



# Febelfin Governance

“Without change there is no innovation, creativity, or incentive for improvement. Those who initiate change will have a better opportunity to manage the change that is inevitable.”

– William Pollard

Beste lezer,

Laat deze brochure een leidraad voor u zijn om meer te weten over het DNA van Febelfin:

- De missie en de waarden
- De kerntaken
- De strategische doelstellingen

Stuk voor stuk maatschappelijke vraagstukken waarop de Federatie een passend antwoord dient te zoeken.

Verder vindt u in deze brochure meer informatie over de samenstelling en de rol van de verschillende bestuursorganen.

Alle bovenstaande bouwstenen zullen onze Federatie een houvast bieden om de komende jaren een steeds sterker verankerde rol in de economie en de maatschappij te spelen. En u maakt daar meer dan ooit deel van uit!

Karel Baert  
CEO Febelfin



## Inhoud

### 3 **Waarvoor staat Febelfin**

- 3 Missie
- 3 Waarden
- 4 Kerntaken
- 4 Strategische doelstellingen

### 5 **Hoe werkt Febelfin**

### 6 **Beslissingsorganen**

- Overzicht
  - Algemene vergadering
  - Raad van bestuur
  - Executive Committee
- Overzicht bestuursorganen

### 13 **Intern bestuur & Team**

### 15 **Bijlagen**

# Waarvoor staat Febelfin



## Missie

Febelfin verdedigt de belangen van haar leden en zet zich samen met haar leden in voor een sterke, veerkrachtige en inclusieve financiële sector die als essentiële partner duurzame economische groei en innovatie ondersteunt.



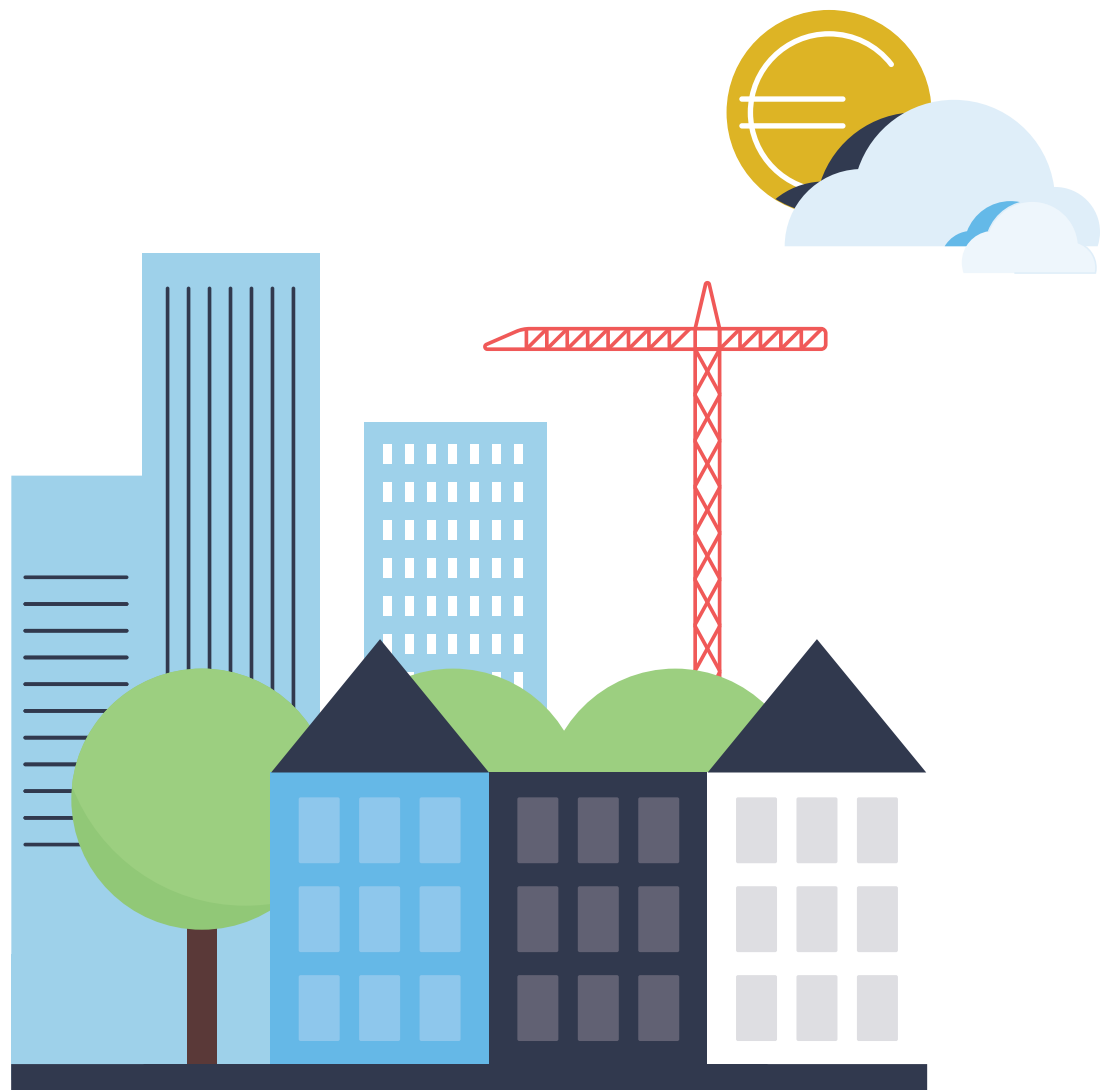
## Waarden

**Solide.** Als leidende sector bieden we zekerheid en staan we garant voor de economische weerbaarheid van zowel gezinnen als bedrijven. We zorgen voor stabiliteit, handelen met integriteit en zijn transparant. We nemen een proactieve houding aan om toekomstige uitdagingen aan te pakken en die zekerheid te blijven bieden, zodat men op ons kan bouwen. Vertrouwen en weerbaarheid staat centraal in alles wat we doen.

**Toegankelijk.** We zorgen ervoor dat onze diensten eenvoudig te begrijpen en te gebruiken zijn, met aandacht voor de individuele noden van onze klanten. Door het bevorderen van de financiële geletterdheid, de digitale kloof te dichten en met empathie te luisteren, maken we financiële diensten toegankelijk.

**Menselijk.** Financiële beslissingen gaan vaak gepaard met belangrijke levensgebeurtenissen. Daarom staat in al wat we ondernemen de klant centraal. We luisteren naar de behoeften van onze klanten. Door empathie en betrokkenheid bouwen we sterke, langdurige relaties uit en zorgen we ervoor dat onze klanten zich gehoord en ondersteund voelt.

**Innovatief.** We stimuleren innovatie en staan open voor nieuwe ideeën en oplossingen. Door proactief nieuwe technologieën en vooruitstrevende benaderingen te omarmen, passen we ons aan de veranderende behoeften van klanten en de samenleving. Onze open houding zorgt ervoor dat we blijven leren, groeien en de toekomst van de financiële sector vormgeven.



“The future belongs to those who prepare for it today.”

– Malcolm X.

## Kerntaken



### Inspire

- We verenigen de stem van onze leden, verdedigen hun belangen en brengen hun standpunten krachtig en proactief naar voren in het politiek, economisch en maatschappelijk debat.
- We bieden gerichte ondersteuning door informatie, advies, opleidingen en het bieden van netwerkmogelijkheden.



### Engage

We sensibiliseren en bouwen actief partnerships uit.



### Connect

We verbinden al onze leden en smeden banden met beleidsmakers en stakeholders op elk niveau – van lokaal tot Europees – om de belangen van onze leden te behartigen.

## Strategische doelstellingen



### Facilitator van de economie

De boodschap uitdragen dat de sector niet alleen bankieren omvat, maar het mogelijk maken en versterken van de welvaart van gezinnen, bedrijven en gemeenschappen. De financiële sector is een belangrijke facilitator van economische groei en stabiliteit op lange termijn.



### Vertrouwde beschermer

Het belang van de sector benadrukken in het waarborgen van veiligheid, fraudepreventie en gegevensbescherming om het vertrouwen te bevorderen.



### Partner in duurzaamheid

De cruciale rol van de sector in de overgang naar een duurzamere economie beklemtonen, door aan de behoeften van bedrijven en consumenten te voldoen.



### Drijvende kracht achter inclusiviteit

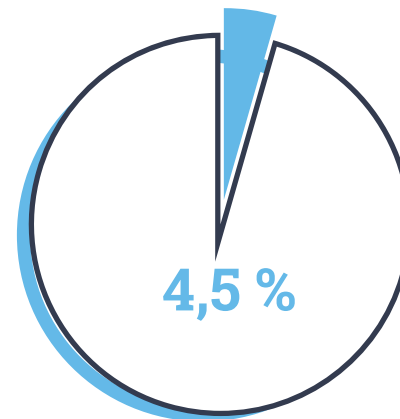
Het mensgerichte en inclusieve karakter van de sector onderstrepen door financiële en digitale inclusie te bevorderen en de inspanningen van de sector voor toegankelijk bankieren in de verf te zetten.

# Hoe werkt Febelfin

Belgische federatie van de financiële sector met uitzondering van verzekeringsinstellingen en pensioenfondsen.



**+230**  
financiële instellingen  
in België



Bruto toegevoegde waarde  
van de gehele financiële sector  
in de Belgische economie



**+52.000**  
financiële dienstverlening

Banken   Kredietverstrekkers



Beursvennootschappen

Leasemaatschappijen

Euroclear

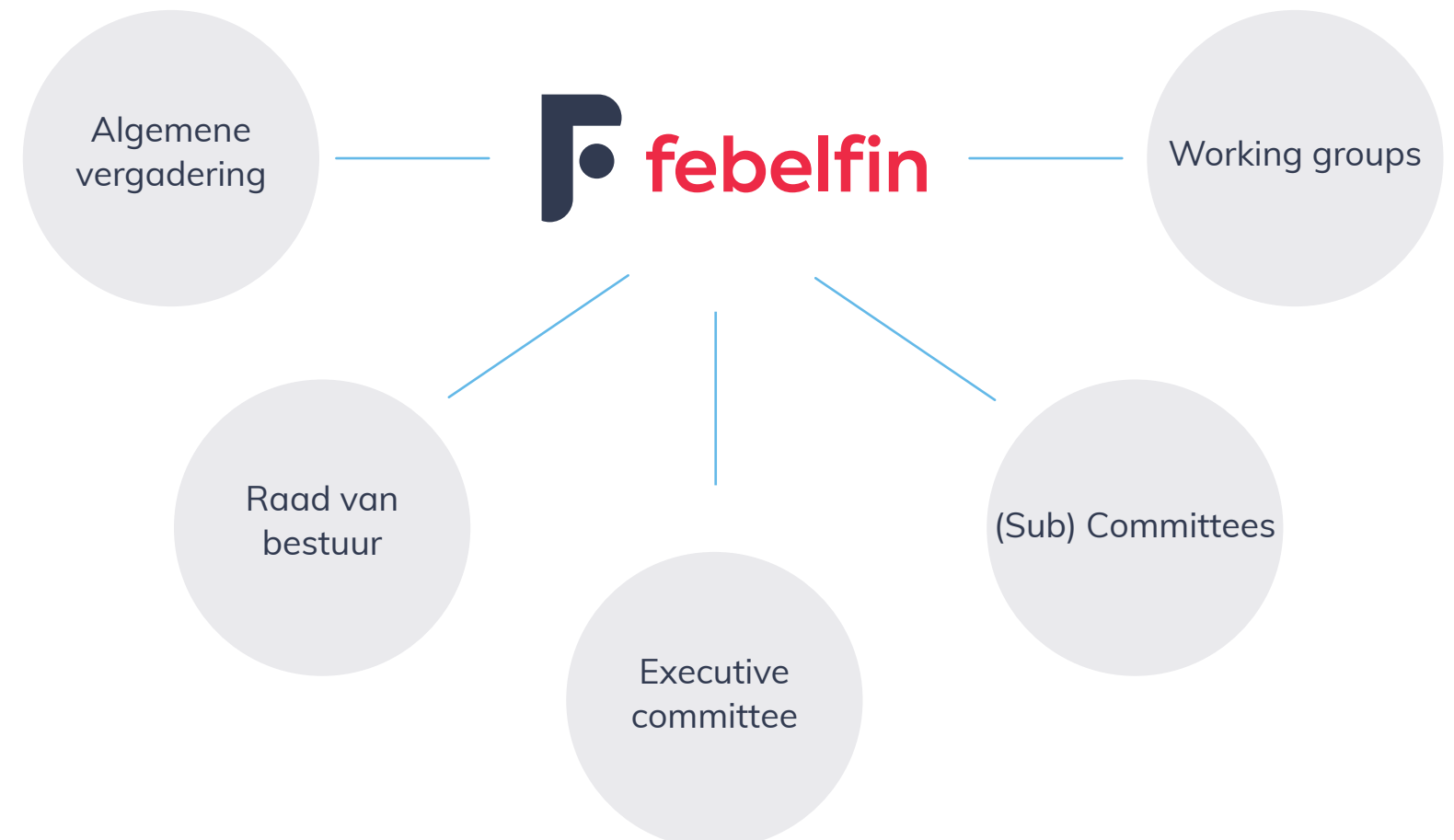
SWIFT

...

# Beslissingsorganen Febelfin

“Great things in business are never done by one person. They’re done by a team of people.”

– Steve Jobs



## Member Forum

Naast deze organen kan indien nodig elke gemeenschap een vergadering samenroepen binnen Febelfin met ondersteuning van het Febelfin personeel onder de vorm van een Member Forum.

# Beslissingsorganen Febelfin

“Teamwork divides the task and multiplies the success.”

## Algemene vergadering

### Rol

- statuten wijzigen
- jaarrekening en begroting goedkeuren
- bestuurders benoemen en ontslaan

### Frequentie:

Minstens 1x per jaar

### Samenstelling:

- Gewone leden
  - stemrecht
  - kredietinstellingen + BEAMA + bestuurders
- Toegetreden leden
  - raadgevend lid
  - kredietmaatschappijen, beursvennootschappen, leasingmaatschappijen, leden BEAMA, leden factoringvereniging
- Geassocieerde leden: agenda raadplegen (op aanvraag)
  - geen stemrecht
  - leden met bijzonder statuut

## Raad van bestuur

### Rol

- algemene, oriënterende rol
- toezicht houden op het Executive Committee
- de raad van bestuur kan een beslissing van het Executive Committee opschorten en wijzigen

### Frequentie:

1 x per kwartaal en op verzoek van minstens 1/3<sup>e</sup> van de leden van de raad van bestuur.

**Samenstelling:** representatieve vertegenwoordiging van gehele ledengemeenschap.

16 leden

- 4 vertegenwoordigers grootbanken, waaronder Febelfin voorzitter en Febelfin ondervoorzitter
- 2 vertegenwoordigers mid & small sized banks waaronder 1 Febelfin ondervoorzitter
- 2 vertegenwoordigers niche activities
- 1 vertegenwoordiger financial infrastructure providers & financial markets
- 3 vertegenwoordigers van BEAMA
- Voorzitter & Ondervoorzitter Retail Credit Committee
- Voorzitter Leasing Committee
- CEO Febelfin

## Executive Committee

### Rol

- beslissingen Raad van bestuur uitvoeren
- goede werking van Febelfin garanderen
- alle taken uitvoeren die gedelegeerd zijn door de Raad van bestuur
- informeren van de Raad van bestuur over genomen beslissingen

### Frequentie:

10 x per jaar en meer indien nodig

**Samenstelling:** representatieve vertegenwoordiging van gehele ledengemeenschap.

10 leden

- 4 vertegenwoordigers grootbanken, waaronder Febelfin voorzitter en Febelfin ondervoorzitter
- 2 vertegenwoordigers mid & small sized banks waaronder 1 Febelfin ondervoorzitter
- 1 vertegenwoordiger niche activities
- 1 vertegenwoordiger financial infrastructure providers & financial markets
- Voorzitter BEAMA
- CEO Febelfin

# Beslissingsorganen Febelfin

## Bijzondere opmerkingen bij Raad van bestuur en Executive Committee

### Mandaten

- Lid Raad van bestuur of Executive Committee: 4 jaar en onbeperkt verlengbaar
- Voorzitter & ondervoorzitter: 3 jaar en éénmaal verlengbaar

### Beslissingen

- bij consensus
- zo nodig via stemming, bij eenvoudige meerderheid
- bij staking stemmen: stem van de voorzitter is doorslaggevend
- voorzitter heeft de mogelijkheid om alarmbelprocedure op te starten
- alle dossiers met reputationele, financiële of strategische impact: ter beslissing voorleggen Executive Committee, zo nodig Raad van bestuur

### Voorzitter (CEO groep)

- aangeduid door de Raad van bestuur onder zijn leden

### Ondervoorzitter

- 2 ondervoorzitters worden benoemd, minstens één ondervoorzitter komt uit een andere Groep dan de Groep van Bestuurders waar de Voorzitter deel van uit maakt

## Hoe worden beslissingen genomen?

Algemene vergadering	Raad van bestuur	Executive Committee
Quorum: /	Quorum:	Quorum:
Gewone meerderheid stemmen	Gewone meerderheid leden  Gewone meerderheid stemmen	Gewone meerderheid leden  Gewone meerderheid stemmen
	Indien geen consensus, minderheids-standpunt (1/3 <sup>de</sup> leden)	Indien geen consensus, minderheids-standpunt (1/3 <sup>de</sup> leden)





# Overzicht bestuursorganen Febelfin

## Committee

**Missie:** bespreekt de algemene principes en prioriteiten inzake aangelegenheden die binnen domein Committee vallen en heeft een adviserende rol tegenover Excom/Raad van bestuur van Febelfin. Het Committee heeft verder de bevoegdheid om inzake andere, ook technische of tactische, aangelegenheden een beslissing te treffen.

**Scope:** Line of Activity (of subactiviteit)

**Duur:** onbeperkt

**Opgericht door:** bestuursorgaan

**Rapporteert aan:** Management Team in overleg met leden in Excom en Raad van bestuur

**Samenstelling & representativiteit:**

Algemene regel

**Aantal leden:** Max. 8 effectieve leden

- Grootbanken: 4
- Mid-Small Banken: 2
- Nicheactiviteiten: 1
- Financial infra: 1
- Max. 8 alternates

**Uitzonderingen:**

- indien gemotiveerd, zijn bijkomende vertegenwoordigers toegestaan

**Goedkeuring:**

- Elk Committee heeft een eigen werkingsreglement met specifieke regels over samenstelling en de werking. De Raad van bestuur van Febelfin keurt dit goed

**Profiel leden:** strategisch management vakgebied generalisten

**Frequentie:** minstens 4 x / jaar + ad hoc als nodig

**Opvolging:** verantwoordelijke activiteit

**Organisatie:** op Febelfin-Net

**Vergaderwijze:** fysiek als norm

**Agenda:** min. 7 dagen voor de meeting

**Notulen:** max. 7 dagen na de meeting

## Sub Committee

- Idem dito als Committee, binnen deeldomein
- Met rapportering aan Committee

## Working groups

**Missie:** Werkgroepen zetten zich in op specifieke strategische doelstellingen en dossiers

**Scope:** reeks van topics of specifiek topic (afhankelijk)

**Duur:** onbeperkt of beperkt (afhankelijk)

**Opgericht door:** (Sub) Committee

**Rapporteert aan:** (Sub) Committee

**Samenstelling:** representatieve vertegenwoordiging betrokken bij het onderwerp of domein

**Toegang:** in principe open voor alle leden die onder de expertise van de betreffende Werkgroep vallen

**Profiel leden:** vakgebied generalisten/ thematische experts (naargelang)

**Aantal leden:** representatieve vertegenwoordiging

**Frequentie:** als nodig

**Opvolging:** Febelfin Manager

**Organisatie:** op Febelfin-Net

**Agenda:** min. 7 dagen voor de meeting

**Notulen:** max. 7 dagen na de meeting

# Samenstelling van de Raad van bestuur



**Michael Anseeuw**  
(BNP Paribas Fortis)  
Voorzitter



**Karel Baert** (Febelfin)  
Gedelegeerd bestuurder

## Vertegenwoordigers Grootbanken



**Michael Anseeuw**  
(BNP Paribas Fortis)  
Bestuurder



**Marc Raisière** (Belfius Bank)  
Bestuurder, Ondervoorzitter



**Johan Thijs** (KBC Groep)  
Bestuurder



**Peter Adams** (ING België)  
Bestuurder

## Vertegenwoordigers Mid-Small-Banken



**Peter Devlies** (Argenta bank)  
Bestuurder, Ondervoorzitter



**Dirk Wouters** (Bank van Breda)  
Bestuurder

## Vertegenwoordigers Nicheactiviteiten



**Nicolas van de Put**  
(VAN DE PUT & CO Banquiers  
Privés / Privaatbankiers)  
Bestuurder



**Michel Buysschaert**  
(Delen Private Bank)  
Bestuurder

## Vertegenwoordiger Financiële Markten & Infrastructuur



**Valerie Urbain** (Euroclear)  
Bestuurder

## Vertegenwoordigers BEAMA



**Koen Van de Maele**  
(Candriam België)  
Bestuurder



**Gregory Swolfs**  
(Capfi Delen Asset  
Management)  
Bestuurder



**Caroline Tubeuf** (Degroof  
Petercam Asset Management)  
Bestuurder

## Vertegenwoordiger Kredietverstrekkers



**Francisco Dias Guerra Schram**  
(ING Belgium)  
Bestuurder

## Vertegenwoordiger Leasing maatschappijen



**Filip Indigne** (ING Lease)  
Bestuurder



Executive Committee

# Overzicht van Committees, Sub Committees en Working groups

CEO Office (incl. program management)			
<b>Retail Business line</b>	<b>Regulatory &amp; Transversal lines</b>	<b>Communication &amp; Public Affairs</b>	<b>Corporate Affairs</b>
Febelfin - Retail Credit Committee	Febelfin - Legal Committee	Febelfin - Communication Committee	Febelfin - Governance
Febelfin - Retail Consumer Credit Sub Committee	Febelfin - Legal Retail Banking Sub Committee	Febelfin - Public Affairs Committee	Febelfin - Social Affairs Committee
Febelfin - Retail Credit Economic Affairs Sub Committee	Febelfin - Legal Financial Markets Sub Committee	Febelfin - European Public Affairs Committee	Febelfin - Internal Services
Febelfin - Retail Credit Mortgage Sub Committee	Febelfin - Legal Commercial Banking Sub Committee	Febelfin - Digital and Financial Inclusion Committee	
Febelfin - Retail Credit Mediation Sub Committee	Febelfin - DPO Privacy Sub Committee		
Febelfin - Retail Credit Sustainable Loans Sub Committee	<b>Febelfin - Compliance Committee</b>		
<b>Febelfin - Retail Savings Committee</b>	Febelfin - Anti-Money Laundering & Sanctions Sub Committee		
<b>Febelfin - Payments Committee</b>	Febelfin - Prudential Affairs Committee		
Febelfin - Payment Fraud Sub Committee	Febelfin - Accounting & Reporting Committee		
Febelfin - Payment Systems Sub Committee	Febelfin - Tax Committee		
Febelfin - Cybersecurity Sub Committee	Febelfin - Economic Affairs Committee		
Febelfin - Card Systems Sub Committee (CARDSYS)	Febelfin - Sustainable Finance Committee		
<b>Corporate Business line</b>			
<b>Febelfin - Corporate Banking Committee</b>			
Febelfin - Corporate Banking Trade Finance Sub Committee			
<b>Febelfin - Leasing Committee</b>			
<b>Private Banking Business line</b>			
<b>Febelfin - Private Banking Committee</b>			
Febelfin - Heads of WAP Sub Committee			
Febelfin - Heads of Compliance Sub Committee			
<b>Febelfin - Investment Firm Sub Committee</b>			
<b>Financial Markets &amp; Infrastructure Business line</b>			
<b>Febelfin - Financial Markets &amp; Infrastructure Committee</b>			
Febelfin - Market Evolution Sub Committee			



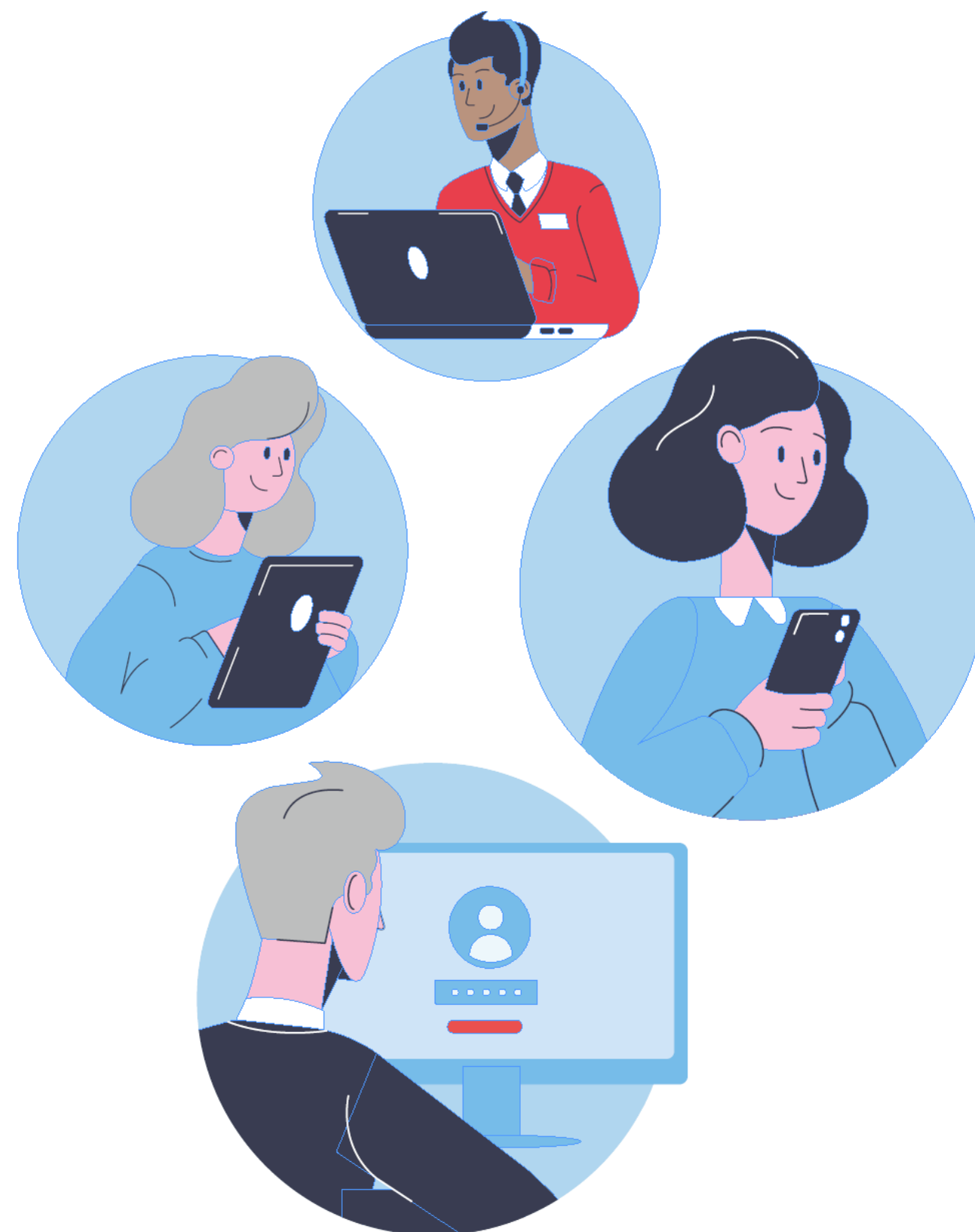
Organisational Unit
<b>Governance body</b> BEAMA - Board of Directors BEAMA - Bureau BEAMA - General Assembly
<b>Committees</b> BEAMA - AM-Sector Notoriety Committee BEAMA - Private Asset Management Committee



Welke rol kan een Febelfin lid opnemen binnen een (Sub) Committee of Working group?

	Febelfin lid	Uitgenodigd voor meetings	Documenten lezen
Voorzitter, Ondervoorzitter, lid, alternate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bezoeker	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lezer	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>

Alle rollen krijgen een melding van nieuwe documenten via de Daily Digest e-mail.



# Samenstelling van Leadership Team & Management Team



**Karel Baert**  
Chief Executive Officer



**Saar Carre**  
Director Payments  
Program Manager



**Wien De Geyter**  
Secretary General  
Member of the Management Team



**Geert Gielens**  
Director Economic & Statistics Affairs



**Lotte Hendrickx**  
Director Tax & Business lines  
Member of the Management Team



**Gert Heynderickx**  
Director Private Banking &  
Financial Markets & Infrastructure



**Gregory Machenil**  
Director Regulatory & Transversal lines  
Member of the Management Team



**Isabelle Marchand**  
Director Communication & Public Affairs  
Member of the Management Team



**Anne-Mie Ooghe**  
Director Corporate Banking &  
Leasing



**Ivo Van Bulck**  
Director Retail Credit & Savings



**Marc Van de Gucht**  
Director General BEAMA &  
Director Asset Management FEBELFIN



**Tom Van den Berghe**  
Director Sustainable Finance



# Team

Bekijk [hier](#) alle medewerkers van Febelfin

Bijlagen

# Charter

## 1. Professionele houding

De leden van Febelfin en hun vertegenwoordigers in organen van Febelfin handelen te goeder trouw, eerlijk, zorgvuldig en professioneel en in overeenstemming met het mededingingsrecht bij de uitoefening van hun taken binnen Febelfin.

## 2. Collegialiteit

De leden van Febelfin en hun vertegenwoordigers in de organen van Febelfin stellen zich loyaal en collegiaal op ten aanzien van de vereniging en haar leden en brengen eerbied op voor de standpunten van andere leden.

## 3. Oog voor sectorbelang en lange termijn

De leden van de raad van bestuur en het Executive Committee oefenen hun mandaat uit in het belang en ten behoeve van Febelfin en ledengemeenschap van Febelfin als geheel. Dit impliceert dat zij rekening houden met de mogelijke gevolgen van besluiten op de lange termijn en op de belangen van andere instellingen dan deze die hij/zij vertegenwoordigt. Zij oefenen hun mandaat niet uit op een wijze die onverenigbaar is met het doel en de statuten van de vereniging.

## 4. Voorbereiding en beschikbaarheid

De leden van Febelfin en hun vertegenwoordigers in organen van Febelfin zorgen ervoor dat zij goed voorbereid deelnemen aan de vergaderingen bij Febelfin en de nodige tijd vrijmaken om hun taken op te nemen en uit te oefenen.

## 5. Expertise en bevoegdheid

De leden van Febelfin en hun vertegenwoordigers in organen van Febelfin zorgen ervoor dat zij over

de nodige expertise en bevoegdheid beschikken om in naam en voor rekening van die instelling te beraadslagen en te besluiten over de aangelegenheden die op de agenda staan van het relevante orgaan.

## 6. Deelname aan sectoraal debat

Binnen de organen van Febelfin hebben alle leden een gelijk recht om deel te nemen aan de beraadslagingen, hun standpunt kenbaar te maken en te verdedigen, overeenkomstig de bepalingen van de statuten en het intern reglement.

## 7. Publieke stellingnames over sectoraangelegenheden

De leden van Febelfin houden Febelfin op de hoogte van publieke stellingnames omtrent sectorale aangelegenheden. Zij leveren redelijke inspanningen om hun eigen publieke stellingnames over dergelijke aangelegenheden maximaal af te stemmen op de stellingnames van Febelfin.

De leden van Febelfin onthouden zich ervan om standpunten en beslissingen die in overeenstemming met de statuten en het intern reglement zijn genomen op afbrekende wijze te bekritisieren in de media en perscontacten.

## 8. Belangenconflicten

De vertegenwoordigers van de leden in de organen van Febelfin brengen de leden van het betrokken orgaan op de hoogte van eventuele belangen die zij persoonlijk of de instellingen die zij vertegenwoordigen hebben en die manifest strijdig zijn met het belang van Febelfin.

## 9. Parallele lobbyactiviteiten

De leden van Febelfin brengen voorafgaand de Voorzitter en de CEO op de hoogte van parallelle lobbyactiviteiten in dossiers die op de Febelfin agenda zijn geplaatst. Zij houden tevens de Voorzitter en de CEO op de hoogte van het verloop en de uitkomst van deze parallelle lobbyactiviteiten.

Febelfin en de deelverenigingen houden elkaar wederzijds op de hoogte van lobbyactiviteiten in dossiers die hen aanbelangen.

## 10. Vertrouwelijkheid

Tenzij dat anders is bepaald of uit de context anders blijkt, zijn de beraadslagingen en besprekingen en besluiten van de organen van Febelfin vertrouwelijk. De leden van Febelfin onthouden zich ervan inhoud van de beraadslagingen en besprekingen van de organen van Febelfin te delen met derden zonder de instemming van de CEO van Febelfin.

## 11. Niet-collegiaal gedrag

De Febelfin leden en hun vertegenwoordigers in de organen van Febelfin erkennen en bevestigen dat bevoegde organen gebruik kunnen maken van de statutaire mogelijkheden om een lid tijdelijk te schorsen of definitief uit te sluiten indien het lid zich schuldig maakt aan ernstige tekortkomingen aan zijn plichten als lid, de belangen van de vereniging ernstig nadeel heeft berokkend, of zich gedraagt in strijd met de ethiek of plichtenleer, of het imago van de Belgische financiële sector ernstig schaadt.





Belgische Federatie van de financiële sector

[www.febelfin.be](http://www.febelfin.be)