

Keynote speech FHR Lim A Po Instituut tijdens het openingscollege 2019-2020 d.d.

01 oktober 2019

Goedenavond rector, docenten en studenten van het FHR Institute for Higher Education en overige genodigden. Ik ben heel blij dat ik vandaag hier mag staan om de keynote speech te houden tijdens het openingscollege van het nieuwe studie jaar. Realiseren jullie je wel dat je studeert aan een van de meest reputable opleidingsinstituten van ons land, het FHR instituut? En dat deze opleiding garant staat voor het afleveren van toekomstige leiders van Suriname? Ja het gaat over jullie, over jou en ja ook jij, want over enkele jaren zal jij, jullie allemaal, in welke functie dan ook, sturing geven aan de economische ontwikkeling van ons land.

Als directeur van Finabank en voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging, ben ik elke dag bezig met calculaties, analyses en conclusies. Dat is niet bijzonder, want ik denk dat wij, die allemaal hier in de Grote Stadskerk zitten, elke dag hetzelfde doen. Iedereen op zijn eigen niveau. Calculeren, analyseren en concluderen. Vooral dat laatste, die conclusie, is heel belangrijk. Het feit dat jullie nu hier zitten is namelijk het resultaat van een conclusie, 'ja ik wil studeren', 'ja ik wil mijn toekomst veiligstellen' en 'ja ik wil mijn studiejaar succesvol aanvangen'. Maar ook mijn aanwezigheid hier vanavond is daarop gebaseerd; ik heb de conclusie getrokken dat ik vanavond mijn kennis, ervaring en betrokkenheid met jullie wil delen. Ik wil met jullie goed vinden, eerst beginnen iets meer van mezelf te vertellen, voordat ik jullie de uitdagingen van het bankwezen vertel.

Op mijn vijfde mocht ik al meehelpen in de textielwinkel van mijn ouders. Jong ja, maar zo heb ik ondernemen letterlijk met de paplepel naar binnen gehad. In die jaren is er een begin gemaakt met de ontwikkelingen van eigenschappen, waar ik nu nog van profiteer: **discipline, doorzettingsvermogen en inventiviteit.**



Mijn ouders zijn altijd hard blijven werken en leerden mij dat elke dag weer een nieuwe dag was, om met nieuwe energie te werken aan de toekomst. Niets is vanzelfsprekend en je krijgt niets gratis in het leven. Die instelling heeft mij vandaag gemaakt tot wie ik ben. Nu ik als CEO van Finabank en voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging bezig ben met onderwerpen zoals economie, koopkracht en stabiliteit, besef ik dat er niet heel veel veranderd is in de manier van denken en omgaan met vraagstukken. Het gaat nu om iets andere cijfers dan de omzetten die mijn ouders draaiden, maar ook toen waren ze bezig met zorg voor de economie, de impact van koopkracht en wat nodig is voor stabiliteit.

Vanavond wil ik, in mijn hoedanigheid als voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging, jullie vertellen wat de internationale en nationale uitdagingen van het bankwezen zijn. Ik ga proberen uiteen te zetten en aan te geven hoe de banken, maar met name ook Finabank, omgaan met deze uitdagingen. Verder zal ik ook ingaan op 'waarom jij je als persoon, ondanks alle turbulentie en soms tegenslagen die op je afkomen, positief moet blijven inzetten voor verbetering, versterking en groei'.

Banken zijn de motor van de economie en daarom is er een sterk verband, tussen de groei van de economie en het ontwikkelingsniveau van banken. Hoe sterker de bankensector in een land, hoe beter de economie zich kan ontwikkelen, m.a.w. hoe stabiel een bank is, hoe meer wij kunnen investeren, hoe meer jij kan lenen om jouw dromen te realiseren; een huis bouwen of een bedrijf op zetten. En al deze financiële bewegingen, zorgen voor een goede en groeiende economie in het land. Om de uitdagingen binnen het Surinaamse bankwezen te begrijpen, zal ik eerst kort ingaan op de functies van banken en wat hun rol precies is in de economie.

We kennen allemaal de banken van *'het sparen en lenen van geld'*. Maar dit is één functie van een bank.



Banken hebben:

- **Transformatie functie**, de kernfunctie, waarbij banken spaargelden accepteren en deze gelden omzetten in leningen of andere winstgevende investeringen;
- **Bemiddelingsfunctie**, waarbij de bank optreedt als bemiddelaar, bijvoorbeeld als je een verzekering wilt afsluiten;
- Verzorgen van een stabiel **betalingsverkeer** nationaal en internationaal;
- **Handelsfunctie** op de financiële markten;
- **En een adviserende functie**, waarbij wij als bank financieel advies verstrekken aan klanten en partners.

In al deze functies liggen risico's op de loer, want banken werken met jouw geld, jij bent de klant, waardoor zij een groot deel van de risico's overnemen. Zo praten wij onder andere over:

- **Kredietrisico**, waarbij de bank verliezen lijdt, omdat klanten niet in staat zijn om leningen terug te betalen;
- **Solvabiliteitsrisico**, waarbij banken niet kunnen voldoen aan betalingsverplichtingen op lange termijn, omdat ze te weinig eigen vermogen hebben;
- **En tot slot liquiditeitsrisico**, waarbij banken niet kunnen voldoen aan betalingsverplichtingen, omdat ze te weinig geld beschikbaar hebben in kas of op hun andere rekeningen bij banken.

Banken proberen deze risico's zoveel als mogelijk te beheersen door, 'effectieve risico beheerssystemen' op te zetten, die wij '*checks and balances*' noemen. Stel je nou eens voor, een klant komt de bank binnen en wilt SRD 50.000 lenen. Wij controleren dan eerst of de klant in staat is om de lening terug te betalen met het salaris dat hij verdient, voordat wij toestemming voor de lening geven.



Ondanks alle risico beheerssystemen, lopen wij als banken toch altijd het gevaar dat er een besluit wordt genomen, waar je als bank achteraf niet blij mee bent. Dat komt bijvoorbeeld doordat wij op het moment van besluit, niet beschikken over alle correcte informatie of doordat het profiel van de klant achteraf gewijzigd is; je raakt je baan kwijt en kan daardoor niet meer voldoen aan je financiële verplichtingen. Om dit te voorkomen en vanwege het feit dat banken voornamelijk werken met gelden van de samenleving, staan we onder streng toezicht van de centrale bank. Wat betekent dat in de praktijk? Dat banken behalve aan de nationale wet- en regelgeving, zich ook moeten houden aan de richtlijnen van de centrale bank. Bovendien moeten we wekelijks, maandelijks en jaarlijks rapporteren aan de toezichthouder. Een van de richtlijnen van de centrale bank is, dat banken altijd moeten beschikken over een vastgesteld minimum kapitaal, om te kunnen voldoen aan de betalingsverplichtingen. En omdat wij ook zaken doen met internationale banken, moeten wij ons niet alleen houden aan de nationale wet- en regelgevingen maar ook aan de internationale. Simpel gezegd, als jij vandaag komt met USD 100.000 in een koffer, mogen wij dat niet accepteren van de centrale bank en ook niet volgens de internationale regels, zonder dat jij kan aantonen waar het geld vandaan komt.

Ondanks het strenge toezicht van de centrale bank en de checks and balances, kunnen er toch situaties ontstaan, die het hele bankwezen op zijn kop zet, wat tot een crisis kan leiden. In de historie zijn er verschillende economische- en bankcrisissen geweest, die het bankwezen drastisch hebben doen veranderen. De meest recente crisis die wij kennen, is de kredietcrisis van 2007, gevolgd door de Europese staatsschuldcrisis van 2009. De kredietcrisis is ontstaan in de Verenigde Staten van Amerika, doordat banken veel risico's namen bij het verstrekken van hypothecaire leningen. Toen huiseigenaren niet meer instaat bleken hun schulden af te lossen, raakten banken in de problemen en dreigde het hele betalingsverkeer stil te vallen.



Deze kredietcrisis verspreidde zich in rap tempo wereldwijd en als gevolg hiervan, ontstond binnen de Europese Unie, de Europese staatsschuldencrisis, nadat Griekenland zijn schulden niet meer zelfstandig kon betalen.

Gelukkig is anno 2019, het internationale bankwezen gezond. Er zijn maatregelen getroffen na de crisis van 2007 en 2009, om ervoor te zorgen dat dit nooit meer zal gebeuren. In dit kader is onder andere **Basel 3** aangenomen, met als doel de financiële gezondheid van banken te waarborgen door middel van het aanhouden van extra kapitaal en liquiditeitsbuffers door banken. Basel 3 is aangenomen door het Basel Comité, bestaande uit vertegenwoordigers van centrale banken en toezichthouders van 27 van de grootste economieën in de wereld, waaronder de Europese Unie en de Verenigde Staten van Amerika. Elke centrale bank mag vrijwillig de Basel 3 standaarden implementeren.

Banken hebben dus gewerkt aan het opbouwen van extra reserves voor het opvangen van economische schokken. Zij houden veel meer kapitaal en liquiditeiten aan om beter te kunnen voldoen aan hun betalingsverplichtingen. Het aanhouden van meer geld, maakt banken niet alleen gezonder, maar heeft ook een negatieve impact op de rentabiliteit. Deze lage rentabiliteit wordt verder beïnvloed door de negatieve rentes die momenteel op de geld- en kapitaalmarkt worden geboden door investeerders. Hierdoor kunnen banken minder winst behalen, met als gevolg dat de marktkapitalisatie oftewel 'the book value' van banken omlaag gaat. Dus investeerders die opzoek zijn naar 'rendement', kopen op dit moment geen aandelen in banken. Aan de andere kant, is het investeren in banken, een veilige investering, juist vanwege alle maatregelen die internationaal genomen zijn om risico's tot het minimale te beperken. En daar vallen witwassen en fraude bijvoorbeeld onder.



Wereldwijd zijn overheden een strijd gestart tegen witwassen van gelden in z'n algemeenheid. Banken dienen in snel tempo strengere integriteitsmaatregelen in te voeren, om te voldoen aan de nieuwe eisen van de Financial Action Task Force, en ze maken geen grappen. De ING heeft net een boete betaald van EUR 775 miljoen en de ABN-AMRO staat op dit moment onder een justitieel onderzoek. Ze lopen het risico om een hele hoge boeten te betalen, als bewezen wordt dat de bank onvoldoende heeft gedaan om witwassen en fraude tegen te gaan.

Banken staan midden in de samenleving. Digitalisering gaat ook niet aan banken voorbij. Ze leunen steeds meer op technologie, vanwege de economische ontwikkelingen, de terugvallende marges, scherpere liquiditeitseisen en toenemende regulatie- en integriteitseisen. Technologie stelt banken in staat, niet zozeer kosten te reduceren, maar om schaalbaar te worden, fouten te reduceren en is tevens vervanging voor schaarse human resources. Banken kunnen klanten makkelijker en sneller bedienen met de introductie van technologie en interne processen verder optimaliseren ten einde de efficiency binnen de bank te verhogen. Dezelfde technologische ontwikkelingen bieden ook voor deze internationale banken een gevaar. Technologische giganten zoals Amazon, Google en Apple, zijn gestart met het aanbieden van financiële diensten, die efficiënter en soms effectiever zijn dan de diensten die traditionele banken aanbieden. Hoe om te gaan met deze bedreigingen is voor de banken nog niet helemaal helder.

En dan nu terug naar onze eigen situatie, Suriname. In tegenstelling tot het herstelde internationale bankwezen, staat het Surinaamse bankwezen nog voor een aantal grote uitdagingen:



- 1) **De economische situatie in het land.** Ondanks het feit dat er enkele aanwijzingen zijn die hoop geven op verbetering van de economie in het land, zoals de inflatie van 3% en de groei van het BBP van 3%, zijn er ook risico's, waarmee wij als banken rekening houden en verwerken in ons beleid. De risico's zijn onder andere het grote overheidstekort van 10% van het BBP en de schuldpositie van het land die oploopt tot ongeveer 80%. De verwikkeling tussen banken en de overheid, is groter aan het worden. Op dit moment heeft de overheid financiële verplichtingen aan de banken, omdat zij geld geleend heeft. En dat is opgelopen tot 11% van het BBP. Het is belangrijk dat wij beseffen dat deze schuld van de overheid bij de banken, niet verder moet oplopen en dat de overheid aan haar betalingsverplichtingen moet blijven voldoen. Anders komen we in een situatie terecht zoals de Europese staatsschuldcrisis en nog dichterbij in onze regio, Barbados, waar de banken in 2018 in problemen zijn gekomen, omdat de overheid niet aan haar betalingsverplichtingen kon voldoen.
- 2) **De financiële performance van banken.** De gemiddelde solvabiliteit van banken ligt onder de gestelde norm van 10% van de Centrale Bank van Suriname en onder het tier 1 gemiddelde van de wereld van 13%. Tier 1 kapitaal bestaat uit het eigen vermogen en ingehouden winsten. Het is bedoeld om de financiële gezondheid van een bank te meten en wordt gebruikt wanneer een bank verliezen moet opvangen zonder bedrijfsactiviteiten te staken. De gemiddelde efficiency ratio van banken in Suriname bedraagt 65% en stijgt vanwege de toegenomen regulerings- en automatiseringskosten. Wereldwijd is de gemiddelde efficiency ratio van banken 50%. Tenslotte ligt de non-performing ratio van banken rond de 12%, terwijl die volgens de regelgeving van de Centrale Bank van Suriname, maximaal 5% mag bedragen.



Ondanks deze kern ratio's van banken verbeteren, ligt er een wezenlijke uitdaging voor het financiële systeem. Ik wil wel even de nadruk leggen op het feit, dat als de economische indicatoren verslechteren, zoals de koers, de inflatie of het budgettaire tekort niet goed beheerd worden, de ratio's nog verder zullen verslechteren.

- 3) **De National Risk Assessment on anti-money laundering and counter-finance terrorism.** Suriname heeft een kleine open economie. Dit betekent dat wij afhankelijk zijn van zowel importen als exporten van cruciale goederen. Deze goederen dienen financieel te worden afgewikkeld. Momenteel is Suriname in de NRA om vast te stellen of wij voldoende risico mitigerende maatregelen in ons land genomen hebben om witwassen en terrorisme financiering tegen te gaan. Vanwege het feit dat banken de meeste financiële activa beheren, zijn banken een belangrijke stakeholder in de NRA. Maar banken zijn niet de enige stakeholder. Cambio's, autoverkoop bedrijven, vastgoedbedrijven en notarissen zijn onder andere ook stakeholders. In deze NRA gaat men ook na of de overheidsinstanties voldoende integer en onafhankelijk hun werkzaamheden kunnen uitoefenen. Als wij deze assessment niet goed doen, dan lopen wij het risico om als land op de grijze en/ of de zwarte lijst geplaatst worden. Als dit gebeurt, zijn de risico's voor banken en hun internationale bankrelaties niet te overzien, maar ook de risico's voor isolement van het land Suriname. Wij als banken doen er daarom alles aan om positief door de assessment te komen en ondersteunen het project management team met alle middelen die wij ter beschikking hebben.
- 4) **Correspondent banking relaties.** Het is belangrijk voor ons als land, om correspondent bank relaties te hebben met internationale banken, voor het doen van internationale betalingen voor bijvoorbeeld importen.



Bij verlies van correspondent bank relaties, zullen wij niet meer instaat zijn om internationale betalingen te verrichten en komen de importen van goederen in gevaar. Het verlies van correspondent bank relaties is een wereldwijd fenomeen, dat een negatieve invloed heeft op meerdere regio's waaronder ook het Caribisch gebied. Uit onderzoek blijkt dat het Caribisch gebied, waarvan Suriname deel uitmaakt, harder getroffen is dan de andere regio's, waarbij er zelfs op enige momenten landen in het Caribisch gebied waren, zoals Belize, waarvan geen enkele bank een correspondent relatie meer had. Daarom doen wij als sector er alles aan om de NRA succesvol te laten verlopen, maar tegelijkertijd ook internationale wet- en regelgeving die nog niet in Suriname van toepassing is, in te voeren om het imago van de sector goed te houden. Zo zijn wij in de finaliserende fase om onze bankvoorwaarden te moderniseren en in lijn te brengen met internationale standaarden.

- 5) **Betalingsverkeer optimaliseren.** We moeten als samenleving minder gebruik maken van cash. Dat is voor de veiligheid van de samenleving, minder werk in de afhandeling van contante transacties en financiële transacties die digitaal gedaan worden, zijn transparanter. We moeten als samenleving een switch maken naar het gebruik van de elektronische kanalen van banken en het introduceren van nieuwe betaalmogelijkheden. Nu even een test. Wie van jullie hier heeft een bankrekening? Uit marktonderzoek is gebleken dat gemiddeld 32% van de Surinaamse samenleving, nog niet beschikt over een bankrekening. En daar doen we het dus voor. Ok, jullie hebben een bankrekening, maar hoeveel van jullie maken gebruik van een bankpas om boodschappen te betalen in de winkel?



Want ik bijvoorbeeld, heb nooit cash geld op zak en dat kan soms wel voor problemen zorgen, als ik bijvoorbeeld de parkeerwachter moet betalen. Het zou toch geweldig zijn als de parkeerwachter met een pinautomaat naar mij toe komt of tegen me zegt 'u kunt per overmaking betalen via de mobile banking app'? Dat is de toekomst. Daar willen we naar toe. Voor het eerst is er een werkgroep samengesteld op initiatief van het bankwezen, bestaande uit vertegenwoordigers van banken, het bedrijfsleven, de switch company en de consumentenvertegenwoordiging, om samen te brainstormen over meer (financial) inclusion van de samenleving, om meer gebruik te maken van de elektronische kanalen van banken en het introduceren van nieuwe, goedkopere betaalmogelijkheden. We zijn er bijna, het is een lang en enerverend traject, maar de vruchten zijn binnenkort zichtbaar in de eerste gezamenlijke campagne.

Vaak krijg ik de vraag, Eblein of Frangie, 'waar komt deze energie en motivatie vandaan, om een bank in zo een moeilijke periode te leiden en bovendien ook nog goede resultaten te publiceren'? Hoe kan je het combineren met de functie van voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging in een transitie periode, waarbij banken wereldwijd aan nieuwe eisen moeten voldoen en er ook nog zoveel uitdagingen zijn in de Surinaamse economie? En, niet onbelangrijk, hoe ga je om met kritiek, want niet iedereen is het altijd eens met je standpunten. Maar zoals ik aan begin al zei: ik heb geleerd **om hard te blijven werken** en dat elke dag weer een nieuwe dag is om met **nieuwe, positieve, energie te werken aan de toekomst**.

Het jongetje van 5, dat in de textielwinkel van zijn ouders werkte, is in 2000 afgestudeerd aan de HES in Rotterdam, studierichting Commerciële Economie met als specialisatie 'Ondernemerschap'.



Een leuke anekdote is dat ik tijdens mijn studie voor het eerst gesolliciteerd had voor een baan bij een bank. Een traineeship van ABN AMRO, helaas werd ik hiervoor afgewezen. Een maand na de afwijzing kreeg ik de baan alsnog aangeboden, omdat ik de ABN AMRO award had gewonnen. Ik zei nu zelf nee, omdat ik besloten had om een vervolgstudie te doen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, Bedrijfskunde, met als specialisatie 'Informatie Management'.

Ik ben in die periode geïnspireerd door CEO's van Unilever, Heineken en KLM en ook door Benjamin Nethanjahu, die tijdens mijn studie presentaties hebben gehouden. Dat is wat ik wil doen, besepte ik, werken bij een multinational. Maar willen en doen is niet hetzelfde, want na mijn studie ben ik terug gekomen naar Suriname en mocht ik bij de Hakrinbank N.V. beginnen als onder hoofd commerciële zaken in het particulier marktsegment. Ik ben doorgegroeid tot accountmanager en heb de afdeling mastercard succesvol opgezet. Acht jaar geleden startte ik als director business banking bij Finabank en 6 maanden later werd ik op 34-jarige leeftijd benoemd tot CEO van Finabank. De jongste CEO in de Surinaamse geschiedenis. En ik heb nog een record gevestigd, door de boeken in te gaan als de jongste voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging.

Omdat ik tijdens mijn studie geïnspireerd werd door de CEO's, ben ik in 2006 begonnen ben met het doceren van het vak 'Bankwezen' op de Anton de Kom Universiteit en het verzorgen van gastcolleges op het Institute for Graduate Studies and Research. Doceren over het bankwezen, heeft mijn passie voor het bankwezen, verder vergroot. Tijdens het les geven ben ik erachter gekomen dat er GAPS zijn tussen het Surinaamse bankwezen en best practices. Als CEO van Finabank en voorzitter van de Surinaamse Bankiersvereniging, ben ik nu in de gelegenheid om te werken aan het verkleinen van deze GAPS, voor mij een full circle moment.



Ik ben terug gekeerd naar Suriname en heb het gevoel, nee ik geloof dat ik op mijn manier een **verschil kan maken**. Mijn terugkeer naar Suriname heeft ervoor gezorgd dat ik uit mijn comfort zone ben gestapt. Dat ik ben gaan beseffen dat elke **nieuwe uitdaging, een volgende stap is**.

Dat ik hier vanavond mag staan is tweeledig: ik wil jullie een inkijk in de financiële wereld geven, maar meer nog mijn persoonlijke ervaringen met jullie delen.

Ik doe een oproep aan jullie om **doorzettingsvermogen** te tonen, ook wanneer het niet goed gaat in het begin, **blijf positief**. Ja je hebt gelijk dat het soms lijkt alsof je een stap vooruit doet en drie terug. Toch moet je de stappen achteruit zien als leermomenten. Put inspiratie uit de verhalen van succesvolle ondernemers en wereldleiders door te lezen. De biografieën van Steve Jobs (Apple) en Jack Welch (GE), en het boek 'De Eurocrisis' van Jeroen Dijsselbloem, zijn in dit kader wat mij betreft absolute aanraders. En kijk om je heen, ze zijn er, de rolmodellen die het allemaal in huis hebben. Kennis en kunde, laat je door hun omringen. Voor mij persoonlijk, hebben tijdens mijn carrière dhr. Prof. Dr. Anthony Caram: dankzij zijn onuitputtelijke wetenschappelijke en bancaire kennis; en dhr. Jules Tjin Wong Joe: een bron van inspiratie ten aanzien van ondernemerschap en leiderschap, een belangrijke rol gespeeld.

Nu sta ik hier als jonge bankdirecteur en ben ik erg tevreden met de manier waarop mijn leven nu is ingericht. Toen ik net begon met werken, reed ik een oude, lekkende auto zonder airco. En straks als ik hier weg rij, stap ik in een betere, niet lekkende auto. Dit alles heb ik bereikt, omdat ik niet voor de korte en snelle weg heb gekozen. Ik heb me niet laten leiden **door geld of status, maar door intrinsieke motivatie, (dat is dat, wat ik graag wil doen) ik heb ambitie en besef dat ik elke dag weer leer. Voor mij zijn dit de elementen die garant staan voor geluk en succes. En dat is wat ik jullie schenk vanavond, de ingrediënten voor geluk en succes.**



Geraadpleegde literatuur:

- Bank of America Merrill Lynch, 'European Banks Strategy One Big Thing', September 2018;
- Basel Institute on Governance, '*Basel AML Index 2018 Report*', Switzerland, Oktober 2018.
- Hoekstra, W.B., '*Plan van Aanpak Witwassen.*' Ministerie van Financiën, Nederland, juni 2019.
- McKinsey & Company, '*New rules for an old game: Banks in the changing world of financial intermediation*', McKinsey Global Banking Annual Review, 2018;
- McKinsey & Company, '*A decade after the global financial crisis: what has (and hasn't) changed?*', McKinsey Global Institute, September 2018;
- Organization of American States, '*Brief introduction to the AML/CFT National Risk Assessment*', juli 2019;

