

# Bankieren is mensenwerk

Dat het persbericht over de jaarcijfers van Triodos Bank Nederland begon met de impact die de bank maakt, verheugt Algemeen Directeur Pauline Bieringa zeer. Geld is voor haar immers een middel en geen doel. Financial Investigator sprak met de bevlogen bankier die bij toeval in het bankwezen terecht kwam.

Door Lies van Rijssen

‘Inderdaad word ik wel eens een accidental banker genoemd. Dat ben ik ook. Ik ben bij toeval in het bankwezen terechtgekomen. Na mijn gymnasium B wilde ik medicijnen gaan studeren, maar ik werd uitgeloot. Ik was zeventien en koos toen voor klassieke talen. Al snel haakte ik af: dit was het niet voor mij. Vervolgens ben ik geschiedenis gaan studeren. Dat was het wél. Het was ook een gedeelde interesse met mijn toenmalige vriend, later mijn man, die ook voor geschiedenis had gekozen. Mijn studie heb ik deels in Amerika gedaan, waar mijn man zijn PhD deed en ik me op colleges kunstgeschiedenis kon storten. Terug in Nederland schreef ik me in voor de MBA-opleiding aan de Erasmus Universiteit. Die was toen net opgezet en nog te betalen. De opleiding trok me omdat ik, in Amerika nog, gelezen had dat juist mensen met een niet-economische achtergrond het vaak goed deden in het bedrijfsleven. Bij de toelatingscommissie waren ze echter sceptisch vanwege mijn geschiedenisachtergrond. Toch werd ik toegelaten.

Op dat moment dacht ik nog dat ik terecht zou komen in een baan in het museummanagement of iets vergelijkbaars. Ook speelde ik met het idee om een bureau voor kunstsporing op te richten. Maar tijdens de opleiding ging er een volkomen nieuwe wereld voor me open en kwam ik in aanraking met allerlei onderwerpen die tot dan toe onbekend voor me waren geweest en me sterk bleken te boeien. Heel

inspirerend vond ik bijvoorbeeld de colleges van een lid van de Raad van Bestuur van ING. Met groot enthousiasme vertelde hij over bankieren in ontwikkelingslanden. Mijn interesse was gewekt om aan het werk te gaan bij een groep van ingenieursbureaus die projecten in ontwikkelingslanden uitvoerden. Vanwege een fusie die ze wilden aangaan met een vergelijkbare stichting, schreef ik een businessplan voor ze en stelde voor daar een bank bij te halen. Zo kwam ik met ING in contact, waar ik na twee jaar ben gaan werken.

Ik merkte daar dat ik worstelde met de vraag of dit werkelijk bij mij paste, werken op een commerciële afdeling. Daarnaast besepte ik, dat als ik echt wilde werken bij een bank, ik me zou moeten verdiepen in de technische materie. Dat deed ik. Ik verhuisde naar het kredietrisico-management. En daar kwam ik tot het inzicht dat het helemaal niet primair om de cijfers gaat, maar om de zaken en vooral ook de mensen achter de cijfers. Voor mij stond vast: met dat inzicht wil ik verder. Mijn motto werd en bleef vervolgens: ‘bankieren is mensenwerk’. Ik

zie geld als middel en niet als doel. Precies dat heeft ook Triodos Bank hoog in het vaandel staan. Daarin passen we goed bij elkaar. Het is misschien opmerkelijk dat ik hier pas vrij recent ben. Tegelijk ben ik wel al dertig jaar lid van de Triodos-community en ook al vroeg bij Triodos in de leer gegaan om wind-energieprojecten te kunnen financieren. En ik heb

**‘Waar andere banken nog wat schroom hebben ten aanzien van bijvoorbeeld superbatterijen, pionieren wij daar volop. Om te laten zien dat het financierbaar is.’**



CV

## Pauline Bieringa

Geschiedkundige Pauline Bieringa is sinds september 2020 Algemeen Directeur van Triodos Bank Nederland en heeft een brede ervaring in de financiële en adviessector. Voordat ze bij Triodos Bank kwam, werkte ze zestien jaar bij BNG Bank als Managing Director Public Finance. Eerder vervulde Bieringa functies bij ING, onder andere als Managing Director Corporate Banking bij de Duitse ING-dochter ING BHF Bank. Bieringa heeft verder veel ervaring als Toezichthouder en Commissaris van diverse organisaties.

acht jaar in de Raad van Toezicht van het Hivos-Triodos Fonds voor microfinanciering gezeten. In feite stond ik dus al heel lang met één been in de Triodos-organisatie.

De financiële crisis in 2008 heeft de ontwikkeling van de financiële sector in een stroomversnelling gebracht. De aandacht voor het belang van integriteit is enorm toegenomen. Automatisering werd door de crisismaatregelen een noodzakelijk kwaad, met bezuinigingen op het gebied van het aantal bankkantoren, geldautomaten en klantcontacten tot gevolg. Die ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat de loyaliteit van klanten naar banken in de breedte is afgenomen. Klanten zijn mondiger geworden. Ik zat in die tijd in de Raad van Toezicht van het eerder genoemde Hivos-Triodos Fonds en herinner me dat veel particulieren naar Triodos Bank wilden overstappen. Lange tijd was het zo dat mensen bij wijze van spreken eerder zouden scheiden van hun partner, dan te veranderen van bank. Die tijd is voorbij. Verder zijn de kosten van banken sterk toegenomen vanwege de groeiende druk van wet- en regelgeving. Daar hebben alle banken vanuit hun belangrijke poortwachtersrol mee te maken en dat heeft weer impact op wat banken bereid zijn te doen en wat ze kunnen doen. Ze voelen minder bewegingsruimte om te vernieuwen. Triodos heeft altijd gepioneerd, al sinds haar ontstaan, maar pionieren is voor banken door de toenemende regeldruk steeds lastiger.

De aandacht voor het thema duurzaamheid is natuurlijk ook sterk toegenomen. Voorheen was dat bij veel banken soms niet veel meer dan window dressing. Inmiddels heeft elke bank een 'Hoofd Sustainability'. Triodos Bank niet. Sustainability is immers ons bestaansrecht. We zijn ervoor opgericht.

We willen dat geld uitsluitend werkt aan positieve verandering en dus willen we transities die nu nodig zijn ook financieren. Bijvoorbeeld de energie- en voedseltransitie. Maar dat is niet alles. We zijn ook opgericht om de financiële sector van binnenuit te kunnen veranderen. Dat draagt ertoe bij dat de financiële wereld steeds meer aandacht heeft voor duurzaamheid. Samen met andere instanties, vooral wetenschappelijke, hebben we het Sustainable Finance Lab (SFL) opgericht. SFL doet voorstellen om via wetgeving heldere normen te formuleren voor de klimaattransitieplannen. Denk daarbij aan rapportages en doelstellingen voor alle relevante financieringen en beleggingen en duidelijke actieplannen voor de korte termijn. Dat doet SFL ook samen met een aantal

pensioenfondsen. In het begin werd er weleens lacherig over gedaan, maar SFL is nu een gevestigd instituut waar mensen als Klaas Knot en Sigrid Kaag graag een presentatie komen geven. En als middelgrote bank hebben we ons verenigd in de Global Alliance for Banking on Values (GABV). Daar zijn nu wereldwijd zo'n honderd banken, allemaal >

**‘Wij willen vooral bereiken dat iedereen meegaat in die transitie. Zodat ook mensen die minder goed bedeeld zijn, geholpen worden om energiezuinig te leven.’**

## ‘We willen dat geld uitsluitend werkt aan positieve verandering en dus willen we transities die nu nodig zijn ook financieren.’

waarde- en missiegedreven, bij aangesloten. Langs die weg proberen we de financiële sector te veranderen. Maar dus ook via het SFL, waar we heel graag ook de grote banken in mee willen hebben.

In zekere zin organiseren we zo dus onze eigen concurrentie. Maar om koploper te blijven moeten we, is mijn verwachting, meer gaan doen dan in het verleden. Een goed voorbeeld daarvan is dat we onze focus van windmolens hebben verlegd naar energieopslag. Waar andere banken nog wat schroom hebben ten aanzien van bijvoorbeeld superbatterijen, pionieren wij daar volop. Om te laten zien dat het financierbaar is. En er is nog ontzettend veel te doen. Voor onze nieuwe campagne kozen we daarom bewust de pay-off ‘we zijn pas net begonnen’.

Het belangrijkste thema in mijn werk? Dat zijn onze medewerkers. Wij werven anders dan andere banken. ‘Pas je hier?’ is onze kernvraag als we vacatures willen vervullen. Pas daarna kijken we naar het CV. Zo kijken we ook naar klanten. Vraag 1 is altijd: ‘Past deze ondernemer bij ons en onze missie?’ Ons wervingsbeleid brengt mee dat ons medewerkersbestand zeer divers is. Natuurlijk hebben we juristen en economen in dienst, maar ook mensen die de modeacademie hebben gedaan. En criminologen en kunsthistorici. Kortgeleden maakte ik kennis met een nieuwe medewerker die bij Holland Casino had gewerkt voor ze bij ons kwam. Niet op de financiële afdeling, zoals ik verwachtte, maar als croupier, twintig jaar lang. Zij heeft daar een schat aan mensenkennis opgedaan en werkt nu bij ons op het gebied van Know Your Customer en Customer Due Diligence. Verder werken we samen met Refugee Talent Hub om te proberen ook vluchtelingen aan een baan te helpen. En tot onze vreugde lukt dat.

En ja, ook wij worden geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt. Onze medewerkers zijn, met al hun kennis en ervaring op thema's die in deze tijd steeds belangrijker zijn geworden, gewild bij andere banken. Toch blijven we zien dat wie hier werkt niet alleen belang hecht aan het salaris. Ook een goede balans tussen werk en privé, de missie van de bank, de collega's en hun intrinsieke motivatie telt voor onze mensen zwaar.

Momenteel zitten we in een aantal transities. We zijn organisch gegroeid en nu bezig om verschillende on-

derdelen die vrij autonoom werken, beter met elkaar te verbinden. We zoeken wegen om meer te profiteren van de kennis die hier aanwezig is. Met onze certificaathouders zitten we in een transitie naar een nieuwe kapitaal-

structuur. Om ons heen vindt de energietransitie plaats waar ook wij natuurlijk deel van uitmaken. Wij willen vooral bereiken dat iedereen meegaat in die transitie. Zodat ook mensen die minder goed bedeeld zijn, geholpen worden om energiezuinig te leven. Het sociale aspect telt voor ons net zo zwaar als het groene. Het gaat bij ons om rood én groen.

Mijn besluit om een MBA te doen heeft voor mijn loopbaan het verschil gemaakt. Dat geldt ook voor mijn overstap uit de commercie naar het kredietrisicomanagement. De omgeving verklaarde me destijds voor gek. Je gaat toch ook niet van pianoles naar fluitles? Maar nogmaals, door die overstap ontdekte ik dat bankieren mensenwerk is.

Dat ik een mensgerichte directeur word genoemd, heeft denk ik mede met mijn leeftijd te maken. Vanaf een bepaald moment was ik klaar met mezelf te moeten profileren. Mensen helpen om verder te komen is veel leuker! Ik merk dat mensen mij vertrouwen en om hulp durven vragen. Ook veel jonge vrouwen. Deze coachende rol, waarin ik bewust op de achtergrond blijf, bevalt me. Mijn kennis en ervaring delen. Mijn netwerk openzetten en gebruiken. Bijvoorbeeld voor onze samenwerking met Refugee Talent Hub. We hebben ervoor gekozen om onze eigen LinkedIn-profielen open te stellen voor een vluchteling. Zo heb ik 3 weken lang op mijn LinkedIn-profielfoto gestaan met Maryam. Zij komt uit Irak. Ik wens Maryam van harte toe dat ze daar een baan aan overhoudt.

Mijn man en ik zijn al heel lang samen. We kennen elkaar van het zeilen. Hij was daar erg goed in en ik juist niet. We gingen allebei geschiedenis studeren en kozen er bewust voor om niet beiden als historicus aan het werk te gaan. Dat zou tekenen voor een onzekere toekomst zijn geweest. Maar we doen wel heel veel samen. We houden van eten en drinken, en verdelen de taken klassiek. Samen lezen we letterkunde, luisteren we naar muziek en houden we van beeldende kunst. Ook reizen we graag. ■