



precies het geld verdienen, omdat dat pas achteraf blijkt nadat alle handel heeft plaatsgevonden.”

**6** U heeft een investeringsfonds van vijftig miljoen euro opgezet. In wat voor bedrijven moet dat fonds investeren?

“Vernieuwende initiatieven en bedrijven in onze sector steunen we al jaren met kapitaal, kennis en ervaring. We doen dat eigenlijk altijd met meerdere partijen. We hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd in LedgerEdge, een nieuw platform voor obligatiehandel. Dat doen we samen met vermogensbeheerders Fidelity, Pimco en BlackRock en een aantal andere market makers zoals wij. Dat is vernieuwend omdat het op de blockchain is en volledig transparant is.”

**7** Wat voor rendement wilt u maken?  
“Wat gebruikelijk is, twee tot drie keer de

investering. Tegelijkertijd creëren wij zo een nieuwe markt waaraan we geld kunnen verdienen. In het verleden ging veel van de winst van zo'n nieuw platform naar de beurs en hun aandeelhouders. Dat is bijvoorbeeld gebeurd met de markt voor etf's. Wij hebben daar echt prima aan verdiend. Maar er zijn ook beurzen die heel veel verdiend hebben terwijl ze niet veel anders doen dan de handel faciliteren. Wij waren vaak geen aandeelhouder. Nu we dat wel zijn, verdienen we zo ook een stukje mee en krijgen een eerlijk deel van het succes dat wij bouwen.”

**8** Het deel variabel salaris van het personeel gaat omlaag, net nu de winstgevendheid terugloopt. Wat is de reden?

“We zagen dat werknemers wat meer zekerheid en voorspelbaarheid wilden over hun totale

**'IK WIL NIET ZEGGEN DAT WE IN EEN RACE ZITTEN, MAAR WE MOETEN WEL CONTINU BLIJVEN INNOVEREN'**

beloning. Mensen die hier langer werken, hebben ervaring met de variabele beloning en hebben een gevoel hoe dat uitpakt. Iemand die nieuw is, wil toch iets meer zekerheid. En dat geldt zeker voor mensen die verder van de handel afstaan. Zij zien dat een vergelijkbare baan bij bijvoorbeeld Booking.com of Adyen een hoger basissalaris oplevert. Ik zeg altijd dat wij misschien wel het meest sociale bedrijf van Nederland zijn. Iedereen deelt mee in de winst. Ik begrijp dat aandeelhouders een ander perspectief hebben, maar het is mijn taak om een balans te bieden. We moeten mensen tevreden houden, anders vertrekken ze naar een concurrent. Hier of in Amerika.”

**9** Het beloningsbeleid voor de top is al een aantal jaren op rij weggestemd. Blijft dat komende tijd zo?  
“Het is eigenlijk heel opmerke-