



PROFIEL

Ralph Hamers

Ralph Hamers (1966) is sinds oktober 2013 bestuursvoorzitter van ING, de onderneming waar hij in 1991 zijn loopbaan begon.

Na een studie bedrijfseconomie in Tilburg begon de in het Limburgse Simpelveld geboren Hamers bij ING. Tot oktober 2013 was hij baas van ING België en Luxemburg. Hamers volgde Jan Hommen op, die na de staatssteun van oktober 2008 noodgedwongen het financieel conglomeraat ontmantelde en er een Europese bank van maakte. De 48-jarige Hamers mag het laatste duwtje geven. Zo moeten de resterende belangen in de Amerikaanse verzekeraar Voya en het onlangs naar de beurs gebrachte Nationale-Nederlanden nog worden verkocht. Dan resteert een bank die marktleider is in de Benelux en verder wil groeien in landen als Duitsland, Spanje, Italië, Turkije en Roemenië. Zodra ING de Staat de laatste 1,025 miljard aan steun heeft terugbetaald, wil Hamers over het boekjaar 2015 voor het eerst sinds 2008 weer dividend gaan betalen. Als CEO is zijn basis-salaris 1,27 miljoen euro.

Dus in dat opzicht kan een beschermingsconstructie handig zijn? Er moet een pauzeknop kunnen zijn?

Een pauzeknop inderdaad. Om erachter te komen met wie we te maken hebben.

DE TOEKOMST

Gaat het bankenlandschap veranderen door fusies of overnames?

De druk om extra te investeren vanwege technologie en toezicht zal voor consolidatie zorgen. Zeker als je niet in een snel groeiende economie zit waar die kosten zijn goed te maken door meer winst.

Er zullen wat veranderingen gaan komen door fusies binnen landen. In Nederland is dat niet aan de orde, omdat we hier al enkele grote banken hebben. In het buitenland wel. Duitsland bijvoorbeeld is een zeer versnipperde markt. Italië ook, net als sommige Oost-Europese landen.

Wellicht zullen er ook grens-

overschrijdende fusies te zien zijn. Dan gaat de omvang van banken weer spelen, de *too big to fail*-discussie. Wat kun je toelaten en wat niet? Moet dat kunnen? Er zijn nu al regels die ervoor zorgen dat banken mogelijk extra kapitaal moeten hebben als zij grote fusies gaan doen en te groot worden. Dan krijg je een soort straf. Daardoor word je ontmoedigd. Dat is een goede manier om grote overnames te ontmoedigen.

U wilt weer groeien in de landen waar u uitdager bent. In het verleden ging het door te hoge groeiambities fout. Hoe voorkomt u dat nu?

We moeten niet groeien om te groeien. Het belangrijkste is dat er een goede balans zit tussen het spaargeld dat je ophaalt en hoe je dat spaargeld weer in dienstverlening kunt omzetten. Dat moet vaak in het land waar je het geld hebt opgehaald.

In de Verenigde Staten ging het hierdoor fout met ING Direct. We hebben toen opgehaald spaargeld belegd in Amerikaanse vastgoedleningen, waardoor we in de kredietcrisis in de problemen kwamen.

Het spaargeld dat we nu in Duitsland, Spanje en Italië ophalen, moeten we dus ook in deze landen wegzetten. In Duitsland gebeurt dit voornamelijk in hypotheek, maar dit kan een concentratie-risico opleveren. We willen hier meer spreiding en uitbreiden naar leningen aan het midden- en kleinbedrijf en consumptieve kredieten.

De problemen die u eerder had met ING Direct in de Verenigde Staten zijn nu dus actueel in Europa?

Ja. Als we voor de crisis 10 miljard euro over hadden in Duitsland, ging dat bijvoorbeeld naar Nederland. Maar nu zou de Duitse toezichthouder dat niet meer toestaan. Eigenlijk heeft iedere indivi-

duële lidstaat weer zijn eigen euro. Wij hebben uitgerekend dat deze gedwongen winkelnering ons ongeveer 400 miljoen euro per jaar kost. En het risico ligt nu nog hoger ook.

Ik hoop dat door de Europese bankenunie dit soort nationale schotten uiteindelijk weer verdwijnen, waardoor het mogelijk wordt om veel efficiënter te bankieren.

Beleggers snakken weer naar dividend. Wanneer kunnen zij weer een uitkering verwachten?

Het wordt tijd dat we de aandeelhouders weer een uitkering geven, want die hebben in zes jaar tijd diepe dalen meegemaakt en ons desondanks gesteund. Zij hebben ons zelfs geholpen toen we in 2009 miljarden aan nieuw kapitaal ophaalden. Het wordt dus tijd dat de aandeelhouder weer dividend krijgt. De uitkering moet minimaal 40 procent van de jaarwinst gaan bedragen.