

PRO

ZORGT DAT HET WERKT

DE FRIEZEN KOMEN ERAAN!

INTERVIEW MET GERT VAN WAKEREN
VAN FRIESLAND BANK

FINANCIERINGEN IN DE ZORG

CARLO DE BOER VAN 100% NL:
“DE RADIOMARKT IS MOORDEND”

INHOUD

MAGAZINE #2

VOORWOORD 3

DE KRACHT VAN MERKWAARDE

BANKGARANTIES UITBESTEDEN 8

VAN BIJPRODUCT TOT CORE BUSINESS

ZIEN DAT HET WERKT 12

DE ROTTERDAMSE HAVEN

FINANCIERINGEN IN DE ZORG 14

ZORGINSTELLING WORDT ONDERNEMING

COLUMN 22

GELDVERSTREKKER, PAS TOCH OP!

PRONLINE 23

WEBSITES, APPS
EN SOCIAL MEDIA

Probanco
Executive
Event 2011

10

16

24

4

Gert van
Wakeren
van Friesland
Bank:
"Wij zijn
ineens een
verfrissend
alternatief"

Carlo de Boer over
vijf jaar 100% NL
"Dit is nog maar
het begin!"

De favorieten
van...
Laurens Leek

Wisselgesprek
met Carla Muters
van SNS REAAL

20

COLOFON:

PRO is een uitgave van
Probanco, Proficura en
Care Investment Services.
Het magazine wordt ter
informatie en inspiratie
verstuurd aan klanten
en relaties.

REDACTIE

Reinier Visser
Linda Leenders
Veronique van der Waal,
Journalistieke producties &
tekstcreatie

FOTOGRAFIE

Robert Jan Stokman fotografie
Amersfoort

GRAFISCH ONTWERP

Vandenberg | Concept &
Design, Maarn

DRUKWERK

Vandenberg | Printmedia,
Maarn

UITGAVE/COPYRIGHT

Probanco
C.J. Conijnstraat 6-A
1131 DZ Volendam
t 0299 – 32 30 70
e info@probanco.nl

REINIER VISSER, PARTNER PROBANCO

reinier.visser@probanco.nl

Ondanks de crisis heeft Porsche vorig jaar wereldwijd 50 procent meer auto's verkocht. Ik hoor u denken: "Door nieuwe markten als China zeker", maar dat is slechts een deel van de verklaring. Ook in Amerika zijn de verkopen namelijk met 30 procent gestegen. Is de groei dan vooral een gevolg van onophoudelijke productinnovatie? Porsche introduceerde inderdaad nieuwe producten die beter aansluiten bij de marktbehoefte en het tijdsbeeld, waaronder aangescherpte milieueisen. Ook de uitbreiding van het modellengamma, waarmee nieuwe doelgroepen worden aangesproken, draagt bij aan het mooie succes. Maar wat pas echt duurzaam voordeel oplevert en zich vooral in economisch mindere tijden keihard uitbetaalt, is een sterk merk. En dat is Porsche!

Wist u dat de winstmarges bij merkgestuurde ondernemingen doorgaans twee maal hoger zijn dan wat gebruikelijk is in de eigen sector? Om een ijzersterk merk te zijn en te blijven, moet alles kloppen. Elementen als identiteit, positionering, merk vitaliteit en innovatie dienen consistent op elkaar te zijn afgestemd. Bij Porsche is dat perfect gelukt; het automerk scoort hoog in de merkwaarde-index van Interbrand. Porsche focust zich permanent op haar ondernemingswaarden, waarbij zaken als customer relationship management en een ultieme driving experience voor haar klanten er uitspringen.

De financiële sector is nog lang niet zo ver. Door een verslechterd imago en door vooral de nadruk te leggen op interne zaken, zoals risicobeperking, continu wijzigende wet- en regelgeving en de aanhoudende focus op kosten en procesoptimalisatie, wordt de klant domweg vergeten, met alle gevolgen van dien. De uitdaging zou wat mij betreft dan ook moeten zijn om een inspirerend merk zoals Porsche als uitgangspunt te nemen om de merkwaarde van úw onderneming te vergroten. Ik ben er van overtuigd dat deze vergelijking verrassende uitkomsten zal hebben!

A portrait of Reinier Visser, a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is wearing a dark grey suit jacket over a blue and white striped button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid light grey.

Merkwaarde

“WIJ ZIJN INEENS EEN VERFRISSEND ALTERNATIEF”

2011 KAN DE GESCHIEDENISBOEKJES IN ALS HET JAAR DAT DE FRIEZEN NEDERLAND VEROVERDEN. FRIESLAND BANK, EEN KLEINE BANK MET GROTE AMBITIES, ZAG HAAR NAAMSBEKENDHEID IN KORTE TIJD STIJGEN DANKZIJ TWEE TELEVISIECOMMERCIALS MET JORT KELDER EN DE INTRODUCTIE VAN EEN NIEUW SPAARPRODUCT. “MENSEN ZIJN NIEUWSGIERIG NAAR ONS, ZE VINDEN ONS EEN SYMPATHIEK MERK”, ALDUS GERT VAN WAKEREN, LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR.

“WIJ ZIJN GEWOON
EEN BANK. WE DOEN
WAT WE **BEGRIJPEN**”

In het hoofdkantoor van Friesland Bank in hartje Leeuwarden komen heden en verleden op een bijzondere manier samen. Het klassieke, monumentale pand van de Coöperatieve Zuivelbank, zoals de bank bij haar oprichting in 1913 heette, werd in 2003 met een ingenieuze koepelconstructie verbonden met drie andere bankgebouwen. Met 42 meter hoogte en een doorsnede van 28 meter is de glazen koepel een echte eyecatcher. Vanuit de lift wijst Gert van Wakeren zijn bezoek met zichtbaar plezier op allerlei architectonische hoogstandjes. Zijn enthousiasme is begrijpelijk, zo blijkt even later, want vanuit zijn kantoor bovenin de koepel heeft Gert misschien wel het mooiste uitzicht over de Friese hoofdstad.



“ONS **DOEL** IS OM ÉÉN MILJARD EURO SPAARGELD BINNEN TE HALEN”

ONDERNEMENDE BANK

Friesland Bank is met circa duizend medewerkers een kleinere bank, maar wel één met een breed assortiment. “In de provincie Friesland zijn wij een algemene bank voor iedereen”, vertelt Gert. “Sinds 1991 zijn we ook actief buiten Friesland, waarbij de focus vooral ligt op ondernemende klanten in de hogere inkomensklassen. Friesland Bank is een relatiebank. Onze toegevoegde waarde is onze adviesfunctie en het bieden van oplossingen voor complexe vraagstukken. Dat is de reden dat wij ons vooral richten op ondernemers en de scheidslijn tussen ondernemen en privé.” Volgens Gert voelen veel ondernemers zich thuis bij Friesland Bank. “We zijn een ondernemende bank, een rijke bank en een bank waar niet geklooid wordt met bonussen. Wij zijn gewoon een bank. We doen wat we begrijpen, zitten bijvoorbeeld niet in ingewikkelde Griekse staatsobligaties, en hebben nog nooit dividend uitgekeerd. Stichting Friesland Bank is onze aandeelhouder, die als enige doel het voortbestaan van de bank heeft. Al het geld wat we in ons 98-jarig bestaan hebben verdiend, blijft dus binnen de bank. Friesland Bank Investments heeft met een gedeelte hiervan inmiddels zo’n dertig bedrijven gekocht. We bezitten bijna 25 procent van de aandelen van Van Lanschot en hebben onder meer belangen in BinckBank en Triodos. Niemand heeft een negatief beeld bij Friesland Bank. Sterker nog, wij profiteren van het imago van de provincie Friesland als vakantieland met nuchtere mensen, waar je krijgt wat je ziet. In het schrale Nederlandse bankenlandschap zijn wij een verfrissend alternatief.”

EXPANSIEDRANG

Anno 2011, twee jaar voor het 100-jarig jubileum, slaat Friesland Bank haar vleugels uit in de richting van de rest van Nederland. Gert: “Het zal allemaal wat makkelijker gaan als we een maatje groter groeien. Als kleine bank is het best moeilijk om te overleven, zeker nu de



financieringsmogelijkheden duurder zijn geworden. Dan is het prettig om meer spaargeld in je balans te hebben.” Zodoende jaagt Friesland Bank op het geld van Nederlandse spaarders. “Ons doel is om één miljard euro spaargeld binnen te halen; een verdubbeling ten opzichte van voorgaande jaren.” Volgens Gert ligt de bank vooralsnog goed op schema. “We zijn allereerst heel tevreden over het resultaat van de reclamecampagne met Jort Kelder. Onze naamsbekendheid is hierdoor merkbaar gestegen.” Dat niet iedereen de tv-spotjes kan waarderen, neemt Gert op de koop toe. “Wij hebben er intern ook even over gediscussieerd, maar Jort bleek de ideale man voor deze klus. Hij weet mensen te prikkelen, is klant bij ons en heeft dus persoonlijk iets met Friesland Bank. In één van zijn weblogs noemt hij ons een ‘trots, stoer en stug bankje dat onafhankelijk moet blijven’. Die liefde is wederzijds. Wij waarderen zijn eigenheid, hij is onze ‘knuffelkaker’. En last but not least, Jort spreekt het juiste publiek aan. Wij pitchen op spaarrekeningen met een wat hoger saldo.”

“WE PITCHEN OP SPAARREKENINGEN MET EEN WAT HOGER SALDO”

NIEUWE SPAARMIX

Het Klimspaardeposito is al jaren het paradepaardje van de bank. Afgelopen februari lanceerde Friesland Bank een nieuwe spaar-/betaalrekening, die naar verwachting eveneens hoge ogen gaat gooien. “Het integreren van een spaar- en betaalrekening is nooit eerder vertoond”, zegt Gert. “Er is dan ook veel weerstand tegen vanuit de bankwereld. Voor de klant heeft dit product twee voordelen: uitiem gemak en rente (tot 2,8 procent) op een betaalrekening. Dat doet niemand ons na. Voor de bank gaan de kosten immers zwaar voor de baten uit. We hebben bestaande klanten eerst de mogelijkheid geboden om hiervan te profiteren en dat vergt een flinke financiële investering. Grote banken hebben zoveel meer te verliezen, dat zij ons voorlopig zeker niet zullen volgen. Ons hoofddoel is natuurlijk om nieuwe klanten over te halen om naar Friesland Bank over te stappen. Dat doen mensen niet zo snel, want dat is gedoe. Maar wie rationeel handelt, opent nog vandaag een rekening. Gelukkig blijken er veel verstandige mensen in Nederland te zijn. Toegegeven, dit product is niet voor iedereen, maar wij hoeven dan ook niet iedereen als klant.”

Profiel

Gert van Wakeren (51) studeerde Bedrijfs-economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Via het Spoorweg Pensioenfonds en NOG Insurance Company ging hij vanaf 1994 aan de slag bij SNS Bank in verschillende directiefuncties. Van 2001 tot en met 2006 was hij lid van de hoofddirectie van SNS Bank. In september 2007 maakte Gert de overstap naar Friesland Bank als lid van de Raad van Bestuur en primair verantwoordelijke voor bancaire en verzekeringsproducten.

Over Friesland Bank

In 1913 werd de Coöperatieve Zuivelbank opgericht, ontstaan uit verschillende zuivelcoöperaties die hun bancaire diensten gezamenlijk wilden regelen. De bank is aanvankelijk aangesloten bij de Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank in Utrecht, maar gaat in 1963 als zelfstandige bank verder. In 1970 wordt de naam gewijzigd in Friesland Bank. In 1991 volgt een fusie met de Friese Bondsspaarbank, wat een sterke groei veroorzaakt in het aantal particuliere klanten. In 1995 wordt Friesland Bank een naamloze vennootschap (NV). Het aantal vestigingen groeit gestaag, ook buiten Friesland. Tegenwoordig heeft de bank ook kantoren in Alkmaar, Assen, Enschede, Groningen, Zwolle, Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en – later dit jaar – Arnhem.



ANTOINETTE WESSELS

VAN BIJPRODUCT TOT CORE BUSINESS

DE BANKGARANTIE IN EEN HYPOTHEEKDOSSIER IS SLECHTS EEN KLEINE SCHAKEL IN HET GEHELE HYPOTHEEKPROCES. HET IS ECHTER WEL DÁT ONDERDEEL DAT REGELMATIG ZAND IN DE RADEREN STROOIT EN ZORGT DAT ER EEN SPANNINGSVELD ONTSTAAT IN DE TOTSTANDKOMING VAN DITZELFDE HYPOTHEEKDOSSIER.

De koper dient de bankgarantie binnen drie à vier weken na het ondertekenen van de koopovereenkomst te leveren aan de verkoper. Dit lukt doorgaans niet, omdat de bank de bankgarantie pas afgeeft na een finaal of financieel akkoord van het dossier. Dat moment ligt vaak ver na de genoemde termijn.

BUSINESSMODEL

Dit spanningsveld was de reden voor Nationale Waarborg om in 2003 een businessmodel te ontwikkelen, waarbij de bankgarantie losgetrokken werd van de hypothecaire geldlening. Via een ingenieus beoordelingsmodel werd de bankgarantie reeds ver voor finaal akkoord gesteld op basis van een eenvoudig aanvraagformulier. Dit werd door de erkend hypotheekadviseur namens de cliënt ingediend. Sceptici gaven Nationale Waarborg destijds een levensduur van maximaal een half jaar, omdat het businessmodel te risicovol zou zijn.

Anno 2011 mag Nationale Waarborg, als bankgarantieleverancier én marktleider op dit gebied in het intermediaire kanaal, met recht zeggen dat de sceptici ongelijk hadden. In haar 8-jarig bestaan heeft Nationale Waarborg een indrukwekkende ontwikkeling doorgemaakt. Een groot deel van het onafhankelijk intermediair, hypotheekketens, maar ook geldverstrekkers regelen de bankgarantie bij Nationale Waarborg. Door een verregaande vorm van operational excellence is de bankgarantieleverancier in staat om met een relatief klein team dagelijks een groot aantal bankgaranties te leveren met een hoge servicegraad. Na aanvraag kan de bankgarantie binnen een paar uur worden geleverd. Deze service is mede gegarandeerd door de exclusieve samenwerking met de Koninklijke Notariële Beroeps-

organisatie. Een speciale interface zorgt ervoor dat de 1.500 notarissen direct beschikking krijgen over de bankgarantie. Ook de communicatie en eventuele ingebrekestellingen worden via dit platform afgehandeld. De afrekening van de kosten loopt ook via het notariaat. De consument betaalt pas bij het passeren van de akte.

Nationale Waarborg stelt de bankgarantie ver voor finaal akkoord en op het moment dat de hypotheekadviseur of bankmedewerker het hypotheekdossier compleet heeft. Er heeft dan nog geen (finale) acceptatie door de geldverstrekker plaatsgevonden. Dat dit niet extra risicovol is, blijkt uit de ervaringscijfers van de afgelopen acht jaar, waarbij de claimratio ruim minder is dan 0,5 procent van de premieomzet.

ANNO 2011 MAG **NATIONALE WAARBORG** MET RECHT ZEGGEN DAT DE SCEPTICI ONGELIJK HADDEN

COMMERCIEEL BINDMIDDEL

Het succes van Nationale Waarborg heeft zich inmiddels in het intermediaire circuit bewezen. Naast een grote mate van efficiencyvoordeel en het oplossen van het spanningsveld tussen koper en verkoper, is de bank-



garantie een heus commercieel bindmiddel gebleken. Daar waar de bankgarantie wordt geregeld, wordt ook de hypotheekdeal gesloten.

Nationale Waarborg heeft inmiddels ook de institutionele markt betreden. Voor banken en geldverstrekkers is het momenteel interessant om het outsourcen van het bankgarantieproces serieus te overwegen. Het stellen van de bankgarantie binnen de acceptatieafdelingen van banken is een relatief arbeidsintensief proces, ook omdat het slechts een bijproduct is dat niet altijd een integraal onderdeel uitmaakt van het acceptatieproces. Daarnaast worden banken, mede onder druk van de toezichthouders en overheid, gedwongen om kritisch te kijken naar het risico-aspect. Door het outsourcen van dit onderdeel in het proces wordt naast een fikse operationele efficiencyverbetering ook een groot deel van het risico uitbesteed. Zodoende kan de bank meeprofiten van het commerciële aspect, dat de bankgarantie voor de consument regelmatig de doorslaggevende factor is voor het accepteren van de hypotheekofferte.

KOSTEN EN RISICO'S

Veel belangrijker nog is het financiële aspect. Door de invoering van Basel II en Solvency II dient de bank een hoger kapitaalbeslag aan te houden, waardoor de kosten van de bankgarantie voor de bank met een factor drie of meer stijgen. Deze aspecten zorgen er nu voor dat banken serieus overwegen de bankgarantieproductie uit te besteden. Een aantal geldverstrekkers heeft deze stap inmiddels genomen, waarbij het bankgarantieproces nu een succesvol en eenvoudig geoutsourced, doch integraal onderdeel uitmaakt van het hypotheekproces.

Dit kan mede doordat Nationale Waarborg, onder de huidige vlag van de Nationale Borg Maatschappij te Amsterdam, dedicated beoordelingsteams voor deze aanbieders heeft ingezet. Bij de banken die nog in de onderzoeksfase zitten, worden pilots gestart om te onderzoeken op welke wijze een geoutsourced bankgarantieproces kan zorgen voor het verkleinen van de risico's en het verlagen van de operationele kosten en kapitaalvereisten binnen de bank.

NATIONALE WAARBORG

Antoinette Wessels was medeoprichter en tot 2008 mede-eigenaar van Nationale Waarborg. Sinds september 2008 is Nationale Waarborg eigendom van de Nationale Borg Maatschappij in Amsterdam. Als directeur voert Antoinette het management van Nationale Waarborg voor het particuliere segment, waarbij zij zich met name bezighoudt met marketing, sales en de claimportefeuille. De core business van de Nationale Borg Maatschappij (sinds 1893) behelst bankgaranties, herverzekering van bankgaranties en kredietverzekeringen. De Nationale Borgmaatschappij is sinds 2007 in handen van Egeria Capital BV en Hal Investments BV. Deze organisatie telt honderd fulltime medewerkers en heeft een financieel solide basis met een eigen vermogen van 82,4 miljoen euro (2009) en een A-rating van Standard & Poors.

PROBANCO EXECUTIVE EVENT 2011

DEED JONGENS DROMEN UITKOMEN

TEKST: VERONIQUE VAN DER WAAL
FOTOGRAFIE: ROBERT JAN STOKMAN

PON PORSCHE CENTRUM LEUSDEN VORMDE OP DONDERDAG 3 MAART HET STIJLVOLLE DECOR VOOR HET PROBANCO EXECUTIVE EVENT 2011. DE JAARLIJKSE DAG VOOR KLANTEN EN RELATIES VAN PROBANCO STOND DIT KEER IN HET TEKEN VAN GESTROOMLIJNDE 'SUPERCARS', RONKENDE MOTOREN EN DE VERGELIJKING TUSSEN DE AUTOBRANCHE EN DE FINANCIËLE SECTOR. "MERKBELEVING IS ALLES."



Een unieke 911 uit de Pon collectie. Leuk detail: deze auto is kortgeleden gekocht van een Belgische handelaar. Na onderzoek door de RDW bleek dat deze auto oorspronkelijk van oprichter Ben Pon is geweest.



Porsche werd in 1931 opgericht. In 1963 werd het bekendste model, de Porsche 911, geïntroduceerd. In 2010 produceerde Porsche 110.000 auto's; een stijging van maar liefst 50 procent ten opzichte van het jaar ervoor.



De ultieme jongensdroom: alle genodigden mochten een uur lang rijden in een Porsche. Iedereen kwam met een glimlach terug van het rondje racen.



Te midden van alle prachtige auto's werd een interessante discussie gevoerd over de stelling dat de financiële branche slechts weinig sterke merken kent.



Tijdens de koffie was er gelegenheid om in een ontspannen sfeer bij te praten.



De rondleiding door de Porsche garage was een ander hoogtepunt van de dag. Niels Boersma deelde met veel enthousiasme de ins & outs van Porsche.



Genodigden luisteren ademloos naar het starten van de Carrera GT. Deze auto kost zes ton, heeft een topsnelheid van 334 km./uur en trekt op van 0 naar 100 in 3,5 seconde, waarbij de wagen een snerpand formule-1 geluid produceert.

De haven van Rotterdam



De haven van Rotterdam is het grootste haven- en industriecomplex van Europa met een totale goederenoverslag van 430 miljoen ton in 2010. Elk jaar varen zo'n 34.000 zeeschepen en 108.000 binnenvaartschepen Rotterdam binnen. De haven biedt directe werkgelegenheid aan circa 86.000 Rotterdammers en nog eens 200.000 mensen uit de omgeving. Met het Havenplan 2020 wil Rotterdam de internationale concurrentiepositie en de economische structuur van de regio versterken. Onderdeel van dit plan is de aanleg van een tweede Maasvlakte, het grootste waterbouwkundige project in Nederland sinds de Deltawerken en de

eerste Maasvlakte. Er komt 2000 hectare nieuw havengebied met onder andere 3,5 km harde zeewering (stenen en blokken), 7,5 km zachte zeewering (strand en duin), ruim 2 km zeekade met een waterdiepte van 20 meter, één kilometer kade voor binnenvaartschepen en kustvaarders (11 tot 13 meter waterdiepte), 13 km wegen en 14 km spoor. Voor dit alles is 365 miljoen kubieke meter zand nodig, genoeg om voetbalstadion de Kuip ruim 250 keer tot de nok toe mee te vullen. Dankzij dit € 2,9 miljard kostende project kan de Rotterdamse haven 17 miljoen extra 20-voets containers per jaar verwerken.



FINANCIERINGEN IN DE ZORG

DE GEZONDHEIDSZORG IS EEN BELANGRIJK EN GROOT ONDERDEEL VAN DE NEDERLANDSE ECONOMIE. DE SECTOR VERTEGENWOORDIGT CIRCA 10 PROCENT VAN HET BRUTO NATIONAAL PRODUCT EN TELT RUIM 1,2 MILJOEN MEDEWERKERS EN 2,5 MILJOEN VRIJWILLIGERS. DE FINANCIËLE BELANGEN IN DE SECTOR ZIJN ENORM. VOORAL DE BETAALBAARHEID VAN DE ZORG - NU EN IN DE TOEKOMST - IS EN BLIJFT EEN BELANGRIJK PUNT VAN DISCUSSIE.



RICK BERKHOF

De zorgsector is continu in beweging. Diverse trends en ontwikkelingen brengen een groot aantal uitdagingen met zich mee. Zo bereikt de vergrijzingsgolf in 2040 haar verwachte hoogtepunt. De vergrijzing zorgt voor een toename van de vraag, terwijl het aanbod schaarser wordt. Niet alleen in termen van medewerkers, maar ook voor wat betreft de capaciteit van zorginstellingen. Denk aan keukens, materialen en bedden. Verder willen steeds meer mensen langer zelfstandig thuis wonen. Hierdoor verschuift de vraag van verzorgingshuisplaatsen naar meer thuiszorg. De zorgsector staat daarmee voor belangrijke keuzes en investeringsbeslissingen.

GEREGULEERDE MARKTWERKING

Alsof dit alles nog niet genoeg is, wordt vanuit de overheid de druk op de budgetten groter. De betaalbaarheid van de zorg staat onophoudelijk ter discussie. Marktwerving doet zijn intrede, wat betekent dat zorginstellingen zelf risico moeten dragen voor de exploitatie van zorg en vastgoed. De prestatiebekostiging wordt ingevoerd (ZZP, DBC en DOT), maar de gereguleerde marktwerving heeft nog een lange weg te gaan. Veel zorginstellingen staan huiverig tegenover de financiële risico's en er is veel onzekerheid over de wet- en regelgeving en het uiteindelijke effect van marktwerving in de zorg. Tot slot staat de gehele zorgsector voor forse bouw- en investeringsvraagstukken om verouderde huisvesting te transformeren, te renoveren of te vernieuwen. Hiervoor is financieringskapitaal nodig en soms extra eigen vermogen. Veel zorginstellingen zijn echter niet in de – sterke, financiële – positie om de risico's te kunnen dragen.

ZORGINSTELLING WORDT ONDERNEMING

Tot voor kort werden bij investeringen in zorgvastgoed de kapitaallasten op basis van nacalculatie vergoed, waardoor de financier en de zorginstelling in de regel weinig risico liepen. Daarbij was er voor de financier altijd sprake van door de overheid geborgde financieringen. Door de invoering van de normatieve huisvestingcomponent als onderdeel van de prestatiebekostiging, is dit veranderd. Instellingen dragen nu zelf het risico voor wat betreft de exploitatie van hun vastgoed. Leegstand en mogelijke onderbezetting werken direct door in de exploitatie.

Banken gaan hierdoor anders naar zorginstellingen kijken. Zij zullen de organisatie en het management als onderneming gaan beoordelen. Dat stelt eisen aan het management, de visie en strategie, de financiële prestaties en de financiële informatievoorziening van de zorginstelling.

Een goed onderbouwd businessplan, compleet met meerjaren- en kasstroombegroting, is tegenwoordig een vereiste. De financier wil immers een inschatting kunnen maken van de terugbetalingscapaciteit en de financiële positie van de zorginstelling. Ook dienen mogelijke onvoorziene omstandigheden vertaald te worden in een alternatief scenario, zodat de zorginstelling en financier niet voor verrassingen komen te staan.

NIEUW BEDRIJFSMODEL

Veel zorginstellingen hebben op dit gebied nog onvoldoende expertise in huis. Financieringstrajecten duren hierdoor vaak onnodig lang en zijn in veel gevallen niet succesvol. Daar waar wel een financiering wordt verstrekt, zijn de financieringsconstructie, condities en voorwaarden vaak onvoldoende scherp uitonderhandeld, waardoor er uiteindelijk minder geld naar de zorg gaat. Bij de beoordeling van de financiering is het tot slot ook van belang wat het renterisicobeleid van de zorginstelling is, want onbedoeld lopen zorginstellingen soms forse renterisico's.

Banken zijn door de nieuwe wet- en regelgeving terughoudend in het financieren van zorginstellingen. De marktwerving is pril en de regelgeving complex en sterk aan verandering onderhevig. Dat vraagt om een andere blik en een kritische financiële analyse. Flexibiliteit in de kostenstructuur, kennis van zaken, weten hoe een bankier denkt en beslist, zijn daardoor van groot belang. Professionele kennis en ervaring op het gebied van financieringsconstructies, kredietregelingen, rente-instrumenten en renterisico's kunnen hierbij het verschil maken.

De transitie van zorginstelling naar onderneming gaat gepaard met verandertrajecten, die een grote impact hebben op organisaties. De complexiteit wordt nog verder vergroot, doordat verschillende veranderingen op hetzelfde moment hun intrede doen. Zorginstellingen zullen derhalve een nieuw bedrijfsmodel moeten ontwerpen om de huidige ontwikkelingen in hun voordeel te laten werken.



Over Proficura

Proficura lost financieringsvraagstukken op en verbetert exploitaties in de cure en care, belangrijke onderwerpen die nauw met elkaar verbonden zijn. Wij zetten onze bancaire expertise en onze kennis van de cure en care sector in om de verbinding te maken tussen de zorgsector en de financiële dienstverlening. Vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid willen wij professioneel, betrokken, mensen resultaatgericht bijdragen aan het realiseren van veranderingen in een sector die er toe doet. En dat doen we met passie!

100% NL

VEROVERT HAAR PLEK IN RADIOLAND

100% NL IS EEN COMMERCIËLE RADIOZENDER, GERICHT OP MUZIEK VAN NEDERLANDSE ARTIESTEN. DIT JAAR VIERT HET RADIOSTATION HAAR 5-JARIG JUBILEUM. EEN MOOI MOMENT OM TERUG- EN VOORUIT TE BLIKKEN MET ALGEMEEN DIRECTEUR CARLO DE BOER (41).





CARLO DE BOER

DIT JAAR BESTAAT 100% NL ALWEER VIJF JAAR. KUNT U IETS VERTELLEN OVER DE START?

“In 2003 verdeelde de overheid de FM-frequenties voor commerciële radio onder bestaande en nieuwe marktpartijen. In totaal werden er negen FM-pakketten verdeeld, waaronder één voor Nederlandse muziek. 100% NL wilde deze frequentie graag in haar bezit te krijgen, maar RTL FM ging er met de prijs vandoor. Een blunder, zo bleek direct, en een juridische strijd van drie jaar volgde. In 2006 kreeg 100% NL alsnog haar gelijk en RTL FM moest plaatsmaken voor 100% NL. Op 8 juli 2006 was onze eerste landelijke uitzending. Op dit moment hebben wij 1,8 miljoen luisteraars per week. Jaarlijks luisteren zo’n 4 miljoen Nederlanders weleens naar 100% NL. Het gaat dus goed met ons.”

WAAR STAAT 100% NL VOOR? WAT KUNNEN LUISTERAARS VERWACHTEN?

“Zoals wij in spotjes op de radio al roepen: ‘Hoor je Nick & Simon, dan staat de radio op 100% NL’. Wij ‘claimen’ de Nederlandse muziek; van Nick & Simon tot Ilse DeLange en van Marco Borsato tot Guus Meewis. In de volle radiomarkt zijn wij in dit gat gesprongen. We zijn de enige radiozender die de hele dag mainstream popmuziek uit Nederland ten gehore brengt.”

NIET ALLE NEDERLANDSE MUZIEK WORDT GEDRAAID EN ER KOMEN OOK WELEENS BUITENLANDSE ARTIESTEN VOORBIJ. HOE ZIT DAT PRECIES?

“De tijd dat je als radiostation alle soorten muziek door elkaar heen kan draaien, is voorbij. Een radiostation moet je zien als een winkeltje. Met het assortiment of een herkenbare muzieksoort wil je een bepaalde doelgroep aanspreken. Bij 100% NL staat de volwassen, populaire popmuziek uit Nederland centraal. De popmuziek van nu is ons uitgangspunt. Er is natuurlijk niks mis met artiesten als Boudewijn de Groot en Herman van Veen – als 100% NL Klassieker komen ze soms weleens voorbij –, maar toen Boudewijn de Groot hits had, moest ik nog geboren worden. Bijna alle luisteraars onder de 35 jaar herkennen zich niet in deze muziek. En luisteraars die de muziek van 100% NL leuk vinden, houden doorgaans ook minder van ‘volkse’ Nederlandstalige muziek. Dat af en toe een artiest als Robbie Williams voorbij komt, heeft deels een juridische en deels een programmatische reden. Juridisch, omdat wij volgens onze uitzendlicentie verplicht zijn om een bepaald percentage niet-Nederlandse, Europese muziek te draaien. Programmatisch, omdat het voor de variatie in de muziekmix goed is om luisteraars af en toe ook eens wat anders voor te schotelen.”

ER IS VEEL CONCURRENTIE IN RADIOLAND. HOE ONDERSCHIEDT 100% NL ZICH VAN ANDERE ZENDERS?

“De radiomarkt is inderdaad moordend. In september komen er zelfs nog twee landelijke, commerciële radiostations bij. Een luisteraar heeft maar twee oren en zapt gemiddeld tussen drie radiostations. De afgelopen jaren was 100% NL het snelst groeiende radiostation van Nederland. Inmiddels hebben we zo’n 1,8 miljoen verschillende luisteraars per week. Hiermee zijn we bijna net zo groot als Radio Veronica. Onze luisteraars zijn vooral

afkomstig van Radio 538, Q-music en Sky Radio. Dit zijn ook onze grootste concurrenten. Ik denk dat wij ons met 100% NL onderscheiden met alles: onze aanpak ten opzichte van de concurrentie, onze muziek, onze uitstraling, onze manier van presenteren en onze activiteiten. 100% NL is sociaal, sympathiek, vertrouwd, Nederlands en fris.”

U HEEFT SKY RADIO DESTIJDZ HELPEN GROOT MAKEN. KOMT DEZE ERVARING NU VAN PAS BIJ 100% NL?

“Ik werk ruim twintig jaar bij diverse commerciële radiostations en nu drie jaar bij 100% NL. In het begin denk je dat je de ‘king’ bent en alles weet, maar feitelijk weet je helemaal niks. Je leert pas na vele jaren de kneepjes van het vak. De kunst is om je ervaring mee te nemen en daarnaast open te blijven staan voor nieuwe ontwikkelingen en creativiteit. Anders roest je vast en kun je niet groeien, als bedrijf en als persoon. Het runnen van 100% NL of een ander radiostation is in de basis hetzelfde. Het enige verschil is of je leiding geeft aan een grote radiogroep, zoals Sky Radio Group – bestaande uit Sky Radio, Radio Veronica en Classic FM met samen 150 man personeel – of een stand alone radiostation als 100% NL met ongeveer dertig medewerkers.”

WAT IS JULLIE BUSINESSMODEL? OFTEWEL, WAT IS DE INKOMSTENBRON VAN 100% NL?

“Wij zijn een commercieel bedrijf en verdienen ons geld primair met het verkopen van radio-commercials aan adverteerders. Daarnaast organiseren we grote muziekevenementen, geven we cd's uit, hebben we het bordspel 100% NL Partyspel en de 100% NL Kledinglijn. Verder hebben we internetsites, waar we ook adverteerders aan koppelen.”

OP DIT MOMENT IS NEDERLANDSTALIGE MUZIEK ZEER POPULAIR. HYPE OF BLIJVERTJE?

“Ik ben er van overtuigd dat de Nederlandse popmuziek nog veel populairder zal worden, want met de komst van 100% NL hebben Nederlandse artiesten een platform gekregen. Eindelijk is er een radiostation dat hun muziek draait, waardoor het populairder en bekender wordt. De kwaliteit en kwantiteit van de muziek uit Nederland ontwikkelt zich ook enorm. Vroeger keek je op als je een Nederlandstalige plaat op de radio hoorde en werd er altijd een beetje minderwaardig over



gedaan. Tegenwoordig is het normaal dat veel muziek in de eigen taal is en dat alles goed klinkt. Vandaar ook dat veel Nederlandse artiesten doorbreken in het buitenland en dat er zelfs meer artiesten bijkomen. Het is dus zeker geen hype. Dit is nog maar het begin!”

DRAAGT HET GELIJKNAMIGE MAGAZINE BIJ AAN DE POPULARITEIT VAN HET RADIOSTATION?

“Zeker. Wij zijn voor een derde eigenaar van 100% NL Magazine. Het tijdschrift en het radiostation versterken elkaar enorm en het is prachtig om te zien hoe succesvol 100% NL Magazine is geworden. Meer dan twee miljoen mensen lezen het blad en de oplage stijgt nog elke maand. Daar zijn we met zijn allen enorm trots op.”

WAT WILT U OVER VIJF JAAR BEREIKT HEBBEN MET 100% NL?

“Over vijf jaar staat 100% NL in de top 5 van best beluisterde radiostations in Nederland.”

WAT IS UW FAVORIETE 100% NL PLAAT?

“Lastig... Bij ‘Rosanna’ van Nick & Simon gaat hij altijd wel wat harder.”

CARLA MUTERS, BEDRIJFSHOOFD
PRODUCTMANAGEMENT & MARKETING
LEVEN BIJ SNS REAAL:

HOE VERLAGEN WE DE DRUK OP ONZE ORGANISATIE?

“**S**NS REAAL staat voor toegankelijke bank- en verzekeringsproducten. Wij hanteren een no-nonsense aanpak en zijn duidelijk en eerlijk naar onze klanten. Ons motto is: eenvoud in geldzaken. Dat geldt ook voor onze beleggingsproducten.

De beleggingsmarkt is sterk in beweging. Het speelveld waarin onze organisatie opereert, wordt met de dag complexer door veranderende wet- en regelgeving, de komst van nieuwe markten en spelers en de roep om betere risico- en kostenbeheersing. Tegelijkertijd is de afgelopen jaren het aanbod van fondsen sterk gegroeid en hebben we processen ingericht om de klantbelangen te kunnen behartigen. Daar komt veel bij kijken. Beleggingsfondsen moeten veelal dagelijks gecontroleerd worden en zijn constant in beweging. Het vergt een grote inspanning om fondsinformatie voor cliënten up-to-date te houden. Het beleggingsbeleid kan gewijzigd worden, risicoprofielen en benchmarks kunnen veranderen, fondsmanagers kunnen wisselen, etcetera. Bovendien is de informatiestroom niet stabiel: er zijn dagen dat er niets verandert, maar soms voeren verschillende fondsen tegelijkertijd wijzigingen door. Dat legde een enorme druk op onze organisatie, zodat we ons afvroegen of we dit proces niet beter konden uitbesteden.

Probanco houdt nu dagelijks de fondsinformatie voor REAAL in de gaten. Elk kwartaal toetst zij de prestaties van onze fondsen. Op die manier weten wij precies of de fondsen nog passen in ons beleggingskader, welke fondsen slecht presteren en wanneer het tijd is om in te grijpen. Outsourcing zorgt ervoor dat onze informatie up-to-date is, zonder de eerdere druk van altijd parate medewerkers. De rapportages zijn tijdig en volledig. Bovendien waarborgt outsourcing de onafhankelijkheid



van de periodieke toetsing. Daarnaast zijn wij bezig ons fondsassortiment in te dikken door het assortiment af te stemmen op ons beleggingskader. Een kleiner assortiment levert SNS REAAL schaalvoordelen en efficiency op. Onze cliënten profiteren van de kans op een beter rendement, meer transparantie en lagere kosten. Dat noemen wij nou: eenvoud in geldzaken.”

LAURENS LEEK, PARTNER PROBANCOS:

“EEN KLEINER ASSORTIMENT EN OUTSOURCING BLEKEN HET MEEST EFFICIËNT”



“De analyse van SNS REAAL leverde ons twee uitgangspunten op. Allereerst was het assortiment groot en ten tweede lag er een grote uitdaging in het controleren en up-to-date houden van alle fondsgegevens. In samenwerking met SNS REAAL hebben we een project opgezet om het assortiment in te dikken. We hebben hiervoor

samengewerkt met de mensen uit de organisatie. Bij hen zit immers de kennis van de processen en systemen. Bovendien creëer je zo draagvlak binnen de organisatie, een belangrijke voorwaarde voor succes.

Een brainstorm over het tweede vraagstuk, het up-to-date houden van de fondsgegevens, maakte duidelijk dat outsourcing voor REAAL op dit moment het meest efficiënt zou zijn. Probanco heeft dit proces vormgegeven en controleert zowel de kwantitatieve als kwalitatieve informatie, zoals aankondigingen van (B)AVA's, dividendgegevens, wijzigingen in het beleggingsbeleid ten aanzien van risico's, aanpassing van prospectussen, etcetera. Wij verzamelen alle informatie in een database, zodat REAAL kan anticiperen op mogelijke veranderingen.

Het voornaamste doel van de kwantitatieve toetsing is een goede afstemming van het assortiment op het beleggingskader en daarmee de wensen van de cliënt. Elk kwartaal toetsen wij de financiële eigenschappen van

een fonds: kosten (TER), rendement, risico en volatiliteit. Ook nemen wij de actuele marktontwikkelingen mee in onze analyse. De combinatie van een financiële analyse en marktanalyse geeft REAAL een objectief oordeel over haar fondsen, waarmee zij haar assortiment verder kan optimaliseren. Wij denken mee met REAAL en streven ernaar om onze rapportages continu te verbeteren.

De outsourcing heeft onze band met SNS REAAL verstevigd. Dat effecten de kern vormen van de dienstverlening van Probanco is een extra voordeel voor SNS REAAL. Ons team van effectenexperts, bestaande uit Willem Mooijer, Henk Molenaar, Loegje Schilder, Linda Meiring, Hugo Essink en ikzelf, houdt de marktontwikkelingen elke dag goed in de gaten. Zo blijven onze klanten op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de effectenwereld. Voor SNS REAAL en Probanco is dit een echte win-win situatie!”

“DAT EFFECTEN DE KERN VORMEN VAN DE DIENSTVERLENING VAN PROBANCOS IS EEN EXTRA VOORDEEL VOOR SNS REAAL”

Geldverstrekker, pas toch op!

MENNO GEERTSMA

menno@taxatheek.nl

U zou het niet zeggen, maar ondanks de vanaf 2010 ingevoerde validatie op Nationale Hypotheek Garantie (NHG) hypotheek loopt u net zoveel risico met onjuist opgestelde taxatierapporten als vóór 2010. Als u intussen ook nog alle andere taxatierapporten laat valideren, dan is het risico nog groter!

Na anderhalf jaar ervaring met valideren kunnen we rustig stellen dat de administratieve controle is verbeterd. Zo beschikt de geldverstrekker nu over een uitgebreid dossier, inclusief controle op daadwerkelijke vulling van alle rubrieken. Aan de hand van de relevante bijgevoegde documenten, zoals de eigendomsakte en het erfpachtcontract, wordt gecontroleerd of de hierin genoemde feiten en omstandigheden ook vermeld staan in het taxatierapport. Ook weet de geldverstrekker zeker dat de taxateur werkelijk staat ingeschreven in een vastgoedregister en over een beroepsaansprakelijkheidsverzekering beschikt. En dat is goed!

Toch slaat de branche met validatie de plank volledig mis. Zo wordt niet accuraat op de getaxeerde marktwaarde gecontroleerd. Onbegrijpelijk! De enige controle op de marktwaarde is de constatering of de getaxeerde marktwaarde wel of niet binnen de bandbreedte van een geautomatiseerde modelwaarde

valt. Wijkt de waarde niet af van de bandbreedte, dan is de getaxeerde waarde goed. Komt de waarde buiten de bandbreedte, dan wordt alleen gecontroleerd of de taxateur een motivatie heeft gegeven. Er wordt dus niet gekeken of deze motivatie ook daadwerkelijk hout snijdt. Een taxateur die fout wil taxeren, kan dat dus – helaas – nog steeds. Dat is toch ongelofelijk?

En dan het gebruik van modelwaarden voorafgaand aan de taxatie. Dat staat een onafhankelijke taxatie toch in de weg? Het zorgt er in elk geval voor dat kwaliteitscontroles op de taxateur en de modelwaarde betekenisloos zijn geworden. Wat veel beter zou zijn, is om de modelwaarde pas achteraf ter beschikking te stellen. Dan kan statische informatie worden verzameld over zowel het waarde-model als de taxateur en krijgt het valideren ineens veel meer waarde.

Zolang deze aspecten niet worden aangepakt, is uiterste oplettendheid geboden. Het blijft dus belangrijk om een onafhankelijke taxateur in te zetten met maar één belang: de juiste marktwaarde!



PROnline

Bijzondere Google advertenties

Opvallend is dat Google 30.400 resultaten geeft als je zoekt op 'Battleship' en dat de suggestie 'Battleship' niet wordt gegeven.

Snel geld verdienen?

Domeinnamen zijn een lucratieve business. Enkele cashcows:

- Insure.com: \$ 16 miljoen
- Fund.com: \$ 10 miljoen
- Business.com: \$ 7,5 miljoen
- Diamond.com: \$ 7,5 miljoen
- Beer.com: \$ 7 miljoen
- Israel.com: \$ 5,9 miljoen
- Casino.com: \$ 5,5 miljoen
- Toys.com: \$ 5,1 miljoen

Inspirerende websites

www.ted.com

Behoeftte aan inspiratie? Check deze site voor 'riveting talks by remarkable people', zoals Chris Bangle.

www.crazythoughts.com

Genoeg onbeantwoorde vragen om over na te denken (wanneer je tijd over hebt...).

www.ratebeer.com

Recensies van bierliefhebbers. "The beer is bitter, roasty, fruity and awesome. I could drink a load of this!"

www.weirdfacts.com

Verrassende, zinnige en onzinnige feiten en vraagstukken op een rijtje.



DE FAVORIETEN VAN...

LAURENS LEEK

PERSOONLIJK

NAAM

Laurens Leek

FUNCTIE

Partner bij Probanco

LEEFTIJD

31

WOONPLAATS

Volendam

STATUS

Getrouwd en vader van Jur (1)

MERK

Apple, de iPad en iPhone zijn haast onmisbaar geworden.

SPREUK

Het zijn niet de sterksten of de grootsten die overleven, maar degenen die zich het best kunnen aanpassen – Charles Darwin.

VERVOERMIDDEL

Omdat ik vaak lang in de auto onderweg ben, pak is als het even kan de fiets.

VRIJE TIJD

ETEN

Ik ga graag en regelmatig uit eten. In restaurants kies ik meestal voor een visgerecht. Thuis is mijn favoriete maaltijd gestoofde paling, klaargemaakt op Volendamse wijze (rechttop in het pannetje).

BOEK

Boeken over de actualiteit van ondernemingen, zoals De Prooi en Het Drama Ahold van Jeroen Smit. Op vakantie vind ik het ook heerlijk om een spannende thriller te lezen.

MUZIEK

Mijn muzieksmak is vrij breed, maar het is voor mij eigenlijk wel een must om van de 'Volendamse' muziek te houden.

FILM

Reservoir Dogs van Quentin Tarantino.

CITYTRIP

Ik heb al een hoop mooie steden bezocht. New York staat nu alweer een tijdje bovenaan mijn lijstje. Ik hoop er dit jaar eindelijk heen te gaan.

VAKANTIE

Ik houd van doevakanties: van de Galapagos eilanden, Tibet en Kenia tot en met de Transsiberië Express. Maar sinds de geboorte van mijn zoon Jur kan ik ook genieten van rustige zovakanties. Tijdens deze vakanties heb ik tenminste tijd om een paar boeken uit te lezen.

SPORT

Hardlopen, met als doel om ooit nog eens de marathon van New York te lopen.

ONLINE

WEBSITE

Met nu.nl ben ik altijd snel en gemakkelijk op de hoogte van dagelijkse ontwikkelingen.

SMARTPHONE

Het gemak van de iPhone is in één woord samen te vatten: top!

APP

Color Splash. Hiermee kun je prachtig foto's bewerken.

SOCIAL MEDIA

Facebook en LinkedIn.

