

A large, bold, purple letter 'M' is centered at the top of the page. It has a thick, uniform stroke and a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

CROSSING BRIDGES:
Febelfin 1.0 - 3.0

Michel Vermaerke,
Gedelegeerd Bestuurder Febelfin
2005-2017

A large, bold, dark purple letter 'V' is positioned on the right side of the page. It has a thick, uniform stroke and a slight shadow effect, similar to the 'M' above it.

inhoudsopgave

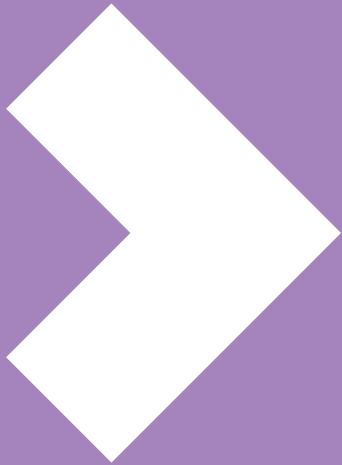
VOORAF	2
>	
1. FEBELFIN: een beroepsfederatie als geen ander	11
>	
2. HET BELANG van netwerken en lobbyeng	17
>	
3. FEBELFIN at work	27
>	
4. LESSEN uit de financiële crisis	45
>	
5. ENKELE bijzondere thema's	57
>	
6. REALITEIT vs perceptie	73
>	
7. LECTUURLIJST	81
>	
8. BIJZONDERE aandachtspunten voor de toekomst	89
>	
9. 5 TIPS van een gedelegeerd bestuurder	93
>	
10. VRAGENLIJST van Proust	97
>	
NAWOORD	105
>	



MICHEL VERMAERKE

Crossing Bridges:
Febelfin 1.0 - 3.0

VOORAF



**Febelfin
een beroeps-
federatie**

**als geen
ander**

**Het belang
van**

**netwerken
en lobbyen**

Febelfin

at work

**Lessen uit
de financiële
crisis**

**Enkele
bijzondere**

thema's

Realiteit

**vs.
perceptie**

Lectuurlijst

**Bijzondere
aandachts-**

**punten voor
de toekomst**

**5 tips
van een**

**gedelegeerd
bestuurder**

Vragenlijst

van Proust

Voorwoord



Beste lezer,

U bent de naam Febelfin ongetwijfeld al eens tegengekomen toen u een krant opensloeg. Misschien zag u de naam ooit verschijnen op het scherm van een bankautomaat of werd u overweldigd door de filmpjes uit onze safe internetbanking-campagnes die viraal zijn gegaan. De naam van onze beroepsfederatie doet bij velen wel een belletje rinkelen, maar wat is Febelfin nu precies? Naar aanleiding van mijn aftreden als gedelegeerd bestuurder van deze veelzijdige organisatie besloot ik dat het interessant zou zijn om jullie een blik achter de schermen van Febelfin te gunnen.

Febelfin heeft de afgelopen 13 jaar heel wat veranderingen meegemaakt. In deze publicatie bespreken we de verschillende evoluties die Febelfin gemaakt hebben tot de unieke sectorfederatie die zij vandaag is. We zullen toelichten hoe wij als één team samen het hoofd hebben kunnen bieden aan de woelige jaren van de financiële crisis.

Zoals sommigen onder jullie weten, tracht ik soms met een gevat citaat of een gezonde dosis humor op de uitdagingen en omstandigheden in te spelen. Soms kun je sneller iets duidelijk maken met een goede quote of kwinkslag dan met 1000 woorden. Daarom werden er in dit document regelmatig enkele citaten en cartoons ingelast.

Er is ook ruimte voorzien voor een persoonlijke noot. U krijgt dus niet alleen de kans om kennis te maken met Febelfin zelf, maar ook met de gedelegeerd bestuurder die 13 jaar lang bekend stond als het gezicht van deze federatie. Het persoonlijke luik bevat onder meer verschillende vragen uit de befaamde 'Questionnaire de Proust' en enkele boekentips uit mijn eigen leatuurlijst. Verder licht ik kort enkele bijzondere aandachtspunten voor de toekomst toe, samen met belangrijke lessen die ik leerde tijdens mijn jaren als gedelegeerd bestuurder. Ik geef eerlijk toe dat ik vele ervaringen rijker ben geworden, maar toch ook enkele illusies armer. Desondanks is mijn tijd bij Febelfin vooral een verrijkende ervaring geweest.

Ik hoop dat u wat kunt opsteken, of zelfs wat zult meegenieten van deze blik achter de schermen van Febelfin en dat u na het lezen van dit werk een duidelijker beeld zult hebben over de aard en werking van deze unieke beroepsfederatie. Ik nodig u alvast van harte uit om in de komende hoofdstukken samen met mij de vele bruggen te bewandelen die Febelfin door de jaren heen heeft gebouwd.

Voorstelling van de Belgische financiële sector

De Belgische financiële sector: cijfers 2017

Hieronder kan u een overzicht terugvinden van de meest relevante cijfers van de Belgische financiële sector anno 2017. Achteraan dit boek kan u de evolutie terugvinden van verschillende cijfers door de jaren heen.

CIJFERHOEK



Sparen + Beleggen



€ 258,0 miljard
op spaarboekjes

€ 2,1 miljard
spaar­geld in
volksleningen



€ 301,15 miljard
in beleggingsfondsen

3,6%
duurzame
fondsen

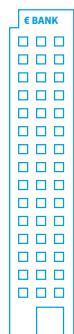
pensioenen



1,6 miljoen mensen
doen aan pensioensparen
via een spaarfonds



95% van de spaartegoeden omgezet



Betalingen



11,8 miljoen
abonnementen
internetbankieren



1,3 miljard
online sessies per jaar
(internet en mobiel)



4,5 miljoen
abonnementen
mobiel bankieren



1,3 miljard
overschrijvingen



Bancaire financiering is slechts een deel van de financieringsmix.
Ondernemingen en particulieren kunnen ook terecht bij alternatieve financieringsvormen zoals obligatieleningen, leasing of crowdfunding.

in kredieten $\%$

6.182 kantoren

1,6 miljard
kaartbetalingen

284,3 miljoen
geldafhalingen

Deze dienstverlening wordt verzorgd door 89 banken in België.

Zij zijn sinds 2008 sterk hervormd:

Balans \downarrow 27,1%

Eigen vermogen 48,5%
Kernkapitaal + reserves $+$

Hefboom 52,7%

De rendabiliteit staat onder druk door de vele heffingen, over 2017:

€1,4 miljard

Cijfers worden weergegeven zoals laatste gekend.
Bron: BeAMA, BLV, ECB, FebeFin, NBB

Voorstelling van

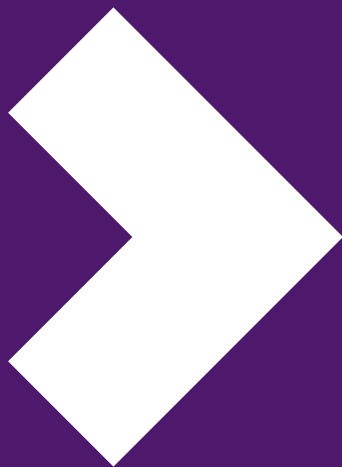
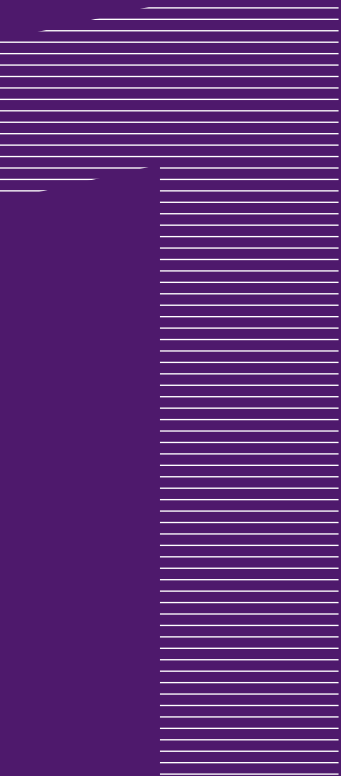


febelfin

Febelfin is de Belgische federatie van de financiële sector. Ze vertegenwoordigt 270 leden en verzoent hun belangen met die van beleidsmakers, toezichthouders, beroepsfederaties en belangenverenigingen op nationaal en Europees niveau.

Febelfin komt op voor de belangen van al haar leden: universele banken, niet-universele banken, kredietmaatschappijen, nichespelers, niet-bancaire financiële instellingen en organisaties, financiële-infrastructuuraanbieders, enz. Het is de spreekbuis van de hele financiële sector (met uitzondering van de verzekeringsmaatschappijen). In die hoedanigheid vervult de federatie volgende taken:

- **Standpunten innemen voor en door leden.**
- **Lobbyen op nationaal en Europees niveau, maar ook deelnemen aan sociale onderhandelingen.**
- **Diensten verlenen: informeren, duiden en advies geven, maar ook opleiding geven via Febelfin Academy.**
- **Communiceren met de leden en het grote publiek en deelnemen aan debatten op professioneel, politiek, maatschappelijk en educatief vlak.**



**Febelfin:
een beroeps-
federatie als
geen ander**



Febelfin



Een beroepsfederatie als geen ander

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op het unieke karakter van Febelfin vzw, de Belgische federatie van de financiële sector. We staan stil bij haar rol als beroepsfederatie en haar uiterst diverse samenstelling, wat Febelfin maakt tot een unieke sectorfederatie in Europa. Verder is er ruimte voor wat filosofische reflectie over de vele kenmerken van een beroepsfederatie.

Uniek in Europa

Febelfin is een unieke sectorfederatie in Europa: nergens anders maken zo veel verschillende spelers in de financiële sector deel uit van dezelfde beroepsfederatie.

Onze sectorfederatie kent in de media veel pseudoniemen die een beetje afbreuk doen aan de grote diversiteit van onze leden. Er wordt vaak over Febelfin gesproken als ‘bankenkoepel’, maar in feite zit onze beroepsfederatie heel wat complexer in elkaar.

Uiteraard vertegenwoordigen wij universele banken, niet-universele banken en nichespelers, maar daarnaast behoren ook niet-bancaire financiële instellingen en organisaties alsook financiële-infrastructuraanbieders (vb. SWIFT, Euroclear) tot onze leden.

*'We may have all come
on different ships,
but we're in the same boat.'*

Martin Luther King





12 leden hebben een bijzonder statuut



Erkenningsraad voor effectenmakelaars



De grote kracht van Febelfin als organisatie is dat ze uit verschillende deelverenigingen bestaat: de Belgische Vereniging van Banken en Beursvennootschappen (BVB), de Beroepsvereniging voor Krediet (BVK), de Belgische Vereniging van Asset Managers (BEAMA), de Belgische Vereniging van Beursleden (BVBL)

en de Belgische Leasingvereniging (BLV). Al die verenigingen vormen uiteindelijk samen één grote familie. We verwijzen daarom naar het zeer toepasselijke citaat van Martin Luther King: 'We may have all come on different ships, but we're in the same boat.'

Een uniek team





Het belang van net- werken en lobbyen



Het belang van netwerken en lobbyen



Het is de taak van Febelfin om de belangen van al onze leden te verzoenen met die van beleidsmakers, toezichhouders, beroepsfederaties en belangenverenigingen op nationaal en Europees niveau. Febelfin is met andere woorden de spreekbuis van de hele financiële sector (met uitzondering van de verzekeringsmaatschappijen). Bruggen bouwen en consensus bereiken staan daarbij centraal.

E pluribus unum

Onze federatie tracht voortdurend om de vele verschillende belangen te verenigen. Het is dan ook belangrijk dat de verschillende leden van een sectorfederatie een gezamenlijke visie hebben. Alleen zo komt er verandering en kan de federatie invloed hebben. Het gaat erom verschillende belangen te verenigen en er één uit te distilleren. Hier geldt het principe *E pluribus unum*: 'uit velen één'.

Een goede samenwerking is daarbij essentieel. Dat gold in het verleden, maar ook vandaag is het zeker nog het geval. Denk maar aan het digitale financieelwezen. Dit wordt steeds meer een realiteit met gemeenschappelijke kenmerken: worden die niet gedeeld, dan is het moeilijk om een 'echo environment' te creëren. De fusie van Bancontact en Mister Cash is een goed voorbeeld van hoe je door een goede samenwerking gemeenschappelijke doelen bereikt.

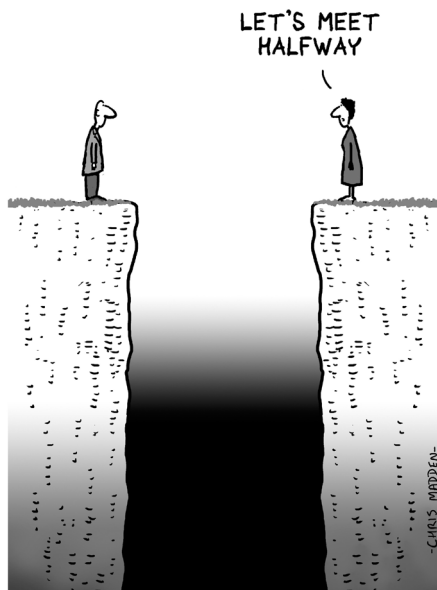


Philippe Lebeau - 2008

Lobbyen: een ware kunst

Een sectorfederatie kent veel troeven. Het overleg op sectorniveau staat de leden van een dergelijke federatie toe om hun eigen horizon te verruimen omdat zij continu te maken krijgen met diverse organisatiemodellen en karakters. Op dat vlak kunnen ze veel van elkaar leren. Daarnaast worden leden van een beroepsfederatie beschermd tegen het zogenaamde ‘verdeel-en-heersprincipe’ waarvoor ze op hun hoede moeten zijn. Wanneer een bepaald standpunt de goedkeuring van alle leden krijgt, staan ze allemaal veel sterker om dat standpunt te verdedigen.

Een sectorfederatie brengt natuurlijk ook enige uitdagingen met zich mee. Zo kan de ruime diversiteit van de leden ten koste gaan van efficiëntie. Luisteren naar alle leden, hun uiteenlopende meningen en visies tegen elkaar afwegen... het vraagt de nodige tijd. Soms word je ook geconfronteerd met de zogenaamde problematiek van ‘de gewogen stem’. Wanneer je met tien leden aan tafel zit die niet allemaal hetzelfde statuut hebben, dan is het niet altijd even eenvoudig om tot een consensus te komen. Je moet rekening houden met eenieders wens, maar je wilt ook kleinere leden niet bevoordelen of benadelen. Er is dus duidelijk een evenwichts-oefening nodig tussen effectiviteit, efficiëntie en diversiteit. Febelfin streeft continu een balans na tussen al die factoren. Dat vormt misschien wel een grote uitdaging, maar uiteindelijk werpt het zijn vruchten af wanneer je gemeenschappelijke doelen samen bereikt.





Brussel als financieel centrum. Durven dromen?

In haar beginjaren als sectorfederatie lag de focus van Febelfin op het internationale karakter van de Belgische financiële sector. De crisis van 2008 gooide echter roet in het eten en bracht nieuwe prioriteiten op de strategische agenda. Met de Brexit in het vizier is nu het moment gekomen om het internationale karakter van de Belgische financiële sector opnieuw onder de loep te nemen.

Brussel staat momenteel op de 57^{ste} plaats van de Global Financial Centres Index (GFCI)¹. Dit kan nog altijd beter. Sinds de aankondiging van de Brexit zetten verschillende financiële centra hun beste beentje voor om Britse bedrijven over te halen zich in hun stad te vestigen. Frankfurt, Parijs, Luxemburg of Amsterdam: allemaal werpen ze zich op als financiële hub bij uitstek. Maar ook ons eigenste Brussel heeft troeven waarmee het zich op de kaart kan zetten.

1. Overzicht Global Financial Centres index: http://www.longfinance.net/images/gfci/gfci_22.pdf

Table 1 | GFCI 22 Ranks and Ratings

Centre	GFCI 22		GFCI 21		Change in	
	Rank	Rating	Rank	Rating	Rank	Rating
Qingdao	47	649	38	649	▼9	0
Johannesburg	48	648	59	616	▲11	▲32
Glasgow	49	647	53	622	▲4	▲25
Munich	50	646	27	682	▼23	▼36
Bahrain	51	645	57	618	▲6	▲27
Edinburgh	52	643	54	621	▲2	▲22
Riga	53	642	45	631	▼8	▲11
Milan	54	641	56	619	▲2	▲22
Kuala Lumpur	55	640	35	659	▼20	▼19
Isle of Man	56	639	58	617	▲2	▲22
Brussels	57	638	55	620	▼2	▲18
Prague	58	637	69	606	▲11	▲31
Madrid	59	636	68	607	▲9	▲29
Mumbai	60	635	63	612	▲3	▲23
Bangkok	61	634	36	656	▼25	▼22
Jakarta	62	633	67	608	▲5	▲25
Sao Paulo	63	632	62	613	▼1	▲19
Liechtenstein	64	631	48	628	▼16	▲3
Trinidad and Tobago	65	630	60	615	▼5	▲15
Manila	66	629	65	610	▼1	▲19
Hamburg	67	628	New	New	New	New
Monaco	68	627	74	598	▲6	▲29
Mauritius	69	626	71	603	▲2	▲23
Busan	70	625	50	626	▼20	▼1
Calgary	71	624	49	627	▼22	▼3
Budapest	72	623	70	604	▼2	▲19
Mexico City	73	622	61	614	▼12	▲8
Rome	74	621	72	601	▼2	▲20
Gibraltar	75	620	81	587	▲6	▲33
Cyprus	76	619	79	590	▲3	▲29
Riyadh	77	618	76	596	▼1	▲22

 Bron: http://www.longfinance.net/images/gfci/gfci_22.pdf

België: een expertisecentrum

In eerste instantie bezit België heel wat expertise in marktinfrastructuren en betalingsverkeer. Veel landen benijden ons omdat we internationale instellingen herbergen zoals Euroclear², SWIFT³, BNY Mellon en MasterCard.

Digitaal fit

Ons land beschikt bovendien over een ambitieus Fintech-ecosysteem in volle ontwikkeling, dat ook wordt ondersteund door de overheid. Denk maar aan de oprichting van B-Hive en de lopende Digital Fitness Check van de financiële regelgeving.

Goede reputatie toezichhouders

Sinds de invoering van het Twin Peaks-model hebben de toezichhouders van de financiële sector een belangrijke rol gekregen. Zij hebben doorheen de jaren een erg goede reputatie opgebouwd.

Brussel: hart van Europa en thuishaven voor expats

Brussel beschikt over heel wat troeven om niet alleen het politieke, maar ook het financiële hart van Europa te worden. Om te beginnen de ongeëvenaarde centrale ligging in Europa. Je kunt onze hoofdstad vanuit de meeste andere financiële centra in Europa op zo'n twee uur tijd bereiken. Bovendien is er een goede treinverbinding tussen de steden.

Brussel is uiteraard ook de hoofdstad van de EU en de thuisbasis van belangrijke internationale instellingen zoals de NAVO. Door zijn internationale karakter is Brussel een ideale stad voor expats, die ervoor kunnen kiezen om hun kinderen naar internationale scholen te sturen. Daarnaast staat Brussel ook gekend om zijn multilinguale karakter.



2. Euroclear: de gevestigde financiële dienstverlener in Europa, gespecialiseerd in de afwikkeling van effectentransacties (obligaties, derivaten, aandelen en beleggingsfondsen) en het bewaren van deze effecten als een International Central Securities Depository (ICSD).
3. SWIFT: De Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication is een internationale coöperatieve organisatie voor het verzenden van financiële berichten. Meer dan 8.000 financiële instellingen uit circa 200 landen zijn bij SWIFT aangesloten.

« *Alors que Paris vous rend parisien et Londres londonien, Bruxelles ne vous rendra pas bruxellois, elle vous permettra d'être vous-même.* »

Eric Emmanuel Schmitt

Brussel beschikt ook over voldoende kantoor- en woonruimte. Bovendien is het er betaalbaarder dan in andere Europese hoofdsteden zoals Parijs en heeft ze een hoge levenskwaliteit, een uitstekende horeca en een bruisend cultureel landschap te bieden. Onze hoofdstad is namelijk vele musea, concertzalen en historische monumenten rijk.



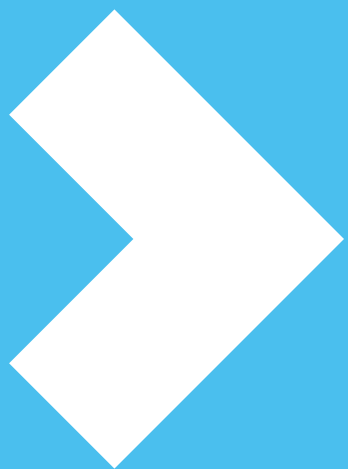
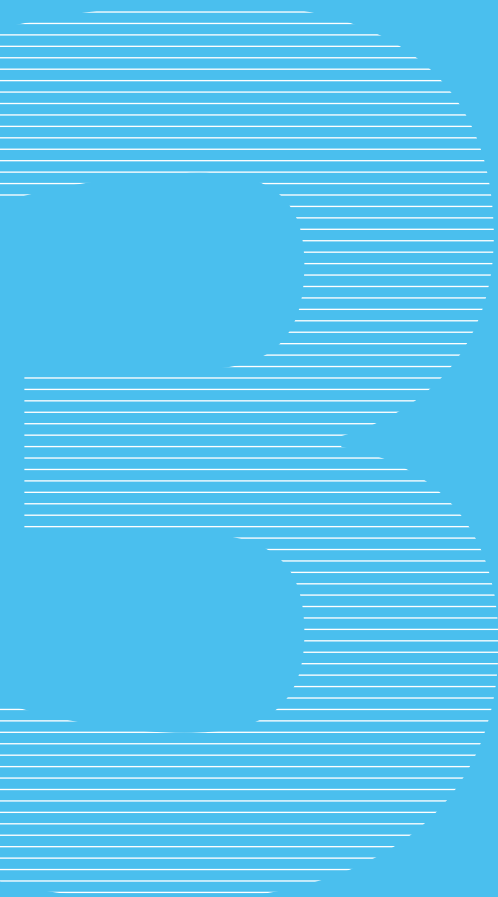
‘Hope is not a plan.’

Jammer genoeg zijn er ook verschillende elementen die België als vestigingsplaats minder aantrekkelijk maken: een loonkloof vergeleken met onze buurlanden, hoge vennootschapsbelasting, veel filevorming, een fiscaliteit die stilaan een labyrint is waar Daedalus trots op zou geweest zijn, en torenhoge bankentaksen als klap op de vuurpijl.

De rekening dreigt zo zwaar op te lopen voor ons land. Dat hoeft echter niet zo te zijn. De Brexit zou de katalysator kunnen zijn om paal en perk te stellen aan België's structurele zwaktes. Het zou mooi zijn als we later terugkijken op de Brexit als de crisis die België heeft aangegrepen om zijn aantrekkelijkheid en competitiviteit wezenlijk te versterken.

Investeren in mobiliteit, een vereenvoudigde fiscaliteit, een stabiel wettelijk kader, een verbeterde digitale connectiviteit in Brussel en dergelijke meer, het zouden stuk voor stuk opstokers zijn voor de Belgische economie. We mogen hopen dat Brussel in de toekomst een financieel centrum wordt. Hoop alleen is daarvoor echter niet genoeg, het vraagt ook om concrete actie.





**Febelfin
at work**



Febelfin

at work



Febelfin is zich door de jaren heen steeds opnieuw blijven heruitvinden. In het volgende hoofdstuk gaan wij dieper in op de vele veranderingen die Febelfin door de jaren heen heeft meegemaakt. Hierbij komen o.m. de verandering van werkomgeving en werkmethode aan bod, evenals de evolutie van de federatie op vlak van communicatie. Tot slot nemen we ook de bloei van onze zusterorganisatie, Febelfin Academy, onder de loep.

Febelfin: the Makeover

Een organisatie moet goed kunnen inschatten wanneer het tijd is om een imagooverandering te overwegen. Ook Febelfin is door zo een periode gegaan. Nog voor de crisis van 2008 besloot het om zijn imago te verjongen. Febelfin werd in een nieuw kleedje gestoken met een modern logo en een eigentijdse corporate identity.



Febelfin 1.0



Febelfin 2.0

*‘The biggest room in the world,
is the room for improvement.’*

Unknown

Een modern bedrijfspand mocht natuurlijk niet ontbreken. De oorspronkelijke thuisbasis van Febelfin bevond zich in de Ravensteinstraat nabij het Brusselse Centraal Station. Doorheen de jaren had het pand veel van zijn glorie verloren. Het vertoonde talrijke gebreken. Om er maar enkele te noemen: verloren ruimte, een verouderde en versnipperde kantoorinfrastructuur en onaangepaste vergaderruimtes voor de Febelfin-leden. Toen het huurcontract ten einde liep, stond Febelfin voor de keuze: of het hele pand renoveren of op zoek gaan naar een nieuwe locatie. Het werd de tweede optie.

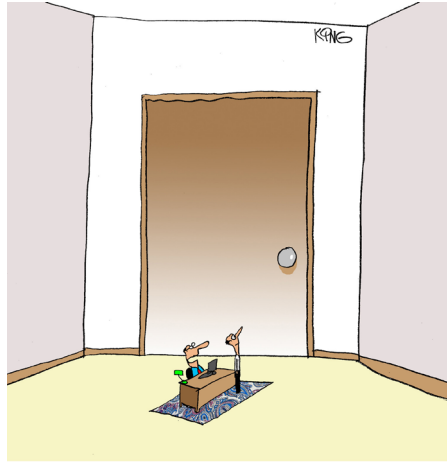
Het toenmalige Febelfin-bestuur liet al snel zijn oog vallen op het prachtige Concert Noble-gebouw in het hartje van de Brusselse Europese wijk. Toen Febelfin besloot om daar zijn intrek te nemen, wilde het een open werkomgeving creëren die tot de verbeelding spreekt, die future proof is en het personeel motiveert. Dat realiseerden we in samenwerking met interieurarchitect Lode Uytterschaut en Evelyne Joye. Samen met hen werd het verjongde imago van de beroepsfederatie vertaald naar een dynamische werk- en ontmoetingsomgeving.



Tijdens de verhuis heeft Febelfin blijk gegeven van een grote maatschappelijke betrokkenheid: Febelfin heeft een groot deel van haar oude meubilair uit liefdadigheid weggeschonken. Zo hebben onder meer scholen, OCMW-centra en andere liefdadigheidsinstellingen vintage Febelfin-meubilair in huis gehaald.

De grote verhuis vormde meteen ook het begin voor de omschakeling van de zogenaamde 'papiermolen' naar het digitale tijdperk.

De medewerkers hebben zich op korte termijn moeten aanpassen aan enkele veranderingen: nieuwe locatie, nieuw werkconcept en nieuwe werkmiddelen.



"It's amazing how big your office feels when you go paperless."





*‘Fundamental progress has to do with
the reinterpretation of basic ideas.’*

Alfred North

Before: Ravensteinstraat





After: Concert Noble – Aarlenstraat



'You don't make progress by standing on the sideline. You make progress by implementing ideas.'

Shirley Chisholm

Nieuwe locatie, nieuwe manier van werken

Van gesloten kantoor naar 'open office' werkomgeving

Wanneer je het Concert Noble-gebouw binnenstapt, stap je als het ware binnen in de wereld van Febelfin: transparantie en openheid zijn de belangrijkste kenmerken. Febelfin creëerde een open werkomgeving waar iedereen in contact staat met elkaar. Dat realiseerde het door alle tussenmuren uit te breken en te werken met open ruimtes of met glazen scheidingswanden die voor een groot deel transparant zijn.

Toegegeven, het personeel heeft zich bij de Febelfin-verhuis moeten aanpassen aan de nieuwe omgeving. Voor collega's die jarenlang gewerkt hadden in hun eigen afzonderlijke bureautje met een vaste computer was de overstap naar een dynamisch 'open office'-systeem met laptops toch wel een uitdaging.



"...and please remember, if I HAD a door, it would always be open for you."

CartoonStock.com



"Brandon isn't adapting well to the open office concept."

Voordelen op de werkvloer

Een dynamisch open office-landschap biedt heel wat voordelen op de werkvloer. Het bespaart niet alleen heel wat ruimte, het kan ook erg bevorderlijk zijn voor de communicatie tussen het personeel. Door permanent samen te werken in een open omgeving, is er meer ruimte voor consensus. Als je het niet eens bent met een collega, kun je jezelf even afzonderen op kantoor. Bij een open office-systeem gaat dat niet en zul je sneller overgaan tot een dialoog en – in het beste geval – een consensus bereiken. Het bevordert bovendien de samenwerking en collegialiteit. Ideaal dus voor een beroepsfederatie zoals Febelfin, waar er steevast gemeenschappelijke doelen worden nagestreefd.

Wist u dat...

Michel Vermaerke geen eigen bureau had? Bij de verhuis van Febelfin naar het Concert Noble-gebouw besloot Michel Vermaerke dat hij zichzelf als gedelegeerd bestuurder geen privileges moest gunnen. Bijgevolg besloot hij om samen met de rest van de medewerkers op te gaan in de open office-structuur.

MV: “Ik heb van meet af aan besloten dat mijn bureau gewoon even groot moest zijn als dat van andere medewerkers. In een open werkomgeving is iedereen immers gelijk. Toen ik nog bij Belgacom zat, was mijn bureau twee keer zo groot als de grote vergaderzaal op de zesde verdieping van Febelfin. Voor mij volstond het al om een klein bureautje te hebben.”



Van 'papiermolen' naar een digitale organisatie

Vóór de verhuis naar de Aarlenstraat had Febelfin nog zijn eigen drukatelier waarin verschillende mensen waren tewerkgesteld. Geloof het of niet, maar jaren geleden werden nagenoeg alle documenten nog gedrukt en werden bv. circulaires nog met een bestelwagen naar de verschillende banken rondgebracht. Iets wat wij ons nog amper kunnen voorstellen in deze digitale wereld.

Toen Febelfin zijn oude locatie in de Ravensteinstraat verliet, verliet het ook gaandeweg de zogenaamde papiermolen om te evolueren richting digitalisering. Alle medewerkers kregen een laptop en de mogelijkheid om van thuis te werken. Dat had ook zo zijn gevolgen voor het administratief personeel van Febelfin. Zo werd een deel van hen ingezet bij andere diensten, waar zij bv. meer betrokken werden bij organisatorische taken.



Een symbiose van generaties

Verschillende studies toonden aan dat er al vóór de crisis in 2008 nood was aan financiële educatie in ons land. De doorsnee burger wou geen complexe analyses en duizenden pagina's aan informatie, maar hij had wel nood aan begrijpelijke taal.

Na de crisis heeft Febelfin besloten om jong afgestudeerden aan te werven. Niet alleen om ze een kans te bieden op de arbeidsmarkt, maar ook voor hun eigentijdse kijk op de actualiteit van de financiële sector. De jonge generatie kreeg de kans om samen te werken met de iets oudere, ervaren experts bij Febelfin. Het was onder meer de taak van de jongeren om de wijsheid van de experts om te zetten in klaar en duidelijke taal voor de burger.

Dit heeft al gauw een andere, modernere toon gegeven aan de communicatie vanuit Febelfin. Door de jaren heen werd het communicatieteam steeds verder uitgebreid.

Febelfin heeft de afgelopen jaren ook heel wat stagiairs mogen verwelkomen. Zo kreeg het verschillende studenten van de Vlerick Business School en van verscheidene universiteiten over de vloer. Zij konden bij Febelfin een unieke (eerste) werkervaring opdoen en hun bijdrage leveren aan een dynamische, bloeiende organisatie.

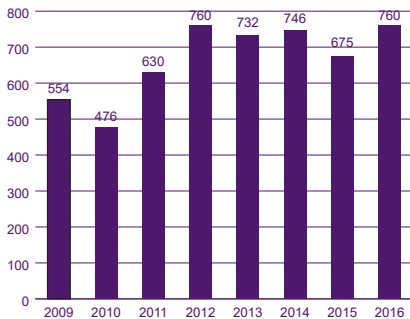
Jongere en oudere generaties kunnen veel van elkaar leren, omdat ze elk een eigen kijk op de wereld hebben en specifieke skills bezitten. Een goede samenwerking tussen beide generaties zorgt voor een mooie symbiose binnen een organisatie.

Febelfin 2.0: dichter bij de burger dan ooit

Febelfins rol als spreekbuis voor de Belgische financiële sector is over de jaren heen steeds belangrijker geworden. Dit bevestigt het aantal persoproepen dat Febelfin op jaarbasis ontvangt. Vóór 2009 waren er amper 100 perscontacten op jaarbasis. Sindsdien is dat aantal enorm gestegen. Tegenwoordig gaat er haast geen dag voorbij zonder dat Febelfin door journalisten van radio/televisie/kranten/weekbladen gecontacteerd wordt voor meer informatie over de vele hot topics binnen de financiële sector.



Pers: aantal perscontacten op jaarbasis



Bij een beroepsfederatie zoals Febelfin is het vanzelfsprekend dat ‘networking’ en ‘lobbying’ op verschillende niveaus van belang zijn. Febelfin is de afgelopen jaren dan ook steeds meer gaan inzetten op informatieverbreiding via social media. Dit versterkt de communicatieboodschappen en verhoogt de online visibiliteit van de organisatie als informatieverstrekker. In dat kader verspreidt Febelfin niet alleen eigen websiteboodschappen: ook info van andere instanties en personen wordt gedeeld, net zoals berichten over publieke evenementen. De socialmedia-strategie van Febelfin werpt haar vruchten af. In 2017 werden via Twitter, Facebook en LinkedIn al 85.000 mensen bereikt.



10 YEARS



ACADEMY

febelfin

Febelfin Academy - Learning, key for evolution

Febelfin is steeds meer de nadruk gaan leggen op het belang van vorming, namelijk via Febelfin Academy. Aanvankelijk werden opleidingen nog aangeboden door de Belgian Bankers Academy (BBA). Veel opleidingen werden toen in het buitenland gegeven. In die periode zat de BBA jammer genoeg in een verlieslatende situatie. Febelfin besloot om de BBA te verkopen aan het toenmalige Participatiefonds.

Op 1 november 2006 werd vervolgens de zelfstandige organisatie Febelfin Academy opgericht, die door de jaren heen altijd maar succesvoller is geworden. Met bijna 250 opleidingen en workshops per jaar en meer dan 200 trainers in haar netwerk is de academie het voorbije decennium uitgegroeid tot een gerenommeerde speler in de sector. Meer dan ooit maakt ze haar slagzin waar: Learning, key for evolution! De oprichting van Febelfin Academy is een mooi voorbeeld van hoe je een verlieslatende organisatie kunt omvormen tot een succesverhaal.

Febelfin Academy door de jaren heen

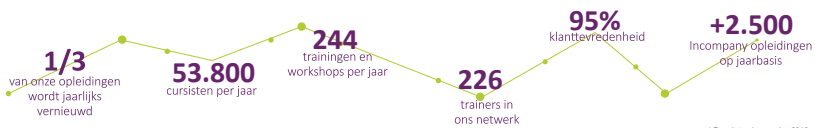
De Febelfin Academy uit 2006 is niet meer te vergelijken met die van nu. Aanvankelijk lag de focus van het opleidingsaanbod voornamelijk op examens voor bankbemiddeling. Door bijkomende regelgeving op het vlak van o.a. compliance, verzekeringen en kredietbemiddeling werd het aanbod systematisch uitgebreid. Bovendien blijven de sociale partners vandaag nog investeren in opleidingen voor bepaalde 'risicogroepen' binnen het personeel. Op hun vraag bekijkt Febelfin Academy voortdurend de opleidingsbehoeften in de financiële sector om zo de employability van die werknemers te verzekeren.

Het doelpubliek van Febelfin Academy is ook steeds ruimer geworden. Zo kunnen er nu bijvoorbeeld ook notarissen, mensen uit de leasing-, auto- en IT-sector terecht voor een introductie in de financiële wereld. Waar vroeger alleen de bankmedewerker over de nodige financiële kennis moest beschikken, geldt dat nu voor elke werknemer die financiële producten aanbiedt. En die kan daarvoor uiteraard bij het opleidingscentrum terecht. De algemene groei van Febelfin Academy weerspiegelt zich ook in het personeelsaantal: in 2006 zijn zij gestart met 5 medewerkers, nu zijn ze al met 15.



WIE IS FEBELFIN ACADEMY?

Uw erkende partner voor financiële opleidingen en trainingen in competentieontwikkeling



* Resultaten jaarverslag 2016

Uw verwachtingen

<ul style="list-style-type: none"> Professioneel Expertisegericht Competent 	<ul style="list-style-type: none"> Actueel Duurzaam Bijsturend
<ul style="list-style-type: none"> Toegankelijk Klantgericht Communicatief 	<ul style="list-style-type: none"> Innovatief Enthousiast Ondernemend

Kwaliteit **Ontwikkeling**
Openheid **Dynamiek**

Uw mogelijkheden

- Open kalender opleidingen
- Gecertificeerde examens
- Paritaire initiatieven
- Op maat

Uw leermethodes

- Klassikaal
- Blended learning
- Afstandsleren

Uw opleidingen

- Banktechnische onderwerpen
- Verzekeringen
- Sociale vaardigheden
- Talen
- Bureautica

Nog vragen?

Neem snel een kijkje op febelfin-academy.be of contacteer ons via:

FEBELFIN ACADEMY VZW

Aarlenstraat 80, B-1040 Brussel

T +32 2 507 69 61

F +32 2 507 69 69

info@febelfin-academy.be

www.febelfin-academy.be

Het belang van 'lifelong learning'

De tijd dat je je carrière aanvatte na maar van één studierichting geproefd te hebben, is voorbij. Al in 2006 kwam het belang van 'levenslang leren' naar voren, maar anno 2017 is het belangrijker dan ooit dat je zoveel mogelijk skills verwerft door vorming en training om zo je inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te verhogen. Een goede begeleiding is daarbij crucialer dan ooit en daarin is een rol voor Febelfin Academy weggelegd.

Als gevolg van de digitalisering zijn er veel nieuwe leervormen ontstaan. Denk maar aan e-learning, webinars¹, video's, mobile & social learning, ... Ook virtual reality (een leersituatie simuleren) zal naar de toekomst toe steeds meer geïntegreerd worden in opleidingen. Over het algemeen wordt er nu veel aandacht besteed aan blended learning: een mix van verschillende leervormen op maat van het individu. Als cursist heb je veel meer mogelijkheden om je verder te ontwikkelen. Ondanks deze nieuwe leervormen zien we dat face-to-face trainingssessies nog altijd een meerwaarde bieden. Het is aan Febelfin Academy om een evenwichtig aanbod van leervormen te voorzien.

¹ Workshop, college of soortgelijke presentatie of vorm van kennisoverdracht die plaatsvindt via het internet.





Lessen uit de financiële crisis



Lessen uit de financiële crisis

In 2008 werd de Belgische financiële sector grondig door elkaar geschud door de financiële crisis. Voor Febelfin, dat op dat moment volop bezig was met de verhuis van de Ravensteinstraat naar het Concert Noble-gebouw in de Aarlenstraat, was die periode op z'n zachtst gezegd een enorme uitdaging. Met de crisis ging er een nieuwe periode van start voor de sectorfederatie waarbij het hele Febelfin-team zich dag in, dag uit inspande om werk te maken van een gezonde, vitale financiële sector ten dienste van mens, maatschappij en economie.

Duizenden pagina's aan nieuwe regelgeving

Sinds de crisis werden er vele duizenden pagina's aan nieuwe regelgeving ingevoerd om een stabiel en veiliger systeem te garanderen. Febelfin is door de jaren heen een belangrijke speler geweest in de voorafgaande onderhandelingen.



*‘When written in Chinese, the word
“crisis” is composed of two characters.
One represents danger and the
other represents opportunity.’*

John F. Kennedy

Febelfin heeft daarvoor permanent overleg gevoerd op sectorniveau. Febelfin is geen enkel debat uit de weg gegaan en was steeds bereid om bijvoorbeeld aan de parlementaire onderzoekscommissie de nodige toelichting te geven.

De crisis bracht heel wat veranderingen met zich mee, op nationaal en Europees niveau. Zo werd op nationaal niveau onder meer de Bankenwet uitgewerkt en kregen de controlerende instanties zoals de Nationale Bank van België en de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) een belangrijkere rol toebedeeld door de invoering van het Twin Peaks-model.



Moratorium



Wanneer we het hebben over nieuwe regelgeving na de crisis, dan moeten we zeker het moratorium op bijzonder ingewikkelde financiële producten vermelden, dat op 1 augustus 2011 in werking trad. Met het moratorium wou de FSMA een eerste stap zetten naar een transparanter en eenvoudiger productenaanbod voor retailklanten. Febelfin heeft zich tijdens het overleg met de FSMA constructief opgesteld en de doelstellingen van het moratorium onderschreven. Dit toont aan dat de sector de nodige lessen heeft getrokken uit de financiële crisis.

Er is zeker ook veel belangrijke nieuwe wetgeving ontstaan op Europees niveau. Crisisregimes zoals de European Resolution Mechanism werden ontwikkeld, waarna ook het Single Resolution Fund en het Single Supervisory Mechanism het licht zagen. Hierbij is het einde van de nieuwe regelgeving nog altijd niet in zicht. Zo wordt er momenteel nog gewerkt aan de eenmaking van de bankenunie.



CartoonStock.com

Het vertrouwen terugwinnen

Na de financiële crisis was het belangrijk voor de financiële sector om het vertrouwen van de burger terug te winnen. Febelfin oordeelde dat de sector zich meer dan ooit moest focussen op zijn kerntaak, namelijk de financiering van de reële economie. Febelfin vond ook dat het dichter bij de burger moest staan, door onder meer zorgtrajecten te lanceren voor bedrijven/sectoren in nood (vb. Ford Genk, landbouwsector) en een duidelijke/transparante dialoog met de burger te garanderen.

*'In the midst of every crisis
lies great opportunity.'*

Albert Einstein



Financiering van de reële economie

In 2010 lanceerde Febelfin het platform 'financiering van ondernemingen' in de vorm van een website. Het platform was bedoeld om het vertrouwen in banken terug op te krikken. Vlak na de crisis heerste namelijk de gedachte dat banken geen kredieten meer aan ondernemingen konden of wilden verstrekken. Van alle platformen die Febelfin na de crisis lanceerde is dit platform uiteindelijk het meest duurzame en vitale gebleken.

Via het platform konden stakeholders regelmatig samenkomen voor de financiering van ondernemingen. Het bood hen de kans om te overleggen over de verschillende problemen en uitdagingen waarmee ondernemers worden geconfronteerd.

Enkele verdiensten van het platform:

- Het heeft meer cijfergegevens voor Febelfin opgeleverd. Zo ontstond er bijvoorbeeld de driemaandelijke kredietbarometer over kredieten aan ondernemingen.

- Door deze cijfers kwam er steeds meer informatie bovenop de Bankers Lending Survey van de ECB die daarvoor al bestond.

Ondernemers die op zoek zijn naar meer informatie over de financiering van hun droomproject kunnen een kijkje nemen op www.financieringvanondernemingen.be!



financieringvanondernemingen.be

Praat erover met je bankier



Ombudsfin

Sinds begin 2010 is Ombudsfin bevoegd om klachten van zelfstandigen en ondernemingen te behandelen die betrekking hebben op:

- een kredietverlening
- een grensoverschrijdende betaling voor een maximaal bedrag van 50.000€
- interbancaire vergoedingen (Multilateral Interchange Fees)

Ombudsfin bestudeert het probleem en probeert tot een oplossing te komen. Het beroep op Ombudsfin is gratis voor de ondernemingen en zelfstandigen.



Febelfin als hulporganisatie

Vlak na de crisis besloot Febelfin dat de Belgische financiële sector meer dan ooit zijn maatschappelijk centrale rol moest waarmaken. In dat opzicht heeft Febelfin meermaals als 'hulporganisatie' opgetreden door verschillende maatschappelijke zorgtrajecten te lanceren voor burgers in nood.

Praat erover met je bankier

Febelfin heeft in de herfst van 2012 – onmiddellijk nadat de sluiting van Ford Genk werd aangekondigd – een preventief zorgtraject uitgezet voor de werknemers van Ford Genk en de toeleveranciers.

Het zorgtraject kreeg de naam 'Praat erover met je bankier' en het werd ondersteund door de

overheid. Het kaderde in een groter geheel waarbij verschillende hulp- en dienstverleners zoals Coneo, Tele-Onthaal, de plaatselijke OCMW's, de huisartsen, de vakbonden, de VDAB, de bijblijfconsulenten, het CAW (Centrum voor Algemeen Welzijnswerk) en buurthuizen de getroffen werknemers trachtten te ondersteunen.

Vlak na de lancering van het zorgtraject vonden er meer dan 1.300 contacten plaats tussen de werknemers en toeleveranciers van Ford Genk en de banken.

Centraal contactpunt voor landbouwers in moeilijkheden



In 2015 brachten de vele veranderingen op de landbouwmarkt heel wat uitdagingen voor die sector mee, net zoals een daling van de prijzen, in het bijzonder van zuivel en runds- en varkensvlees. De marktvolatiliteit woog toen op het businessmodel van bepaalde bedrijven en dreigde hen in financiële moeilijkheden te brengen.

Febelfin heeft toen aandacht besteed aan die bedrijven, meer bepaald aan hun algehele financiële toestand en hun liquiditeitspositie. Tijdens overleg met de verschillende partijen

werd gezocht naar oplossingen voor de financiële moeilijkheden die sommige bedrijven uit de betrokken sectoren ondervonden.

Informatieverlening op maat en in taal van de burger

Het was Febelfin vóór de crisis al even duidelijk dat de burger en de financiële sector niet altijd dezelfde taal spraken. Uit een chatroomanalyse bleek dat burgers nood hadden aan duidelijke en transparante informatie. Febelfin is het grote publiek de afgelopen jaren dan ook blijven informeren over het reilen en zeilen van de financiële sector in een begrijpelijke taal. Dat deed het via regelmatige updates op zijn website www.febelfin.be en via vele andere kanalen.

Websites



CHILDREN'S TRUTH ABOUT BANKING



Klik op de afbeelding om het filmpje te bekijken!

Succesvolle internationale sensibiliseringscampagnes

Cybercriminelen worden steeds inventiever om het geld van onschuldige slachtoffers te bemachtigen. Naast de website www.safeinternetbanking.be heeft Febelfin de afgelopen jaren verschillende sensibiliseringscampagnes gelanceerd om burgers attent te maken op veiligheid tijdens het internetbankieren

en mobiel bankieren. Een beeld kan soms meer impact hebben dan duizend woorden. Dat bleek niet alleen uit de vele views van de Febelfin campagne filmpjes, maar ook uit de verschillende prijzen die het daarmee in de wacht mocht slepen.

**Stuur nooit je bankkaart op
en deel nooit je codes mee**

Prijzenkast Febelfin sensibiliseringscampagnes



Amazing Mindreader

- Oktober 2012: tweede plaats op de **MIXX Awards**
- December 2012: zilver en 2 x brons op **Eurobest**, in de categorie 'Promo & Activation', 'PR' en 'Media'
- December 2012: **European Excellence Award** in de categorie 'Online Video Channel'
- Mei 2013: brons op de **New York Festivals**, in de categorie 'Outdoor'
- Juni 2013: **Gold Lion** (Cannes) in de categorie 'PR'
- Juni 2013: zilver en brons bij de **Creative Club of Belgium (CCB)** in de categorie 'Cyber/viral advertising/viral video' en 'Outdoor/ambient/stunts & live advertising'
- November 2013: goud op de **Caples Awards** (New York)

DAVE, THE AMAZING MINDREADER



Klik op de afbeelding om het filmpje te bekijken!

See how easily freaks can take over your life

- December 2013: **European Excellence Award** in de categorie ‘online video channel’ + beste campagne van het jaar
- September 2014: **Digital Communication Award** in de categorie ‘web video’

SEE HOW EASILY FREAKS CAN TAKE OVER YOUR LIFE



Klik op de afbeelding om het filmpje te bekijken!

Benieuwd naar de andere sensibiliseringscampagnes van Febelfin? U kunt ze allemaal terugvinden via de volgende link: <https://www.safeinternetbanking.be/nl/campagnes>





ALS JE TWIJFELT, KUN JE BETER
STOPPEN



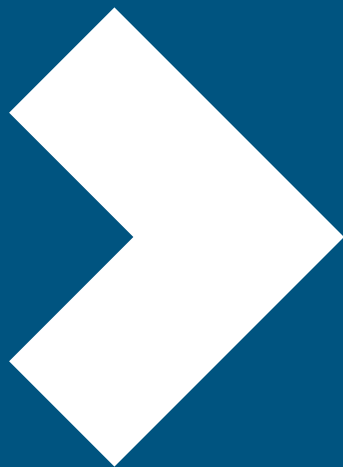
SAMEN TEGEN INTERNETFRAUDE.

Klik op de afbeelding om het filmpje te bekijken!



TIPS EN NUTTIGE INFO OP
factuurfraude.belgie.be





Enkele bijzondere thema's



Enkele bijzondere thema's

Betalingsystemen

De financiële sector is de afgelopen twaalf jaar enorm veel veranderd op het vlak van betalingssystemen. Zo werd er met de invoering van de SEPA een geharmoniseerde Europese betaalzone gecreëerd. Samen met de ontwikkeling van internetbankieren en de vele apps voor mobile banking heeft dat voor een enorme stijging gezorgd in het aantal betalingen die er iedere dag in ons land worden uitgevoerd.



Single Euro Payments Area

De vele veranderingen die de financiële sector heeft doorgemaakt, werden deels in gang gezet door de komst van de euro en van de Single Euro Payments Area (SEPA). Dankzij die SEPA kunnen consumenten, overheidsorganen, handelaars en ondernemingen hun betalingen overal in de eurozone en in de Europese Unie gemakkelijk uitvoeren. Dankzij de SEPA wordt er geen onderscheid meer gemaakt naargelang het land waar je woont: alle betalingen zijn 'interne betalingen' binnen Europa.

'Nothing is permanent but change'

Heraclitus

SEPAbelgium.be



SEPA zag het licht na de invoering van de belangrijke Europese betaalrichtlijn 'Payment Service Directive' (PSD) die in 2007 werd aangenomen door de Europese Commissie. Het doel: de consumentenrechten verbeteren, snellere betalingen mogelijk maken en transparantere informatie verschaffen over betalingen.

Ondertussen is er een nieuwe richtlijn voor betaaldiensten (PSD2), die begin 2018 omgezet moet zijn in ons Belgisch recht. Ze zal de dynamiek tussen de verschillende bancaire en niet-bancaire spelers nog verder bevorderen en een ware stimulans zijn voor permanente innovatie. Deze richtlijn vormt meer dan ooit de grondslag voor het juridische kader van online betalingen.

Naast het voorgaande hecht de PSD2-richtlijn gelukkig ook heel veel belang aan het feit dat de technische evolutie onderbouwd wordt door een geharmoniseerd speelveld voor consumentenbescherming (transparantie over alle kosten en bescherming tegen fraude) én aan de rechten en verplichtingen voor de betaalinstelling en haar gebruikers.

Technologische innovatie en bescherming van de consument moeten inderdaad hand in hand gaan. Een technologische (r)evolutie zal nooit slagen als er een gebrek aan vertrouwen is. De aanbieders van vernieuwende (bancaire) apps zullen altijd met dit noodzakelijk evenwicht rekening moeten houden.

De vele gezichten van de digitale (r)evolutie

Het verwachtingspatroon van de moderne klant

Bankieren is in enkele jaren tijd sterk veranderd en dat komt voor een groot deel doordat het verwachtingspatroon van de moderne klant veranderd is. De klant is zich steeds bewuster van zijn waarde en hij verwacht daarvoor ook van zijn bank meer flexibiliteit (24/7 beschikbaar) en een gepersonaliseerd dienstenaanbod. De banksector doet er uiteraard alles aan om mee te zijn met de digitale golf en zorgt voor de nodige investeringen in digitalisering. In tegenstelling tot vroeger, staan consumenten voor hun dagelijks bankieren dus minder rechtstreeks in contact met hun eigen bankkantoor. Toch blijft 'de bank' een belangrijke rol vervullen, bijvoorbeeld adviesverlening. Klanten kunnen altijd een afspraak maken met hun bankier voor een persoonlijk gesprek.



ONLINE GAMING, ONLINE SHOPPING, ONLINE BANKING,
ONLINE CHATTING... TOO SAD THAT IT'S IMPOSSIBLE
TO TAKE AN ONLINE SHOWER!

CartoonStock.com

*'The best way to predict
the future is to invent it.'*

Alan Kay

De financiële sector is er zich echter van bewust dat internetbankieren en mobiel bankieren niet voor iedereen vanzelfsprekend zijn. Ruim 35% van de 55-plussers kan anno 2017 bijvoorbeeld niet internetbankieren. Daarom hebben Febelfin, de Gezinsbond, Seniornet Vlaanderen, OKRA, Mediawijs, Proximus en Telenet het initiatief 'Digitalisering en Senioren' opgezet. Geïnteresseerde 55-plussers kunnen op heel wat plaatsen in België een infosessie volgen om veilig hun smartphone of tablet te leren gebruiken.



Big data & privacy

De digitale revolutie heeft de financiële sector grondig dooreengeschud. De opkomst van online en mobiele dienstverlening in het dagelijkse – en dus ook financiële – leven van de burger biedt verschillende mogelijkheden. Tegelijkertijd brengt die revolutie echter bezorgdheid met zich mee over privacy en veiligheid, vooral als het gaat om de verwerking van persoonsgegevens door de bankensector.

De digitale bank en uw privacy: een zaak van wederzijds vertrouwen



In 2015 voerde Febelfin in samenwerking met het onderzoeksbureau Profacts een online onderzoek uit naar de verwachtingen van de consument op het vlak van privacy en gegevensverwerking door de bank. Uit de studie, 'De digitale bank en uw privacy: een zaak van wederzijds vertrouwen', bleek dat Belgische consumenten hun bank sterk vertrouwen voor wat de discrete verwerking van persoonsgegevens betreft, zelfs duidelijk meer dan dataverwerkers zoals Google en Facebook. Zo geeft 81% van de respondenten aan vertrouwen in zijn bank te hebben. Daarmee doet de bank het even goed als het ziekenhuis (81%), de politie (81%) of de mutualiteit (84%). Enkel de huisdokter scoort met 92% nog beter.

De verwerking van persoonsgegevens kan verschillende voordelen bieden voor de klant. Het kan onder meer bijdragen tot een betere dienstverlening en kan klanten helpen om zich te beschermen tegen fraude. Bovendien kunnen ze hun financiële situatie er beter door begrijpen en plannen, net zoals een overzicht krijgen van een meer gepersonaliseerd dienstenaanbod.

Nieuwe spelers op de markt

Er is de afgelopen jaren sprake van een toenemende samenwerking tussen de banken en de nieuwe FinTech-spelers. Het discours rond financiële technologie draaide niet zo lang geleden voornamelijk over de strijd tussen banken en die FinTechs. Dat verhaal is echter geëvolueerd naar dat van een breder ecosysteem met onderlinge samenwerking. Veel beginnende FinTech-bedrijven hebben immers nood aan kapitaal en klanten. Banken die een meerwaarde zien in de nieuwe technologieën die de FinTech-spelers kunnen aanleveren, vormen dan de ideale partner.

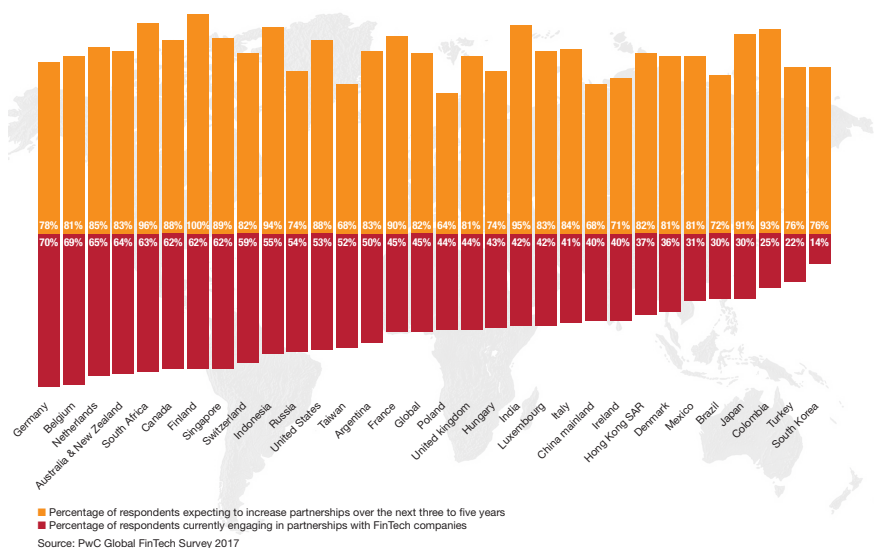
86% van de FinTech-bedrijven wil samenwerken met de financiële instellingen in plaats van de concurrentie met hen aangaan. Zo blijkt uit een recent onderzoek van adviesbureau Roland Berger naar het Europese FinTech-ecosysteem.¹ Het bewijs van die samenwerking tussen de financiële sector en de FinTech-spelers wordt ook geleverd door een recente enquête van Consultancybureau PwC. Wereldwijd werken nu al 45% van de financiële instellingen samen met FinTech-bedrijven. In België gaat het zelfs om 69%, waarmee we op wereldvlak erg hoog scoren.

Die trend zien we ook in België met de creatie van B-Hive: een collaboratief innovatieplatform waarbinnen de Belgische overheid zich samen met de Belgische banken, verzekeraars en infrastructuurspelers heeft geëngageerd om met de hulp van FinTechs naar oplossingen te

¹ Bron: https://www.febelfin.be/sites/default/files/InDepth/roland_berger_fintech_survey_final_-_belgian_version_vf.pdf



Figure 6: Current and expected partnerships per country



zoeken voor de uitdagingen van de toekomst en om bruggen te bouwen met de start-up en scale-up gemeenschap. De Belgische financiële sector heeft met de oprichting van B-hive serieuze inspanningen geleverd om ervoor te zorgen dat België de FinTech-boot niet mist.



B · HIVE

Er is dus sprake van toenemende samenwerking, maar banken moeten niet altijd een beroep doen op FinTechs om vernieuwend uit de hoek te komen. Banken ontwikkelen namelijk al veel langer financiële technologie samen met technologiebedrijven (bankkaarten, pc-banking, mobiel bankieren, ...). Bovendien zijn zij en die gevestigde technologiebedrijven de drijvende krachten achter de digitalisering (zie voorbeelden inzake blockchain, instant payments, ...). Een beleidsstrategie rond FinTech moet zich daarom niet enkel richten op kleine, nieuwe spelers, maar ze moet ook voldoende ondersteunend zijn voor de gevestigde bedrijven, die in termen van investeringen, werkgelegenheid en innovatie vaak een stuk sterker doorwegen.

Fiscaliteit

Albert Einstein zei ooit: *“The hardest thing to understand in the world is the income tax”*. Hetzelfde kan gezegd worden over de Belgische fiscaliteit. De fiscaliteit in ons land is langzamerhand uitgegroeid tot een complex labyrint waarin velen de uitweg niet meer vinden. Die groeiende complexiteit is deels te wijten aan het Belgische compromis, gekenmerkt door het eeuwige zoeken naar evenwichten in politieke coalities.

Financiële fiscaliteit

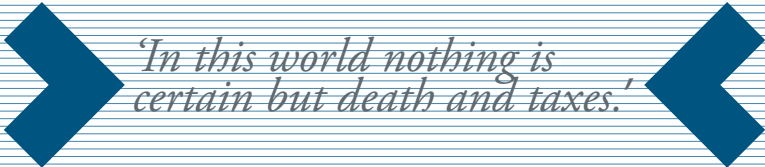
Wanneer we kijken naar de verschillende vormen van investering die er in ons land bestaan, dan valt op dat de fiscaliteit gedurende de afgelopen jaren steeds complexer is geworden. Vastgoed, spaarboekjes, fondsen... elk product heeft zijn eigen fiscaliteit gekregen.

Toenemende globalisering, internationalisering

Op het vlak van de fiscaliteit merken we in Europa een toenemende spanning tussen het principe van de eenheidsmarkt (cf. Capital markets union) en het territorialiteitsprincipe. Aangezien fiscaliteit op landsniveau wordt bepaald, is er niet echt sprake van een ‘Europese fiscaliteit’. Er zijn alleen enkele regels inzake btw, waarbij er meer openheid en transparantie is ontstaan in tegenstelling tot een aantal decennia geleden. De concurrentiële spanning tussen bepaalde landen en het feit dat Europa vandaag nog altijd streeft naar een eenheidsmarkt is een belangrijk punt.

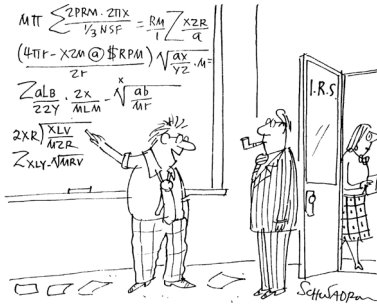
Nieuwe technologieën

De spanning tussen het territorialiteitsprincipe en de eenheidsmarkt is ook deels het gevolg van technologieën die de afgelopen jaren werden ontwikkeld. Anno 2017 kun je vanuit alle hoeken van de wereld bankieren. Vanop duizenden kilometers afstand met je bankier spreken over investeringen is tegenwoordig geen uitdaging meer. Eigenlijk kon dat twintig jaar geleden ook al wel, maar nu is het echt de norm geworden.



In this world nothing is certain but death and taxes.

Benjamin Franklin



"Now are you convinced that the tax simplification plan will work, chief?"

Bezorgdheid om nieuw maatregelenpakket

In juli 2017 werd het nieuwe maatregelenpakket van de regering-Michel voorgesteld. De regering beoogt met de maatregelen de economie een duw in de rug te geven en jobcreatie te bevorderen. De financiële sector steunt die algemene beleidslijn, die uiteindelijk tot doel heeft de toekomstige welvaart een steviger fundament te geven. Tegelijkertijd stapelen de maatregelen inzake roerende fiscaliteit zich op en dat is geen positief signaal.

Perceptie en imago

De fiscaliteit heeft een belangrijke evolutie doorgemaakt wat haar perceptie en imago betreft. Volle internationale transparantie is de norm geworden, wat ook wel een impact heeft op privacy en communicatie over fraude (zie FATCA, Common Reporting Standard). Als de transparantie al niet wettelijk is opgelegd, dan zijn er nog altijd klokkenluiders. In dit kader kunnen we verwijzen naar de beruchte Panama Papers: de belangrijke verzameling vertrouwelijke documenten die in 2015 aan de internationale pers werd gelekt.

Politiek en begroting

Het Belgische politieke systeem maakt er de fiscaliteit niet eenvoudiger op. Er zijn in ons land nu eenmaal veel verschillende beslissingsniveaus. Op dit moment zijn het bijvoorbeeld de gewesten die steeds meer invloed krijgen op de fiscaliteit.

Fiscaliteit in de toekomst...

België moet meer dan ooit waken over een coherent en stabiel fiscaal beleid. Er zal daarbij aandacht gaan naar fiscale hervormingen, maar wat vooral nodig is, is een duidelijk gearticuleerde visie, samen met een coherent beleid ter zake en stabiele inningspraktijken. Uiteraard moet langetermijndenken daarbij voldoende centraal staan, net zoals het vinden van het juiste evenwicht en proportionaliteit.

Het belang van compliance

De rol en het werk van ondernemingsfederaties zijn gedurende de afgelopen jaren enorm geëvolueerd door de groeiende aandacht voor het mededingingsrecht. Een federatie van ondernemingen vormt eigenlijk een ontmoetingsplaats voor concurrenten. Het vergt een erg evenwichtige werkwijze. Er mogen bijvoorbeeld geen onderlinge afspraken worden gemaakt omtrent tarieven, voorwaarden, productie, omzet, etc. of gegevens worden uitgewisseld die concurrentieel gevoelig zijn.

Wanneer Febelfin wordt gevraagd naar informatie over toekomstige regelgeving, dan moeten de leden een bepaald standpunt innemen. Het vraagt een enorme evenwichtsoefening en een heel doorgedreven omkadering om binnen een sectorfederatie standpunten uit te werken.

De interpretatie van regels is enorm veranderd de laatste jaren. Je moet je continu de vraag stellen wat er al dan niet mogelijk is op sec-



torniveau en dat vergt een permanente waakzaamheid, veel opleiding en discipline.

Organisaties hebben de afgelopen jaren meer en meer moeten focussen op het belang van compliance. Medewerkers werden en worden daarvoor nog steeds getraind. Ze moeten bijvoorbeeld extra voorzichtig zijn bij het opvolgen van vergaderingen, het checken van agenda's, enz.

'Transparency and compliance with the law are factors of further development.'

Christian Wolff

Uitdaging voor een beroepsfederatie

Er wordt van een beroepsfederatie verwacht dat zij collectieve standpunten kan innemen, ook al is de juridische ruimte die zij daarvoor krijgt soms erg beperkt. Van haar leden wordt dan weer aangenomen dat zij voor verschillende domeinen zoveel mogelijk samenwerken, maar die samenwerking is niet altijd even eenvoudig, aangezien zij steeds een pro concurrentieel effect moet hebben.

Het eindresultaat moet altijd goed zijn voor de consument. Dat is door de jaren heen een steeds delicatesere oefening geworden, zeker in dit digitale tijdperk waarin er alsmaar meer innovatieve diensten ontstaan. Daarnaast is er sprake van steeds meer nieuwe samenwerkingsmodellen tussen banken enerzijds, maar ook tussen banken en niet-bancaire spelers anderzijds.

Nieuwe regelgeving op nationaal en internationaal niveau

Verscheidenheid aan spelers

De crisis van 2008 heeft een zware impact gehad op de financiële sector wat regelgeving betreft. De Europese Centrale Bank zorgde voor een complete hertekening van het financiële landschap in ons land. De uitgebreide regelgeving op nationaal en internationaal niveau heeft ertoe geleid dat traditionele categorieën, zoals het verschil tussen universele banken en niet-universele banken op termijn veranderde.

In de Belgische bankensector is er sprake van een grote diversiteit, wat op zich gezond en positief is. Die verscheidenheid aan spelers maakte het niet altijd eenvoudig om tot een consensus te komen. Ook het bereiken van de juiste kalibratie en proportionaliteit was niet altijd gemakkelijk. Wanneer er een consensus werd bereikt, bleek die uiteindelijk waardevol omdat alle partijen er baat bij hadden. Achteraf bekeken is dit een wijze les gebleken voor de sector.



'Regulation is necessary. Particularly in a sector, like the banking sector, which exposes countries and people to a risk.'

Christine Lagarde

De Belgische Bankenwet

Naar aanleiding van de crisis heeft België niet alleen zijn toezichthoudend model aangepast (door de invoering van het Twin Peaks-model), maar ook inhoudelijke aanpassingen doorgevoerd. Het resultaat hiervan was de Bankenwet in 2014. Die wet heeft getoond wat België op het vlak van wetgeving kan verwezenlijken. Ons land was overigens een van de weinige landen waar de gevolgtrekking van de crisis uitmondde in een nieuwe bankenwet. België is zo koploper in Europa gebleken, zonder de Europese initiatieven te hebben afgewacht. Door de Bankenwet zijn banken een aantal domeinen minder als hun corebusiness gaan beschouwen, of hebben ze die domeinen zelfs verlaten. Banken zijn sterk veranderd op het vlak van risicokapitaal financiering en focussen nu meer op traditionele groeifinanciering. Met de Bankenwet werden er bovendien verdere beperkingen ingebouwd inzake tradingactiviteiten, iets wat vrij uniek is in Europa.



Evaluatie van de Belgische Bankenwet

Wanneer we terugblikken op de invoering van de Belgische Bankenwet, blijft de terugkerende vraag of er in het hele debat over de speculatieve activiteiten van de banken niet te weinig oog was voor het belang van de financiering van de reële economie en hoe complex die in elkaar kan zitten. Anderzijds was het een goede reflex om te luisteren naar de wijsheid van de experts uit bijvoorbeeld de academische wereld. Dat heeft er toch voor gezorgd dat de economie niet nodeloos ging lijden.

De Bankenwet verdient in haar finaliteit veel krediet. Volgens de recentste evaluatie heeft ze haar doelstelling bereikt. Toezichthouders hebben met zoveel mogelijk oog voor de realiteit de toepassingen ervan proberen te verzekeren. Tot slot: de ware test zal komen als er nog eens een crisis uitbarst of als de economie te snel zou oppikken. Er zijn nog enkele scenario's die niet getest werden. Laat dat vooral ook zo blijven.

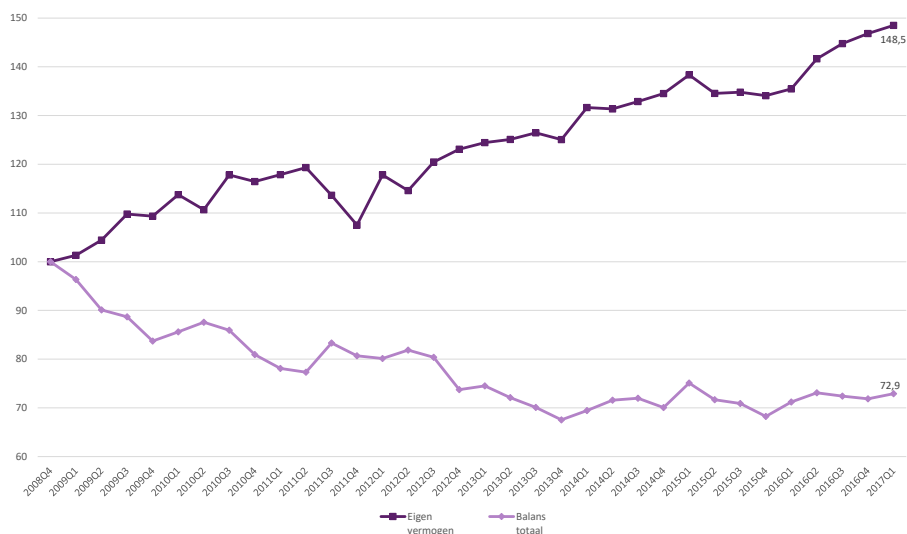
Febelfin, bruggenbouwer voor een duurzame en vitale financiële sector

Ondanks de Bankenwet en de spreekwoordelijke ‘tsunami’ van regelgeving die er sinds de crisis is bijgekomen, doen de Belgische banken het toch goed wat de balans, hun eigen vermogen en hun liquiditeit betreft. Overigens hebben de Belgische banken goed gescoord bij de recentste stress tests van de EBA.

Sinds de crisis is de sector hoe dan ook wezenlijk veranderd. Je kunt de vele veranderingen sinds de crisis beschouwen als een eerste belangrijke stap naar de creatie van een Europese bankenunie. Daarnaast is er een geheel van

stysteemtoezicht opgezet, dat ook een concrete invulling heeft gekregen. De European Systemic Risk Board publiceert nu trimestrieel haar rapporten en biedt overzichten van evoluties op basis van concrete data die worden aangeleverd. Vóór de crisis was dat niet mogelijk. Sindsdien heeft ook het aspect van liquiditeit een prominenter rol gekregen in het prudentiële arsenaal. Vroeger lag de focus overwegend op solvabiliteit net zoals operationele risico's en hefboomfinanciering.

Evolutie geconsolideerd eigen vermogen en balanstotaal kredietinstellingen in België (index 100 = 2008 Q4)



Bron: Nationale Bank van België (NBB)



De zoektocht naar het juiste evenwicht: formalisme

Men hoort vaak bekommernis over het feit dat de balans door de jaren heen enigszins is gaan overhellen naar erg veel formalisme. Strenge regels inzake controle en consumentenbescherming zijn noodzakelijk, maar ze mogen geen onnodige belemmering vormen en de performante, gezonde werking en dienstverlening van de banken niet in het gedrang brengen. Er moet een goed evenwicht zijn. De financiële sector mag geen 'betonnen boot' worden die enorm sterk is en bestand tegen alle weerselementen, maar die niet langer kan varen.

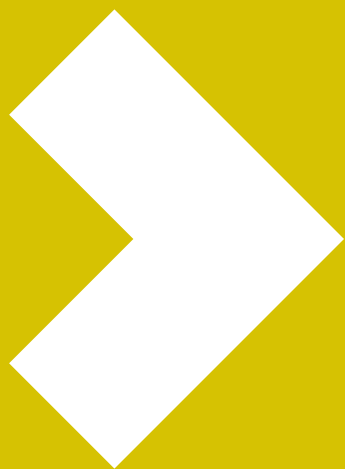
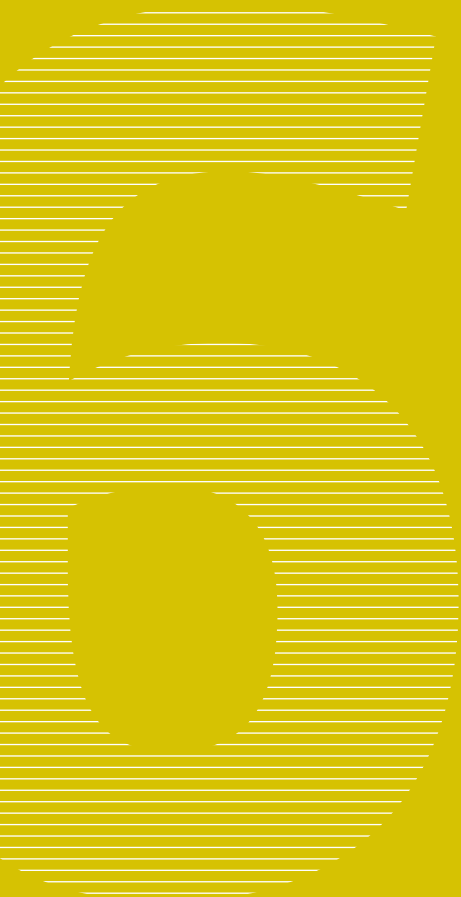
Begrotingslogica vs. verzekeringslogica

In het geval van de bankentaks is men begrotingslogica gaan verwarren met verzekeringslogica. Om de nieuwe bancaire taken in te voeren, zijn er nieuwe regels geïntroduceerd. Neem nu het depositogarantiesysteem. Dat is een verzekeringsstelsel. Het zou best in een apart fonds komen, zoals ook Europa eigenlijk vraagt. België neemt dat echter op in de begrotingslogica. We mogen ons terecht afvragen wat er zal gebeuren als er ooit echt een beroep moet worden gedaan op het Belgische

depositogarantiesysteem. Door begrotingslogica te introduceren, gaat ook een gezonde concurrentiële ontplooiing verloren van een sector binnen een Europese context zoals een bankenunie.

Financiële sector vs. andere sectoren

Het is logisch dat banken moeten bijdragen aan hun eigen garantiestelsel, maar als ze ook nog een heffing moeten betalen gewoonweg omdat ze een bank zijn, dan is dat concurrentieel nadelig. Andere sectoren en bedrijven staan ongeveer $1/4^{\text{de}}$ van hun meerwaarde af aan de schatkist. Banken ongeveer $2/3^{\text{de}}$. Er is dus een duidelijke discrepantie tussen wat de banken en de andere sectoren bijdragen aan de overheid. Samenvattend kunnen we stellen dat de banken in België een duidelijk verschillende bijdrage leveren aan de overheid dan de banken in andere Europese landen.



**Realiteit
vs.
perceptie**



Realiteit vs. perceptie

In de pers valt er iedere dag nieuws over de financiële sector te lezen. De bankensector krijgt daarbij niet altijd de wind van voren. Jammer genoeg worden er door de media bepaalde vooroordelen in stand gehouden die banken onterecht in een slecht daglicht stellen. Tijd voor enige reflectie...

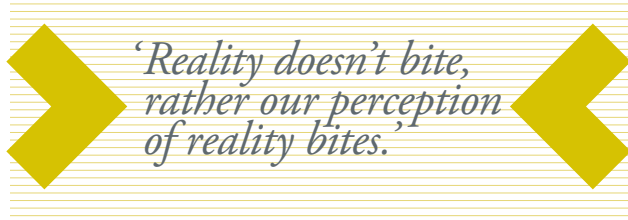
Banken verlenen (geen) krediet

Ondernemingen

Na de crisis werd het platform 'Financiering van Ondernemingen' gelanceerd om onder meer duidelijk te maken aan de burger dat banken nog altijd bereid zijn tot financiering. Jammer genoeg heerst er soms nog het idee dat banken niet gemakkelijk bereid zijn om ondernemingen te financieren. In de realiteit ligt dat nochtans anders. Banken in ons land blijven – meer dan ooit – massaal investeren in ondernemingen. De cijfers van afgelopen jaar liegen er niet om: sinds het begin van de metingen in 2009 hebben de banken nooit meer kredietaanvragen aanvaard dan in het eerste kwartaal van 2017.



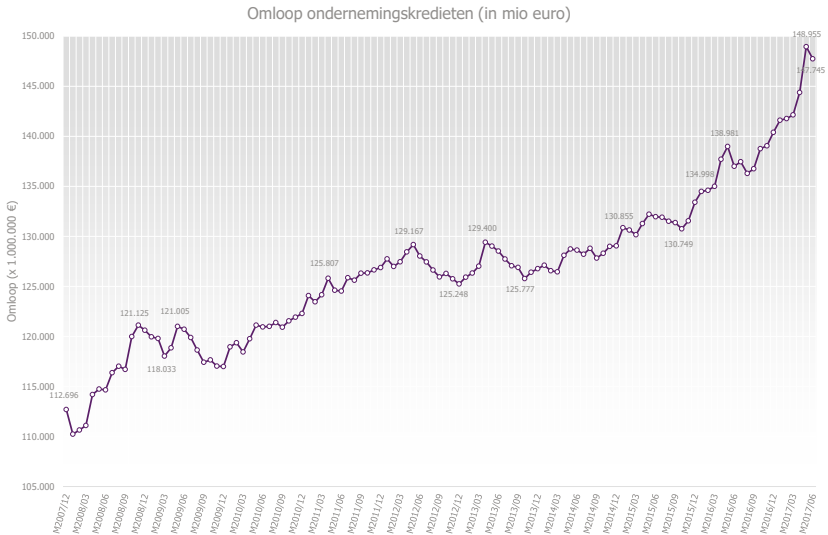
"You're what we call 'high risk'!"



Anthony J. D'Angelo

Kredietomloop is historisch hoog

In maart 2017 steeg het uitstaande bedrag aan opgenomen ondernemingskredieten zelfs tot 142,1 miljard euro, een nieuwe recordhoogte.

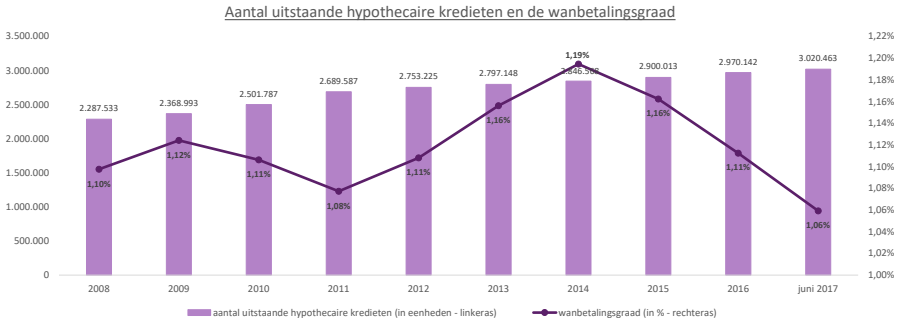


Bron: NBB (territoriaal)

Gezinnen

Naast ondernemingen kunnen ook gezinnen blijven rekenen op hun bank voor kredietverlening. Volgens de meest recente gegevens bedroeg de kredietverlening aan gezinnen in ons land maar liefst 214,7 miljard euro in het tweede kwartaal van 2017. Dat is bijna een verdubbeling vergeleken met 10 jaar geleden.

In het eerste trimester van 2017 werden er bovendien ruim 62.000 hypothecaire kredieten verstrekt (externe herfinancieringen buiten beschouwing gelaten) voor een totaalbedrag van bijna 7,7 miljard euro.



Bron: NBB (territoriaal)

Spaargeld slaapt (niet)

Ons spaargeld en onze spaarrekeningen zijn de afgelopen jaren regelmatig de revue gepasseerd in de media omwille van het debat over de lage rentevoeten. Bij de burger is vaak de onterechte kritiek te horen dat ons spaargeld gewoon 'slaapt' en dat het verder geen enkel nut heeft. Sommigen gaan zelfs zo ver dat ze beweren hun spaargeld liever onder een matras te bewaren.

Ook hier is er een groot verschil tussen perceptie en realiteit. Spaargeld heeft wel degelijk een functie: het is essentieel voor de financiering van de reële economie. 95% van de deposito's van klanten stroomt door naar kredietverlening aan de klanten.

Bankrekeningen zijn (niet) duur

Banken vervullen een belangrijke maatschappelijke rol, o.m. door hun transformatiefunctie in de economie. Net zoals elk bedrijf een bepaalde kost aanreken voor dienstverlening, rekenen ook banken kosten aan. We kunnen bij de bank aankloppen voor kredietverlening, we kunnen 24 uur op 24 en 7 dagen op 7 betalingen uitvoeren, ... zonder banken zouden we met de handen in het haar zitten. Ergens is het niet meer dan normaal dat we onze bank dan ook daarvoor vergoeden. Er is jammer genoeg een perceptieprobleem met de kosten die aan deze diensten verbonden zijn. Ze worden vaak opgeblazen en voorgesteld als astronomische bedragen. Dat is onterecht, want de bankkosten in ons land behoren tot de laagste in Europa.



"I take it you've never had a bank account before?"

Banken zijn (geen) onaangepaste dinosaurussen vergeleken met de Fintech-bedrijven van morgen

Bill Gates beweerde ooit: “*Banking is necessary. Banks are not.*” Sommigen vinden dat banken onaangepaste dinosaurussen zijn, vergeleken met de FinTech-bedrijven van morgen. Het tegendeel is echter waar. Banken volgen de digitale evoluties op de voet en zijn voortdurend bezig met de wereld van morgen. Ze doen er alles aan om klanten steeds te helpen.

Zo investeren banken massaal in de optimalisering van cybersecurity en de ontwikkeling van de nieuwste technologieën. Denk maar aan apps zoals Payconiq en nieuwe betaalmethodes waarbij NFC-technologie wordt gebruikt voor contactloos betalen. Een ander voorbeeld is de recente lancering van de app Itsme® door Belgian Mobile ID. Die handige app vervangt alle wachtwoorden, gebruikersnamen, tokens en kaartlezers door één digitale identiteit.



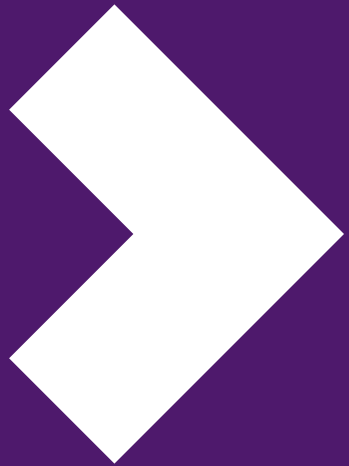
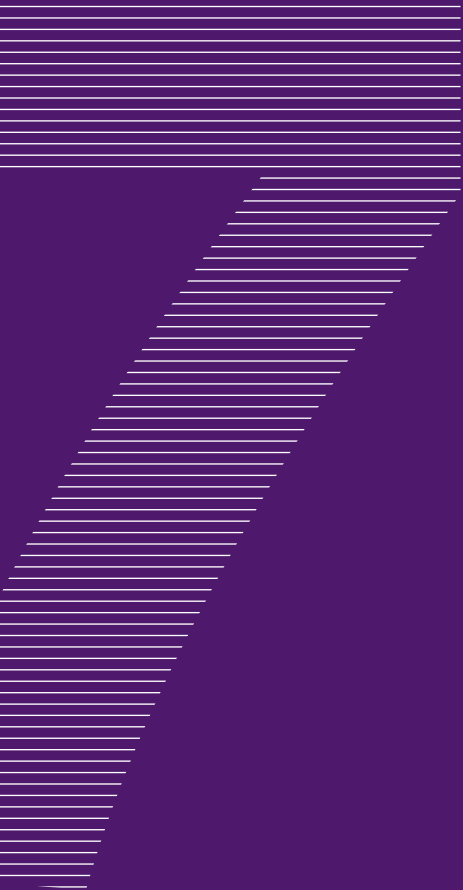
Banken maken (veel) winst

Er verschijnen geregeld nieuwsberichten die de resultaten van Belgische banken belichten. Hierbij is er vaak sprake van hoge bedragen in miljoenen en miljarden. Deze bedragen dienen echter te worden vergeleken met de ingezette middelen die hiertegenover staan. Het 'rendement op eigen vermogen' (ROE) van Belgische banken bedroeg ca. 10% in 2016. Dit is het rendement dat de ECB vooropstelt als een gezond rendement voor banken. Hiermee kan kapitaal vergoed worden, kan er een extra kapitaalbuffer worden aangelegd en kunnen banken blijven investeren in een kwaliteitsvolle dienstverlening.

Banken maken inderdaad winst en dit is een goede zaak voor een vitale en duurzame financiële sector die ten dienste staat van burger en maatschappij.

Er is (n)iets veranderd sinds de crisis: slotbedenking

Sommigen beweren anno 2017 dat er niets is veranderd sinds de crisis en staan duidelijk wantrouwig tegenover de financiële sector. Zoals in de vorige hoofdstukken al verschillende keren werd aangehaald, is er voor de financiële sector wel degelijk iets veranderd. Sinds 2008 zijn er op nationaal en internationaal niveau duizenden pagina's aan regelgeving bijgekomen met als doel een stabielere en veiliger financieel systeem. Zo werd op nationaal niveau onder meer het Twin Peaks-model ingevoerd en werd de Bankenwet ingevoerd in 2014. Op internationaal vlak werd de Bankenunie opgericht om het bankenstelsel robuuster en betrouwbaarder te maken en die veranderingen hebben toch bijgedragen tot een gezonde financiële sector met kleinere balansen, meer kapitaal en minder hefboomfinanciering. En dat, zonder dat dit ten koste ging van de kredietverlening die meer dan ooit de kerntaak is geworden van de banken.



Lectuurlijst >

Lectuurlijst

Lezen verruimt je horizon en staat je toe om het leven vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Je zult nooit zelf zoveel verschillende levens kunnen leiden als die waarover je kunt lezen. Lezen verrijkt je als mens, zowel op professioneel als op persoonlijk vlak. Zoals Rick Holland zei: "The world belongs to those who read." In dit hoofdstuk vertelt Michel Vermaerke over de boeken die hem de afgelopen jaren zijn bijgebleven.

De maatschappij is volop in verandering. Dit geldt ook voor de financiële sector. Welke boeken geven volgens u die evolutie weer?

Er worden momenteel veel boeken gepubliceerd over de veranderingen in het bankwezen. Dat maakt het niet eenvoudig om er enkele uit te pikken!

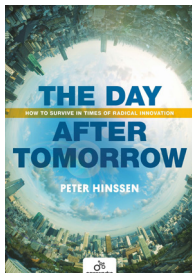


Bankgeheim van Peter Devlies is hoe dan ook een aanrader. De auteur overloopt de mechanismen waarmee banken werken en de externe factoren waarmee ze worden geconfronteerd. Devlies verklaart de

basisbegrippen die je moet kennen om kritisch, maar objectief naar banken te kijken. **Bankgeheim** is een verhelderend en toegankelijk boek voor iedereen die zich wil verdiepen in de algemene werking van een bank. Je hebt er zelfs geen echte voorkennis voor nodig.

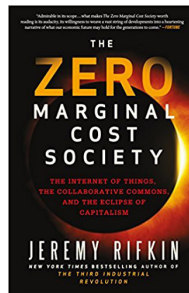
‘The world belongs to those who read.’

Rick Holland



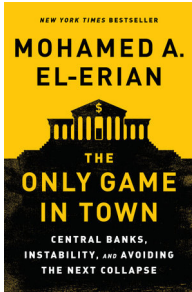
Daarnaast kan ik ook zeker **The day after tomorrow** van Peter Hincsen aanraden: een boek over de radicale innovatie waarmee bedrijven tegenwoordig worden geconfronteerd. Hincsen beklemtoont in dit boek dat succes-

volle bedrijven vooruit moeten blijven kijken. Niet enkel naar vandaag en morgen, maar ook naar de lange termijn, naar de ‘Day After Tomorrow’. De auteur beschrijft in dit boek de businessmodellen, technologieën en culturen die succes garanderen en inspireert de lezer met verhalen over de pioniers die erin zijn geslaagd om het langetermijndenken in hun DNA te integreren. Hij geeft aan hoe zij te werk gingen en wat wij allemaal uit hun experimenten en successen kunnen leren. Maar bovenal bespreekt hij welk talent, welke attitude, bedrijfsstructuur en cultuur een organisatie nodig heeft om haar langetermijnvisie te kunnen vormgeven.

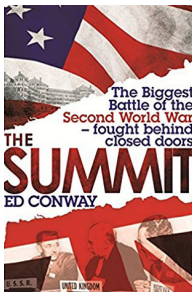


Een derde boekentip is **The Zero Marginal Cost Society** van Jeremy Rifkin. Rifkin beschrijft in zijn boek hoe het Internet of Things – waarbij onze gebruiksvoorwerpen steeds meer aan het internet worden gekoppeld – ons naar een tijdperk drijft van

quasi vrije goederen en diensten. Zijn boodschap is duidelijk: we leven in de laatste twintig jaar van de vorige industriële revolutie, maar tegelijkertijd in de eerste twintig jaar van de volgende revolutie. Het is belangrijk om mee te blijven met de tijd!

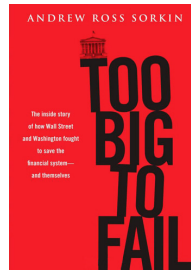


Een ander interessant boek over deze tijden van verandering is **The only game in town** van Mohamed A El-Erian. De auteur werpt een blik op de toekomst en de collectieve en individuele keuzes die ons te wachten staan in een tijdperk van economische onzekerheid en financiële instabiliteit. Vertrekend vanuit de economische crisis van 2008 legt El-Erian uit hoe en waarom onze centrale banken kritische regelgevers werden. Belangrijker nog is dat hij ook aankaart waarom zij die rol niet langer alleen kunnen vervullen. Het boek is een must read voor investeerders en beleidsmakers, maar ook voor iedereen die geïnteresseerd is in de toekomst.

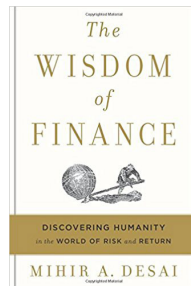


Blikken we verder terug in het verleden, dan zijn er verschillende scharniermomenten die het bank- en financiewezen, de economie én de maatschappij in haar geheel hebben beïnvloed. Zo beschrijft Ed Conway in **The Summit** de samenkomst van wereldleiders bij Bretton Woods in 1944. Een historisch moment, want het was de enige keer dat landen over heel de wereld samen besloten om de structuur van het internationale monetair systeem om te vormen. Conway's boek zit vol interessante beschrijvingen,

dagboekfragmenten en andere anekdotes. Kortom, een festijn voor iedere geschiedenis-liefhebber, in het bijzonder voor wie interesse heeft voor het financieel en economisch bestel van de 20e eeuw.

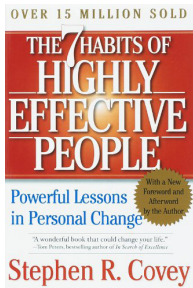


Ik kan ook alvast **Too big to fail** van Andrew Ross Sorkin aanraden. Het is een van de absolute must reads voor wie wil lezen over de financiële crisis van 2008. Je krijgt hier het verhaal van de crisis vanuit Amerikaans perspectief. Je mag dit natuurlijk niet generaliseren naar de Europese context. In ons land zijn er ook wel een aantal interessante boeken over de crisis verschenen, maar het opsommen van enkele boeken zou een te enge en slechts deels correcte blik werpen op de specifieke Belgische context van de crisis.

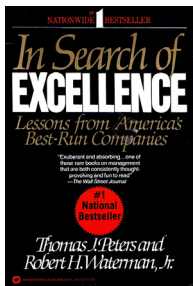


Wie een verfrissende blik wilt werpen op de financiële wereld, kan ik tenslotte **The Wisdom of Finance** van Mihir A. Desai aanraden. Dit boek biedt een unieke, humanistische visie op de financiële wereld aan de hand van verwijzingen naar literatuur, film, geschiedenis en filosofie.

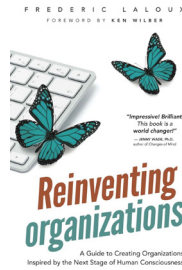
Welke boeken kunt u als aftredend CEO aanbevelen over het professionele leven en de relaties op de werkvloer?



Ik denk in eerste instantie aan **Seven habits of highly effective people** van Stephen R. Covey. Het is een van de weinige boeken die individuen over de hele wereld ertoe heeft aangezet om hun onderneming en carrières te verbeteren, en zo succes te boeken in alle aspecten van het leven. Het boek mag dan wel 27 jaar oud zijn, het is ook vandaag de dag nog bijzonder leerrijk en actueel.

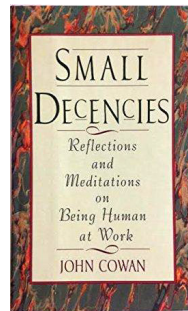


Nog zo een bestseller uit de jaren tachtig is **In search of Excellence** van Thomas J. Peters en Robert H. Waterman, waarin de schrijvers de nadruk leggen op het streven naar excellentie binnen een bedrijf en het vervullen van klantverwachtingen.



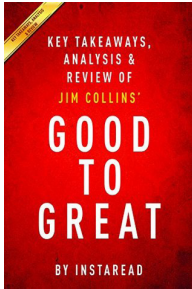
Ik kan ook **Reinventing organisations** van Frederic Laloux aanbevelen. In dat managementboek vertrekt de auteur vanuit de stelling dat veel moderne organisaties een verouderde structuur hebben. Daardoor stellen ze niet enkel

teleur op de werkvloer, maar doen ze ook hun klanten en de samenleving tekort. Laloux toont aan dat we aan het begin van een nieuw tijdperk staan: het publiek snakt naar vitale en zinrijke organisaties en naar ondernemingen met een ziel. Aan de hand van concrete voorbeelden maakt de auteur duidelijk hoe we dit kunnen bereiken. De kerngedachte is dat een organisatie geen machine is, maar een *levend systeem*.



Ik heb ook bijzonder genoten van het boekje **Small decencies. Reflections and meditations on being human at work** van John Cowan. De boodschap in het boekje is duidelijk en eenvoudig: het is belangrijk om op een aangename en correcte manier

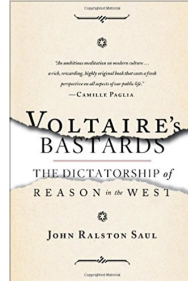
om te gaan met je medemens in het professionele leven. De receptioniste, een assistent of een hoog kaderlid, ze verdienen evenveel respect en sympathie. Het boekje is ook van toepassing buiten je werkomgeving. In alle sociale situaties is dezelfde regel van kracht: *Just be nice. Because nobody likes a jerk.*



Ook **Good to Great** van Jim C. Collins is volgens mij zeker een aanrader. In dit boek tracht de auteur een antwoord te vinden op de vraag waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken en andere niet. Collins gaat na hoe succesvolle

bedrijven zich van hun concurrenten weten te onderscheiden en wat andere daarvan kunnen leren. Zeven basisprincipes worden behandeld die van toepassing zijn opexcellerende ondernemingen: leiderschap, personeel, prestatiemeting, prioritering, organisatiecultuur, technologisch voordeel en discipline. *'Good to Great'* is een wereldwijde bestseller geworden. Het boek wordt in bijna alle managementliteratuur aangehaald als een van de meest inzichtelijke, grondige en vernieuwende studies over organisatieontwikkeling van de afgelopen decennia.

Welke fictieboeken of literaire werken kunt u aanraden?



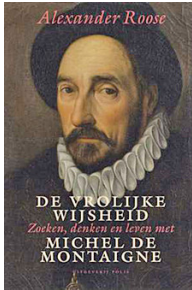
Ik ben altijd een grote filosofieliefhebber geweest. Een werk dat mij is bijgebleven is **Voltaire's Bastards** van John Ralston Saul. De auteur tracht het gevoel van crisis en verwarring van de moderne mens te verklaren. Daarbij komen heel wat paradoxen van de Westerse wereld aan bod. Zoals de eindeloze nood aan vrijheid in tijden van een steeds groter wordend conformisme. Volgens Saul vond alles zijn oorsprong bij *'Voltaire's bastards'*, de 'rationele elites' die vier eeuwen geleden de oorsprong vormden van een cultus van wetenschappelijk management, los van alle gevoel en moraal. Het boek is een scherpe politieke, economische en sociale analyse van onze Westerse maatschappij.



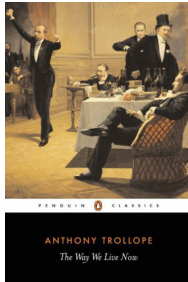
THE COMPLETE
ESSAYS
MICHEL DE MONTAIGNE



Een ander filosofisch werk dat mij altijd enorm heeft geboeid, zijn de befaamde **Essais** van Michel De Montaigne, de pionier bij uitstek van het essay-genre. De verschillende morele en filosofische vraagstukken die hij in zijn levenswerk heeft aangekaart, blijven tot op de dag van vandaag inspireren.

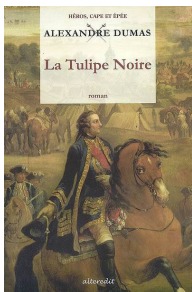


Voor wie nog niet vertrouwd is met het oeuvre van De Montaigne kan ik het boek van Alexander Roose aanraden, **De vrolijke wijsheid**. Een ideaal boek om kennis te maken met de grootmeester van het essay.



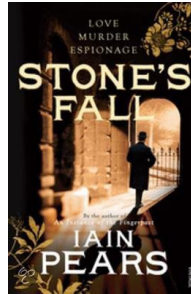
Ik kan ook bijzonder genieten van romans zoals **The way we live now** van Anthony Trollope. In deze satirische roman stelt Trollope de hebzucht en corruptie van de vroege jaren 1870 aan de kaak en kijkt hij naar de gevolgen daarvan op het

commerciële, politieke, morele en intellectuele leven in die tijd. Het boek werd door de critici genegeerd toen het in het Victoriaanse Engeland verscheen, maar tegenwoordig wordt het gezien als een van Trollope's belangrijkste werken.

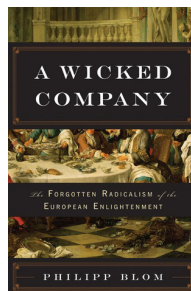


La tulipe noire van Alexandre Dumas is nog zo een roman waarvan ik enorm heb genoten. Het is een werk over een bijzondere periode in de Nederlandse geschiedenis waarin gelukzoekers tot alles bereid waren om een symbolische zwarte tulp te kweken.

Zo wilden ze het land er weer bovenop krijgen na het uitdoven van de Tulpenmanie in de Gouden Eeuw.



Zoals u merkt, lees ik graag historische romans, onlangs nog de historische misdaadroman **Stone's fall** van Iain Pears. Het boek vertelt het verbijsterende verhaal van financier en wapenhandelaar John Stone, die vlak voor de Eerste Wereldoorlog zo rijk werd dat hij de financiële markt eigenhandig kon manipuleren, tot hij in 1909 op mysterieuze wijze om het leven kwam. Het is een boeiend detectiveverhaal dat zich afspeelt tegen de achtergrond van de internationale wereld van financiën en wapenhandel in de aanloop naar WOI.



Een laatste boekentip die ik kan meegeven is de roman **A wicked company** van Philipp Blom. Dit is het verhaal van Thierry Holbachs Parijse salon dat in de 18e eeuw een epicentrum van vrienden vormde en waar de grootste denkers van die eeuw samenkwamen.

Daar hebben de Floraliën eigenlijk ook een beetje hun oorsprong. De Parijse salons waren een inspiratiebron voor de Gentse salons waar de Floraliën ruim 200 jaar geleden voor het eerst plaatsvonden.



**Bijzondere
aandachts-
punten voor
de toekomst**



Bijzondere aandachtspunten voor de toekomst



Immer groeiende schuldenberg

Men kan in dit kader verwijzen naar het recente rapport van het Internationaal Monetair Fonds (IMF). We moeten ons afvragen waarmee de groeiende schuldenberg effectief te maken heeft. Daarbij is een onderscheid nodig tussen enerzijds schulden die een gevolg zijn van noodzakelijke investeringen die de vitaliteit en soliditeit van de economie en de ondernemingen dienen te garanderen en anderzijds schulden die een gevolg zijn van pure consumptie en lopende uitgaven. We leven momenteel in tijden van lage interestvoeten, maar dit zou nog wel eens kunnen veranderen.

Regelgeving

De duizenden pagina's aan bancaire en financiële regelgeving die er sinds de crisis zijn bijgekomen hadden een veiliger en stabielere financieel systeem tot doel. Het is echter belangrijk dat het juiste evenwicht wordt behouden. De overheid zou de financiële sector voldoende ruimte moeten gunnen zodat de sector zijn intermediaire rol kan blijven vervullen, net als de rol die hij speelt in de financiering van de economie en in de organisatie van efficiënt en modern betaalverkeer. Komt die ruimte er niet, dan verliest de sector zijn essentie en zijn oorspronkelijke rol. Bovendien kan men zich terecht de vraag stellen in welke mate het nog mogelijk zal zijn voor toezichthouders om het overzicht te blijven behouden in geval van bijkomende regelgeving.

Het belang van regelgeving mag niet worden ontkend, maar ik hoop dat er naar de toekomst toe ook aandacht zal zijn voor de essentiële waarden en principes van de financiële sector en dat er niet gewoonweg regeltjes worden ‘uitgevonden’.

Interconnectedness

Er is de afgelopen jaren erg veel aandacht besteed aan specifiek bancaire activiteiten. We kunnen ons terecht afvragen hoe het staat met het bestuderen van de financiële activiteiten van niet-bancaire instellingen, het zogenaamde schaduwbankieren. In een wereld waarin niet-bancaire instellingen (Fintech-spelers) aan terrein winnen, is het meer dan ooit aanbevolen om een uitgebreid overzicht te hebben van de verschillende actoren in het toekomstige financiële landschap en van wat de activiteiten van alle spelers precies inhouden.

Digitalisering

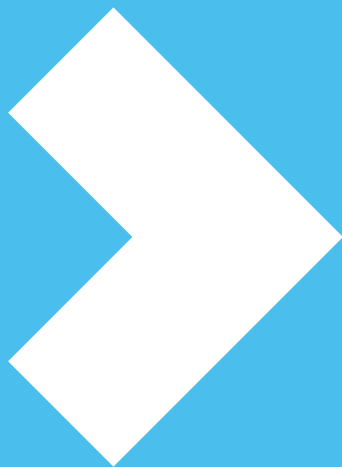
We leven op dit moment in de zogenaamde vierde industriële revolutie. De digitalisering is een hot topic waarover er elke dag wel iets in de media verschijnt. Onze maatschappij heeft er echter alle belang bij dat ze zich niet enkel bezighoudt met de waan van de dag. Zij moet zich ook grondig voorbereiden op de dag van morgen, want die zal er sneller aankomen dan men zou vermoeden. Zo waarschuwde Elon Musk, CEO van Tesla en SpaceX, recent nog voor de razendsnelle ontwikkeling van artificiële intelligentie (AI) en riep hij de Amerikaanse overheid op om die evolutie goed te bewaken. Werden er initiatieven genomen op het vlak

van onderwijs/educatie? Is de arbeidsmarkt voldoende voorbereid voor de jobs van morgen? Is de burger genoeg gesensibiliseerd over de gevolgen van de digitalisering? Dat zijn allemaal vragen die de maatschappij vandaag in het achterhoofd moet houden.

Paradox van onze hedendaagse samenleving

Nu de berichtgeving via social media-kanalen steeds sneller verloopt, lijkt iedereen meer dan ooit op de hoogte te zijn van wat er allemaal gaande is in de wereld. Bovendien kan iedereen zijn mening kwijt via social media. We mogen daarbij niet vergeten dat online discussies soms contraproductief kunnen zijn. In plaats van met iedereen open te communiceren over wat hen nauw aan het hart ligt, hebben mensen nu vaak de neiging om dat op hun eigen eilandje (lees: Twitteraccount of Facebookpagina) te doen. Groepen van gelijkgezinden ontstaan, gevolgd door vele subgroepen. Hierbij mogen we het belang van eenheid en een open geest niet verloochenen. Zoals Antoine de Saint-Exupéry ooit schreef: “*Chacun est seul responsable de tous.*”





5 tips van een gedelegeerd bestuurder



5 tips



van een gedelegeerd bestuurder

1. Wees een bruggenbouwer

Als gedelegeerd bestuurder van een beroepsfederatie is het belangrijk dat je genoeg aandacht besteedt aan bruggenbouwen. Een goede band met de externe partners is hierbij essentieel, net zoals een sterk gevoel van verbondenheid met je leden. Febelfin bestaat immers voor en door haar leden. Als bruggenbouwer heb je een dubbele positie. De buitenwereld en de media beschouwen je als een insider, terwijl de financiële sector je eerder als een outsider zal zien. Wie aan de top van een sectorfederatie staat, wordt vaak geconfronteerd met de dilemma's die deze complexe positie inhoudt.

2. Bescherm je mensen en koester je team

Binnen Febelfin draagt iedereen op zijn/haar unieke manier een steentje bij aan de dagelijkse werking van de vzw. De doelen die Febelfin de afgelopen jaren als organisatie heeft weten te bereiken, waren altijd het resultaat van teamwork. Koester daarom je team. Hou rekening met de symbiose tussen het jeugdige dynamisme en de jarenlange ervaring van experts die onze organisatie nu eenmaal maakt tot de unieke beroepsfederatie die zij is. Febelfin is meer dan een optelsom van individuen.

3. Toon steeds respect

Als gedelegeerd bestuurder van Febelfin word je continu geconfronteerd met verschillende visies. Naast de visies van je vele leden, krijg je ook te maken met die van de beleidsmakers, toezichthouders, sociale partners, ... Het zal niet altijd even eenvoudig zijn om tot een consensus te komen, maar besef dat elke consensus die wordt bereikt, uiteindelijk zeer waardevol is wanneer alle partijen er baat bij hebben. Respecteer daarom alle partijen. Als

je iedereen respecteert, zul je ook zelf respect krijgen. Respect kun je immers niet eisen, je moet het verdienen.

4. Maak een onderscheid tussen beleid, politiek en *politics*

Het is belangrijk om een goed onderscheid te kunnen maken tussen beleid, politiek en de vele complexe *politics* die daarachter schuilgaan. Het beleid is in ons land een kwestie van een evenwicht te creëren tussen de vertegenwoordigers van veel partijen op verschillende beleidsniveaus. Politiek is de kunst van regeringsvorming. Binnen de politiek kan er, mits het nodige overleg, een draagvlak worden gecreëerd om gemeenschappelijke doelen op beleidsniveau te bereiken. Hierbij is netwerken essentieel. Je moet als een ware diplomaat kunnen omgaan met de fijngevoeligheid van intermenselijke relaties. *Politics* heeft tenslotte alles te maken met de manier waarop je om-

gaat met communicatie en macht. Het laatste mag evenwel geen doel op zich worden.

5. Neem de job ernstig, maar niet jezelf.

Wie aan de top van een organisatie staat, heeft op tijd en stond nood aan zelfreflectie. De beste mensen die je daar in eerste instantie toe kunnen aanzetten, zijn de mensen uit je team. Daarnaast heb je ook een gezonde dosis zelfrelativering nodig. Je moet je job altijd au sérieux nemen, maar dat betekent niet dat je jezelf daarom al te ernstig moet nemen. Besef dat autoriteit tot op een zekere hoogte nodig is, maar dat het zeker niet volstaat om de juiste goodwill te creëren binnen je team. Spreek op tijd en stond in de 'wij'- en niet alleen maar in de 'ik'-vorm en zorg voor enthousiasme in plaats van ultimatum te stellen. Met de juiste ingesteldheid zal je team zich vanzelf verder ontwikkelen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

*'When you build bridges,
you can keep crossing them.'*

Rick Pitino



Vragenlijst van Proust



Vragenlijst van Proust



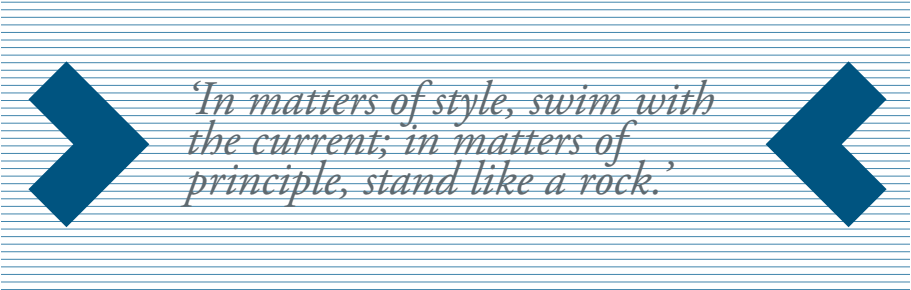
Michel Vermaerke is altijd al een fervent lezer geweest. De befaamde 'Vragenlijst van Proust' is hem dan ook niet vreemd. Febelfin haalde de vragenlijst even boven voor een boeiend persoonlijk gesprek. Wie zijn z'n favoriete componisten? Wat is zijn favoriete bloem? U ontdekt dit en zoveel meer in het volgende interview.

Wat is uw favoriete deugd?

Eerlijkheid en wijsheid. Het getuigt bijvoorbeeld van wijsheid om actief en empathisch te luisteren naar anderen. Zo leer je anderen begrijpen. *Seek to understand in order to be understood.* Ook leergierigheid is volgens mij 'een schone deugd'. Je bent nooit te oud om bij te leren.

Wat zijn de eigenschappen die u het meest kunt appreciëren bij mensen?

Wijsheid, empathie en een gevoel voor humor. Je kunt soms met een kwinkslag verder geraken dan door een half uur eindeloos te blijven doorpraten. Ik hou verder ook van authenticiteit en een open geest. Mensen met een open geest zijn leergierig, beschikken over een gezonde dosis nieuwsgierigheid en kunnen volgens mij gemakkelijker dingen relativeren. Tot slot vind ik ook respect erg belangrijk. Daarmee bedoel ik respect in de brede zin van het woord. Je moet niet alleen respect hebben voor je medemens, maar bijvoorbeeld ook voor de natuur.



'In matters of style, swim with the current; in matters of principle, stand like a rock.'

Thomas Jefferson

Wat is uw belangrijkste karaktertrek?

Weten waar ik voorsta. Je moet natuurlijk ook flexibel kunnen zijn, maar je moet je essentiële waarden en principes kennen en vooral de moed hebben om daarin te volharden. Zelfs wanneer de spreekwoordelijke storm van emoties losbarst en de meningen botsen. Dat is niet altijd eenvoudig, maar ik vind het belangrijk om op zulke momenten niet mee te hollen met de waan van de dag. Een beetje zoals Thomas Jefferson zei: *"In matters of style, swim with the current; in matters of principle, stand like a rock."* Volharden in je principes betekent natuurlijk niet dat je erin mag verstarren. Je moet ook open blijven staan voor verandering. Verandering is de eerste natuurwet.

Wat waardeert u het meest bij uw vrienden?

Dat ze anderen aanvaarden zoals ze zijn. Bij goede vrienden moet je ook altijd terecht kunnen: zowel in goede als in kwade dagen. Échte vrienden zijn er voor je als het eens wat minder gaat.

Wat is volgens u uw grootste zwakte?

Ik moet toegeven dat ik wel een zwak heb voor lekker eten en drinken. De leuze van mijn golfclub d'Hulencourt luidt dan ook niet toevallig in slecht Latijn *'Nihil melius quam bona vita'*; geen beter leven dan een goed leven (lacht).

Uw favoriete bezigheid?

Behalve een overwinning van AA Gent meemaken (lacht)? Ik hou er enorm van om te wandelen in de Zwitserse bergen. Ik heb mijn jeugd doorgebracht in de Val d'Anniviers. Het liefste wat ik doe en wat me het meest tot rust brengt, is wandelen. Ik hou er vooral van omdat je fysiek actief bent en tegelijkertijd kunt genieten van de natuur. Dankzij de technologische wonderen van vandaag kun je tijdens het wandelen ook naar podcasts luisteren, waardoor je steeds in uitstekend intellectueel gezelschap vertoeft. Naast wandelen hou ik ook enorm van tafelen met vrienden en familie.

Wat is het grootst mogelijke geluk/ongeluk dat u zich kunt inbeelden?

Het grootst mogelijke geluk: mijn dierbaren gelukkig zien en weten dat ze echt gelukkig zijn. Het grootste ongeluk dat ik mij kan inbeelden, is dat er mijn dierbaren iets ergs overkomt en ik niets kan doen om hen te helpen; er machteloos bij sta.

Mocht u niet uzelf zijn, wie zou u dan willen zijn?

Thomas Jefferson. Hij was een humanistische renaissancegeest die erg veel heeft verwezenlijkt in zijn leven. Alleen al het feit dat hij de Amerikaanse Onafhankelijkheidsverklaring grotendeels heeft geschreven, is fenomenaal. Daarnaast heeft hij bijvoorbeeld University of Virginia opgericht en was hij een belangrijke ambassadeur in Frankrijk tijdens de revolutie. Hij heeft enorm veel betekend voor Amerika. Hij heeft Louisiana opgekocht en heeft zijn land daardoor in één keer de grootste uitbreiding ooit gegeven. En dan is hij natuurlijk ook nog eens president geworden... bewonderenswaardig.

In welk land zou u op dit moment willen leven?

Zoals ik al aangaf, heb ik wel een zwak voor de prachtige valleien van Zwitserland. Europa is eigenlijk rijk aan zoveel verschillende landen dat mijn echtgenote Katrien en ik ervan dromen om telkens een zestal maandenlang in een land te wonen.

Wat is uw favoriete kleur?

Blauw: AA Gent! (lacht)

Wat is uw favoriete bloem?

Dat is een interessante vraag (lacht). Ik heb het wel voor de Hortensia. Die bloemen bestaan in alle vormen en kleuren. Ze bloeien lang en kunnen een groen decor mooi opfleuren.

Wat is uw favoriete vogel?

Ik zie de laatste tijd regelmatig een roodborstje in de tuin verschijnen. Ik vind dat vogeltje eigenlijk wel een sympathieke verschijning. Daarnaast vind ik ook de arend een prachtige, majestueuze vogel. Ook omdat de arend een indrukwekkend panoramisch zicht heeft en gemakkelijk het overzicht op alles kan bewaren.

Wie zijn uw favoriete proza auteurs?

Dat zijn er best veel (lacht). Wat de klassiekers betreft, ben ik momenteel nog eens iets aan het lezen van Alexandre Dumas. Verder heb ik ook altijd wel bewondering gehad voor Anthony Trollope en dan vooral voor zijn roman *The way we live now*. *Woman in white* van Wilkie Collins is nog zo een klassieker. Of *Schuld en boete* van Dostojevski. Je moet zulke boeken maar kunnen schrijven. *Don Quichot* van Cervantes is nog een goed voorbeeld. Ik lees ook graag het werk van Spaanse auteurs zoals Arturo Pérez-Reverte en Gabriel García Márquez. Binnen ons taalgebied kan ik Stefan Hertmans wel appreciëren, net zoals Jeroen Olyslaegers. Ik las onlangs nog zijn roman *Wil* en vond het best een goed boek.

Verder is er Robert Harris en zijn Cicero-trilogie. Jeffrey Archer heeft ook een unieke verteltechniek. Ik kan ook genieten van de detectiveverhalen van Philip Kerr. Hij heeft verschillende boeken geschreven die zich afspelen in het Duitsland van voor, tijdens en na de Tweede Wereldoorlog. Al die werken zijn over het algemeen goed gedocumenteerd.

Wie zijn uw favoriete dichters?

Ik heb het genoeg gehad om Leonard Nolens aan het werk te zien op het Kunstenfestival Watou. Ze noemen hem niet toevallig Vlaanderens grootste dichter. Hij is een poëet die erg verfijnde gedichten schrijft.

Wat is uw favoriete film?

De Shawshank Redemption. Ik heb ook kunnen genieten van Amadeus. En... er mag al eens gelachen worden. Daarvoor zijn Franse komedies altijd goed. Ik denk dan meteen aan *Le Dîner de Cons*. Ik vind dat een goede film, bijvoorbeeld omdat de respectloze mensen aan het einde van het verhaal de rekening krijgen gepresenteerd. Ook Vlaamse films kunnen mij boeien: het werk van Erwin Provoost en films zoals *De Zaak Alzheimer* of *Aanrijding in Moskou*. Verder hou ik ook van series. House of Cards vond ik bijvoorbeeld vernieuwend.

Wat is uw favoriete fictie/actieheld?

Jack Reacher, een fictief personage van de Britse schrijver Lee Child. Jack is een voormalige majoor uit het Amerikaanse leger. Wanneer hij uit het leger stapt, besluit hij om een zwervend bestaan te leiden. Hij zwerft door de Verenigde Staten met niets op zak behalve wat geld, zijn paspoort en zijn opvouwbare tandenborstel. Hij is een erg stoïcijnse man die altijd het hoofd koel weet te houden, maar hij heeft wel een warm hart, want hij draagt rechtvaardigheid bijzonder hoog in het vaandel en heeft een heel sterk moreel besef.

Wie zijn uw favoriete componisten?

Mahler en Beethoven spannen voor mij toch wel de kroon. Beiden kunnen mij rustig maken. Mahler had een ongelooflijke connectie met de natuur en Beethoven heeft mooie muziek gecreëerd terwijl hij (zo goed als) doof was.

Wie zijn uw favoriete schilders?

Ik moet meteen denken aan het Lam Gods van de gebroeders Van Eyck. Ik vind het wel indrukwekkend dat iemand zo een werk heeft kunnen maken. Verder apprecieer ik ook de kunst van Richter, Mondriaan en Van Gogh, net zoals ik geniet van het werk van hedendaagse kunstenaars. Zo vind ik bijvoorbeeld de aquarellen van Berline de Bruyckere mooi, maar ook de werken van Jan De Vliether en de videokunst van Bill Viola.

Wie is uw favoriete held of heldin in het echte leven?

Alle mensen die zich belangeloos inzetten voor anderen en voor het goede doel. Vrijwilligers die zich inspannen voor zij die in nood zijn. Of mensen die aan stervensbegeleiding doen. Ik vind het prachtig dat zij zich daarvoor engageren.

Welk geschiedkundig figuur kan u het minst appreciëren?

De gewetenloze dictators. Ik heb het dan niet alleen over de grote dictators uit het verleden. Het is jammer genoeg iets van alle tijden. Ook vandaag lopen er immers nog heel wat rond, ondanks alle vooruitgang die de wereld heeft geboekt.

Welk geschiedkundig figuur kan u het meest appreciëren?

Ik kan hier natuurlijk meteen opnieuw verwijzen naar Thomas Jefferson, maar ik denk zeker ook aan kunstenaars en filosofen die door hun nalatenschap vele generaties zijn blijven inspireren. Uiteraard zijn er ook een aantal bewonderenswaardige voorvechters van de vrede zoals Martin Luther King en Nelson Mandela, die een geweldloze revolutie hebben gepredikt.

Wat zijn uw favoriete namen?

Frederik en Thomas: de namen van mijn twee zonen.



*I am the master of my fate,
I am the captain of my soul.*

William Ernest Henley

Wat haat u het meest?

Egotrippers zonder scrupules. Mensen die vol zijn van zichzelf weten niet wat voor een rijkdom aan inzichten en culturen de wereld te bieden heeft. Verder heb ik het niet zo voor mensen die de prijs van alles kennen en de waarde van niets.

Wat is uw favoriete reformatie?

De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Verder denk ik dat we ook de voorbije zeventig jaar van vrede en vooruitgang in Europa zeker niet mogen vergeten. We hebben soms de neiging om te vergeten hoe het er meer dan zeventig jaar geleden aan toeling...

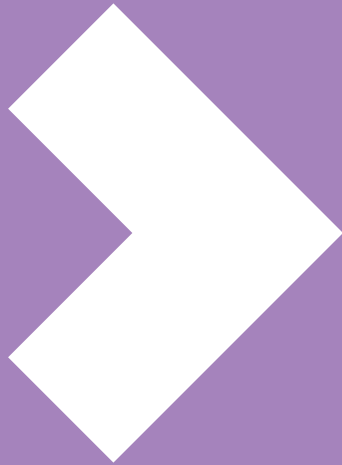
Welke menselijke fouten kunt u het gemakkelijkst tolereren?

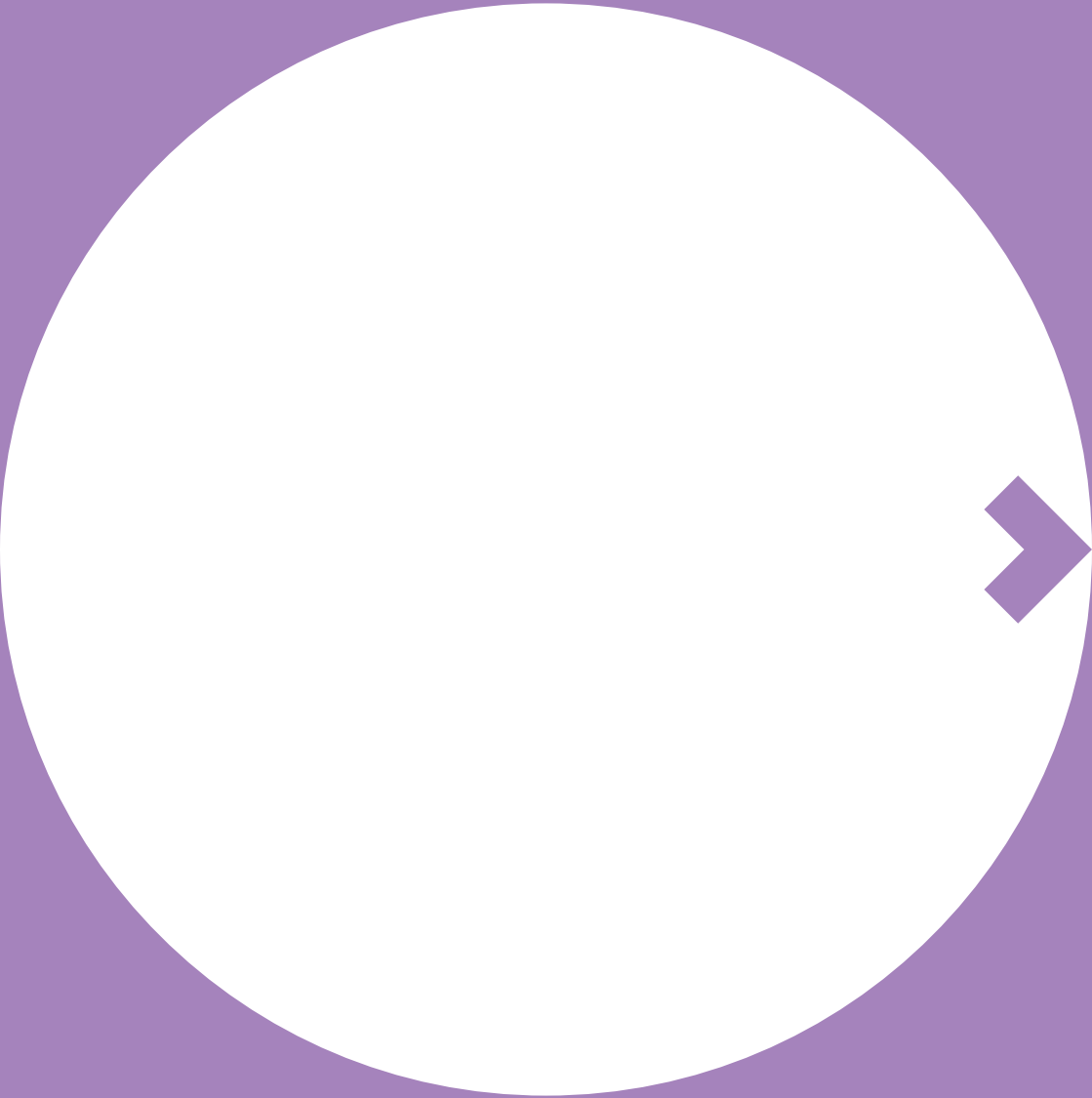
De fouten die worden gemaakt met goede bedoelingen.

Wat is uw favoriete leuze?

'I am the master of my fate, I am the captain of my soul.' Dat vind ik een mooie leuze. Er is ook een zin uit het Oude Testament die mij altijd is bijgebleven: 'Niet door kracht, noch door geweld, maar door mijn Geest.'

NAWOORD





Nawoord



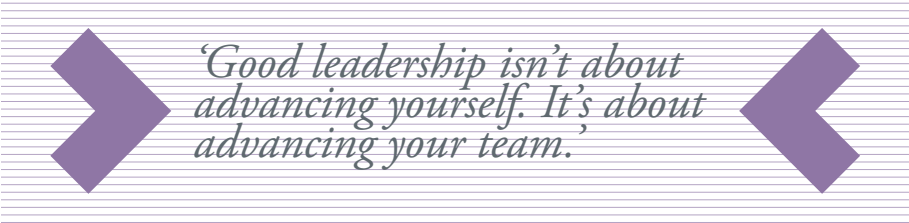
Beste lezer,

Hopelijk heeft u ondertussen een beter inzicht gekregen in de werking van Febelfin, nu u een blik heeft kunnen werpen achter de schermen.

De afgelopen 13 jaar hebben mij veel inzichten bijgebracht. Wat ik vooral heb onthouden, is dat het erg belangrijk is om respect te hebben voor anderen. ‘Respect’ is een sleutelbegrip dat je altijd in het achterhoofd moet houden als je ook zelf gerespecteerd wilt worden.

Niet alleen respect hebben, maar ook luisteren is belangrijk. Je moet kunnen luisteren naar wat anderen jou vertellen. Winston Churchill zei ooit: “Courage is what it takes to stand up and speak; Courage is also what it takes to sit down and listen.” Luisteren naar anderen verruimt trouwens je horizon en brengt je telkens nieuwe inzichten. Net daarom is het volgens mij ook belangrijk om leergierig te zijn in het leven.

Febelfin heeft gedurende de afgelopen jaren veel doelen bereikt waarop zij als federatie uitermate trots mag zijn. Belangrijker nog is dat de vele bruggen die gebouwd werden, telkens het resultaat waren van teamwork. Als organisatie is Febelfin meer dan de som van alle delen. Het is een synergie waarbij veel verschillende talenten samenvloeien. Ik kan mij persoonlijk geen mooiere legacy inbeelden.



‘Good leadership isn’t about advancing yourself. It’s about advancing your team.’

John C. Maxwell

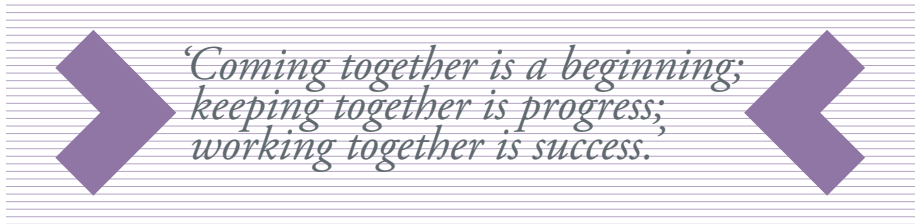
Dankwoord



Het was mij een waar genoegen om Febelfin gedurende de afgelopen 13 jaar te hebben zien uitgroeien tot de sectorfederatie die zij vandaag is. Ik wil dan ook graag een bijzonder woord van dank richten aan al diegenen die dat de voorbije jaren mee mogelijk hebben gemaakt.

Ik dank in eerste instantie de huidige Febelfin-voorzitter en de gewezen voorzitters voor hun jarenlange gedrevenheid en hun bedachtzaam voorzitterschap. Daarnaast wil ik de vele leden van de Raad van Bestuur als ook de leden van alle comités en werkgroepen van onze federatie bedanken voor de jarenlange constructieve samenwerking. Verder zeg ik dank aan de beleidsmakers, toezichthouders en alle andere externe partners van onze beroepsfederatie.

Ik wil uiteraard ook alle collega's en ex-collega's van Febelfin en Febelfin Academy bedanken. Stuk voor stuk hebben zij hun steentje bijgedragen tot de dagelijkse werking van beide organisaties. Eigenlijk zit een federatie in elkaar als een uurwerk met veel radertjes. Vanaf het moment dat er ook maar één radertje wegvalt of hapert, valt de tijd stil. Alle succes begint met andere woorden bij teamwork. Zoals de grote Henry Ford ooit zei:

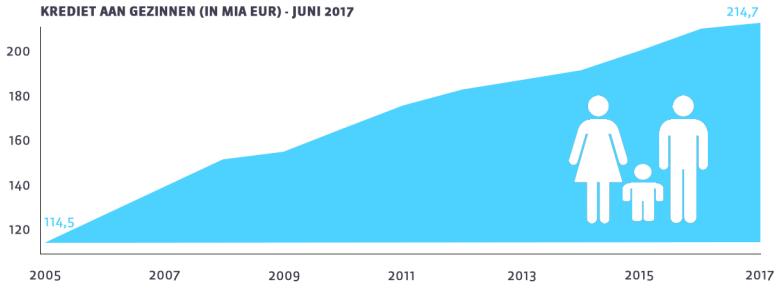


*'Coming together is a beginning;
keeping together is progress;
working together is success.'*

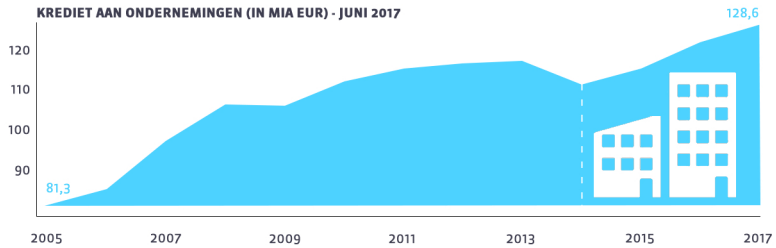
Henry Ford

Michiel Vermaere

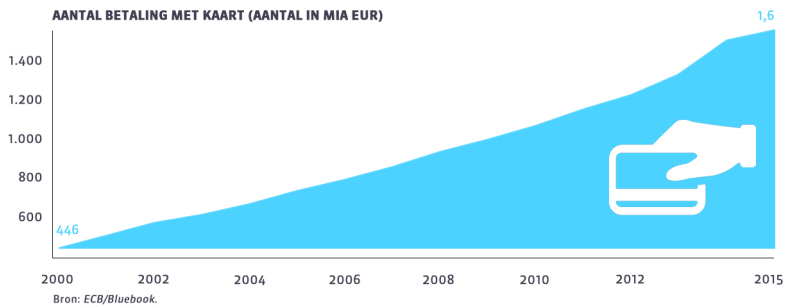
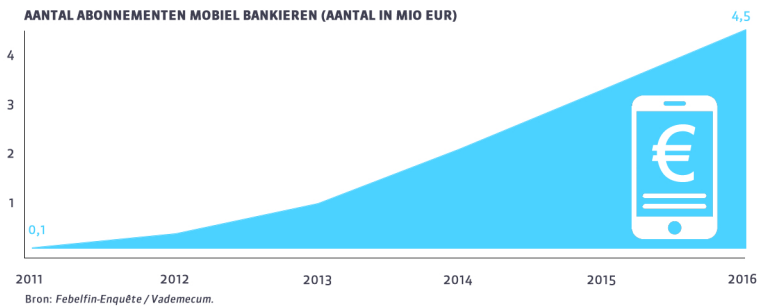
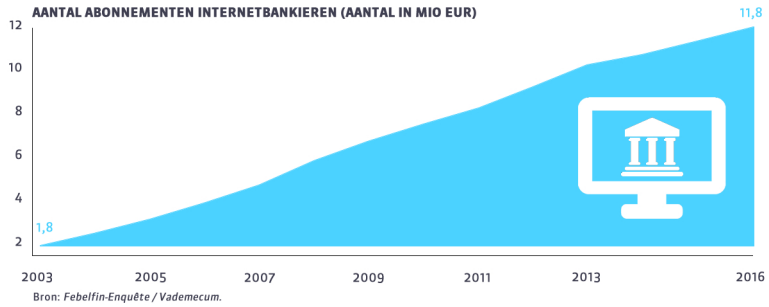
Cijfers Belgische financiële sector: evolutie door de jaren heen



Bron: NBB/Belgostat
Sinds december 2014 stellen we een breuklijn vast onwille van methodologische wijziging door ESR2010 waardoor statistische aanpassingen noodzakelijk waren.



Bron: NBB/Belgostat
Sinds december 2014 stellen we een breuklijn vast onwille van methodologische wijziging door ESR2010 waardoor statistische aanpassingen noodzakelijk waren.



COLOFON

Interviews: Yannick Adriaenssens & Geoffrey Colson

Copywriting: Geoffrey Colson

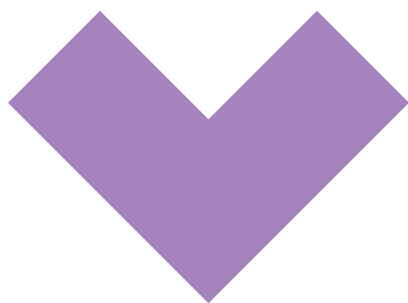
Lay-out: Pierre Dewit

Tekstredactie: Sarah Meynen

Febelfin wenst graag haar collega's te bedanken voor hun bijdrage aan dit boek. Zonder hen had dit boek nooit het licht gezien.



febelfin



Ondersteund door

