

A close-up portrait of Henk Breukink, a middle-aged man with short, graying hair and glasses, smiling warmly. He is wearing a light-colored button-down shirt with a blue collar. The background is a soft-focus office setting with large windows.

‘EEN COMMISSARIS MOET NIET DENKEN DAT HIJ ALLES WEET’

Heel Europa kijkt naar ING, weet commissaris Henk Breukink. Geen wonder: de grootbank onderzoekt nieuwe businessmodellen en zet vol in op digitale innovatie. Breukink en zijn collega-commissarissen zijn actief bij de nieuwe strategie betrokken.

Henk Breukink



DISRUPTIE

‘Een open dialoog met het bestuur is goed voor de strategische besluitvorming. Iedereen heeft zijn eigen inbreng: de een benadert het vanuit de technologie, de ander vanuit de menskant, weer een ander vanuit risicomangement’

Elke morgen om kwart voor acht zit Henk Breukink in de Coffee Company, een paar minuten lopen van zijn herenhuis in het hart van Den Haag. Even de kranten lezen, als begin van zijn lange werkdag, die vaak pas om een uur of tien 's avonds eindigt. ‘Gelukkig werkt mijn vrouw ook fulltime’, lacht Breukink. Het weekend is voor steviger leeswerk, bijvoorbeeld voor zijn commissariaat bij ING. ‘Dat zijn flinke pakken papier. Die wil je niet pas een dag voor de vergadering doorlezen, maar een tijdje van tevoren. Dan kun je er onder de douche nog eens goed over nadenken.’ Breukink (66) houdt naast ING ook toezicht bij NSI (als voorzitter), Brink Groep, Hogeschool Inholland (als voorzitter) en het Haags Gemeentemuseum. Daarnaast heeft hij zijn eigen praktijk voor executive coaching. Waar haalt hij de energie vandaan voor zo'n volle werkweek? ‘Ik ben fit, ik werk zeker een uur per week aan mijn conditie met een personal trainer en ik doe aan wielrennen en hardlopen. Ik heb nu meer energie dan toen ik midden veertig was.’ In die periode verruilde hij Shell – waar hij eerder de onconventionele stap van financiën naar HR had gezet, want ‘mensen zijn interessanter dan getallen’ – voor interim-managementbureau Boer & Croon, vervolgens vermogensbeheerder F&C. Daarna werd hij beroepscommissaris. ‘Een carrière is soms een worsteling’, blikt hij terug. ‘Je moet zo veel dingen doen die weliswaar noodzakelijk zijn, maar niet leuk. Nu ik zelfstandig ben, sleep ik die ballast niet meer met me mee. Ik besteed dat soort zaken gewoon uit. Nu gééft mijn werk me energie.’ Dat is maar goed ook, want het zijn intensieve tijden voor bestuurders en commissarissen van gevestigde bedrijven. De exponentiële groei van nieuwe technologische toepassingen kan hele sectoren ontwrichten en dwingen tot een transitie naar nieuwe businessmodellen. Dat geldt zeker voor de financiële sector. Drie dagen voor het interview met Breukink maakte ING plannen bekend om 7.000 banen te schrappen, waaronder 2.300 in Nederland en 3.500 in België. Bij de zuiderburen is het plan om ruim 600 bankkantoren te sluiten. De reorganisatie is niet alleen een antwoord op de strengere kapitaalisen en de lage rente, maar moet ook 800 miljoen euro vrijspelen voor investeringen in digitalisering. ING wil in Nederland en België gaan werken met één geïntegreerd digitaal platform: het startpunt van een ontwikkeling die uiteindelijk

moet leiden tot één uniforme bank in alle landen waar ING actief is. Klanten verwachten van hun bank dezelfde dienstverlening als van Uber, Alibaba en Facebook: simpel, gestandaardiseerd en direct, vindt ceo Ralph Hamers. Zwaar inzetten op digitalisering moet voorkomen dat de bank door dergelijke nieuwe spelers wordt ingehaald.

Een moedige strategie, zeker in vergelijking met andere banken.

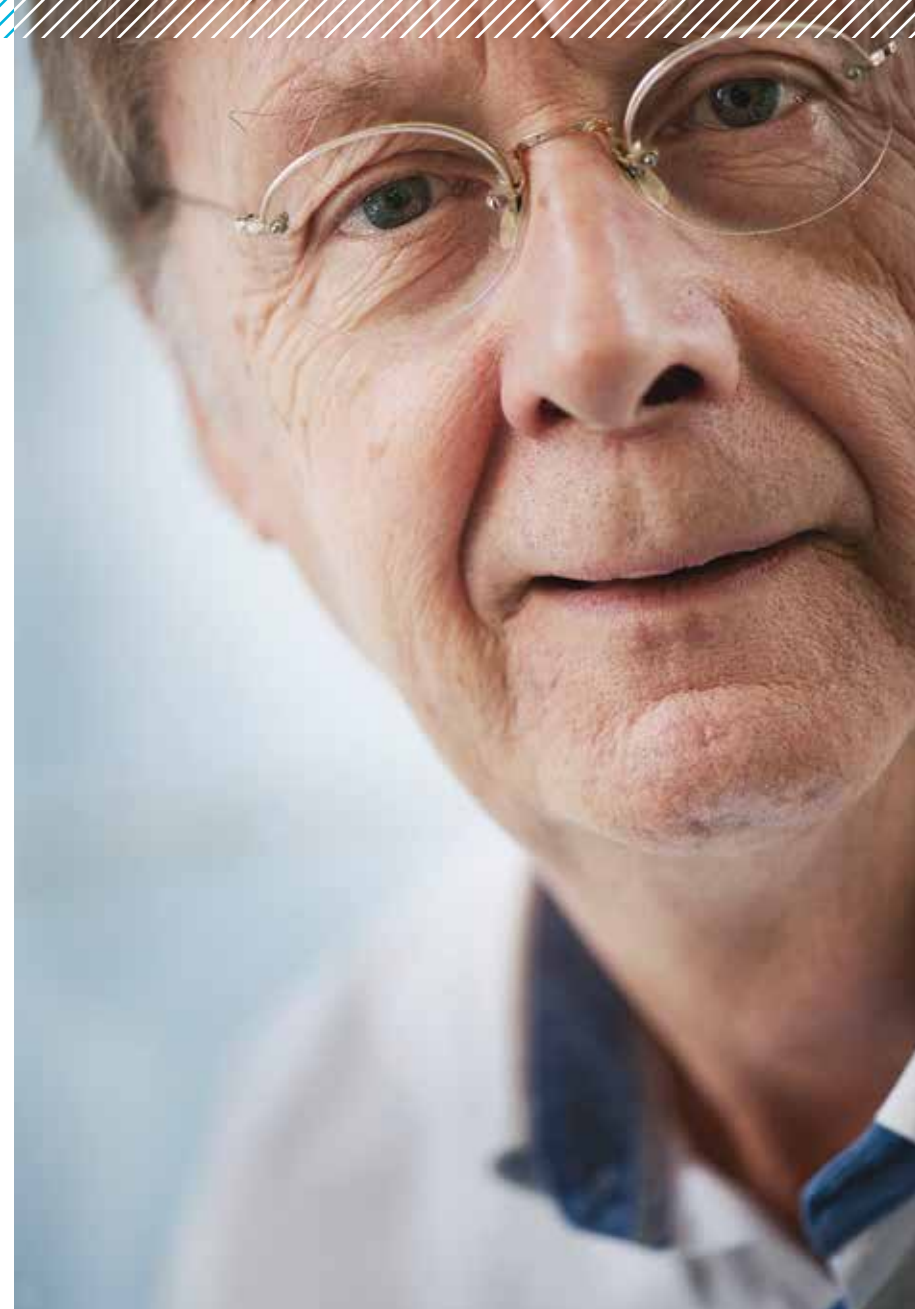
‘Het is niet moedig, maar noodzakelijk. Je kunt niet anders dan een stap vooruitzetten. De ontwikkelingen gaan zo snel. Veel bedrijven zijn bang voor *disruptive innovation*: oeh, eng, die buitenstaanders komen onze business verstoren. Mijn antwoord op die ontwikkeling is: de beste disruptor ben je zelf. Want als jij het initiatief neemt, is de kans dat je overvallen wordt veel minder groot. Je kunt tegen technologische ontwikkelingen aankijken als: o jee. Ik kijk er tegenaan als: o ja! Het is geen bedreiging, maar een kans die je moet omarmen.’

Kijken medewerkers van ING daar ook zo tegenaan?

‘Veel mensen in een organisatie zien disruptie vaak wel als een bedreiging. Dat begrijp ik, want verandering is altijd bedreigend. En van een deel van de mensen moeten we helaas afscheid nemen. Dat de voorgenomen reorganisatie in België als een grotere schok komt, verbaast mij niet, want daar hebben we ook veel meer kantoren dan in Nederland. Maar de beweging daar is ontegenzeggelijk dezelfde als hier: het klantgedrag verandert.’

ING neemt dus de hele dienstverlening aan klanten op de schop?

‘Ja. We zijn met de board van ING op reis geweest naar China en Hongkong. Daar hebben we onder meer een presentatie gekregen van WeLab (*het fintech-bedrijf waarvan ING onlangs 25 miljoen dollar financiering verstrekte, naast een eerdere investering met anderen, red.*). Ze kunnen mensen straks binnen vijf minuten een lening verstrekken, omdat alle relevante gegevens online gekoppeld zijn. De technologie daarvoor is er al. Zo ingewikkeld is dat allemaal niet, ik kan het goed volgen. Veel belangrijker om te kunnen inspelen op de ontwikkelingen is de vraag:



heb je je huis op orde? Zijn de backoffices geïntegreerd? Daarom wil ING toe naar één *operating model* in Nederland en België. Als je dat eenmaal voor elkaar hebt, kun je aan de buitenkant spelen met nieuwe technieken of applicaties. Maar dan moet je wel je datamanagement stroomlijnen. Dat heb ik al geleerd bij Shell, in de jaren zeventig. Cruciaal is dat iedereen overal precies dezelfde definitie hanteert van kernbegrippen als ‘klant’ of ‘bankrekening’. Alleen dan kun je het in één systeem stoppen. Licht toch voor de hand, zeggen de meesten. Maar dat is niet zo: het begrip klant kan in Nederland iets heel anders betekenen dan in België. ING is daar al jaren mee bezig. Al die banken die daar nog niet aan toe zijn, kunnen hun borst nat maken.’

Jullie kijken als bank ook naar wat de anderen doen?

‘Ja. En ik denk dat heel Europa nu naar ING kijkt. Daar heeft je trouwens ook niet altijd blij mee te zijn. Er stond onlangs een positief stuk over Ralph in *Het Financieele Dagblad*. Toen heb ik hem voor de grap een sms'je gestuurd: Ralph, ze schrijven positief over je, nu is het oppassen geblazen. We worden als frontrunner gezien, denk ik. Maar je moet altijd kijken: wie loopt er voor óns?’

HENK BREUKINK (66)

Opleiding

Bedrijfsconomie, Universiteit van Groningen

Loopbaan

2007 - heden
Commissaris ING Groep

2007 - heden
Eigenaar, Executive Development Dialogue

2011 - heden
Commissaris (voorzitter) Nieuwe Steen Investments

2010 - heden
Commissaris Brink Groep

2015 - heden
Lid raad van toezicht Gemeentemuseum Den Haag

2009 - 2013
Vice-voorzitter raad van bestuur HaagWonen

2008 - 2013
Voorzitter raad van toezicht Omring

2007 - 2011
Commissaris (vice-vz) VastNed Office/Industrial

2008 - 2010
Adviseur, Top Executive Coaching (TEC)

2005 - 2007
Managing director, F&C Group

2002 - 2007
Country manager, F&C Netherlands

1997 - 2002
BoerCroon, manager

1977 - 1996
Diverse managementposities in HR en finance, Shell

Nevenfuncties

- Voorzitter raad van toezicht Hogeschool Inholland
- Voorzitter raad van advies European Leadership Platform

Interesses

Moderne kunst, klassieke muziek

Thuis

Getrouwd, drie kinderen (zijn vrouw heeft drie kinderen uit een eerder huwelijk)

MEER OVER HENK BREUKINK OP:
WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL



Hoe intensief zijn jullie als commissarissen van ING betrokken bij de strategie?

'Zeer intensief. Bij ING hebben we als bestuur en commissarissen niet slechts één sessie aan de nieuwe strategie gewijd, maar wel vier. Toen Ralph Hamers aantrad als ceo, zijn we eerst gaan kijken naar de omgeving. Wat zijn de trends en welke onderschatten of overschatten we? De tweede keer lag er een begin van een plan: dit is wat we zouden kunnen doen. Inclusief een onderscheid tussen landen waar weinig groei te verwachten valt versus andere waar je wel groei kunt verwachten. Pas bij de derde bijeenkomst lag er iets dat echt op een strategisch plan leek. En dat schop je in een vierde bijeenkomst dan nog eens heen en weer, bijvoorbeeld door dieper in te gaan op de risicoparagraaf of de kostenontwikkeling.'

Voelt Hamers zich comfortabel bij die intensieve betrokkenheid van de commissarissen?

'Hamers stelt zich kwetsbaar op, hij is daadwerkelijk geïnteresseerd in wat wij vinden. Er is sprake van een open strategische dialoog, niet van het slechts ratificeren van een document waar je als commissarissen alleen maar ja of nee tegen hoeft te zeggen. Het voeren van zo'n dialoog komt de kwaliteit van de strategische besluitvorming ook ten goede. Iedereen heeft zijn eigen inbreng: de een benadert het vanuit de technologie, de ander vanuit de menskant, weer een ander vanuit risicomanagement.'

Hoe risicovol is deze strategie? ING is geen startup, maar een organisatie met een lange historie. Past deze strategie bij het dna van de organisatie, bij mensen die gewend zijn aan incrementele verandering?

'De verandering wordt bewust niet in één keer ingevoerd door de hele organisatie. Je moet het in stappen doen. We pakken op een aantal plekken door met een *target* operating model, de transitie raakt nu eerst slechts een deel van de organisatie. Het heeft nu bijvoorbeeld geen effect op ING Australië of China. De grootste impact van de plannen zou nu vooral in Nederland en België zijn. Bovendien is het herinrichten van de organisatie een proces dat al lang geleden is ingezet. ING Nederland heeft toen de draai gemaakt naar scrumteams en *agile* werken. Ze hebben het kantoor helemaal verbouwd. Ze zitten bij elkaar in glazen kooien om samen te werken aan productontwikkeling. Een compleet andere wereld!'

Welke vragen stel je als commissaris bij een strategische transformatie als die van ING? Stimuleer je of rem je juist af?

'Ralph gaf aan: de ontwikkelingen in de omgeving gaan sneller dan onze ambitie, er is aanleiding om te accelereren. Toen hebben wij als commissarissen gezegd: dat kunnen wij goed volgen. Dat betekent niet dat je je risicomanagement ineens overboord gooit, wel dat delen van je bedrijf fundamenteel anders gaan wer-

'Elke commissaris moet verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het geheel'

ken. De andere commissarissen waren enthousiast over het plan, ik was zelfs zeer enthousiast. Ik word er warm van, omdat je doet wat de klant wil. Maar we hebben als commissarissen ook vragen gesteld: begrijpen we voldoende wat de technologische mogelijkheden zijn? Wat klanten willen? Wat de risico's zijn als je te grote stappen zet? Wat de impact op de mensen is? Technologische innovatie leidt tot sociale innovatie: een andere manier van werken, afscheid nemen van bestaande medewerkers en nieuwe mensen aantrekken. Er moet een open cultuur zijn waarin iedereen ook durft te praten over dingen die minder goed gaan of langer duren.'

De commissie-Van Manen heeft bij de herziening van de governancecode voorgesteld dat commissarissen actiever betrokken worden bij de voorkant van de strategievorming. Maar kun je daar vervolgens dan nog wel goed toezicht op houden?

'Ja. Want we zijn niet betrokken bij de details van de executie van die strategie. Alleen bij de strategische richting, de consequenties daarvan voor het kapitaal, de kostenstructuur en het rendement. Als de strategie in praktijk wordt gebracht, voel ik me dus volkomen vrij om daar wat van te vinden.'

Diezelfde commissie-Van Manen wil ook dat in elke rvc minimaal één commissaris met kennis van nieuwe businessmodellen zitting heeft. De twee jongste van de acht ING-commissarissen zijn 60. Zijn commissarissen wel toegerust om toezicht te houden op dit soort snelle en ingrijpende ontwikkelingen?

'Sommigen wel en sommigen niet. Is het een oplossing om een whizzkid in de raad van commissarissen te zetten? Nee, want elke commissaris moet verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het geheel. Je kunt niet een commissaris hebben die zegt: ik bemoei me niet met risicomanagement, want daar weet ik niets van. Je kunt als rvc wel naar Silicon Valley gaan, maar beter is nog om als rvc mensen van buiten te halen om presentaties te geven, zoals we bij ING regelmatig doen. Is dat goed genoeg? Dat is een gewetensvraag. Ga er in elk geval niet vanuit dat mensen uit zichzelf pogingen doen om technologie te doorgronden, maar besteed er aandacht aan in *knowledge days*. Een rvc moet een lerende organisatie in het klein zijn. Het is *niet* dom om te vragen, het is dom om het niet te vragen en te pretenderen dat je het allemaal wel weet. Ik ben overigens al lang weg van de gedachte dat een strategisch plan ook precies uitkomt. Je hoopt er in de búúrt te komen. Naarmate de omgeving onvoorspelbaarder is en

het tempo toeneemt, moet je vaker herdenken of je de goede stappen hebt gezet. Daar moet je wel tegen kunnen, hoe oud of jong je ook bent.'

Moeten rvc's een innovatiecommissie in het leven roepen?

'Liever niet. Als je als organisatie bijvoorbeeld een afdeling duurzaamheid hebt, betekent dat vaak dat je juist niet duurzaam bent. Innovatie is zo essentieel, daar moeten alle commissarissen zich mee bezighouden.'

De top-30 managers moet de strategie uitrollen in de organisatie. Hoe weet je als commissaris of de strategie daar voldoende gedragen wordt?

'Je kunt naar de lichaamstaal kijken. Hoe reageert degene met business in de portefeuille als de ICT-verantwoordelijke aan het woord is? Zit hij of zij te knikken, of op de mobiel of naar buiten te kijken? Durft het team aan te geven dat ze onderling stevig over sommige onderwerpen gesproken hebben? Hoe overtuigend brengen ze het vervolgens in de organisatie? Tja, dat laatste kun je als commissaris toch maar beperkt vaststellen, daarvoor zit je er toch te ver vanaf.'

Hoe spannend is dan zo'n transitie, juist omdat je als commissaris op afstand zit?

'Tot drie tot vier jaar geleden zaten we bij ING met een *legacy* van ICT-systemen, dat vond ik veel spannender. Er was af en toe gewoon sprake van *downtime*. Toen heb ik mijn hart vastgehouden, zal ik je eerlijk zeggen, veel meer dan nu. Daar draaide het echt om de machinekamer van de onderneming. De ICT-systemen waren onvoorspelbaar geworden, doordat er van alles aan geplakt en bijgebouwd was.'

Hoe ziet de toekomst eruit? Bestaan banken nog over twintig jaar?

'Zonder enige twijfel. Je zult altijd banken nodig hebben om het bedrijfsleven te ondersteunen bij fusies en overnames en het afdekken van risico's. Het particuliere betalingsverkeer zal wel voor een deel verschuiven naar andere partijen. Misschien zal de markt voor retail banking over twintig jaar nog maar een tiende van de huidige omvang zijn. Deze ontslaggolf in de sector is natuurlijk nog niet het einde. De Zuid-Europese banken staan nog maar aan het begin. De sector zal de komende jaren echt ingrijpend veranderen. Hoe precies, daar heeft niemand het antwoord op. Daarom kun je maar beter bovenop die fintech-partijen zitten. Je kunt beter voorsprong houden, dan een volger zijn.'

INTERVIEW JURGEN VAN WEEGEN

Partner bij strategieconsultant A.T. Kearney.

Hij interviewt en schrijft voor Management Scope over nieuwe businessmodellen en organisaties in transitie. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op [managementscope.nl/manager/jurgen-van-weegen](https://www.managementscope.nl/manager/jurgen-van-weegen).