



OP ONBEKEND TERREIN

*Hoe private banks werken aan nieuwe
businessmodellen in een turbulente omgeving*

**Iris van de Looij
Dick-Jan Abbringh
Rik Corman**

OP ONBEKEND TERREIN

*Hoe private banks werken aan nieuwe
businessmodellen in een turbulente omgeving*

INHOUD

VOORWOORD	3
MANAGEMENT SAMENVATTING	5
PROFIEL HUBÈR AGTERBERG Van Lanschot Bankiers	8
TRENDS	10
Omgeving private banks in beweging	
PROFIEL TOM LOONEN Insinger de Beaufort	15
PROFIEL PIM MOL Rabobank Private Banking	17
BUSINESS MODELLEN	19
Ingrediënten voor duurzaam private banking model	
PROFIEL ALBERT VAN ZADELHOF Triodos Private Banking	24
STRATEGIE EN ORGANISATIE	26
Private banking modellen van de toekomst	
PROFIEL PIM VAN DEN HEUVEL ABN AMRO MeesPierson	29
PROFIEL MARIJKE KUIJPERS EN RAIMUND KAMP Guidato Family Office	34
VERANDEREN BIJ PRIVATE BANKS	36
Vanuit visie en kracht	
COLOFON	44

VOORWOORD

Voor u ligt een rapport over de privatebankingmarkt in Nederland. In de zomer van 2009 ontstond het idee een rapport te schrijven over de stormachtige ontwikkelingen in de privatebankingsector. Belangrijke vraag vanaf de aanvang van dit onderzoek is hoe deze banken reageren op veranderingen in de omgeving en omgaan met het aanpassen van hun organisatie daaraan.

Na een bronnenonderzoek gericht op contextuele ontwikkelingen en verwachte impact op het privatebankingmodel hebben we met een aantal partijen in de vermogensbeheermarkt diepte-interviews gehouden. Daarbij hebben we ons gericht op zowel gevestigde partijen als op challengers en andere nieuwe marktspelers. In vervolg op deze interviews hebben wij een rondetafelbijeenkomst georganiseerd met managers van verschillende spelers in de privatebankingmarkt. Tijdens deze bijeenkomst zijn de belangrijkste thema's gedefinieerd en verder uitgediept.

We verwachten met dit rapport veel managers in de sector te stimuleren na te denken over veranderingen in de markt. Ook verwachten we reacties van hun organisaties op deze veranderingen. Het doel van het rapport is daarom inzicht in en overzicht van de omgeving te geven waarbinnen private banks in Nederland momenteel opereren. Daarnaast gaat het rapport in op wat de banken (kunnen) doen om hun organisatie te veranderen teneinde de kloof te dichten die mede als gevolg van de crisis is ontstaan. Tot slot geven we een voorzet op hoe de banken deze verandering kunnen inzetten. Het is onze overtuiging dat juist de verandercapaciteit om het eigen businessmodel aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden het verschil zal maken tussen succes en falen in deze turbulente tijd.

Dit rapport zou niet mogelijk zijn geweest zonder samenwerking met mensen uit de sector. Op deze plaats willen we onze dank uitspreken aan iedereen die input heeft geleverd aan dit onderzoek. In het bijzonder gaat onze dank uit naar de managers van wie we een persoonlijk profiel mochten opnemen.

Iris van de Looij
Dick-Jan Abbringh
Rik Corman

MANAGEMENT SAMENVATTING

OP ONBEKEND TERREIN

Private banks zijn gespecialiseerd in particulieren met grote vermogens, doorgaans vanaf één miljoen euro. De complexe financiële huishoudens van deze cliënten vereisen gespecialiseerde financiële dienstverlening. Jarenlang waren de private banks in binnen- en buitenland zeer goed renderende bancaire onderdelen met brutomarges (voor belasting) van rond de vijfendertig procent en met groeipercentages van rond de tien procent¹. Elke bankgroep wilde graag een private bank in haar midden hebben vanwege de hoge rendementen en mogelijkheden geavanceerde producten te distribueren. De sector heeft een luxe periode van tientallen jaren achter de rug. Vertrouwen van cliënten was bijna vanzelfsprekend.

Deze periode lijkt nu voorlopig voorbij. De crisis heeft de kosten-baten ratio's van veel private banks in Nederland met meer dan tien procent doen stijgen, waar zeventig procent gebruikelijk was in het afgelopen decennium. Het model van de private bank staat hierdoor sterk onder druk. De vraag is of dat model in de 'klassieke' vorm zal overleven. Private banks begeven zich op als het ware op 'onbekend terrein'. Het vraagt visie en veranderkracht om de organisatie te leren om succesvol te worden in de nieuwe omgeving.

1 — 2009, McKinsey, European Private Banking Survey,
Unprecedented change in wealth management ahead

KLOOF DOOR SNELLE VERANDERINGEN IN OMGEVING

De crisis heeft een diepe kloof geslagen tussen de klassieke privatebankingbusinessmodellen en een snel veranderende omgeving. De vele incidenten rondom *offshoring*, fraudegevallen zoals Madoff en de ‘SEC *filing*’ tegen Goldman Sachs hebben duidelijk gemaakt dat er andere wetten gaan gelden. Private banks zullen hun businessmodellen moeten aanpassen om de verloren legitimiteit weer terug te winnen. Voor een bank is immers geen enkele bezitting belangrijker dan een goede reputatie².

Er zijn vijf trendgebieden die de omgeving hebben veranderd:

- Verandering van het behoeftepatroon van cliënten – door de instorting van de aandelenbeurzen zijn cliënten bijzonder veel geld kwijtgeraakt. Vooral hierdoor zijn het behoefte- en gedragspatroon fundamenteel veranderd, en die patronen zijn nog niet hersteld.
- De overheid draait de duimschroeven aan – overheden voeren steeds meer wetgeving in die financiële dienstverleners dwingt om cliënten beter te adviseren en die de stabiliteit van financiële instellingen verhoogt. Dit beperkt in sterke mate het speelveld van private banks en verhoogt de kosten vanwege de gestelde eisen aan compliance en risicomanagement.
- Meer transparantie in productvoorwaarden – in door private banks geadviseerde producten zijn twee trends zichtbaar. Allereerst eisen cliënten steeds meer transparantie op gebied van kosten en productvoorwaarden. Daarnaast is het niet langer geloofwaardig om met huisproducten te komen; het aanbieden van producten van derden is een marktstandaard.
- De groeiende rol van technologie – onverwacht heeft de crisis een versnelling gebracht van de vraag naar nieuwe technologie in private banking. De moderne cliënt wil zijn portfolio op elk willekeurig moment via internet kunnen bekijken. Deze ontwikkeling komt in een stroomversnelling.
- Concurrentie van alternatieve modellen – in het Nederlandse speelveld komen verschillende *challengers* op met andere businessmodellen die de druk op de gevestigde private banks opvoeren.

De trends maken duidelijk dat het tijd is voor een andere invulling van private banking. Dit betekent niet dat private banks en hun medewerkers de afgelopen jaren hun werk niet goed zouden hebben gedaan (zoals media vaak suggereren), maar veel meer dat de verander(en)de omstandigheden verandering vereisen.

NAAR DUURZAME PRIVATEBANKINGMODELLEN

Om de kloof te kunnen dichten zullen private banks moeten werken aan duurzame businessmodellen. Niet groei ten behoeve van de aandeelhouder, maar topadvies voor de klant zou de hoogste prioriteit moeten krijgen. Kenmerkend voor duurzame private banks is dat ze meer als hoogwaardige adviesbedrijven moeten gaan fungeren. Gefaseerd zullen ze zich in *feebased*-constructies gaan laten betalen. De duurzame private bank zal veel moeten investeren in het vakmanschap van relatiemanagers en zal tevens moeten werken aan technologisch hoogwaardige faciliteiten voor zelfbediening. De duurzame private bank is echter ook een bank die werkt volgens duidelijke waarden en principes en zonder overgereguleerde 'afvinkcultuur'. Tenslotte is de duurzame private bank ook een *high tech* bank waar klanten zich doorlopend en op transparante wijze kunnen laten informeren en adviseren.

VERANDEREN VANUIT VISIE EN KRACHT

Private banks in Nederland hebben de laatste tijd alles in het werk gesteld om hun financiële resultaten te bewaken. Dit levert dermate veel problemen op en kost zoveel tijd dat de meeste private banks nog niet zijn toegekomen aan veranderen vanuit een samenhangende visie. Het is deze samenhang die vooralsnog bij veel private banks ontbreekt. Er worden bijzonder veel ingrepen gedaan, maar de samenhang is en blijft dé uitdaging. Verder is er veel aandacht voor missie, strategie en resultaten, maar veel minder voor focus en energieniveau in de organisatie. Private banks zullen fundamentele keuzes moeten maken. Het is een samenhangende en uitgebalanceerde veranderstrategie die een grote bijdrage kan leveren aan het bereiken van effectieve verandering op weg naar een duurzame private bank.



HUBÈR AGTERBERG

DIRECTEUR VAN LANSCHOT BANKIERS

Na een carrière als financieel directeur bij &samhoud is Hubèr Agterberg bij Van Lanschot Bankiers begonnen als DGA-adviseur in Amersfoort. Hij was directeur van het Van Lanschot-kantoor in Zeist om vervolgens een landelijke directiefunctie te gaan bekleden. Momenteel is hij directeur Private Banking bij Van Lanschot gedurende een van de meest turbulente periodes die hij bij de bank heeft meegemaakt.

VAKMANSCHAP IN PRIVATE BANKING

‘Mede naar aanleiding van ons jaarlijkse klanttevredenheids-onderzoek ben ik kritischer gaan kijken naar het vakmanschap van de private banker. Het is in Nederland feitelijk geen vak. Je kunt het niet studeren. Maar eigenlijk zou het zo moeten zijn dat mensen bewust voor dit vak kiezen. Daarnaast zou het goed zijn als mensen langer in dit vak blijven werken en verbonden blijven aan hun cliënten. Het valt mij op dat de jongere generatie *bankers* snel wil doorstromen en wat ongeduldiger is. Het vak beheers je niet na een periode van drie tot vijf jaar. Dan ben je net een beetje ingewerkt. Meegroeien met je cliëntenportefeuille moet een ultiem doel zijn, anders leidt het te snel tot kapitaalvernietiging. Het doel binnen private banking zou dus niet moeten zijn zo snel mogelijk een managementpositie te bekleden. Het verbonden blijven

aan je cliëntenportefeuille zou meer prioriteit moeten krijgen. Als vakmanschap moet worden gestimuleerd, dan hoort hier ook een professionele academische of HBO-opleiding bij. Zo hebben wij samen met TIAS Business School een opleiding opgezet om onze medewerkers nog meer kennis van het ‘vak’ van private banking bij te brengen.

BUSINESSMODEL NIET SCHAALBAAR

We zien dat tijdens de crisis de privatebankingmodellen sterk onder druk zijn gezet. Het gedrag van cliënten is totaal veranderd. Er is meer wantrouwen jegens de sector en producten. Cliënten willen meer informatie en transparantie en ze willen bredere adviezen. Door een aantal oorzaken (beperkte marktgroei, consumentenbewustzijn, transparantie en concurrentie) zullen de marges in de sector verder onder druk komen te staan. Hogere compliance- en regelgevingkosten leggen druk

‘Talenten moeten bewust voor het private banking vak kiezen’

op de kosten-baten ratio's. Mede daardoor moet de sector actiever kijken naar schaalbare businessmodellen. Samenwerkingsverbanden (waaronder *outsourcing*) en echte keuzes maken (distributiestructuur, product- en diensten-aanbod, etc.) zullen steeds vaker noodzakelijk blijken. Wij hebben recent een rondgang gemaakt langs een aantal Europese private banks om te leren van andere businessmodellen. Daarbij viel ons oog op het Belgische Bank Delen. Dit bedrijf heeft vier jaar achtereenvolgende de prijs gewonnen voor beste private bank van België. Het is een zeer schaalbaar model waarin heldere keuzes zijn gemaakt en dat een kosten-baten ratio heeft van ongeveer veertig procent.

NIEUWE MARKTTOETREDERS

De laatste jaren zien we de *family offices* sterk opkomen met hun onafhankelijke positionering. Er zijn echter weinig echte onafhankelijke partijen. Veel *family offices* of onafhankelijke vermogensbeheerders laten zich toch in met eigen of afgeleide productontwikkeling en zijn onvoldoende transparant. Binnen Van Lanschot hebben we als een van de eerste Nederlandse banken gekozen voor transparant en onafhankelijk vermogensbeheer. Cliënten kunnen in hun portefeuilles verschillende

keuzes maken: actief of passief beleggen, wel of geen *alternatives*, fondsen of directe titels. Daarnaast geven wij sinds oktober 2009 de retrosessies die we van fonds-aanbieders ontvangen terug aan onze cliënten. Ook het vakgebied Beleggingsadvies zal de komende jaren veranderen. De consument wil veel sneller en vaker informatie over zijn portefeuille en de markt. Het gebruik van elektronische communicatiemiddelen zal daarom steeds meer toenemen.

ETHIEK VAN DE PRIVATE BANKER

Van Lanschot werkt in het kader van het stimuleren van vakmanschap actief aan de mentaliteit van de private banker. Onder leiding van bestuurder Ieko Sevinga is Van Lanschot gestart met een 'waardentraject' waarbij de kernwaarden 'betrokken', 'gedreven', 'deskundig' en 'onafhankelijk' centraal staan. Integriteit en ethiek blijven hoog op de agenda staan; die moeten voldoen aan een zeer hoge standaard. Omdat uiteindelijk de private banker het verschil zal maken, accepteren we geen oncontroleerbare risico's. Daarom is vakmanschap binnen een schaalbaar businessmodel voor ons de toekomst van private banking.'

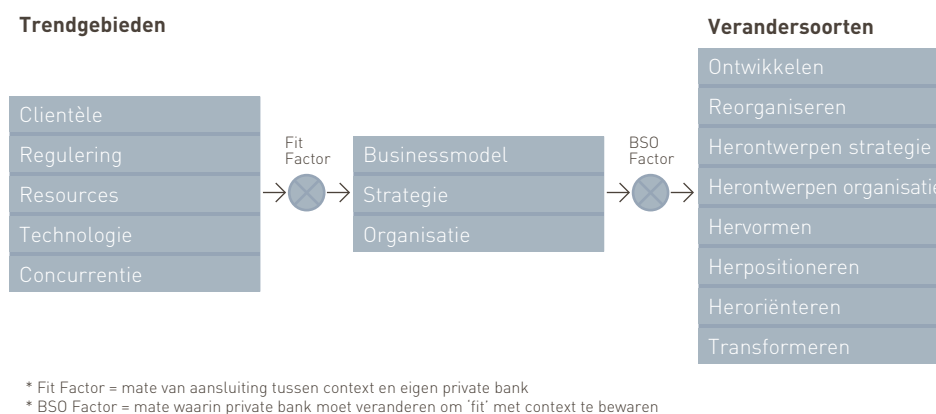
TRENDS

OMGEVING PRIVATE BANKS IN BEWEGING

De trends en ontwikkelingen in private banking zijn zo snel gegaan tussen 2007 en 2009 dat het voor private banks bijzonder lastig is om zich snel genoeg aan te passen aan deze veranderende omgeving. Om structuur aan te brengen in de trends en hun impact op de privatebankingsector introduceren we hierna het 'Fit-model'. De aanname van het model is dat de mate waarin een private bank aansluit bij de omgeving het succes bepaalt. Een goede aansluiting verhoogt de kans op goede resultaten. Een te grote afwijking tussen organisatie en omgeving leidt tot problemen. Voor alle private banks is de context vergelijkbaar, maar het eigen businessmodel, de strategie en de organisatie verschillen sterk. Daarom zal de ene private bank voor een andere wijze van verandering kiezen dan de andere.

De Fit-factor in het Fit-model heeft betrekking op de aansluiting tussen businessmodel, strategie & organisatie enerzijds en de omgeving anderzijds. De BSO-factor staat voor de mate waarin zowel Businessmodel, Strategie als Organisatie fundamenteel veranderen. Wanneer geen van de BSO-elementen verandert, dan is de verandering slechts gradueel (ontwikkelen). Wanneer zowel businessmodel, strategie als organisatie fundamenteel veranderen, dan is er sprake van een diepgaande verandering (transformatie). Dus hoe groter de kloof is, hoe diepgaander de benodigde verandering.

Figuur 1
Fit-model, TEN HAVE Change Management



TRENDS IN PRIVATE BANKING

Uit de interviews met betrokken private bankers in Nederland blijkt dat de afgelopen jaren zich hebben gekenmerkt als een breuk met het verleden. Vrijwel iedereen is ervan overtuigd dat private banking niet meer hetzelfde zal worden als voor de crisis. Nu de economie iets meer tot rust is gekomen, is het tijd om voorzichtig de eerste trendgebieden te identificeren.

Trendgebied 1: De mentale en gedragsmatige verandering van de cliëntèle

Het vertrouwen van cliënten in de financiële sector is ernstig geschaad. Dit komt mede doordat cliënten tijdens de crisis veel geld kwijtgeraakt zijn en voorgespiegelde rendementsdoelstellingen niet werden behaald. Het aantal mensen met een vermogen boven één miljoen euro daalde in 2008 wereldwijd met circa vijftien procent tot 8,6 miljoen mensen¹. Assets Under Management daalde in 2008 wereldwijd met gemiddeld 15% bij een rendement van -18%². Cliënten reageerden in 2008 door hun vermogen minder risicovol te laten beleggen en daarnaast door over te stappen van discretionair beheer (van 26% naar 19%) naar advies (van 12% naar 15%) en zelfbediening (van 62% naar 66%)³.

1 – 2009, Capgemini/Merrill Lynch, World Wealth Report, p2

2 – 2009, McKinsey, European Private Banking Survey 2009

3 – 2010, Booz&Co, Private Banking after the perfect storm, p15

‘Het is een uitdaging om de relatiemanagers in de juiste stand te krijgen. Er zijn hele generaties relatiemanagers opgegroeid die nooit een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt zoals deze en die van de begin jaren tachtig in de vorige eeuw. De verwarring is daarom ook groot. De crisis raakt hen in het hart’

— Pim van den heuvel, ABN AMRO MeesPierson

Uit deze cijfers blijkt dat cliënten meer moeite hebben om het beheer van hun portefeuille aan anderen over te laten dan in het verleden. Uit vrijwel alle rapporten en interviews blijkt dat cliënten hun vanzelfsprekende vertrouwen in private banks verloren hebben. Bovendien hechten ze minder belang dan voorheen aan de reputatie van de private bank en de persoonlijke relatie. Cliënten zijn kritischer geworden over advies, producten en diensten. Ze verwachten dat private banks professioneler adviseren, actiever aan risicomanagement doen. Daarnaast vragen ze om meer en betere rapportages en besteden ze meer aandacht en tijd om zelf informatie in te winnen. Bovendien verwachten ze ook dat deze informatie via internetfaciliteiten beschikbaar zijn. Cliënten zijn zelfs geïnteresseerd geraakt in de beloningsmodellen van de bank en vragen hier gericht naar⁴. Tenslotte blijken cliënten kritischer te zijn over huisproducten. Ze verwachten dat de bank het beste product uit de markt voor hen selecteert⁵.

Trendgebied 2: Regulering dwingt tot revisie van het verdienmodel

Transparantie en zorgplicht worden in toenemende mate geïmplementeerd in verschillende vormen van wetgeving. Private banks zijn verplicht tot transparantie over hun verdienmodel. Ook moeten ze hun cliënten waarschuwen voor risico's en beschermen tegen producten die niet passen bij hun persoonlijke financiële situatie en doelstellingen.

Het BGFO 1&2 (Besluit Gedragstoezicht Financiële Ondernemingen) is een duidelijk voorbeeld van wetgeving die veel invloed zal hebben op private banks. Dit besluit geeft aan hoe invulling moet worden gegeven aan de zorgplicht en welke informatie moet worden verstrekt. Opvallend is het verbodsartikel op provisie (artikel 149a). Dit artikel beschrijft dat alleen provisie mag worden ontvangen die aantoonbaar de dienstverlening ten goede komt. Bonussen in natura (lees: snoepreispjes en andere prikkels in natura) worden grotendeels verboden. *Kickback fees* en andere aanbodprikkels worden uitgebannen. De *inducement-norm* stelt dat provisies alleen mogen worden uitgekeerd als die ten goede komen aan de kwaliteit van de dienst en niet ten koste gaan van het belang van de klant. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) eist dat de beloning een relatie heeft met de verrichte activiteiten. Dit zet beloningsvormen met een beheerfee als percentage van Assets Under Management onder druk. Private banks zullen moeten laten zien welke activiteiten ze verrichten voor de kosten die ze doorberekenen aan de klant.

De gevolgen van de wetgeving voor private banks zullen vergaand zijn. De wetgeving stelt hoge eisen aan de organisaties, zet de omzet onder druk en drijft de compliancekosten sterk omhoog. De wetgeving stelt hoge eisen aan de advisering zelf en dwingt private banks om veel tijd en energie te investeren in het inwinnen en vastleggen van informatie van de klant. Omdat advisering intensiever wordt, neemt de productiviteit van de adviseur in eerste instantie af. Daarom ontstaat de behoefte aan geautomatiseerde ondersteuning van de adviseur, bijvoorbeeld met software voor financial planning en risicomanagement.

4 — 2009, Caggemini/Merill Lynch, World Wealth report

5 — 2009, BCG, Creating Value in Banking

Trendgebied 3: Resources van externe partijen in ander licht

Het derde trendgebied betreft de resources die een private bank verkrijgt via haar product-leveranciers. Van deze leveranciers wordt ook steeds meer transparantie op gebied van productvoorwaarden en kosten geëist. Daarnaast moeten leveranciers voldoen aan de grotere en frequentere informatiebehoefte van cliënten. De private banks vinden over het algemeen dat de leveranciers te traag reageren op deze wensen.

De relatie met investment banks is gewijzigd door een sterk verminderde vraag naar gestructureerde producten. Daarnaast is de kredietwaardigheid van veel investment banks momenteel zo laag dat veel private banks het risico niet nemen de producten van deze partijen aan hun cliënten aan te bieden.

Op het vlak van asset management en de beleggingsfondsen van deze partijen zijn steeds meer private banks overgegaan naar volledige open architecture. Het is richting cliënten niet langer geloofwaardig aan te komen met een huisfonds. Regelgeving vereist steeds meer transparantie in de door de bank ontvangen *kickback*-vergoedingen. Een aantal banken betaalt deze vergoedingen nu door aan de cliënt. In Engeland heeft de Financial Services Authority al aangekondigd adviesfees te gaan scheiden van productvergoedingen. Kickbacks worden daarbij uitgebannen⁶. Nederland zal naar verwachting volgen.

Trendgebied 4: Technologie belangrijk voor concurrentiekracht

Een van de meest saillante trends in private banking is de behoefte van cliënten gebruik te kunnen maken van internet. Zo kunnen cliënten op elk gewenst moment online hun portefeuilles inzien en basale transacties verrichten. De behoefte aan het gebruik van technologie is tijdens de crisis enorm toegenomen vanwege de snelheid van de ontwikkelingen. Private banks bleken cliënten onvoldoende te kunnen informeren over de staat van hun portefeuille. Dat bemoeilijkte het maken van slagvaardige beslissingen.

Private banks zijn niet gewend om via moderne media klanten de mogelijkheid te geven zich te informeren. Maar door de crisis en door de aanwas van jonge cliënten is het voor private banks onontkoombaar om *realtime* inzicht te verschaffen in hun portefeuille. Relatiemanagers (en ook hun managers) waren hier in 2009 nog niet van doordrongen⁷. Private banks die erin slagen deze inzichten van goede kwaliteit te bieden aan cliënten zetten een belangrijke stap in het verhogen van hun concurrentiekracht en het behouden van cliënten⁸.

Trendgebied 5: Concurrentieveld veranderd

Het competitieve landschap van de Nederlandse privatebankingmarkt is door het samengaan van partijen en toetreding van nieuwe spelers sterk veranderd. Door het samengaan van ABN AMRO en MeesPierson ontstaat er een grote concentratie van marktaandeel bij één partij. Andere spelers in de markt reageren op deze beweging. Zo is Insinger de Beaufort overgenomen door BNP Paribas en gaan Rabobank Private Banking en Schretlen & Co

6 – 2009, McKinsey, European Private Banking Survey, p10

7 – 2009, Capgemini/Merrill Lynch, World Wealth Report

8 – 2008, Capgemini/Merrill Lynch, World Wealth Report

‘Ik zie de groei in het segment van de family offices als een duidelijke trend. De cliëntgroep van 25 mio+ heeft een duidelijke behoefte aan eigen adviseurs die zij volledig vertrouwen’

— Hans Volberda, Theodoor Gilissen

intensiever samenwerken. Daarnaast hebben enkele *challengers* in de markt, zoals BinckBank en Triodos Private Banking, in 2009 flinke groei laten zien, terwijl de traditionele private banks moeite hadden positieve cijfers te overleggen.

Tevens zag een aantal partijen nog ruimte in de markt om met nieuwe proposities te komen die handig inspelen op de veranderende cliëntvraag naar meer transparantie en duidelijkheid. Dit zijn partijen zoals Brand New Day en Ohpen Vermogensbeheer.

Ten slotte willen we nog stilstaan bij de groei van het aantal *family offices* op de Nederlandse markt. We zien de afgelopen jaren een groei van vermogende particulieren die persoonlijk adviseurs in dienst nemen. Door het inhuren van een persoonlijk adviseur krijgt de cliënt het gevoel de zaken beter onder controle te hebben en heeft het vertrouwen dat de adviseur aan zijn kant staat.

Veel cliënten kiezen dan ook uit gemak voor een family office. De family office neemt dan de regie over alle financiële en fiscale zaken en werkt daarvoor samen met de accountant en fiscalist van de cliënt. Naar verwachting zal dit segment zich verder ontwikkelen tot een bepalende subsector binnen de privatebankingmarkt.



TOM LOONEN

DIRECTEUR COMPLIANCE & BUSINESS INTEGRITY, INSINGER DE BEAUFORT

Tom Loonen is directeur Compliance & Business Integrity bij Bank Insinger de Beaufort N.V. en tevens verantwoordelijk voor compliance bij BNP Paribas Wealth Management International in Engeland. Hij is werkzaam bij Insinger de Beaufort sinds begin 2002 toen hij startte als seniorbankier. Daarvoor werkte hij bij Fortis Bank in diverse adviserende en leidinggevende functies. Loonen is tevens in deeltijd verbonden als research fellow bij het Centre for Law & Economics van de Universiteit van Amsterdam (UvA). Het Dutch Securities Institute (DSI) maakt dit fellowship mogelijk. Loonen heeft diverse publicaties op zijn naam staan over de juridische verplichtingen bij effectendienstverlening.

ARROGANTE HOUDING TEGEN TOEZICHTHOUDERS

‘De vele rapporten van de afgelopen maanden, ook die van de grote adviesbureaus, geven aan dat de bank de klant weer centraal moet stellen. Dit creëert een stemming alsof de banken nooit klantgericht zijn geweest. Ik vraag me af of het inderdaad zo slecht gesteld is met de klantgerichtheid. Dat neemt niet weg dat ik mij realiseer dat er wezenlijke zaken aan de dienstverlening van banken moet veranderen. Eén daarvan is dat banken keuzes moeten durven maken. Deze moeten ze ook duidelijk communiceren naar cliënten. Een ander belangrijk probleem is een ongelijk verwachtingenpatroon tussen de cliënt en de bank.

In deze tijd is de roep om meer wet- en regelgeving electoraal zeer begrijpelijk. Dat hebben de banken voor een groot gedeelte aan zichzelf te wijten. Er is onvoldoende écht werk gemaakt van

zelfregulering. Toch realiseren zowel banken als toezichthouders zich terdege dat zelfregulering, hoe impopulair nu ook, weer van stal zal moeten worden gehaald. Dit om de implementatie, maar bovenal de werking en effectiviteit van regelgeving goed te begeleiden.

DE RELATIE MET TOEZICHTHOUDERS

De sector moet echt een stap gaan maken. We moeten gestimuleerd worden door toezichthouders en politiek. Dit begint al met vertrouwen, een goede relatie met toezichthouders is immers één van de kerntaken van compliance binnen een financiële instelling.

Op dit moment is er niet altijd voldoende duidelijkheid bij de toezichthouders in Nederland onderling waar precies de verantwoordelijkheden liggen. De partijen werken daarbij ook niet altijd goed samen. Het zogeheten Twinpeaks-model, met

‘Vertrouwen begint ook met een goede relatie met de toezichthouder’

toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB) en AFM, zou best kunnen veranderen naar één toezichtorganisatie. Bij zowel DNB en AFM merk ik een toenemende professionaliteit. Eigenlijk is het eenvoudig: financiële instellingen willen serieus genomen worden. Dat geldt ook voor de toezichthouder. Ik merk ook dat toezichthouders niet stil zitten. De AFM heeft bijvoorbeeld de afgelopen jaren goede stappen gezet. Een project zoals ‘Toezicht op maat’ is een prima voorbeeld. In dit project neemt de AFM een meer consultancy-achtige rol aan. Ze geven de bank aan waar zij nog niet toereikend zijn en maken samen met de bank een plan hoe zij daar binnen een bepaalde termijn op kunnen verbeteren.

VAN TRANSACTIEGEDREVEN NAAR ÉCHT RELATIEGEDREVEN

Binnen de bankwereld is een kanteling binnen het procesdenkbaar. Verkopers worden in hoog tempo omgeschoold tot hoogwaardige adviseurs. Transactiegedreven benaderingen met een sterk *hit-and-run*-karakter maken plaats voor een lange termijnvisie op relaties. Vanzelfsprekend is het beloningsvraagstuk ook onderhevig aan verandering. Toch vraag ik me af of dit te bewerkstelligen is zonder hulp van de overheid. Wil het adviseren op uurbasis een serieus alternatief zijn, dan zal er bijvoorbeeld een fiscale stimulans moeten komen voor cliënten om advies op uurtarief te vragen.

Vanuit de bank is het belangrijk dat verwachtingen goed gemanaged worden, ook naar de cliënten. Nog te vaak is er een mismatch tussen verwachting en levering. Dat kan tot onnodige teleurstelling leiden. De tijd van kijken in de glazen bol is écht voorbij. De belangrijkste toegevoegde waarde voor een cliënt zit in risicomanagement en het geven van aandacht.

CREËREN VAN BEWUSTWORDING

Bij Insinger de Beaufort doen we zo veel mogelijk om onze mensen bewust te laten zijn van hun grote verantwoordelijkheden. Daarvoor geven we veel trainingen, de directie stelt die verplicht. Niet iedereen was hier in het begin even enthousiast over, maar ik bespeur een duidelijke verandering: kennis is immers macht.

Bewustwording is echter niet alleen van belang voor mensen in de frontoffice. Ook de compliance-afdeling zelf moet zich realiseren dat zij een grote verantwoordelijkheid heeft en dat kennis hier belangrijk is. Ik heb dan ook graag dat compliance officers ervaring opdoen met de business. Het is belangrijk dat de organisatie goed te kennen en ervaring te hebben met het bedienen van cliënten. Want uiteindelijk zijn goed opgeleide professionals en een tevreden cliëntenbestand het grootste goed van een bank!



PIM MOL

DIRECTEUR RABOBANK PRIVATE BANKING

Pim Mol is directeur van Rabobank Private Banking. Voordat Mol twee jaar geleden in dienst trad bij de Rabobank heeft hij ruime tijd gewerkt bij MeesPierson (onderdeel van Fortis). Daar heeft hij verschillende (internationale) functies bekleed en voor de private banking activiteiten deel uitgemaakt van de directie van MeesPierson Private Banking.

KLANTBEHOEFTE ZIJN UIT HET OOG VERLOREN

‘De afgelopen periode is vooral duidelijk geworden hoe snel het vertrouwen van klanten verloren kan gaan. Private banks hebben te veel focus gelegd op het beheersen van risico’s en te weinig op vertrouwen en inspelen op klantbehoefte. In tijden van crisis is gebleken dat diversificatie binnen de portefeuille onvoldoende werkt en dat het werken met risicoprofielen dus ook tot teleurstellingen kan leiden in extreme situaties.

Ik ben van mening dat private banks té veel tijd en energie stoppen in het ontwikkelen en verkopen van nieuwe producten die niet per se goed zijn voor de klant of waar de klant niet om gevraagd heeft. In plaats daarvan moet de private banker zeventig tot tachtig procent van zijn of haar tijd besteden aan het goed aanbieden van bestaande producten en instrumenten. Het gaat om *asset managers*, niet om *asset gatherers*.

Private banks moeten in dit nieuwe model vooral tegemoet komen aan de behoeften die ontstaan in de verschillende stadia van de levenscyclus en economische cyclus van de klant. Hierbij is duidelijk behoefte aan mensen met vaardigheden om klantbehoefte te kunnen doorvertalen naar de bank. Deze vaardigheden zijn niet makkelijk voor handen binnen private banks.

Rabobank Private Banking heeft al stappen genomen richting een nieuw model en onder andere aangekondigd om een serviceconcept op basis van een fee te introduceren. Ik ben heel blij met deze stap. Uiteindelijk zal het werken met adviesfees de transparantie van de hele sector verbeteren en de setting van *kickbacks* doen verdwijnen.

‘Machtsverhoudingen tussen productleveranciers en private banks zijn veranderd’

STRINGENTER RICHTING PRODUCTLEVERANCIERS

Om onze private bankers zich te kunnen laten richten op het aanbieden van bestaande producten en instrumenten zullen we ons productaanbod verder versimpelen. Dit doen we door het aantal verschillende beleggingsinstrumenten en aanbieders omlaag te brengen. We worden in dat kader strenger richting onze productleveranciers zoals aanbieders van beleggingsfondsen. Deze zijn de laatste jaren losgeraakt van hun core business. Ze zijn niet meer met beleggen en beheren bezig, maar continu met nieuwe producten en diensten die inspelen op de waan van de dag. Daarnaast zijn er steeds meer aanbieders op de markt gekomen, die gecompliceerde en niet altijd even transparante producten lanceren.

Gestructureerde producten worden alleen nog aangeboden als we daar als private bank op basis van klantbehoefte in geloven. Ze moeten dan transparant en simpel zijn, een lage kostenstructuur hebben en een hoofdsomgarantie bieden. Op dit gebied hebben we ook een grote stap voorwaarts gemaakt door Raboproducten met een garantie alleen nog beschikbaar te stellen voor onze eigen cliënten.

Als iemand een product met triple A-garantie wil, dan kunnen ze dit alleen bij ons krijgen.

RABOBANK MOET EIGEN NICHE OPZOEKEN

De overheidssteun gedurende de crisis heeft geleid tot krimp van de privatebankingactiviteiten van de grote banken. Aan de andere kant zijn ‘outsiders’ zoals Deutsche Bank en BNP Paribas door de crisis in staat geweest om te groeien. Ze zijn zo groot geworden, dat ze niet kunnen omvallen.

Rabobank zal een sterke positie kunnen innemen omdat we marktleider zijn in de dienstverlening voor bedrijven. Ondernemers die gaan verkopen en zo klant bij private banking kunnen worden, kennen we door onze 146 lokale banken. Dichtbij, betrokken, stabiel, maatschappelijk en lange termijn gericht middels levenslang financieel partnerschap, dat zijn de pijlers waarmee een coöperatieve bank private banking invult. Door de solide reputatie van de Rabobank willen we deze pijlers ook veel meer tot uitdrukking brengen in onze beleggingsfilosofie. Geen ingewikkelde instrumenten maar simpel en solide met Rabobank-zekerheid.’

BUSINESSMODELLEN

INGREDIËNTEN VOOR DUURZAAM PRIVATE BANKING MODEL

Bankiers zijn afgelopen twee jaar afgeschilderd als onder meer gladde verkopers, graaiers en product pushers. Het wordt tijd voor de banken een andere koers te varen, en na te denken over BSO-factoren uit het hiervoor genoemde Fit-model: businessmodel, strategie en organisatie. Dit hoofdstuk gaat in op aanpassingen in het businessmodel. In het volgende hoofdstuk volgen de strategie en organisatie van private banks.

Een duurzaam privatebankingmodel is een businessmodel dat zich structureel aanpast aan de gewijzigde omgeving. Op basis van de huidige trendgebieden zullen de banken een aantal transities in hun businessmodel moeten doorvoeren. Naar onze mening zijn er negen belangrijke ingrediënten die in een duurzaam businessmodel moeten terugkomen.

‘Relatiemanagers zijn het gezicht van de bank en als eerste aangewezen om de relatie met klanten te verstevigen. Pas als zij een centrale rol in de organisatie hebben, kunnen klanten echt centraal staan. Relatiemanagers moeten daarom dicht bij het vuur zitten en weten wat er speelt bij hun bank. Kennis van de strategie en positionering is essentieel’

— Peter Sieradzki, Insinger de Beaufort, in het tijdschrift *Banking Review*¹

1: Van verkoop naar hoogwaardige advisering

De grootste uitdaging voor de sector is cliënten te overtuigen dat hun belangen echt centraal staan. Het beeld is ontstaan dat financiële ondernemingen dat niet doen maar puur gericht zijn op zoveel mogelijk verkopen, gedreven door een cultuur van provisies en bonussen. Cliënten zullen kritischer worden over de kwaliteit van advies. Advieskwaliteit wordt daarmee een onderscheidende factor voor private banks. Cliënten moeten diensten verleend krijgen waar ze écht iets aan hebben én tegen een eerlijke prijs.

Bij het brengen van een advies aan een cliënt kan het gaan om een combinatie van fiscale, juridische en beleggingskennis. De relatiemanager werkt vaak met een team van specialisten om dit advies samen te stellen. Dit betekent niet dat de relatiemanager zelf geen inhoudelijke kennis nodig heeft. Het is belangrijk te erkennen dat private banking echt een vak is, een ambacht. Dit vakmanschap vereist veel. Een relatiemanager moet hart, oog en oor hebben voor wat de cliënt nodig heeft. Hij moet goed zijn in zijn vak én hij moet goed zijn met mensen. Het is belangrijk dat de bank werkt aan het opleiden van goede mensen en ze weet te behouden door het bieden van een loopbaanperspectief.

Voor de kredietcrisis is er een duidelijk tekort geweest aan relatiemanagers. Ondanks het feit dat de focus nu sterk gericht is op het aannemen van risicomanagement- en compliance-personeel, is het een belangrijke stap voor banken om, nu er voldoende gekwalificeerde mensen zijn, te werken aan een plan voor opleiding, ontwikkeling en behoud van goede mensen.

2: Van complexiteit naar transparantie

Het onverwacht snelle herstel van de aandelenbeurzen in 2009 heeft de bezorgdheden bij de cliëntenbasis zeker niet veranderd. De eisen aan transparantie en liquiditeit blijven bestaan. De dagen van de complexe producten en onbegrijpelijke voorwaarden zijn voorbij. De bank moet duidelijker uitleggen welke beleggingsrisico's verbonden zijn aan de voorgespiegelde rendementsverwachting. Meer en (nog) strengere regelgeving moet dat niet ingeven, een verandering van cultuur en het bijbehorende beloningsbeleid moeten de aanjagers zijn. Vermogende cliënten willen meer zelf doen en meer toezicht houden. Ze willen meer inzicht in hun portefeuille en die bij voorkeur op elk gewenst kunnen inzien op internet.

3: Van productfee naar adviesfee

Hoogwaardige dienstverlening gaat ook samen met een ander verdienmodel. Het is belangrijk om als organisatie te transformeren van productgericht naar procesgericht. Het verdienmodel van de banken is op dit moment gebaseerd op beheerfee, transactie-inkomsten en marges op de producten die de cliënt afneemt. Advies lijkt bij de banken tot nu toe meestal 'gratis'. Maar de advieskosten worden uiteindelijk verrekend bij de eerste transacties die de cliënt doet. Het berekenen van een adviesfee zal leiden tot meer transparantie en meer onafhankelijk advies. Daardoor hoeft het geld niet (alleen) meer

1 — December 2009 / januari 2010, "Visie 2010", *Banking Review*

‘Invoeren van een adviesfee zal best lastig worden. Het zit in onze cultuur, Nederlanders willen nergens voor betalen’

— Marijke Kuijpers, Guidato

verdiend te worden aan de producten die in het advies zijn opgenomen. In Nederland heeft Rabobank Private Banking al aangekondigd geleidelijk over te zullen gaan naar het concept van een adviesfee.

4: Van huisproducten naar open architecture

Open architecture op beleggingsfondsen en *structured* products is een belangrijke voorwaarde voor de geloofwaardigheid van een onafhankelijk beleggingsadvies. Alle banken die actief zijn in private banking geven aan dat ze open architecture hanteren op het vlak van beleggingsfondsen. Maar de banken die onderdeel zijn van een groter concern waartoe ook activiteiten op het gebied van asset management behoren, blijven onder druk staan om eigen fondsen aan te bieden. Voor de cliënt is dit niet altijd zichtbaar omdat de beleggingsfondsen onder een andere merknaam worden aangeboden. Door de toegenomen transparantie in de markt, ook in de *kickback*-vergoedingen die de bank op de fondsen ontvangt, zal het aanbieden van huisfondsen zonder sterke onderbouwing over de kwaliteit van het fonds niet langer houdbaar zijn.

5: HR van staf naar strategische functie

Het is schrijnend om te zien dat in een dienstverlenende business waarin het contact met de cliënt het verschil moet maken, een Human Resource-afdeling (HR) vaak niet meer is dan een personeelsadministratie. Private bankers hebben de neiging neer te kijken op ondersteunende afdelingen die geen geld voor de bank genereren. Dit maakt stafafdelingen binnen een private bank geen aantrekkelijke werkomgeving. Zulke neigingen creëren een kloof tussen staf en de werkvloer.

Private banks doen er goed aan om aankomende jaren het HR-beleid hoog op de strategische agenda te zetten. Selectie van de juiste mensen, ontwikkeling en binding van de talenten aan de bank zal een onderscheidende factor in de markt worden. De bank kan mensen aan zich binden met carrière- en ontwikkelplanningen gericht op de lange(re) termijn en met trainingen.

De bank zal zijn goede relatiemanagers vakopleidingen moeten laten volgen om meer relatievaardigheden te ontwikkelen en om meer kennis bij te brengen op gebied van risicomanagement, fiscale zaken en financial planning. Tenslotte zal HR nauw moeten samenwerken met de directie van de bank om te komen tot een passend beoordelings- en beloningsbeleid dat voldoet aan de nieuwe eisen van de toezichthouders en aansluit bij de strategie van de bank. Deze nieuwe strategische positie van HR zal de afdeling aantrekkelijker maken, gemotiveerde mensen aanspreken en de kloof met de werkvloer kleiner maken.

6: Van baan naar vak

Een belangrijk thema in de verandering van de private banks ligt bij het ambacht van de private banker. Als je private bankers spreekt dan zijn die er van overtuigd dat ze ook de afgelopen jaren naar eer en weten hun vak hebben uitgeoefend. Maar door de crisis is de cliënt fundamenteel veranderd. Het verschil tussen het verwachtingspatroon van de cliënt en het zelfbeeld van de relatiemanager is aantoonbaar gegroeid. Hoewel de cliënt de komende jaren weer deels zal herstellen, is de mening onder private bankers dat ook de relatiemanagers zullen moeten veranderen.

‘Geef een loopbaanperspectief binnen relatiemanagement en zorg ervoor dat een managementfunctie niet de enige doorgroeimogelijkheid is’

— Huber Agterberg, Van Lanschot Bankiers

Als private banks ervan overtuigd raken dat alleen een duurzame private bank kan worden ontwikkeld als de private bankers ook nog meer echte vakmensen worden dan betekent dit dat hiervoor actie nodig is. Dit betekent een goede meerjarige private banking opleiding. Loopbaanpaden bij private banks waarbij private bankers ook als vakman een volwaardige carrière kunnen doorlopen, zonder dat ze hiervoor het management hoeven in te gaan. Maar het betekent ook dat de groep private bankers gezamenlijk een normenkader moeten gaan ontwikkelen waaraan de vakmensen zichzelf en elkaar moeten houden. Alleen dan zullen cliënten ervaren dat de kwaliteit van dienstverlening niet alleen relationeel, maar ook inhoudelijk sterk verbetert.

7: Van risk en compliance als ‘lastposten’ naar betrokken gesprekspartners

Binnen de bank ziet men risk- en compliance-medewerkers vaak als lastige mensen die transacties en projecten vertragen en in het slechtste geval zelfs tegenhouden. De afdelingen waar zij werken, staan in de meeste bankorganisaties te ver van de dagelijkse business af. Dat is met opzet: zo kunnen zij een onafhankelijke positie innemen. De afstand is vaak zo groot dat de afdelingen te laat betrokken worden bij zaken die in de business spelen. Zij maken zich dan zeer impopulair door projecten of transacties met cliënten in een vergevorderd stadium te moeten bijsturen.

Private banks doen er goed aan risk en compliance dichter aan te laten sluiten bij de dagelijkse business. Het is daarvoor cruciaal dat er bij het management en in de frontoffice meer kennis van risk en compliance aanwezig is en anderzijds bij de risk- en compliance-afdelingen meer cliëntervaring en praktische kennis. Zo ontstaat meer begrip, de doorlooptijd van projecten wordt korter en er is een meer constante controle op de kwaliteit van de dienstverlening mogelijk.

Compliance officers onderhouden vaak het contact met de toezichthouders. Compliance-afdelingen worden ook vaak beschuldigd van het vertalen van regelgeving naar het invoeren van veel administratieve rompslomp en ‘afvinklijstjes’. Door betere aansluiting met de frontoffice zou compliance, in dialoog met de toezichthouder, ook een betere gesprekspartner zijn op het gebied van implementatie van de regelgeving in de frontoffice.

8: Van rule based naar principle based

Vraag bij een gemiddelde bank aan de medewerkers wat zij denken van zorgplicht en je krijgt in de meeste gevallen een klaagzang over de hoeveelheid informatie die over de cliënt verzameld moet worden en aantal lijstjes dat de cliënt moet invullen. Veel medewerkers vrezen dat de hoeveelheid regelgeving en het aantal lijstjes alleen maar zal toenemen. De achterliggende gedachte van die lijstjes wordt door de bank soms uit het oog verloren. Het gaat bij zorgplicht over het verzamelen van die klantgegevens waarmee de bank kan inschatten of een product geschikt is voor een bepaalde cliënt.

De regels van de zorgplicht zouden veel meer ingebed moeten worden in de organisatie en in de manier van werken. Alleen dan kan de bank afstappen van de demotiverende, op regels gebaseerde benadering. Het gaat namelijk veel meer om het principe. Als een cliënt bijvoorbeeld geen volledig inzicht wil geven in zijn vermogenssituatie, kan een bank dan nog goed adviseren? Een relatiemanager zou zich hier onprettig bij moeten voelen.

Niet omdat hij zijn administratie niet compleet heeft, maar omdat hij dan niet voor honderd procent zeker weet of de cliënt wel het juiste advies krijgt. Kennis van de regelgeving behoort ook tot het vakmanschap van private banking.

9: Van lowtech naar hightech private bank

De afgelopen vijftig jaar heeft de bancaire sector een grote transformatie doorgemaakt. De banken hebben veel geld geïnvesteerd in het automatiseren van de meeste administratieve processen. Toch zijn de meeste private banks alweer toe aan een update van de aanwezige systemen. De huidige systemen schieten vaak tekort op gebied van cliëntrapportages en bij de administratieve basisprocessen is nog steeds handwerk nodig. Toevoeging van nieuwe *asset classes* en het opnemen van andere vermogenscategorieën levert vaak veel problemen op en leidt niet tot de meest cliëntvriendelijke rapportage. Nu cliënten ook de behoefte uitspreken om op ieder gewenst moment de portefeuille via internet te kunnen raadplegen, komen de banken voor een belangrijke investeringsbeslissing te staan. Daarnaast kunnen banken het zich niet langer veroorloven om fouten te maken in basisdiensten voor de cliënt zoals dividend betalingen en settlement van bepaalde transacties. Nieuwe systemen kunnen de kwaliteit sterk verhogen en de kosten van de operationele processen op termijn verlagen.

Naast een vernieuwing van de basissystemen van de bank is er ook behoefte aan het aanschaffen van systemen ter ondersteuning van de relatiemanagers en specialisten. Het gaat hier om een gebruikersvriendelijk CRM-systeem met allerlei geavanceerde tools om cliënten goed te kunnen adviseren. En tot slot is er de groeiende behoefte van managers aan kwalitatief goede managementinformatie, om actief te kunnen sturen op klanttevredenheid, sales excellence en pricing.

Ondanks de beperkte beschikbare financiële middelen bij de banken zal er toch een bepaalde prioriteit op IT-vlak moeten zijn. Gewenste kosten-baten ratio's en niveaus van klanttevredenheid worden op termijn anders nooit behaald. Afgelopen maanden hebben we gezien dat sommige partijen creatief zijn door niet zelf iets te laten bouwen maar bijvoorbeeld de backoffice-systemen van BinckBank te gebruiken. ING Private Banking is in maart 2010 overgegaan op het systeem van BinckBank. ING verving zo 117 systemen in één keer door één nieuw systeem. Wij verwachten dat dit een relatief goedkope en snelle route zal zijn voor meerdere marktpartijen.



ALBERT VAN ZADELHOFF

TRIODOS PRIVATE BANKING

Albert van Zadelhoff is directeur van de private bank van Triodos. Voordat hij vijf jaar geleden bij Triodos in dienst trad, heeft hij gewerkt bij PricewaterhouseCoopers en Friesland Bank. Bij Triodos kan hij zijn financiële ervaring goed combineren met interesses voor natuur, milieu en zijn studieachtergrond in Wageningen.

ZICHTBAAR EN VOELBAAR ANDERS

‘Triodos Private Banking doet het zeker anders dan de andere banken in de markt. Bij een bezoekje aan ons kantoor in Zeist is dat direct merkbaar. Op de parkeerplaats van het personeel staan veel hybride auto’s. De ontvangst is vriendelijk, zonder de gebruikelijke veiligheidspoortjes. De antroposofische wortels van de bank zijn nog duidelijk herkenbaar in de ronde vormen van het gebouw, de bijpassende kunst en het gebruik van veel natuurlijke materialen.

Ook de eigendomsstructuur van de bank is anders dan bij andere banken. Triodos hanteert certificaten van aandelen die in handen zijn van vijftienduizend certificaathouders. Deze certificaathouders hebben zich verenigd in een stichting die de aandelen in Triodos Bank houdt. Het bestuur van de stichting bewaakt het gedachte-

goed van de bank maar heeft als aandeelhouder uiteraard geen zeggenschap in het dagelijkse beleid van de bank. In het beleid van de bank staan een goede stakeholder-balans en een financieel en maatschappelijk rendement voor cliënten centraal. Dit beleid werkt door in de aanpak van zowel sparen, kredietverlening als beleggen.

SPAARKLANT WEET WAT ER MET ZIJN GELD GEBEURT

Een belangrijk punt in de filosofie van Triodos is dat spaargeld en kredieten aan elkaar zijn verbonden. De bank maakt via een website voor spaarders inzichtelijk hoe hun geld via kredieten wordt uitgezet naar duurzame projecten en ondernemers. Dit is een goede manier om spaarders aan de bank te binden. Hiermee onderscheidt Triodos zich duidelijk van ASN Bank, onze grote concurrent met een minder omvangrijk kredietbedrijf.

‘Het is belangrijk inhoud te geven aan geld’

STERKE GROEI SINDS VERKOOP ABN AMRO

De private bank van Triodos bestaat nu vijf jaar en richt zich op cliënten met een vermogen van boven driehonderdduizend euro. In totaal heeft de private bank ongeveer zeshonderd cliënten. Zij worden bediend door vijf relatiemanagers. Daarmee is de bank nog een kleine speler in de markt maar het klantenbestand bouwt zich snel op met een mooie mix van ‘oud’ en ‘nieuw’ geld’. Naast de relatiemanagers in Nederland heeft de bank ook contactpersonen voor private banking in België en Engeland.

CHALLENGER IN VERMOGENSBEHEERMARKT

Triodos Private Banking is een *challenger* in de vermogensbeheermarkt. Niet voor alle cliëntgroepen maar duidelijk wel voor particulieren, stichtingen, verenigingen en religieuze instellingen. In 2007, toen mede door Al Gore het onderwerp duurzaamheid bovenaan veel agenda’s kwam, begon de sterke groei van cliënten. Cliënten stappen in het algemeen niet snel over naar een nieuwe private bank, maar voor veel cliënten die al een overstap wilden maken was dit moment een duwtje in de rug. De financiële crisis heeft hier vervolgens ook bij geholpen. Binnen het klantenbestand groeit met name het aantal semi-institutionele relaties nu sterk. Heel veel particuliere cliënten maken voor het eerst kennis met Triodos door het openen van een rekening voor hun kinderen. Voor deze cliënten geeft Triodos

duidelijk ‘inhoud aan geld’. Dat trekt mensen aan die vooral met hun hart beslissen. Later stappen ze dan zelf over, vaak met hun volledige bankpakket.

Binnen stichtingen en verenigingen zien we gelukkig nu ook een duidelijke trend van duurzaam beleggen. We zien zelfs een verdiepingsslag binnen duurzaam door ook steeds meer over te gaan op duurzaam liquiditeitsverkeer. Binnen deze groep bestaat echter nog veel potentieel voor een duurzaam vermogensbeheer, vooral in het vastrentende segment.

WEALTH PYRAMID VERTICAAL BENADEREN

Triodos Private Banking past binnen haar cliëntenbestand geen verdere segmentatie toe. Terwijl de meeste concurrenten de *wealth pyramid* horizontaal benaderen en voor iedere laag in de piramide een andere benadering kiezen, benadert Triodos Private Banking de piramide verticaal. Dit betekent dat voor iedere cliënt alle aspecten van het vermogensbeheer besproken kunnen worden. In de praktijk blijkt wel dat de veel particuliere cliënten die bij Triodos komen, via hun accountant of fiscalist al een structureringsadvies hebben ontvangen. Wij krijgen dan alleen de opdracht voor het invullen van de beleggingsportefeuille.

AUTHENTIEKE MENSEN MET PASSIE

De relatiemanagers bij Triodos Private Banking hebben een heel eigen profiel. Ik neem alleen men-

sen aan met een sterke passie voor de missie van de bank en vind het daarnaast belangrijk dat het authentieke mensen zijn. Ze moeten daarbij wel een concessie doen in salaris. Triodos keert een heel behoorlijk basissalaris uit maar geen bonussen. De bank betaalt over het algemeen op de laagste functies meer en op de hoogste functies minder dan marktconform. We verwachten aankomende tijd meer relatiemanagers aan te moeten nemen, om het groeiend aantal klanten goed te kunnen blijven bedienen. Voor de bank is het nakomen van beloften heel belangrijk. Dat komt onder druk te staan als het aantal cliënten per relatiemanager te groot wordt.’

Opvallend is dat Triodos heel succesvol is zonder aan een aantal trends mee te doen. Geen open architecture; er wordt alleen in de duurzame fondsen van Triodos belegd. Geen beleggingsadvies op individuele aandelen of beleggingsthema’s; bij private banking alleen de mogelijkheid het vermogen in beheer te geven. Geen gestructureerde producten en in het vermogensbeheer maximale transparantie door zoveel mogelijk te beleggen in individuele bedrijven en instellingen. Het kan ook niet anders als Triodos garandeert dat alle beleggingen steeds voldoen aan de eigen duurzame beleggingscriteria. Blijkbaar hebben het menselijke aspect en de sterke normen en waarden van de bank een grotere aantrekkingskracht op cliënten dan de service waarin andere banken veel geld investeren.’

STRATEGIE EN ORGANISATIE

PRIVATE BANKING MODELLEN

VAN DE TOEKOMST

Zoals besproken bij het Fit-model in het hoofdstuk over trends moet er door een veranderende omgeving ook overwogen worden of, naast het businessmodel, de strategie en de organisatie van de private bank aanpassing vereisen. De interviews illustreren dat veel banken hier op dit moment bij stilstaan. Duidelijke keuzes zijn hierbij belangrijk. De cliënt centraal stellen kan alleen als de organisatie daarop is afgestemd – anders blijft het bij een loze belofte.

Uit ons onderzoek blijkt dat de privatebankingmarkt zich duidelijk in twee hoofdsegmenten verdeelt. Binnen deze segmenten is er ruimte voor allerlei verschillende nichespelers. Maar het is duidelijk dat partijen een keuze moeten maken tussen onderscheidend vermogen op basis van operational excellence of op basis van vakmanschap en maatwerk. Het businessmodel, de strategie en de organisatie zien er in beide segmenten heel anders uit. Om dit te illustreren hebben we beide modellen in dit hoofdstuk meer in detail uitgewerkt.

Figuur 2twee private banking modellen

Onder-scheidend vermogen	Segment	Behoeften client	# Clienten per RM	Services	Feeder channel	Concurrentie
Operational excellence	Basis Private Banking	Eenvoudige vermogensvragen: financial planning, vermogensadvies of -beheer	>200	Beleggingsadvies model met aan de basis financial planning en online services	Retail banking	Retail banken, Alex/Binck, Ohpen
Vakmanschap	Maatwerk Private Banking	Complexe vermogensvragen: (internationale) structurering zakelijk en privé vermogen	80 - 100	Internationale offering met aan de basis uitgebreide vermogensstructurering	Commercial banking	UBS, Credit Suisse, Morgan Stanley

BASIS PRIVATE BANKING

Basis private banking is gericht op cliënten met relatief eenvoudige vermogensvragen zoals een advies over financiële planning, passende asset allocatie en aansluitende inrichting van de beleggingsportefeuille in advies of beheer. De cliënten hebben zeer beperkte internationale vermogensspreiding en geen complexe vermogenssituatie met combinatie van zakelijk- en privé vermogen. Bij particulieren zal dit vaak gaan om cliënten met een vermogen minder dan miljoen euro. Maar het kan ook om stichtingen en verenigingen gaan met grote vermogens en behoefte aan weinig complexe dienstverlening.

Nieuwe spelers winnen marktaandeel

De huidige private banks in Nederland in dit cliëntsegment dienen nog veel werk te verzetten om te voldoen aan de verscherpte cliëntvraag op het vlak van transparantie, online services en persoonlijke aandacht. Nieuwe spelers in de markt winnen dan ook snel marktaandeel met bedieningsmodellen die beter aansluiten bij deze cliëntbehoeften. Traditionele partijen in dit cliëntsegment zullen investeringen moeten doen in een periode waarin zij juist voor de uitdaging staan kosten te reduceren.

Terwijl de traditionele private banks in dit segment met moeite een verlies proberen te voorkomen, waren partijen als BinckBank en Triodos in 2009 zeer winstgevend. Bij de presentatie van de jaarcijfers over 2009 gaf dit een divers beeld. Zo was er de euforie bij BinckBank. "Wij mochten dit jaar het grootste aantal nieuwe rekeningen openen sinds de oprichting," aldus Koen Beentjes, Bestuursvoorzitter BinckBank¹. Bij Van Lanschot daarentegen was de euforie ver te zoeken: "Vorig jaar was een verschrikkelijk jaar" zei topman Floris Deckers in een toelichting op de jaarcijfers van 2009.²

1 – Bestuursverslag jaarcijfers BinckBank 2009

2 – ANP, 12 maart 2010

Differentiëren op cliëntbenadering

Het verschil wordt voor dit segment niet gemaakt met het productaanbod. Dit aanbod is bij de verschillende banken redelijk vergelijkbaar. Alle banken in dit segment bieden beleggingsadvies en vermogensbeheer aan en hebben een vergelijkbare spaarrente. Het onderscheidend vermogen zit vooral in het contact met de cliënt en de ‘verpakking’ van de diensten. Voor dit segment is een overzichtelijke service offering met een transparante prijsstelling nodig. Marketing en communicatie, het imago van de bank en ‘beleving’ van de cliënt spelen een belangrijke rol bij het winnen van marktaandeel.

De basis private bank kan kosten besparen door beleggingsexpertise in te kopen bij een externe partij. De kwaliteit van de portefeuilles moet goed zijn maar vooral ook goed uit te leggen aan cliënten. Aangezien de beleggingsportefeuille zelf geen onderscheidende factor is tussen de banken, gaat het met name om hoe het advies naar de cliënt over te brengen.

Kosten laag houden door operationele excellence

Door het groot aantal cliënten en de vele transacties die de banken in dit segment hebben, is operationele excellence heel belangrijk voor het laag houden van de kosten. Daarnaast is het belangrijk alle processen en activiteiten in de frontoffice te optimaliseren om relatiemanagers zo veel mogelijk vrij te maken voor cliëntcontact. Zo kunnen relatiemanagers efficiënt een relatief grote cliëntportefeuille (meer dan 200 relaties) bedienen. Dit is met name voor banken met verouderde systemen geen makkelijke opgave.

Diverse partijen in de markt werken aan een overeenkomst met BinckBank voor het gebruiken van hun backoffice systeem. Zoals in het vorige hoofdstuk vermeld is ING Private Banking hier al op overgestapt.

De basis private bank zal tevens moeten investeren in het inbedden van compliance en risicorichtlijnen in de organisatie. Het is daarbij belangrijk om operationele excellence te behouden én integriteit, vakmanschap en ‘goed huisvaderschap’ te waarborgen. Dit pleit voor standaardisatie binnen de dienstverlening en in de communicatie naar cliënten.

Relatiemanagers met passie voor service

Dit cliëntsegment trekt een specifiek type relatiemanager aan. De relatiemanager zal voldoende basiskennis van beleggen en financiële planning moeten hebben. De passie en focus zal echter met name moeten liggen bij het goed bedienen van de cliënt. Dit betekent dat de relatiemanager goed moet kunnen uitleggen wat de sterke punten van de bank zijn. Ook moet hij of zij de klantbehoeften goed in kaart kunnen brengen, daarbij de juiste services kunnen aanbieden en perfect de weg weten naar de specialisten binnen de bank.

Samenvattend: banken die succesvol willen zijn in het basissegment van private banking zullen de volgende punten moeten toepassen om de kloof met de omgeving te dichten:

Figuur 3

Actie Basis Private Bank per trendgebied

Trendgebied	Actie
Clientèle	- Transparante prijsstelling - Overzichtelijke service offering
Regulering	- Richtlijnen vastleggen in standaardisatie van diensten en communicatie
Resources	- Inkopen van beleggingsexpertise
Technologie	- Online diensten en informatie
Concurrentie	- Differentiëren van concurrenten door marketing, communicatie en cliëntbenadering

MAATWERK PRIVATE BANKING

Maatwerk private banking levert diensten aan cliënten die om een specifieke service offering vragen. Dit gaat bijvoorbeeld om cliënten die hun bedrijf hebben verkocht en behoefte hebben aan advies op de combinatie van zakelijk en privévermogen. Daarnaast gaat het vaak ook om cliënten met een internationale levensstijl en opgebouwd vermogen in verschillende landen.

Er zijn op dit moment in de Nederlandse markt weinig partijen die dit segment cliënten kunnen bedienen. Doordat banken veel vakmanschap en expertise in huis moeten hebben, is het voor nieuwe toetreders niet makkelijk om in te stappen. De nieuwe combinatie van ABN AMRO en MeesPierson heeft de ambitie om zich in de toekomst volledig op deze cliëntgroep te richten.

Bij maatwerk private banking hoort een ander businessmodel dan bij basis private banking. Om maatwerk te kunnen leveren moet de organisatie veel meer kennis, ervaring, service en aandacht voor de cliënt paraat hebben. Hier hoort dus ook een ander organisatie- en verdienmodel bij. In de interviews spreken de private bankers geregeld over 'het ouderwetse private banking'. Daar kunnen wij ons gedeeltelijk in vinden. Het gaat zeker om de ouderwetse standaard van vakmanschap, maar daar horen wel een nieuwe prijsstrategie en moderne informatiesystemen bij.

Naar een adviesfeemodel

Het maatwerk private banking model is een relatief dure organisatie met veel specialisten. Het is uitdaging voor de banken om in dit segment een winstgevend verdienmodel op te zetten. Dit is naar onze mening mogelijk bij een bepaalde schaal en met het berekenen

‘Inderdaad, wij willen op termijn geleidelijk naar een advies-fee concept. Voorwaarde is wel dat je voldoet aan de behoeften van de klant. Bijvoorbeeld door de klant tijdens de looptijd van producten beter te informeren en te adviseren. In dat geval kun je daar ook een adviesfee voor vragen’

— Pim Mol, Rabobank Private Banking

van een fee over diensten zoals een geconsolideerde rapportage. Op dit moment rekenen de meeste banken geen vergoeding over dit type advies. Dat moeten ze later goedmaken door bepaalde producten aan de cliënt aan te bieden. Het zou echter veel transparanter en onafhankelijker zijn als de cliënt betaalt voor het advies zelf en dat daar transparant over gecommuniceerd wordt. Regelgeving zet dit proces ook in gang.

Vermogensstructurering aan basis van de service offering

In de maatwerk private bank ligt de basis van de dienstverlening in vermogensstructurering. Hiermee krijgt de bank volledig inzicht over de vermogenspositie van de cliënt en kan zo een breed advies uitbrengen op alle aspecten van het vermogen: financiering, structuur voor zakelijk en privévermogen, pensioen- en fiscaal advies. Beleggingsadvies en vermogensbeheer zijn geen core business maar één van de onderdelen van het totaal aan adviesdiensten.

Vakmanschap staat binnen dit model centraal. Mensen met kennis zijn schaars binnen de Nederlandse financiële sector, met name de specialisten met structureringkennis. De bank zal een keuze moeten maken of zij deze specialisten zelf in huis haalt of eventueel een samenwerkingsverband aangaat met een fiscaal adviesbureau.

Inzicht in vermogenspositie door geconsolideerde rapportage

Doordat veel cliënten het vermogen verspreid hebben over meerdere banken kan de bank toegevoegde waarde voor de cliënt leveren door het aanbieden van een geconsolideerde vermogensrapportage. De huidige ‘shoe box service’ van Insinger de Beaufort is daar een goed voorbeeld van. Deze service geeft een structureringadvies over iemands totale vermogenspositie. De cliënt krijgt een schoenendoos thuis voor alle financiële documenten. Een koerier haalt deze doos op en de bank verwerkt alle documenten tot één rapportage. Deze service behelst ook het uitvoeren van andere activiteiten zoals het indienen van declaraties bij verzekeringsmaatschappijen en voorbereiding van de belastingaangifte.

Samenwerkingsverbanden met feederchannels en specialisten

Het businessmodel van een maatwerk private bank is, door de vele specialisten, relatief duur. Alleen als de bank voldoende schaal bereikt, kan het een complete organisatie van specialisten optuigen. Bij een kleinere schaal kan de bank toch succesvol zijn door verschillende samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit maakt de bank ook flexibel om inkoop van expertise af te stemmen op de cliëntvraag.

Groei van het maatwerk cliëntsegment komt met name uit ondernemers die hun bedrijf verkopen. Zakelijke cliënten zijn dus een belangrijke *feeder* voor het maatwerk private banking model. Een joint venture, fusie of ander samenwerkingsverband met een (internationale) zakelijke kredietverlener kan een goede basis zijn om de benodigde schaal te bereiken.

‘Bij het topsegment cliënten is het belangrijk dat we geen positie achter de family office krijgen. Als je niet langer zelf in gesprek bent met de cliënt, dan ben je gewoon één van de beheerders en wordt je inwisselbaar’

— Eén van de geïnterviewde bestuurders

Heeft de bank zelf geen internationaal netwerk, dan kan ook hier gekeken worden naar samenwerkingsverbanden. De bank kan ondanks de kleinere schaal dan toch concurreren met internationale spelers als ABN AMRO Private Banking en UBS Wealth Management.

Richtlijnen inbedden in organisatie en werkwijze medewerkers

Als een private bank maatwerk levert en er is sprake van meer complexe advisering, dan zou een relatiemanager tussen tachtig en honderd cliënten in portefeuille moeten hebben. Het is belangrijk dat de relatiemanager over voldoende vakkennis beschikt, goede aansluiting kan maken en gesprekspartner is voor een ondernemende cliëntgroep.

De bank zal veel aandacht moeten besteden aan opleidingen en aan behoud van personeel om kennis niet verloren te laten gaan. Bij de opleidingen horen ook trainingen op gebied van compliance en risicomanagement. Daarmee raken richtlijnen ingebed in de werkwijze van relatiemanagers en specialisten. Dit is een groot verschil met de basis private bank waar middels standaardisatie regelgeving ingebed kan worden in de dagelijkse werkprocessen.

Proactief contact met family offices

Door tussenkomst van een family office raakt de private bank het directe contact met de (vermogende) cliënt kwijt. De family offices zullen een duidelijke mening hebben over welke banken zij goed vinden en welke niet. Het kan lucratief zijn voor een private bank om een aantal mensen verantwoordelijk te maken voor de contacten met de family offices. Zo kan de bank proactief werken aan de perceptie van de bank bij deze partijen.

Samenvattend: banken die succesvol willen zijn in het maatwerk private banking segment zullen de volgende punten moeten toepassen om de kloof met de omgeving te dichten:

Figuur 4

Actie Maatwerk Private Bank per trendgebied

Trendgebied	Actie
Clientèle	- Transparantie door invoeren adviesfee
Regulering	- Richtlijnen inbedden in werkwijze van relatiemanagers en specialisten
Resources	- Afweging maken hoeveel expertise in huis en hoeveel inkopen - Samenwerkingsverbanden met externe specialisten om expertise flexibel in te kunnen kopen
Technologie	- Ondersteuning frontoffice met o.a. risk management tools
Concurrentie	- Differentiëren door expertise en vakmanschap - Concurreren door goede feeder channels met ondernemerscliënten - Proactief contact met family offices



PIM VAN DEN HEUVEL

MANAGING DIRECTOR

ABN AMRO MEESPIERSON

Pim van den Heuvel heeft een lange bancaire achtergrond in zowel private als commercial banking. Hij is momenteel werkzaam in de sales, maar hij heeft ook ervaring binnen Strategie, HR, IT en Operations. Sinds vier jaar is hij werkzaam bij MeesPierson. Recent is hij (beoogd) benoemd als Managing Director voor Noord Nederland binnen de nieuwe private bank van ABN AMRO MeesPierson.

DE GRENS VOOR PRIVATE BANKING

‘Een belangrijke vraag is waar de grens voor private banking precies ligt. Waar Rabobank al vanaf tachtigduizend euro zijn business-model private banking noemt, is dat bij MeesPierson vanaf één miljoen. Eigenlijk kun je pas echt maatwerk leveren vanaf tweeën-half tot vijf miljoen euro. Daardoor zijn de grotere tegenstrevers van ABN AMRO MeesPierson niet direct te vinden in de Nederlandse markt maar bij buitenlandse partijen als UBS Wealth Management.

SCHAAL VERSUS MAATWERK

Er is een duidelijke relatie tussen schaal en maatwerk. Door de economische crisis is de kosten-baten ratio van financiële instellingen sterk opgelopen. De kern is dat de die ratio in de toekomst weer terug moet richting de zestig. Dat vereist sturen op volume (schaal) of marge (maatwerk). Wil je in de toekomst als private bank een

brede service offering aanbieden, dan kan dat alleen wanneer je voldoende klanten in je boeken hebt (schaal). Ontbreekt die brede klantengroep, dan zul je als private bank keuzes moeten maken. Iets wat je momenteel in de Nederlandse markt al ziet gebeuren. Feitelijk geldt hier de schaalroute of de nicheroute.

OPEN ARCHITECTURE IS EEN ‘MUST’

De ‘open architecture’ is een *must* voor elke zichzelf respecterende private bank. Hierbij worden niet alleen producten van de eigen bankgroep geboden, maar ook producten van derden. Alleen op deze manier kan de klant optimaal worden bediend met een breed en diep assortiment. Zo worden de beperkingen van de eigen productportefeuille ondergaan en neemt de keuzevrijheid toe. De behoefte van de klant bepaalt uiteindelijk het best passende product.’

‘Vertrouwen leidt tot groei, maar groei niet tot vertrouwen’

MENSEN (RELATIEMANAGERS) CENTRAAL

Centraal in de verandering van het privatebankingmodel zie ik de uitdaging om de relatiemanagers in de goede stand te krijgen. Het herwinnen van het vertrouwen van de klant. Er zijn hele generaties relatiemanagers opgegroeid die nooit een vergelijkbare crisis hebben meegemaakt zoals deze en die van begin jaren tachtig van de vorige eeuw. De verwarring bij hen is daarom ook groot. De crisis raakt hen in het hart. Toch zijn de relatiemanagers wel in staat geweest om de klant te binden. Maar er is veel met hen gesproken over leermomenten van de huidige situatie.’

VERTROUWEN EN TRANSPARANTIE

De termen voor de toekomst zijn vertrouwen en transparantie. De tijd van diffuse producten is gelukkig ten einde. Er zal nog wel gewerkt worden met alternatieve producten, maar alleen met producten van gespecialiseerde huizen met een goed keurmerk. Schandalen zoals die rond Madoff illustreren het belang van meer aandacht voor de selectie van producten. Daarnaast moeten de relatiemanagers de *exposure* begrenzen. Opvallend is dat er in het verleden wel sterk geïnvesteerd is in compliance maar te weinig in risicomanagement. Dat zie ik in de toekomst veranderen.

BELONING EN VERDIENMODEL

We komen uit een tijd waarbij lage bonussen vrijwel onbespreekbaar waren. Dit verandert nu snel. We zien nu constructies waarbij bonussen nog steeds mogelijk zijn, maar wel met begrenzingsen en het uitspreiden van de betaling over meerdere jaren.

Ook het verdienmodel is sterk in beweging. We zien dat het aandeel van kickbacks en trailer fees afneemt. Daar komen fees voor terug die gekoppeld zijn aan diensten die voor cliënten geleverd zijn, wat overigens lastig is voor banken met klanten met kleinere vermogens. ABN AMRO MeesPierson laat zich daarom leiden door het principe dat de klant centraal staat en niet zijn vermogen.’



MARIJKE KUIJPERS EN RAIMUND KAMP

GUIDATO FAMILY OFFICE

Guidato Family Office adviseert zeer vermogende particulieren. De passie van de oprichters, Marijke Kuijpers en Raimund Kamp, zit duidelijk bij de begeleiding van families bij vermogensoverdracht. Deze interesse is bij beiden over de jaren gegroeid en heeft er mede toe geleid dat zij een eigen family office zijn gestart.

Marijke Kuijpers heeft een ruime bancaire achtergrond. Zij heeft een groot gedeelte van haar carrière gewerkt bij MeesPierson. Daar heeft zij veel ervaring opgedaan in beleggingsadvisering en relatie-management voor zeer vermogende particulieren. Raimund Kamp heeft ook een achtergrond bij MeesPierson en is daarnaast ook werkzaam geweest bij Arthur Andersen en Ernst & Young. Hij heeft fiscale kennis en ervaring waarmee hij ondernemende families adviseert over de bescherming en overdracht van hun vermogen.

SUCCESVOLLE VERMOGENSOVERDRACHT

'Guidato is een *multi family office* met een focus op het generatie-proof maken van familievermogens. Wij richten ons onder andere op het voorbereiden van de volgende generatie op het vermogen. Daarnaast adviseren wij ook families met complexe financiële situaties door verschillende eigendomsstructuren in familiebedrijven en andere

investeringen. Wij doen bewust geen vermogensbeheer, hiermee voorkomen we iedere vorm van belangenverstrengeling.

Het is opvallend dat families een heel verschillende ervaring hebben met de gevolgen van erfenissen. Er zijn echt succesverhalen te vertellen maar ook slechte ervaringen die bij familieleden diepe sporen hebben achterlaten. Onze advisering is zowel zakelijk, op financieel en fiscaal vlak, als gericht op de familie zelf. Wij vinden het heel belangrijk om een dialoog met de familie op te starten. Daarbij stellen we vragen als 'waar staat de familie voor?' en 'wat wil je samen bereiken?'. Wij hebben afgelopen maanden vijftientig erfgenamen geïnterviewd over de sociale emotionele impact en voorbereiding op hun erfenis en hoe zij vervolgens hun eigen kinderen weer voorbereiden. Dit jaar verwachten we een boekje te publiceren met daarin de succesfactoren van vermogensoverdracht.

‘Wij vinden dat banken best iets mogen verdienen maar het moet richting de cliënt wel verdedigbaar blijven’

KOSTEN MOETEN WEL VERDEDIGBAAR BLIJVEN RICHTING CLIËNT

Wij zien een ontwikkeling dat door een gebrek aan vertrouwen in de banken cliënten behoefte hebben meer zaken zelf onder controle te houden. In ons cliëntensegment betekent dit dat meer cliënten een family office in de arm nemen die hen bijstaat bij de dialoog met de bank. Dit betekent dat Guidato, naast het begeleiden van families, ook veel individuele adviesopdrachten doet voor cliënten.

Wij proberen in deze opdrachten een zo goed mogelijke samenwerking met de betreffende bank te bewerkstelligen. Dat lukt in de meeste gevallen goed. Maar soms is het ook bedroevend om te zien welk advies de bank gegeven heeft en wat het kennisniveau van de relatiemanager is.

Voor cliënten kijken we ook naar de kosten die ze bij de bank betalen. We ondersteunen de cliënt om deze kosten terug te krijgen naar een ‘normaal niveau’.

Wij vinden dat banken best iets mogen verdienen aan hun dienstverlening maar het moet richting de cliënt wel verdedigbaar blijven.

Onze mening is dat de cliënt er het meest bij gebaat is als de verschillende financiële en fiscale adviseurs die naar zijn

vermogenssituatie kijken, zo goed mogelijk samenwerken. Daarom zoeken wij die samenwerking zo veel mogelijk op. Wij zouden ook graag zien dat banken actief een samenwerking met een family office opzoeken als dit past bij de behoeften van een cliënt.

BETALEN VOOR ADVIES IS EEN GOEDE ONTWIKKELING

‘Pricing’ is een probleem van de hele industrie. De ‘cash out’ vinden mensen vervelend. Bijvoorbeeld in het geval ze apart moeten betalen voor een financieel planningsadvies. Een cliënt merkt er minder van als er jaarlijks een bepaald percentage van hun rendement wordt ingehouden. Veel mensen voelen zich daar beter bij.

Toch zou het volgens Guidato anders moeten. MeesPierson heeft sinds 1998 betaald advies. Sinds enige tijd lijken andere banken zoals Rabobank ook een adviesfee te willen introduceren. Dat komt de transparantie van de dienstverlening en de zorgplicht ten goede. Het is de vraag of alle banken durven over te gaan naar dit nieuwe pricingmodel. Er kan een nadeel zijn voor de *first mover*. Deze laat de cliënt voor diensten betalen die bij de concurrent gratis zijn. Om dit op te lossen zouden alle marktpartijen betaald advies tegelijk moeten doorvoeren.’

VERANDEREN BIJ PRIVATE BANKS

VANUIT VISIE EN KRACHT

Private banks zien zich geplaatst voor het realiseren van veelal complexe en fundamentele veranderingen. Ze zijn tegelijkertijd bezig met het veranderen van hun businessmodel, strategie en organisatie. In de voorgaande hoofdstukken is beschreven welke veranderingen private banks willen of moeten realiseren gezien de verander(en)de omstandigheden in de omgeving. Geïnterviewde bestuurders hebben aangegeven dat duidelijk is dat er wat moet veranderen, en over het algemeen hebben zij ook een duidelijk beeld van wat er moet veranderen. De in dit rapport opgenomen profielen geven hier blijk van.

Een niet geringe uitdaging ligt echter in de vraag hoe de stap van plan naar uitvoering overbrugd kan worden. Het blijkt dat het managers vaak ontbreekt aan zicht op het proces dat de brug moet slaan tussen het gewenste effect van de verandering en het uiteindelijke resultaat.¹ Dit geldt in veel gevallen voor managers van private banks die lange tijd in een relatief stabiele omgeving hebben gefunctioneerd. In tijden van stabiliteit blijken organisaties vooral aandacht te hebben voor de visie en de resultaten. Maar de vraag hoe de gewenste resultaten kunnen worden bereikt, wordt juist tijdens periodes van turbulentie relevanter. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor het begrip veranderkracht. Dit is het potentieel dat een organisatie in staat stelt te komen tot doeltreffende verandering.

Slaag- en faalfactoren beïnvloeden in belangrijke mate de veranderkracht van private banks. Deze factoren behandelen we later in dit hoofdstuk. Eerst lichten we de vijf kernelementen toe die de veranderkracht van private banks bepalen. Ook beschrijven we hoe private banks in Nederland zich verhouden tot deze elementen. Dit doen we aan de hand van het Veranderkrachtmodel.

1 — Have, W.D. ten (2000), Strategie-implementatie in Nederland: de feiten, Utrecht: Berenschot

HET VERANDERKRACHTMODEL – DOELGERICHT, DOELBEWUST EN DOELMATIG VERANDEREN

Het Veranderkrachtmodel² is gebaseerd op het procesmodel voor doelgerichte en integrale verandering³ en is bruikbaar voor verschillende soorten en situaties: van totale transformatie tot een meer eenvoudige procesverbetering. Hierin vormt verandering de verbindende schakel tussen plan en uitvoering. Het model is gebaseerd op het samenspel tussen drie ‘theories’:

- Theory of the Business:⁴ geeft door een analyse van context, missie en competenties een antwoord op het ‘waarom’ en ‘wat’
- Theory of the Execution: geeft antwoord op het ‘waarmee’ en ‘waardoor’
- Theory of Change: geeft antwoord op de ‘hoe’-vraag

Uit dit onderzoek blijkt dat private banks tot voor kort vooral bezig zijn geweest met de beantwoording van de eerste twee vragen. Ze deden dit door de nadruk te leggen op beperken van de kosten van personeel, inhuur van externe adviseurs en IT. Door de ontwikkelingen die elkaar snel hebben opgevolgd was er tot voor kort nog weinig tijd voor reflectie op het toekomstig businessmodel (vraag 3). De geïnterviewde topmanagers geven echter aan dat er behoefte is aan integraal veranderen, waarbij er samenhang is tussen de drie theorieën. Doel is hierbij het integraal veranderen in lijn te brengen met een samenhangende visie op de toekomst.

Integraal veranderen

Voor private banks geldt dat op dit moment de resources schaars zijn. Er moet zuinig worden omgegaan met beschikbare tijd, middelen en budget. Daarom is het van belang de aandacht zoveel mogelijk te richten op de factoren die er echt toe doen. In onderstaande tabel zijn de bepalende factoren voor verandering geordend over de drie theorieën en vier fasen van verandering (denken, definiëren, doen en vasthouden). Het geeft inzicht in wanneer de factoren aandacht vereisen om integraal te kunnen veranderen.

2 — Have, S. ten, W.D. ten Have en N. van den Eng (2010);

“Veranderkracht als formule voor effectief veranderen”, Holland Management Review.

3 — Het gaat hier om het Promiic-model zoals beschreven in: Have, S. ten, W.D. ten Have en B. Janssen (2009), Het Veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering, Amsterdam, Mediawerf

4 — Drucker, P.F. (1994), The theory of the business, Harvard Business Review, September – October, p95 - 104

Figuur 5

PROMIIC-model - ordening van factoren en theorieën

	Theory of the business ('waarom' en 'wat')	Theory of Change ('hoe')	Theory of Execution ('waarmee' en 'waardoor')
Kader van de verandering: Denken	- Context - Missie	- Aanleiding verandering - Scope van verandering	- (Verander)historie - Urgentie / ambitie
Richting van de verandering: Definieren	- Strategie - Organisatie - Competenties	- Veranderdoelen - Veranderstrategie - Veranderaanpakken	- Consensus - Leiderschap - Verander capaciteit
Realisatie van de verandering: Doen	- Mensen - Gedrag	- Interventies - Resultaten	- Middelen - Metrics & Monitoring
Consolidatie van de verandering: Vasthouden	- Systemen en beleid	- Bekrachtiging	- Evaluatie

Centrale vragen van de verandering

Voor doelgericht veranderen is het niet alleen belangrijk de factoren en hun samenhang per theorie te definiëren maar ook de samenhang tussen de drie theorieën. Vier centrale vragen verbinden de verschillende factoren (zoals context, missie, organisatie, gedrag en leiderschap) met elkaar. Die vragen geven vorm aan het veranderproces. De vragen zijn gerelateerd aan de vier kernelementen van het Veranderkrachtmodel (zie figuur 6).

Figuur 6

Relatie tussen leidende vragen bij verandering, Veranderkrachtmodel en Veranderkracht

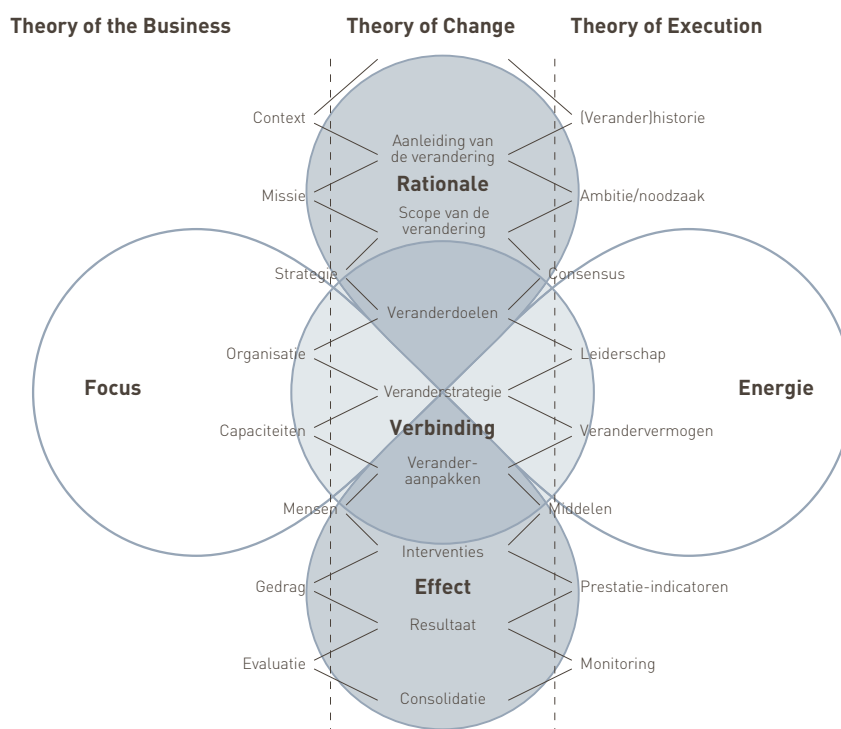
Centrale vragen bij verandering	Kernelementen Veranderkrachtmodel	Onderdelen veranderkracht
Wat zijn de beweegredenen voor de verandering?	Rationale De argumentatie achter de bepaalde verandering	Verandervisie 'Wat het zou moeten zijn'
Wat is het beoogde effect van de verandering voor verschillende betrokkenen op korte en lange termijn?	Effect Het beoogde concrete effect van de verandering	
Hoe moeten en kunnen gedragskaders en omstandigheden vormgegeven worden om de verandering te kunnen sturen en realiseren?	Focus De richting en aanwijzingen zoals aangegeven af te leiden uit de scope, strategie en structuur van de verandering	Verander capaciteit 'Hoe het zou moeten worden bereikt'
Hoe moeten en kunnen inspiratie, kennis en vaardigheden, commitment en middelen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan en wil realiseren?	Energie De inspiratie, motivatie en vermogens die onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen de haalbaarheid van de verandering bepalen	

Een vijfde noodzakelijke vraag, van een andere orde dan de eerste vier, heeft betrekking op de verbinding tussen de kernelementen:

Leidende vragen bij verandering	Kernelementen Veranderkrachtmodel	Onderdelen veranderkracht
Hoe kunnen de kernelementen die met de eerste vier vragen zichtbaar zijn gemaakt optimaal verbonden worden?	Verbinding: de sturing en verbinding die zorgen voor samenhang en consistentie en zo met de andere vier kernelementen verbonden veranderinspanningen optimaal laten renderen	Verandersynergie 'De wijze waarop de visie en veranderkracht worden gecombineerd'

Het idee van het Veranderkrachtmodel is dat de vier eerste kernelementen in samenhang en op niveau ingevuld moeten zijn. Het vijfde kernelement, de verbinding, leidt dit proces. De verticale as in het Veranderkrachtmodel staat voor de *verandervisie*: het product van of de verbinding tussen de rationale en effect. De horizontale as staat voor de *verandercapaciteit*: het product van focus en energie. Verbinding zorgt voor het in samenhang laten werken van de vier elementen (zie figuur 7).

Figuur 7
Veranderkrachtmodel



HET VERANDERKRACHTMODEL TOEGEPAST OP PRIVATE BANKS IN NEDERLAND

Verandervisie: veranderen vanuit visie, noodzaak en ambitie

De eerste reactie van de gevestigde private banks in Nederland op de crisis na 2007 was vooral gericht op het beschermen van de financiële resultaten. De activiteiten bestonden in eerste instantie uit harde ingrepen, gericht op het afstoten van activiteiten en personeel. Pas in een later stadium, grofweg vanaf medio 2009, is een tendens zichtbaar dat een aantal private banks meer fundamenteel is gaan nadenken over het kader waarin veranderingen zich afspelen. Door de relatieve rust die lijkt te zijn weergekeerd in de economie en op de aandelenbeurzen is er ruimte voor reflectie. Daardoor is men beter gaan kijken naar de context (zowel intern als extern), de missie van de bank en de ambitie en noodzaak om te veranderen.

Er is een interessante tweedeling waarneembaar tussen de gevestigde private banks en de *challengers*. De gevestigde namen lijken vooral bezig met het stabiliseren van hun eigen organisatie, terwijl juist de *challengers* bezig zijn te veranderen vanuit visie en ambitie. Deze veranderingen vanuit visie en ambitie leggen de nadruk op een wervend toekomstbeeld, ofwel op nieuwe (gewenste) businessmodellen van de toekomst. Dit is goed verklaarbaar omdat de *challengers* veel minder ballast met zich meedragen dan de gevestigde private banks.

Private bankers voelen zich over het algemeen redelijk thuis in het verbinden van de rationale voor verandering (het nadenken over het 'wat'), met het formuleren van het beoogde effect van de verandering voor alle betrokken stakeholders (variërend van cliënt tot relatie manager, en van de toezichthouder tot de afdeling risk & compliance). Dit is een hoofdzakelijk rationeel proces dat de feitelijke diagnose koppelt aan het ontwerp van een nieuw businessmodel. Kortom, de verticale as van het Veranderkrachtmodel (het vormgeven aan de verandervisie) leidt over het algemeen tot weinig problemen bij private banks. De echte uitdaging ligt elders.

Verandercapaciteit – creëren van focus en energie

De uitdaging voor het management van de private banks ligt in het creëren van focus en energie in de organisatie. Private bankers geven aan dat het nooit nodig is geweest om echt fundamentele keuzes te maken (focus). Het is een bepaalde periode goed gegaan en er was geen noodzaak om de dienstverlening duidelijk te richten. Daardoor zijn private banks vaak moeilijk van elkaar te onderscheiden. Dat moet nu gaan veranderen; met mensen en middelen zal efficiënter moeten worden omgegaan. De verwachting is dat de meeste private banks zullen stoppen met het bedienen van bepaalde klantgroepen waaraan ze onvoldoende geld verdienen. Inefficiënte bedrijfsonderdelen zullen ze uitbesteden. Dit zijn vaak pijnlijke keuzes die echter noodzakelijk zijn voor toekomstige groei.

‘De behoefte op de werkvloer aan een inspirerende visie blijkt groot. Te vaak worden losse initiatieven en maatregelen ingezet zonder een concrete verbinding, betekenis en perspectief’

— Wouter ten Have, Ten Have Change Management

Behalve de focus is ook het energieniveau in de organisatie cruciaal. Private banks hebben er moeite mee betekenis te geven aan de huidige ontwikkelingen. Het is voor private bankers soms moeilijk te bevatten dat er in het verleden niet altijd de juiste keuzes zijn gemaakt. Daarom is het de taak van het management om de noodzaak van verandering duidelijk uit te leggen en te koppelen aan ontwikkelingen in de context. Daarnaast is het belangrijk om een toekomstperspectief te kunnen bieden.

Verbinding – op zoek naar samenhang

Een veelgehoorde opmerking is dat het als gevestigde private bank moeilijk is om een samenhangend beeld te krijgen van zowel de markt, eigen organisatie als veranderstrategie. Door de crisis was het vaak ‘alle hands aan dek’. Daardoor is er weliswaar zeer hard gewerkt, maar niet altijd vanuit een samenhangende visie. De organisatie moet immers eerst blijven functioneren (*‘running the business’*), maar tegelijkertijd ook werken aan de verandering (*‘changing the business’*). Door de crisis en de marges die als gevolg daarvan onder druk zijn komen te staan, zijn de (financiële) middelen voor het realiseren van de gewenste en noodzakelijke veranderingen echter beperkt. Dit leidt bij verschillende private banks tot een complex en uitdagend veranderproces.

Uit de interviews blijkt dat het improviserend werken nu moet worden vervangen door een samenhangende veranderstrategie om effectief te veranderen naar het gewenste rendabele model. Door het ontbreken van een uitgekristalliseerd veranderproces ontstaat er verwarring, vermindering van het energieniveau en verdere verslechtering van performance op termijn.

SLAAG- EN FAALFACTOREN VOOR SUCCESVOL VERANDEREN BIJ PRIVATE BANKS

Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de veranderkracht van private banks afhankelijk is van de verbinding tussen de kernelementen van het Veranderkrachtmodel – rationale, effect, focus, energie. De individuele kwaliteit van de kernelementen maakt of breekt de veranderkracht. Specifieke slaagfactoren (‘hefbomen’) en faalfactoren (‘lekken’) kunnen de veranderkracht van een organisatie versterken of juist ondermijnen. Deze factoren kunnen strategisch van aard zijn, maar ze kunnen ook een organisatiekundig of gedragstherapeutisch karakter hebben. Hieronder volgt een overzicht van de specifieke slaag- en faalfactoren voor private banks in elk van de vijf gebieden van het Veranderkrachtmodel. Deze zijn gebaseerd op interviews, de rondetafel discussie, eigen ervaring en onderzoek.

Figuur 8
PROMIIC-model - ordening van factoren en theorieën

	Slaagfactoren	Faalfactoren
RATIONALE	<p>Logische ambitie of noodzaak Het management van private banks moet instaat zijn betekenis te geven aan de noodzaak voor verandering. Wat betekent dit voor onze bank? Het gaat hier immers om structurele veranderingen in de omgeving, geen tijdelijke.</p> <p>Articuleren van een toekomstvisie Private banks moeten weten wat ze willen zijn. De structurele veranderingen in de context vragen om een duidelijke toekomstvisie die verder reikt dan traditionele modellen en plannen.</p>	<p>Inactief leiderschap Leidinggevend van private banks moeten nu initiatief nemen. De urgentie van en noodzaak voor verandering zijn hoog, zo blijkt uit de analyse van de interne en externe omgeving. Leiders die erop vertrouwen dat het allemaal wel weer goed komt, komen bedrogen uit.</p> <p>Te overheersende actiegerichtheid Het is belangrijk dat private banks eerst goed doordenken wat ze willen zijn en of ze dit kunnen realiseren alvorens allerlei projecten en initiatieven op te starten. Vooral in deze periode waarin financiële middelen niet ruim voorhanden zijn, is het zaak alles eerst goed duidelijk te hebben.</p> <p>Conflicterende veranderdoelen Private banks worden geconfronteerd met de noodzaak te besparen (de kosten-baten ratio moet weer op orde komen). Tegelijkertijd moet geïnvesteerd worden om in zaken als compliance, risk, systemen, kennis en opleidingen uitdagingen en eisen van de veranderende omgeving het hoofd te bieden. Private banks moeten ervoor waken dat er geen conflicteren prioriteiten ontstaan als gevolg van conflicterende veranderdoelen.</p>
EFFECT	<p>Geven van betekenis Bij private banks werken hoogopgeleide professionals. Het management dient de professionals inhoudelijk te overtuigen en hen duidelijk te maken van het 'what's in it for me'.</p> <p>Directe leidinggevende communiceert Leidinggevend op alle niveaus moeten actief en consistent communiceren. Dit geldt in het bijzonder voor private banks vanwege de overwegend platte organisatiestructuren met veel specialisten, en relatief weinig uitvoerend personeel.</p>	<p>Wegrelativeren van de noodzaak Veel private banks gaan gebukt onder problemen die zijn veroorzaakt door de crisis. Door te onderkennen dat het een sectorprobleem is en door weerstand te bieden aan de gedachte dat ze zelf de uitzondering zijn op de regel, zal de kans op succesvol realiseren van de verandering echter niet toenemen.</p> <p>Korte termijndenken Korte termijndenken is een bekend fenomeen in de financiële sector. Dit is vooral te verklaren door de druk van de financiële markten. Vergoedingen hangen af van AuM, en inkomsten fluctueren met de beurskoersen. Korte termijndenken zal echter niet bijdragen aan het anticiperen op structurele veranderingen in de omgeving.</p>
FOCUS	<p>Huidige situatie als uitgangspunt Aangepaste structuren en systemen (o.a. beloning van gewenst nieuw gedrag) aan de huidige en de gewenste situatie dragen bij aan succesvolle verandering.</p> <p>Het modelleren van passend en gewenst gedrag Het is zaak toe te werken naar een adviserend model met daarin een belangrijke rol voor regelgeving. Aansturen op 'oud gedrag' (op zoveel mogelijk verkopen) stimuleert geen gewenst gedrag en hoogwaardig adviserend model. Vakmanschap en kwaliteit moeten centraal staan.</p>	<p>Diep verankerde routines De oude methoden van werken binnen het gevestigde privatebankingmodel werken vaak niet meer. Private bankers kunnen zich niet meer permitteren om producten te verkopen; ze moeten adviseren met toegevoegde waarde voor de cliënt. De oude routines zijn echter diepgeworteld bij private bankers, want echte fundamentele veranderingen waren minder urgent en noodzakelijk dan nu.</p>

ENERGIE	<p>Veranderbewustzijn Private bankers moeten zich bewust zijn van de noodzaak tot veranderen. Ze moeten de urgentie voelen.</p> <p>Veranderkennis, -vaardigheden en -ervaring Private banks hebben weinig kennis van, ervaring met, en vaardigheden in het succesvol realiseren van complexe veranderingen. Dat vraagt om investeringen om in een ander systeem te kunnen spelen waarmee nog geen ervaring is opgedaan.</p>	<p>Lippendienst / 'pleasing the boss' Private banks zijn moeilijke organisaties om te veranderen. De professionals die er werken zijn daar in belangrijke mate debet aan. Er ontstaat echter een probleem wanneer iedereen het probleem voor de sector en eigen organisatie erkent(en dit ook verbaal ondersteunt), maar er in de eigen praktijk te weinig mee doet.</p> <p>Te weinig resources, bevoegdheden De crisis heeft diepe sporen achtergelaten. Private banks hebben lang niet meer zoveel financiële middelen beschikbaar als voorheen. Er zijn vaak ook (te) weinig resources beschikbaar om veranderprojecten te managen.</p>
	<p>Totaal overzicht Zorg voor een integraal samenhangend verhaal op basis van (verticale) consistentie en (horizontale) samenhang. Ga niet optimaliseren in onderdelen.</p>	<p>Valkuil van de kruissubsidie Maak inzichtelijk wat echt toegevoegde waarde creëert voor de cliënt en accepteer geen financiering van slechte onderdelen met middelen uit goede onderdelen.</p>
VERBINDING		

DE ONTWIKKELING VAN DE VERANDERKRACHT VAN DE PRIVATEBANKINGSECTOR ALS UITDAGING

De privatebankingsector staat voor een grote uitdaging. Businessmodellen, strategieën en organisaties vereisen aanpassing om succesvol met de veranderingen om te kunnen gaan. Private banks moeten op zoek naar de verbinding tussen het 'wat' en het 'hoe'.

Bij het formuleren van de veranderdoelen, de veranderstrategie en de veranderaanpak dienen private banks zich bewust te zijn van de in dit hoofdstuk beschreven slaag- en faalfactoren die de veranderkracht van de organisatie kunnen versterken of juist verzwakken.

Als gevolg van de crisis zullen de banken met beperkte middelen (in termen van geld én mensen) moeten zien te werken. Dit versterkt des te meer de noodzaak van een doelbewuste, doelgerichte en doelmatige verandering.

COLOFON

Iris van de Looij (1972) werkt momenteel freelance bij verschillende organisaties. Iris heeft dertien jaar werkervaring in de financiële sector waarvan het grootste deel bij de asset manager en private bank van Fortis. Zij heeft diverse commerciële en managementfuncties bekleed waaronder wereldwijde verantwoordelijkheid voor marketing van de Fortis-beleggingsfondsen. Bij MeesPierson/ Fortis Private Banking hield zij zich bezig met de bevordering en uitbreiding van de internationale sales- en productontwikkelingsactiviteiten. Tevens heeft zij deel uitgemaakt van het internationale integratieteam van Fortis/ABN AMRO. Iris heeft een financieel-economische studieachtergrond met specialisatie in beleggingsleer.

Dick-Jan Abbringh (1966) is sinds 2008 adviseur bij TEN HAVE Change Management. Daarvoor heeft hij 7 jaar gewerkt voor IG&H Management Consultants. Momenteel leidt hij projecten binnen en buiten de financiële sector in Nederland en België. In 2005 verscheen van zijn hand het succesvolle boek 'Trendbreuk.com' over de turbulente ontwikkelingen in de Nederlandse financiële sector en in 2008 lanceerde hij een boek over financiële dienstverlening in België.

Rik Corman (1973) is sinds 2005 adviseur bij TEN HAVE Change Management. Rik studeerde economie aan de Universiteit van Maastricht. Na afronding van deze studie werkte hij als adviseur op het gebied van strategy & operations en finance & control bij Deloitte Consulting. Daarna heeft hij bij Telegraaf Media Groep gewerkt als intern adviseur, verantwoordelijk voor onder andere strategie- en verandervraagstukken. Rik heeft in verschillende sectoren, inclusief de privatebankingsector, voor nationale en internationale ondernemingen opdrachten uitgevoerd op het gebied van strategie- en verandermanagement.

TEN HAVE Change Management is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in complexe verandertrajecten bij middelgrote en grote organisaties. Het helpt organisaties om doelgericht te veranderen door een systematisch en methodische benadering.

TEN HAVE Change Management

Herculeslaan 188
3584 AB Utrecht
Tel: 030 - 8906390
www.tenhavecmm.nl

Ontwerp en opmaak

Dietwee — ontwerp en communicatie

Fotografie

Michael Molenschot

