

“STAALBANKIERS: 100% FOCUS OP PRIVATE BANKING”

Staalbankiers werd in 2015 omgevormd tot een efficiënte private bank. Het uitgevoerde veranderprogramma Voyager raakte alle facetten van de bank. CFO Gert-Jan Bruijnooge: “ProMinded hield ons met facts & figures bij de les. Kom op jongens, stick to the plan!”

**“WE ZATEN
ALS HET WARE
GEVANGEN IN
DE HISTORIE VAN
DE BANK”**

WAT WAS DE AANLEIDING VOOR EEN STRATEGISCHE KOERSWIJZIGING?

“De financiële sector is sterk in beweging. We hebben te maken met toenemende regeldruk en de noodzaak om doorlopend te zoeken naar een efficiëntere bedrijfsvoering. Technologische vernieuwingen maken het voor kleinere banken haast onmogelijk om de grootbanken op alle facetten van de dienstverlening bij te houden. De bijzondere ontwikkeling van de rentemarkten heeft eveneens een enorme impact op het businessmodel van banken. Dit alles heeft ons doen besluiten dat een strategische heroriëntatie nodig was.”

WELKE RICHTING HEEFT STAALBANKIERS GEKOZEN?

“Staalbankiers is een solide private bank met een duidelijk doelgroep- en beleggingsbeleid. We gaan ons nog nadrukkelijker focussen op dat waar we goed in zijn: onafhankelijk vermogensadvies en beleggingsbeheer voor vermogende cliënten.”

STAALBANKIERS WAS TOCH AL EEN PRIVATE BANK?

“Staalbankiers heeft een verleden als een brede, algemene bank. Vanaf 2004 is een private banking-strategie ingezet. In 2012 hebben we een eerste reorganisatie doorgevoerd vanuit de nieuwe private banking-strategie. We wilden op een geleidelijke manier afscheid nemen van producten en diensten die niet meer bij onze aangescherpte koers pasten.”



“HET WAS BIJNA EEN MILITAIRE OPERATIE; INTENSIEF, LEERZAAM EN UITDAGEND”

WAAROM LUKTE HET NIET OM DEZE STRATEGIE IN DE PRAKTIJK TE BRENGEN?

“Nieuwe cliënten voldeden netjes aan alle private banking-criteria, maar bestaande cliënten konden nog steeds gebruikmaken van diensten die niet meer tot onze strategie behoorden. Ook hadden we een zware balans met een grote kredietportefeuille die niet meer paste bij de nieuwe koers. We zaten als het ware gevangen in de historie van de bank. Een geleidelijke overgang bleek niet te werken. Achteraf gezien zat er een te hoge risicoperceptie omheen. We waren bang voor wat er zou gebeuren; dat de grote stappen onbeheersbaar zouden worden. We maakten ons zorgen over de reputatie van de bank en over een mogelijk ongewenste uitstroom van cliënten. De kern van het probleem was dat het voor onze kleine organisatie heel moeilijk was om *run the bank* en *change the bank* naast elkaar te laten lopen. Je kunt zo'n omvangrijk veranderproces er niet 'bij' doen.”

WAAROM HEEFT STAALBANKIERS DE HULP VAN PROMINDED INGEROEPEN?

“Door de ontwikkelingen in de markt groeide de *sense of urgency*. We wilden onze private banking-kernstrategie versneld en rigoureuus doorvoeren om Staalbankiers ook een duurzaam gezonde toekomst te kunnen bieden. We realiseerden ons dat we een externe partij moesten inschakelen voor *change the bank*. ProMinded wilde het veranderproces realiseren samen met de mensen van de werkvloer, maar op een andere manier. De afdelingshoofden bleven verantwoordelijk voor *run the bank*. Op een lager niveau in de organisatie hebben we de juiste interne en externe expertise aan elkaar gekoppeld. Dit resulteerde in een beter, divers en complementair programmteam.”



WAT HIELD HET ZOGENOEMDE VOYAGER- PROGRAMMA IN?

“Begin 2015 hebben we samen met ProMinded een programma opgesteld voor de enorme bankbrede verandering met een herstructurering van de balans. Daarbij zijn alle afhankelijkheden, risico's en resources in kaart gebracht. Het doel van het Voyager-programma was om uitvoering te geven aan de heroriëntatie die we hadden beschreven in ons strategisch masterplan. Oftewel, om alle activiteiten die niet tot onze private banking-strategie behoorden te rationaliseren, af te bouwen of over te dragen op zo'n manier dat de risico's beheersbaar zouden blijven en met een minimaal ongewenst cliëntverlies.”

WELKE VERANDERINGEN ZIJN IN HET AFGELOPEN ANDERHALF JAAR GEREALISEERD?

“Het Voyager-programma raakte alle facetten van de bank: van de propositie naar de klant en ons operating model tot IT en de herstructurering van de balans. Na het vaststellen van het plan en het scherpstellen van de propositie hebben we in juni de eerste grote stap gezet met de overdracht van de kredietadministratie naar Stater. Begin juli zijn een groot deel van de kredietportefeuille en -activiteiten overgeplaatst naar Achmea Bank. Daarmee was de weg vrij om andere niet-private banking-activiteiten te beëindigen. Eind 2015 hebben we het particuliere betalingsverkeer sterk beperkt en het zakelijke betalingsverkeer geheel beëindigd. Parallel is de organisatie aangepast. We zijn van vijf naar drie kantoren en van 156 naar 70 medewerkers gegaan.”

WAT WAREN DE GROOTSTE UITDAGINGEN?

“Het was geen gemakkelijk besluit om een paar duizend cliënten een brief te sturen met de mededeling dat zij niet langer tot onze doelgroep behoren en het verzoek om hun vermogen onder te brengen bij een andere bank. Maar het was nodig. Een ander gevolg van de heroriëntatie was dat we helaas afscheid moesten nemen van een aanzienlijk aantal medewerkers. Er waren ook veel technische uitdagingen, zoals de overgang van het oude naar het nieuwe betalingsproduct. Risicovolle projecten waar iedereen in het programmteam waarschijnlijk wel een nachtje van wakker heeft gelegen. Verder moesten we als directie de verleiding weerstaan om uitzonderingen in stand te houden. ProMinded heeft ons gedurende het hele traject een spiegel voorgehouden en ons met facts & figures bij de les gehouden. Kom op jongens, stick to the plan!”

HOE VERLIEP DE SAMENWERKING TUSSEN PROMINDED EN STAALBANKIERS?

“Ik heb veel ervaring met de big four-kantoren en vond het opvallend dat een relatief kleine organisatie als ProMinded heel snel een brede expertise aan tafel wist te brengen. Het programmteam was flexibel en complementair en blonk uit in betrokkenheid, professionaliteit en ondernemerschap.

De mensen van ProMinded begrijpen onze business. Ze hebben zelf met 'de poten in de klei' gestaan en stropen zelf ook de mouwen op. Dat is prettig samenwerken. Het was precies wat onze organisatie nodig had.”

IS HET VERANDERTRAJECT JE MEE- OF TEGENGEVALLEN?

“Hoewel het plan aanvankelijk scepsis en weerstand opriep, wist iedereen bij Staalbankiers dat er iets moest gebeuren. Er was altijd geloof in de visie en strategie. Toen we de eerste successen boekten, namen ook de goodwill en het vertrouwen in de executiekracht toe. Ik ben verder blij dat we onze doelgroepcliënten goed hebben weten vast te houden. Cliënten waarderen ons om onze kernkwaliteiten. Natuurlijk zijn er cliënten die moeite hebben met de aaneenschakeling van veranderingen. Dat is onvermijdelijk, maar de aandeelhouder en toezichhouders zijn tevreden en dat ben ik ook. Het was haast een militaire operatie; intensief, leerzaam en uitdagend. We hebben bewezen dat je stap voor stap, met een goede structuur en voorbereiding samen grote, risicovolle projecten op een goede manier kunt uitvoeren.”

HOE ZIET DE TOEKOMST VAN STAALBANKIERS ERUIT?

“Om in de huidige markt als private bank zelfstandig te kunnen blijven bestaan zijn schaalgrootte en een kostenefficiënt operating platform van toenemend belang. We hebben hier het afgelopen jaar belangrijke stappen in gezet en daarmee in de toekomstbestendigheid van onze mooie private bank. Daar mogen we trots op zijn.”

OVER STAALBANKIERS

Staalbankiers viert dit jaar haar 100-jarig bestaan. Op 1 januari 1916 vestigde Machiel Staal zich als 'commissionair in effecten' in de Lange Houtstraat in Den Haag. Hij legde zich toe op onderhandse leningen en bracht krediet-behoevende instellingen in contact met institutionele beleggers. De bank groeide en in 1938 werd de firma Staal & Co. een Naamloze Vennootschap. Sinds 1994 maakt Staalbankiers deel uit van de Achmea Groep, één van de grootste financiële dienstverleners in de Benelux. De bank richt zich op vermogende particulieren en kleinere en middelgrote instellingen. Twee jaar geleden won Staalbankiers drie Incompany 100 awards voor beste reputatie, grootste klanttevredenheid en beste private bank van 2014.