



# 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 op lange termijn

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 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 Vier kerntaken
- 5 Strategische doelstellingen

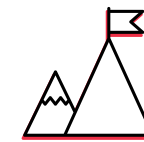
### 6 **Hoe werkt Febelfin**

- 7 Febelfin en haar leden
  - Deelverenigingen
- 9 Beslissingsorganen
  - Algemene vergadering
  - Raad van Bestuur
  - Executive Committee
  - Committeees
  - Werkgroepen

16 Intern bestuur & Team

18 Bijlagen

# Waarvoor staat Febelfin



## Missie

Een financiële sector laten groeien die ten dienste staat van de maatschappelijke behoeften



## Waarden

- Verantwoordelijk, samenwerkend, doelgericht
- Proactief
- Innovatief
- Geloofwaardig



# 4 kerntaken



## Standpunten innemen

voor en door leden.



## Belangen behartigen

op regionaal, nationaal en Europees niveau, maar ook deelnemen aan sociale onderhandelingen en in dialoog treden met een ruim netwerk van stakeholders.



## Diensten verlenen

- informeren
- duiden en advies geven
- opleiding verstrekken via Febelfin Academy



## Communiceren

met de leden en het grote publiek en deelnemen aan debatten op professioneel, politiek, maatschappelijk en educatief vlak.





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

- Malcolm X.

# Strategische doelstellingen



## Noden

Tegemoetkomen aan de dagdagelijkse financiële noden in alle levensfasen.



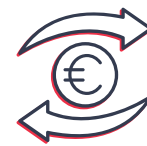
## Diensten

Innovatieve, veilige en kwaliteitsvolle financiële diensten binnen het bereik van alle burgers brengen.



## Openheid

Werken aan een stabiel, duurzaam en eerlijk regelgevings- en bedrijfsklimaat.



## Financiering

De juiste antwoorden bieden op de financieringsnoden van particulieren, bedrijven, openbare overheden en hun projecten.



## Dialogoog

Luisteren naar de maatschappelijke noden en in dialoog treden met een ruim netwerk van partners en stakeholders, die samen willen streven naar een duurzaam financiële sector.

De strategische doelstellingen werden vertaald in 4 prioriteiten, die weliswaar verder kunnen worden uitgebreid:

1. Financiering van de economie
2. Soliditeit van de banksector en strijd tegen witwassen
3. Digitaal bankieren
4. Duurzaam bankieren

# Hoe werkt Febelfin

Met meer dan 245 leden onder haar paraplu, vertegenwoordigt Febelfin de meerderheid van de financiële sector in België.



**+245**  
financiële instellingen  
in België

Niet alleen banken, maar ook kredietverstrekkers, vermogensbeheerders, fondsen, beursvennootschappen en leasemaatschappijen vallen onder de bevoegdheid van Febelfin.

5 deilverenigingen

9 aangesloten leden met bijzonder statuut

# Deelverenigingen

Relevante organisaties en federaties, kunnen toetreden bij Febelfin als lid of lid met een bijzonder statuut.

De deelverenigingen zijn:

- volwaardig lid van de Algemene Vergadering, met behoud van stemrechten
- lid van de Raad van Bestuur, met behoud van zetels, autonomie en governance



## BVB

### Rol

- Algemene vergadering
- Raad van bestuur

### Vertegenwoordiger

Johan Thijs (KBC Group)

De Belgische Vereniging van Banken en Beursvennootschappen (BVB), die ontstond na de fusie op 1 januari 2005 van de Belgische Vereniging van Banken en de Belgische Vereniging van Beursleden, vertegenwoordigt de banken en beursvennootschappen die in België zijn gevestigd.

De BVB vertegenwoordigt 85 banken.



## BEAMA

### Rol

- Algemene vergadering
- Executive Committee
- Secretariaat

### Vertegenwoordiger

Johan Lema (KBC Asset Management)

De Belgische Vereniging van Asset Managers (BEAMA of Belgian Asset Managers Association) ontstond na de fusie op 25 maart 2004 van twee verenigingen: de Belgische Vereniging van de Instellingen voor Collectieve Belegging en de Belgische Vereniging van Vermogensbeheerders en Beleggingsadviseurs.

BEAMA vertegenwoordigt 107 leden.

# Deelverenigingen



## BVK

### Rol

- Algemene vergadering
- Executive Committee of Raad van bestuur
- Bureau
- Secretariaat

### Vertegenwoordiger

Bart Vervenne (Alpha Credit)

BVK is de beroepsvereniging van de sector van het krediet aan particulieren, d.i. het consumentenkrediet en het hypothecaire krediet. De leden van de vereniging omvatten verschillende instellingen zoals:

- banken
- verzekeringsmaatschappijen
- financiële instellingen (waarvan sommige bovendien leasing verstrekken)
- hypothecaire ondernemingen
- kredietverzekeraars
- distributieondernemingen of dochterondernemingen van distributie-ondernemingen die erkend zijn als consumentenkredietverstrekkers
- ondernemingen die kredietkaarten uitgeven

De BVK vertegenwoordigt 56 leden.



## BLV

### Rol

- Algemene vergadering
- Executive Committee
- Secretariaat

### Vertegenwoordiger

Ivan Vertenten (Belfius Lease)

De Belgische Leasingvereniging (BLV) vertegenwoordigt ondernemingen die actief zijn in het domein van leasing.

De BLV vertegenwoordigt 30 leden.



## BVBL

### Rol

- Algemene vergadering
- Raad van bestuur
- Secretariaat

### Vertegenwoordiger

Nicolas van de Put (van de Put)

De Belgische Vereniging van Beursleden (BVBL) is de beroepsvereniging die vooral de in België gevestigde beursvennootschappen vertegenwoordigt.

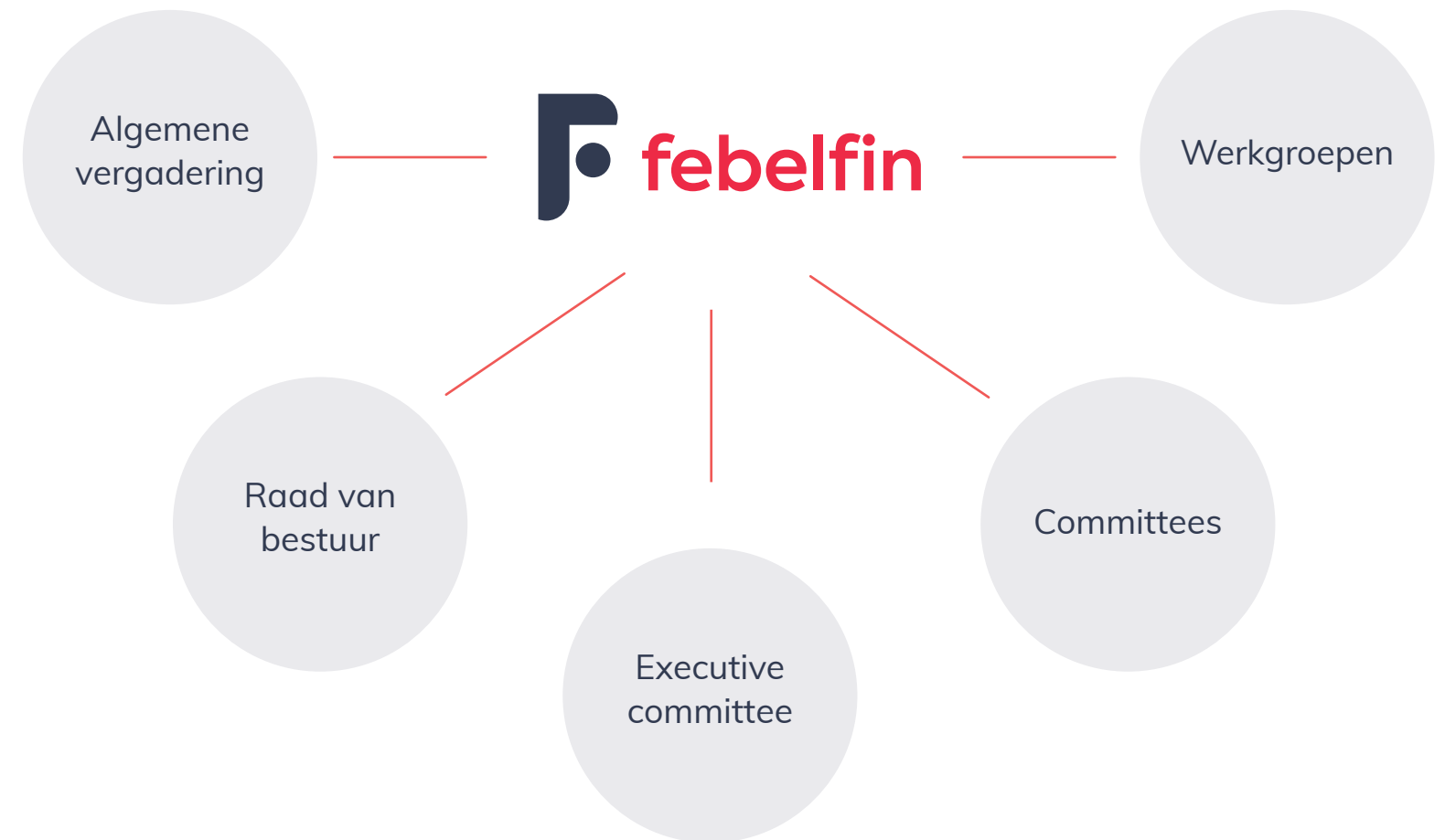
De BVBL vertegenwoordigt 19 leden.



# Beslissingsorganen Febelfin

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

– Steve Jobs



Naast deze organen kan indien nodig elke gemeenschap (grootbanken, niet-grootbanken, niche-activiteiten, financiële infrastructuraanbieders/financiële markten) een vergadering samenroepen binnen Febelfin met ondersteuning van het Febelfin personeel.

# 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: de gewone leden (deelverenigingen) en de toetredende leden (leden van de deelverenigingen)

## 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 1/3e van de leden van de raad van bestuur.

Samenstelling: representatieve vertegenwoordiging van gehele ledengemeenschap.

In totaal 18 leden (incl. bijkomende BVB-bestuurder bij stemming door Voorzitter bij pariteit) + CEO's leden.

## 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:

6 x per jaar en meer indien nodig

Samenstelling: representatieve vertegenwoordiging van gehele ledengemeenschap.

In totaal 10 leden + deelname van de deelverenigingen (BVK, BEAMA, BLV & BVBL) aan de beraadslaging bij behandeling van dossiers met grote impact.



# 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

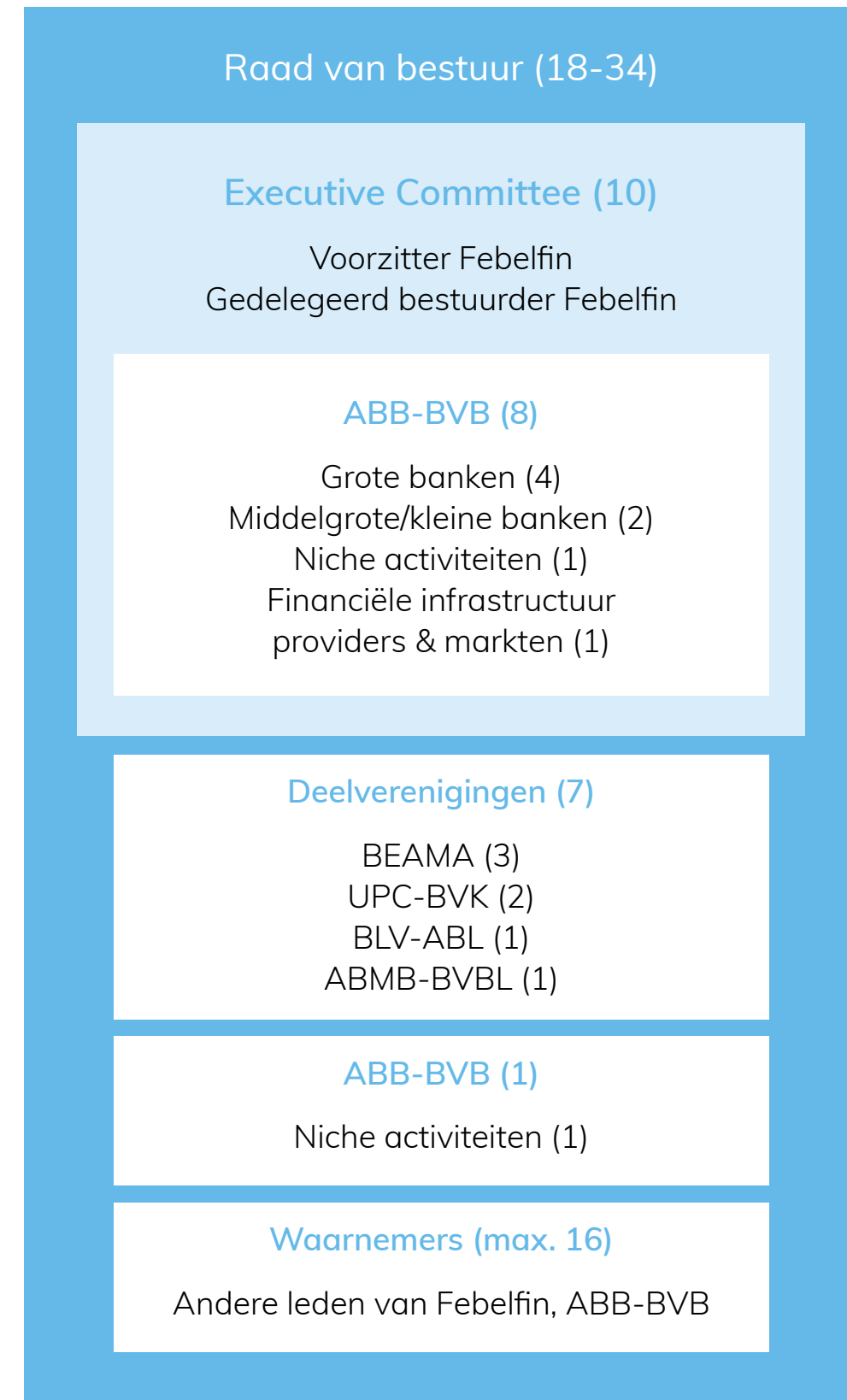
- bij consensus
- zo nodig via stemming
- bij eenvoudige meerderheid
- bij staking stemmen: stem van de voorzitter is doorslaggevend
- voorzitter heeft de mogelijkheid om alarmbelprocedure op te starten
- alle dossiers met reputationele, financiële of strategische impact: ter beslissing voorleggen Executive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

### Voorzitter (CEO groep)

- kan vanuit de grootbanken of niet-grootbanken worden aangeduid
- kan ook van buiten de sector komen

### Ondervoorzitter

- 1 ondervoorzitter wordt benoemd
- komt uit een andere bankengemeenschap dan de voorzitter



# Raad van bestuur

## Febelfin



**Johan Thijs (KBC Groep)**  
Voorzitter



**Karel Baert (Febelfin/BVB)**  
Gedelegeerd bestuurder

## Vertegenwoordigers grootbanken



**David Moucheron (KBC Bank)**  
Bestuurder voor BVB



**Marc Raisière (Belfius Bank)**  
Bestuurder voor BVB



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



**Peter Adams (ING België)**  
Bestuurder voor BVB

## Vertegenwoordigers niet-grootbanken



**Dirk Wouters (Bank van Breda)**  
Bestuurder voor BVB,  
Ondervoorzitter



**Leen Van den Neste (vdk bank)**  
Bestuurder voor BVB

## Vertegenwoordigers nicheactiviteiten



**Hugo Lasat (Degroof Petercam)**  
Bestuurder voor BVB



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

## Vertegenwoordiger financiële- infrastructuraanbieders/ financiële markten



**Lieve Mostrey (Euroclear)**  
Bestuurder voor BVB

## Vertegenwoordigers BEAMA



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



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



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

## Vertegenwoordigers BVK



**Bart Vervenne (Alpha Credit)**  
Bestuurder voor BVK



**Guy Schellinck (Beobank)**  
Bestuurder voor BVK

## Vertegenwoordigers BLV



**Ivan Vertenten (Belfius Lease)**  
Bestuurder voor BVL

## Vertegenwoordiger BVBL



**Frédéric Dorsimont (Leleux & Ass. Brokers)**  
Bestuurder voor BVBL





## Committees

### Rol

Hét informatie- en overlegorgaan voor de leden

### Werking

- Invullen van de strategische doelstellingen, onder toezicht van het Executive Committee
- Alle dossiers behandelen die onder de eigen bevoegdheid vallen

### Samenstelling

- 4 vertegenwoordigers van de grootbanken
- 2 vertegenwoordigers van de middelgrote/kleine banken
- 1 vertegenwoordiger van de nicheactiviteiten
- 1 vertegenwoordiger van de financiële infrastructuurverleners & financiële markten

*Uitzondering: indien gemotiveerd, zijn bijkomende vertegenwoordigers toegestaan*

Elk Febelfin lid heeft de mogelijkheid om de activiteiten van een Committee te volgen via reader status. Een reader ontvangt alle documenten

## Werkgroepen

### Rol

voor alle werkgroepen wordt bepaald op welke strategische doelstellingen en dossiers zij moeten inzetten

### Werking

- Deelnemers moeten voldoende gemandateerd zijn door hun instelling om over de agenda te kunnen besluiten en actief bij te dragen aan de werkzaamheden
- De eindverantwoordelijkheid voor de goede werking hiervan ligt bij het bevoegde Committee

### Samenstelling

Representatieve vertegenwoordiging van de ledengemeenschappen die betrokken zijn bij het onderwerp of domein  
Elk Febelfin lid heeft de mogelijkheid om deel te nemen, minstens via visitor status. Een visitor ontvangt alle documenten en kan deelnemen aan de werkgroepen.

Welke rol kan een Febelfin lid opnemen binnen een werkgroep of committee?

	Febelfin lid	Uitgenodigd voor meetings	Stemrecht	Documenten bewerken *	Documenten lezen
Voorzitter, vicevoorzitter, lid, alternate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bezoeker	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Externe deelnemer	X	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contributor	<input checked="" type="checkbox"/>	X	n.v.t.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lezer	<input checked="" type="checkbox"/>	X	n.v.t.	X	<input checked="" type="checkbox"/>

\*Documenten bewerken: enkel in specifieke bibliotheken.  
 Alle rollen krijgen een melding van nieuwe documenten via de Daily Digest e-mail.



# Hoe verhouden de Committees en werkgroepen zich tot elkaar?



**Strategische doelstelling:**  
Tegemoetkomen aan de dagdagelijkse noden in alle levensfasen.

Committee Commercial Banking	Committee Financial markets & Infrastructure
------------------------------	--

Werkgroepen

**Strategische doelstelling:**  
Innovatieve, veilige en kwaliteitsvolle financiële diensten binnen het bereik brengen van alle burgers

Committee Payments Council	Committee Data & Privacy
----------------------------	--------------------------

Werkgroepen

**Strategische doelstelling:**  
Werken aan een stabiel, duurzaam en eerlijk regelgevings- en bedrijfsklimaat

Committee Legal	Committee Compliance
Committee European Affairs	Committee Prudential Affairs
Committee Payments Council	Committee Data & Privacy
Committee Payments Council	Committee Data & Privacy

Werkgroepen

**Strategische doelstelling:**  
De juiste antwoorden bieden op de financieringsnoden van particulieren, bedrijven, openbare overheden en hun projecten.

Committee Corporate Credit
----------------------------

Werkgroepen

**Strategische doelstelling:**  
De dialoog aangaan met personen die geloven in een duurzame financiële sector en de maatschappelijke noden begrijpen.

Committee Social Affairs	Committee Sustainable Finance
--------------------------	-------------------------------

Werkgroepen



# Internal governance



**Karel Baert**  
Chief Executive Officer



**Wien De Geyter**  
Secretary General



**Geert Gielens**  
Director Economic, Tax & Strategic Affairs



**Gert Heynderickx**  
Director Financial Markets & Infrastructure,  
Managing Director ABMB/BVBL



**Gregory Machenil**  
Director Legal Affairs & Compliance



**Isabelle Marchand**  
Director European Affairs, Director Marketing  
& Communication, Dutch Spokesperson



**Anne-Mie Ooghe**  
Director Corporate Banking,  
Secretary General BLA



**Ivo Van Bulck**  
Director Retail Banking,  
Secretary General UPC BVK



**Marc Van de Gucht**  
Director Asset Management & Private Banking,  
Director General BEAMA



**Tom Van den Berghe**  
Director Sustainable Finance





# Team

Bekijk [hier](#) alle medewerkers van Febelfin



Bijlagen



# Overzicht bestuursorganen Febelfin

## Executive Committee

**Missie:** strategische sturing en besluitvorming

**Scope:** algemeen

**Duur:** onbeperkt

**Opgericht door:** statutair

**Samenstelling & representativiteit:**  
representatieve vertegenwoordiging van de gehele ledengemeenschap

**Profiel leden:** high level besluitvormers

**Aantal leden:** statutair

**Frequentie:** statutair

**Regelmaat:** vast

**Opvolging:** secretaris-generaal Febelfin

**Organisatie:** op Febelfin-Net

## Committee

**Missie:** informatie- en strategisch overlegorgaan. Mogelijkheid tot besluitvorming op basis van consensus.

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

**Duur:** onbeperkt

**Opgericht door:** bestuursorgaan

**Rapporteert aan:** bestuursorgaan

**Samenstelling & representativiteit:**

*Algemene regel:*

- 4 vertegenwoordigers van de grootbanken
- 2 vertegenwoordigers van de middelgrote/kleine banken
- 1 vertegenwoordiger van de niche-activiteiten
- 1 vertegenwoordiger van de financiële infrastructuurverleners & financiële markten

*Uitzonderingen:*

- indien gemotiveerd, zijn bijkomende vertegenwoordigers toegestaan

**Goedkeuring:**

- de samenstelling en alle wijzigingen moeten worden goedgekeurd door de voorzitter van het betrokken Committee en de Febelfin bestuurder

**Profiel leden:** strategisch management vakgebiedgeneralisten

**Aantal leden:**

Max. 8 effectieve leden

- Grootbanken: 4
- Niet-grootbanken: 2
- Niche banken: 1
- Financial infra: 1

Max. 8 alternates

**Frequentie:** minstens 1x/jaar

**Regelmaat:** ad hoc - kalender als mogelijk

**Opvolging:** verantwoordelijke Line of Activity

**Organisatie:** op Febelfin-Net

# Overzicht bestuursorganen Febelfin

## Werkgroep

**Missie:** technisch overleg

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

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

**Opgericht door:** Committee

**Rapporteert aan:** Committee

**Samenstelling & representativiteit:**

Algemene regel:

- de samenstelling is de vertegenwoordiger van de leden-gemeenschap die betrokken is bij de kwestie of in het domein

Goedkeuring:

- het betrokken Committee en de Febelfin bestuurder zijn verantwoordelijk voor de goede werking van de werkgroep en kunnen de grootte ervan beperken.

**Profiel leden:** vakgebiedgeneralisten/  
thematische experts (naargelang)

**Aantal leden:** representatieve vertegenwoordiging

**Frequentie:** minstens 1x/jaar

**Regelmaat:** ad hoc

**Opvolging:** Febelfin Manager

**Organisatie:** op Febelfin-Net





# 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  
Fédération belge du secteur financier  
Belgian Financial Sector Federation

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