

Ruud van Dusschoten neemt op 1 april aanstaande afscheid als country manager ING Nederland. Na goed een kwarteeuw in diverse managementposities bij de bank blikt hij terug en ziet hij een organisatie die digitaler, duurzamer en maatschappelijk bewuster is geworden. Hij kijkt ook vooruit: vooral duurzamer moet nog veel beter.

V

an Dusschoten geeft per 1 april het stokje door aan Peter Jacobs (47) en blijft op verzoek van de raad van bestuur aan als voorzitter van Bestuur ING Nederland. Dit orgaan is belast met de werkgeversverantwoordelijkheid voor ongeveer 15.000 ING-medewerkers in Nederland, waaronder die van het hoofdkantoor. Ook zal hij eerste aanspreekpunt blijven voor diverse grote klanten. Van Dusschoten: "In mijn 26 jaar bij ING heb ik vooral aan de voorkant van het bankbedrijf gewerkt. Klanten en medewerkers zijn altijd de rode draad geweest. Samen resultaat halen, voor klanten met geven en nemen de goede dingen doen met altijd een langetermijnfocus. Ik heb de onbeperkte groei meegemaakt van midden jaren negentig tot 2008, maar daarna ook de crisis. Achteraf blijkt dat het keerpunt. Tot dan kon de bank organisch groeien en geleidelijk veranderen. Daarna kwamen we in een stroomversnelling van vrijwel permanente

transitie. Elke twee, drie jaar vindt er wel een grote verandering plaats en digitalisering is daarin leading. Zoals bij het optimaliseren van de interne processen: je eigen bedrijf efficiënter maken, *straight through processing*. En natuurlijk bij onze klanten. Die zijn, gedreven door de opkomst van de smartphone en apps, steeds digitaler gedrag gaan vertonen. Toen wij onze mobiele app introduceerden, dachten we dat het een paar jaar zou duren voordat onze klanten die zouden accepteren. Maar binnen een halfjaar al was de app de meest gebruikte manier om bankzaken te regelen. Sleutel: makkelijk en intuïtief in het gebruik. Het heeft een enorme versnelling teweeggebracht in digitaal bankieren."

Digitale inclusie

"Wij zijn in Nederland een heel belangrijke factor; we hebben 8 miljoen particuliere en 600.000 zakelijke klanten. En ondanks het digitale primaat willen we

Ruud van Dusschoten



Digitaler,
duurzamer,
maatschappelijker

er ook zijn voor die mensen die daarin niet meekunnen. Digitale inclusie als onderdeel van maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor ons bijzonder belangrijk. Dat pakken we met onder andere digicoaches op; zij leren die klanten hoe ze hun bankzaken digitaal kunnen regelen. Ook voor de absolute digibeten zullen we altijd onze diensten blijven leveren, want invulling geven aan onze maatschappelijke rol, zoals de zorg voor ál onze klanten, is veel belangrijker geworden. Daar waren we altijd al wel mee bezig, maar na 2008 is dat veel nadrukkelijker bepaald, zijn de eisen aan ons veel explicieter geworden.”

Persoonlijk en digitaal

Van Dusschoten vervolgt: “Digitalisering gaat natuurlijk steeds verder, maar ons streven is dat bankieren bij ons wel persoonlijk moet blijven, ook digitaal.” Hoe werkt dat dan precies?

“Door iemand op maat te helpen in zijn of haar behoefte. Dat kan prima via Teams. Dat heeft door covid een grote vlucht genomen; toen kon niets meer op kantoor, ook geen hypotheekgesprekken. Die doen we nu grotendeels via Teams, dus niet face-to-face op kantoor. Traffic op onze kantoren is door digitalisering en covid enorm afgenomen, waardoor we veel kantoorruimte hebben afgestoten. Het is niet rendabel om een kantoor open te houden als er maar één of twee klanten per uur langskomen. Digitaal is verder synoniem aan snel, en dat waarderen onze klanten enorm. Een mooie combinatie



van persoonlijk contact en inzet van de digitale wereld.”

Toekomst

Hoe ziet Van Dusschoten de toekomst van digitalisering? “Goeie vraag, want de ontwikkelingen gaan heel snel. We voorzien bijvoorbeeld dat we klanten, onder meer door analyse van hun betaalgedrag, steeds gericht en proactiever kunnen helpen, adviseren en behoeden voor financiële problemen. We geven onze

klanten meer inzicht in hun financiën en hoe ze daarmee om kunnen gaan. We helpen ze daarbij. Ook vanuit het perspectief van financiële duurzaamheid. Uiteraard nemen we daarbij alle privacyregels in acht, want dit ligt natuurlijk gevoelig.”

Ook duurzaamheid gaat volgens Van Dusschoten een nog grotere rol spelen en dat heeft twee kanten. De ene heeft vooral betrekking op de zogenaamde eigen footprint van ING; het

is zoals gezegd niet rendabel om alle kantoorgebouwen in Amsterdam open te houden. Van Dusschoten: “De bezetting als gevolg van thuiswerken is op

vrijdag in sommige kantoorgebouwen erg laag; waarom zou je die dan openhouden? Daarnaast hebben wij alleen nog maar elektrische leaseauto's en pakken we naar het buitenland vaker de trein. Bij elkaar wordt onze directe CO₂-footprint een stuk kleiner.”

Breed besef

De andere kant is veel belangrijker: die heeft betrekking op activiteiten van de klanten. Ook hier weer twee gezichten.

Van Dusschoten: “Het ene is de planeet; we moeten allemaal verantwoordelijkheid nemen voor onze eigen uitstoot. Dit betekent dat we hierbij goed kijken naar onszelf, maar ook naar het verduurzamen van onze klanten. Ook dat heeft na 2008 een grote vlucht genomen; daarover zijn we continu in gesprek met onze klanten. Om een toekomst te kunnen hebben móét je met duurzaamheid bezig zijn. Dat besef leeft breed. Wij kijken bij onze krediet- ▶

‘Bankieren bij ons moet wel persoonlijk blijven, ook digitaal’



verlening steeds nadrukkelijker naar bedrijven die daarmee bezig zijn. Dus een autobouwer die alleen maar auto's maakt met een verbrandingsmotor neemt een te groot risico. Die redt het niet."

Ander gesprek

Structurele duurzaamheid wordt natuurlijk niet van de ene op de andere dag bereikt; een transitieperiode is onvermijde-

lijk. Van Dusschoten stelt: "Door onze omvang en brede klantenbasis kunnen wij niet even zeggen: wij stappen vandaag uit fossiel. Als je dat doet, verspeel je de mogelijkheid om impact te hebben en stel je de maatschappij bovendien voor een acuut probleem en stapt er wel een andere bank in dat gat. Wij willen met onze klanten in de transitie; wij willen klanten die de stap maken naar duurzaam. Een autobouwer die elektrische auto's gaat maken of een bakkerij die van een asbest oven naar een elektrische installatie gaat. Dát willen wij financieren en daarmee verduurzaming mogelijk maken – *sustainable finance*. Daarover willen wij graag adviseren en we hebben daarvoor veel kennis en een

groot netwerk in huis. Klanten stellen dat op prijs, willen graag met ons sparren. En daarbij: de goede ondernemer heeft natuurlijk allang over verduurzaming en lagere energiekosten nagedacht en plannen klaarliggen. Die verduurzaming willen wij meemaken. Maar aan de andere kant heb je ook ondernemers die voortgaan op hun vervuilende pad. Zij krijgen een ander soort gesprek met ons en dan komt vanzelf een keer het moment dat we afscheid nemen." ◀

'Om een toekomst te kunnen hebben móét je met duurzaamheid bezig zijn'

