



DE OPINIE VAN EBBE NEGENMAN

'Het gaat om de digitale én de menselijke kant'

Digitaal en tóch de klant centraal. Daar gaat het bij bankieren om, zegt CRO Ebbe Negenman van Knab, de Aegon-dochter die zichzelf in 2012 lanceerde als 'de bank die het anders doet'. In hoeverre geldt dat laatste nog steeds? En wat valt er te leren van banken? Een gesprek over onder andere de wet van de remmende voorsprong, lage rentes en een beetje Darwin. "Je moet je voortdurend aanpassen, wil je overleven."

Adam Smith Building (2002), bedrijfsverzamelgebouw aan de hoofdstedelijke Thomas R. Malthusstraat. Veel glas en daglicht, overweldigende hal met atrium, loopbruggen, café en restaurant. Het is even zoeken naar de bank die het anders doet. Geen neon of grote letters als gids. Etage 2 en 3 in de hoogbouw van dertien verdiepingen. Geen gedistingeerde ontvangstdames in bedrijfstenue, maar een receptioniste die zelf een kopje koffie brengt. Moderne meubels met Scandinavische look, lange wachttafel met wat gedrapeerde magazines, jonge mensen in jeans en casual shirts. Geen pak, de interviewer (66) is duidelijk *overdressed*. Of toch niet, want daar is Ebbe Negenman (50). Zonder strop, dat weer wel. Ongeruimd, open, alert en gulle lach: "Ik had zo'n twintig jaar lang als riskmanager met veel plezier gewerkt bij de oude banken. Medio 2017 koos ik bewust voor Knab. Ik zie namelijk veel innovaties om mij heen. Knab loopt hierin voorop. Daar wil ik graag bij zijn."

Knab richt zich vooral op particulieren, zzp'ers en kleine ondernemers. Zij krijgen voor een vast bedrag per maand een pakket aan financiële diensten. Wat is er in de kern bij Knab anders dan bij traditionele banken?

"Wij stellen de klant écht centraal. De K van Knab en klant voorop. Boven, in onze bar hangt een spreuk van medeoprichter René Frijters. 'Er zijn al voldoende banken die zichzelf voorop plaatsen. Ik wilde een bank die de klant centraal stelt.' Dat vind ik heel motiverend."

Ik ken geen bedrijf dat niet zegt de klant voorop te stellen.
"Hier is het echt zo, het is doorleefd."

Waar uit zich dat in?

"Indien nodig bevelen we bijvoorbeeld een product aan dat wij niet hebben maar een concurrerende partij wél. Hoewel we geen ideële instelling zijn en onze aandeelhouders rendement willen zien, staat onze winstgevendheid niet voorop. Het gaat er niet om zoveel mogelijk producten te verkopen. We denken echt met de klant mee."

Kun je een voorbeeld geven?

"Een vriendje van mij – zzp'er – had binnen enkele minuten een



EBBE NEGENMAN: "MET ZIJN ALLEN WAT BETERS DOEN, DAT DRAAG IK EEN WARM HART TOE."

zakelijke rekening bij Knab, waar hij bij een andere bank moest wachten en wachten. Daar zit ook een tegenkant aan. Misschien hadden we er iets langer over moeten doen om gedegen te checken wie die meneer was. Dat is dan weer de balans die ik wil aanbrengen, zeg ik als riskman. Dat zie je vaak bij FinTechs. Ze hebben waanzinnig goede ideeën voor klanten. Maar je blijft een bank die met andermans geld bezig is. Dat moet je betrouwbaar doen, conform alle wetten en regels. Ik zit hier niet voor niks."

Wat is een product waarvan alleen de bank baat heeft en de klant eigenlijk niet?

"Denk aan gestructureerde producten, derivaten. Die hebben voor kleine ondernemingen niet veel nut en zijn erg risicovol. Maar een betaal- en spaarrekening, hypotheek en eenvoudig krediet zijn op zich prima producten, mits je ze op een eerlijke manier prijst en daar transparant over bent."

Mijn bank werkt ook met een app, stuurt wekelijks een nieuwsbrief met tips en zorgt dat betalingen supersnel gaan. Stel dat je mij moet overtuigen om bij Knab te komen bankieren. Wat zou je dan zeggen?
"We investeren in een enthousiaste club medewerkers. Als je ons belt, word je snel geholpen door kundige mensen die niks opdringen en je niet doorverwijzen naar een ander loket. Maar ik ben het met je eens. Toen wij tien jaar geleden begonnen als super digitale bank zonder kantoren, kon je ons als innovatief kenmerken. Maar nu is nagenoeg iedere bank digitaal. Daar zie je de wet van de remmende voorsprong.



Ebbe Negenman is Chief Risk Officer (CRO) van Knab, een volle dochter van Aegon. Als lid van de raad van bestuur is hij medeverantwoordelijk voor het bestuur van de bank. Negenman werkte tot 2017 als Head of Regulatory Risk bij ABN Amro. Daar was hij nauw betrokken bij de innovatieve strategie van de bank. Tot 2010 was Negenman werkzaam als Managing Director Risk Management bij ING Bank in Amsterdam en enkele jaren in Hong Kong, waar hij verantwoordelijk was voor de regio Azië-Pacific. Negenman begon zijn carrière bij de Nederlandse zakenbank MeesPierson. Hij heeft meer dan twintig jaar ervaring in risicobeheer, waaronder een sterke expertise op het gebied van regelgeving. Negenman heeft twee MSC's (wiskunde en econometrie) en een PhD in Operations Research.

Wat ons nog steeds uniek maakt is de combinatie van digitaal – contact via de app – plus die menselijke kant. Human en digital samen, dat zit in ons DNA en is moeilijk te kopiëren omdat je mensen en de cultuur niet een-twee-drie kunt veranderen."

"We zijn destijds begonnen als een technisch bedrijf, met niet-bankiers: ondernemers en digitale ontwerpers. We zijn het anders gaan doen, met als nadeel dat je in onder meer risicomanagement, controle en compliance stappen moet zetten. In die zin was mijn komst destijds wel noodzakelijk."

IK VIND HET ONTZETTEND LEUK OM ALLES ALS EEN KANS TE GAAN ZIEN

Het lot van veel CRO's binnen financiële instellingen is betreurenswaardig omdat ze onvoldoende voet aan de grond krijgen. Lastpakken en spelbedervers die het glas altijd maar halfleeg zien.

"Ha, ha, je chargeert, maar het zit er absoluut in. Ik heb mij inderdaad moeten invecchten. Je wordt toch een beetje gezien als de remmer van de business. 'Wij willen leuke dingen doen en dan zeg jij dat het niet mag. Hoezo risico?'"

"De oude traditionele bank heeft vaak kleerscheuren opgelopen en is al op de vingers getikt. Daar heeft de riskmanager een erkende functie. Ik leverage natuurlijk op de boetes die enkele banken hebben moeten betalen. Inmiddels hebben we een mooie balans gevonden en wordt er ook naar mij geluisterd."

Welke vernieuwingen kunnen we de komende tijd verwachten?

"We hebben de afgelopen jaren het huis wat op orde gebracht. Onze compliance, inclusief ons KYC-traject – Know Your Customer – onder de loep genomen. Heb ik niet ergens een boefje in de boeken die ons gebruikt om wit te wassen? Daar staan we niet alleen op een hoog niveau, maar zijn we tevens heel vernieuwend geweest. Zoals in onze klantenidentificatie. Als je jouw iPhone tegen jouw paspoort houdt, wordt de chip daarin uitgelezen. Dan krijg je alle data in je telefoon. Vervolgens maak je een selfie. De telefoon weet dan dat dit de persoon is het van het paspoort. En daarmee kun je bij Knab een rekening openen. Handig en niet fraudegevoelig."

LAGE RENTES

Na tien jaar kent Knab nog steeds een toenemend aantal klanten. Ongeveer 300.000 zijn het er vandaag de dag. "We groeien zelfs dermate hard dat we ons soms afvragen wat we met al dat geld moeten. Want de rentes zijn hartstikke laag. Het klassieke risico dat de klant weg zou gaan, is een beetje vervangen door het risico dat we te hard groeien."

Veel economen verwachten dat die rente nog lang laag blijft.

"We houden in onze scenario's rekening met die mogelijkheid. Ik ben nog elke dag verbaasd over negatieve rentes. Toen ik econometrie studeerde, was één ding duidelijk: negatieve rentes bestonden niet. Dan was je model niet goed."

"Toen ik een jaar of twaalf geleden in Hong Kong werkte, zag ik héél kortstondig in Japan alvast negatieve rentes. Wów, wat gebeurt hier? Nu heeft ongeveer driekwart van alle overheidsschulden een negatieve rente. Dat is bizar. Mij lijkt dat dit niet vol te houden is. Dat creëert iets van bubbels en gaat op een gegeven moment echt fout. Aan de andere kant: de extreem lage rentes in Japan bestaan al heel lang. Het is een soort fuik. Als je er eenmaal in zit, kom je er moeilijk uit."

Zien jullie lage rentes als een kans of als een bedreiging?

"Ik vind het ontzettend leuk om alles als een kans te gaan zien. Je kunt wel wat met die lage rente. Een lening bijvoorbeeld wordt goedkoper. Daar kun je weer wat betekenen voor een klant."

Sparen is uit, schuld is in.

"Wat ik zorgelijk vind, is de moraal die wordt gekweekt. Ik ben toch een beetje die Nederlandse calvinist die zegt dat je je geld eerst moet



verdienen. Dat geld nu bijna gratis is en landen zelfs een vergoeding voor een lening krijgen, wat doet dat met mensen? Daar zit ook een soort verslaving in. Kan dit tot disrupties leiden? Dat mensen geen vertrouwen meer hebben in geld, zeker als huizenprijzen gaan dalen, waarin ze waarde hebben opgebouwd?"

Jullie zitten ook in de huizenmarkt met hypotheek via Aegon. Hoe kijk je tegen die markt aan?

"Wij zetten de hypotheek op onze balans en dragen ook risico's van die markt. Het blijft koffiedikkijken. Ik ben riskmanager geweest bij het toenmalige ING Real Estate, destijds de grootste vastgoedontwikkelaar, –financier en –investeerder ter wereld. Tot ongeveer 2007 bestond het rotsvaste geloof dat vastgoedprijzen nooit naar beneden gingen. Als riskmanager heb ik wél aan zo'n scenario zitten rekenen. Niettemin konden uiteindelijk we maar moeilijk acteren op die prijsdalingen, want niet voorzien. Zoals bekend was dit een van de oorzaken dat ING naar de staat moest om kapitaal op te halen. Het vastgoedbedrijf werd daarna verkocht. Het enige wat ik nú zie is dat de huizenprijzen met dubbele cijfers stijgen. Dat lijkt me niet *sustainable*. Huizen zijn nu onbetaalbaar voor veel starters."

Kunnen banken daar nog een rol in spelen? Bijvoorbeeld door strengere hypotheekvoorsprongen, waardoor mensen minder kunnen lenen, waardoor de huizenprijzen dalen?

"Het is een markt. Als Knab strenger wordt maar de buurman niet, maak je je eigen business kapot. Je zou wel kunnen denken aan een hypotheek in een andere constructie. Zoals leasen, ja, een soort huurkoop. Daar wordt over nagedacht."

KLIMAATVERANDERING

In de week van het interview heeft pensioengigant ABP besloten niet meer te investeren in 'fossiele energie'. Het gaat om circa 3% van haar belegd vermogen, zo'n € 15 miljard. Op de website van Knab staat dat de bank investeert in bedrijven die zich inzetten om hun impact op de klimaatverandering te beperken. Verder sluit Knab onder meer de tabaksindustrie en palmolieproducenten uit. De vraag is wat beter werkt: engagement of uitsluiting. Veel kan Negenman er niet over zeggen, want: "Wij leveragen hier sterk op onze moeder, Aegon. Dat is als assetmanager een grote aandeelhouder. Knab is geen groot investeerder. We hebben niet meer dan spaargeld, hypotheek en rekeningcouranten. Knab is meer actief aan de sociaaleconomische kant. Met zijn allen wat beters doen, dat draag ik een warm hart toe. Wat kun je tegen armoede doen? Maar ook: heeft iedereen straks nog wel toegang tot een bankrekening? Loop je door

regeldruk niet het risico dat je bepaalde categorieën burgers uitsluit omdat bij hen een hoger risico bestaat op witwassen en fraude? Ben je een inclusief bedrijf waar in principe iedereen kan werken? Hoe kunnen we de cohesie in de maatschappij bevorderen? Eerlijke kansen geven aan bijvoorbeeld Afghaanse vluchtelingen door ze makkelijk een bankrekening te geven. Of een machtigingsstructuur in het leven roepen, zodat we minderjarigen niet hoeven uit te sluiten. Die staat ook op ons to-do-lijstje. Maar daar staan nog zoveel dingen op. Zoals een vernieuwde IT-straat. Want ook wij hebben na tien jaar een *legacy*."

De banksector loopt met nieuwe ontwikkelingen vaak voor op verzekeraars en pensioenfondsen. Knab is een van de vernieuwende voorlopers in de banksector. Wat kunnen verzekeraars en pensioenfondsen van Knab leren?

"(lachend, met een knipoog naar moeder Aegon) Heel veel. De *adaptability to change* is de belangrijkste. Een beetje Darwin. Je moet je voortdurend aanpassen, wil je overleven. Dat geldt ook voor de riskmanager. Dood in de pot is als je zegt het zo altijd te hebben gedaan. De wereld gaat snel en er komen nieuwe risico's voorbij. Daar moet je met een open mind, met een lenigheid van geest naar kijken. We gaan naar een data gedreven digitale wereld. Maar daarin blijft de menselijke kant heel erg belangrijk. Je werkt voor mensen."

Is dat niet iets van de vorige eeuw?

"Na een week thuiswerken tijdens de covidpandemie had ik het al gehad, dat praten tegen een computerscherm. Ik heb het nodig om enkele dagen per week op kantoor te zijn, met mensen een kopje koffie te drinken. We hebben denk ik allemaal die innerlijke drive. Ook onze klanten. Het gaat dus om de digitale én sociale kant."

Wat is jouw boodschap in deze context voor actuarissen?

"Misschien geef ik nu een wat hoogdravend antwoord. Actuarissen zijn net als econometristen enorm goed in logisch nadenken en analyseren. Daar kun je heel veel mee in de financiële wereld. Maar zet die kennis in *for the good*. Om de mensheid een stukje beter te maken. We hebben ook wel een beetje die plicht. Dat je niet in een kamertje zit en je sommetjes maakt, maar ook de ambitie hebt om iets goeds te brengen en je talenten daarvoor in te zetten."

Betekenis geven.

"Ja, een betekenisvolle baan, ook voor jezelf. Dat is het mooiste wat er is. Gelukkig is de huidige generatie afgestudeerden daar veel meer mee bezig dan wij destijds." ■