

PRO

ZORGT DAT HET WERKT

ZOMER 2016
JAARGANG 6, NUMMER 1

INNOVATIESPECIAL

**STAALBANKIERS: 100%
FOCUS OP PRIVATE BANKING**
GERT-JAN BRUIJNOOGE, CFO

KOPPERT CRESS
PRIKKELT DE ZINTUIGEN

INHOUD

MAGAZINE #1 2016

VOORWOORD 3

INNOVATIE

ZIEN DAT HET WERKT 10

SPACE ELEVATOR

COLUMN 21

DE MONOLIET IS DOOD

KENNISARTIKEL 22

PROCESOPTIMALISATIE

DE FAVORIETEN VAN... 24

NICOLE TOL

8

Beursplatform TOM
verwacht groei door
nieuwe wetgeving

12

Wisselgesprek

19

“Koester
pioniers en
teel bijzondere
tomaten”
Rob Baan, CEO
Koppert Cress

4

CFO Gert-Jan
Bruijnooge
over strate-
gische koers-
wijziging
Staalbankiers

14

Stater focust op
tevredenheid
klanten

COLOFON:

PRO is een uitgave van
ProMinded. Het magazine
wordt ter informatie en
inspiratie verstuurd aan
klanten en relaties.

REDACTIE
Reinier Visser
Veronique van der Waal,
Journalistieke producties
& tekstcreatie

FOTOGRAFIE
Peter van der Meer,
Speer Fotografie

ONTWERP & PRODUCTIE
Vandenberg | Concept,
design, print & online

UITGAVE/COPYRIGHT
ProMinded
Mgr. C. Veermanlaan 1G
1131 KB Volendam
t 0299 – 32 30 70
e info@prominded.nl

VOORWOORD

Reinier Visser partner ProMinded
reinier.visser@prominded.nl

Technologische innovatie en de groeipotentie van de markt kunnen samen tot een enorme versnelling van nieuwe initiatieven en mogelijkheden leiden. Vanaf 1965 verdubbelt jaarlijks de snelheid van processoren en halveren de productiekosten, elk jaar weer. De perfecte basis voor onze technologische vooruitgang. Ook de fase waarin een specifieke markt zich bevindt, is van invloed op de snelheid van innovatie. Een mooi voorbeeld is de hypotheekmarkt, die na een crisisperiode nu weer in de lift zit. Lage en dalende rentes en een stijgende woningprijs bieden een prima marktperspectief én een optimaal klimaat voor nieuwe kansen.

Wat opvalt aan nieuwe initiatieven, is dat zij vaak klein en gefocust zijn en niet worden gehinderd door aloude erfenissen. Zo signaleer ik een toenemende belangstelling van beleggers voor 'FinTech'. 'Nieuw leven' in de markt inspireert, maar veroorzaakt ook onrust. Traditionele marktspelers nemen maatregelen om hun verdienmodellen te versterken. Meestal leidt dit tot de inzet van meer procestechnologie voor meer efficiency. Veel gerenommeerde spelers vragen ProMinded om kritisch te kijken naar kostendrijvers en om kostenreductieprogramma's door te voeren voor een structureel betere concurrentiepositie.

Al die verschillende stromingen creëren een nieuwe marktbalans, maar voor hoe lang? Innovatie is immers continu anticiperen op dat wat gaat komen en meebewegen met vernieuwde strategieën, businessmodellen en productontwikkeling. Ook in de financiële markten zullen veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Vooral traditionele ondernemingen kunnen moeite hebben om met een passend antwoord te komen. In deze editie van PRO kunt u lezen hoe Staalbankiers, KAS BANK, TOM en Stater inspelen op de continu veranderende toekomst. Ook kijken we hoe andere sectoren omgaan met innovatie. In de reportage over Koppert Cress leest u hoe zelfs zaailingen van planten innovatief kunnen zijn. Ik wens u veel inspiratie en leesplezier!

Innovatie

“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.

BEURSPLATFORM TOM **VERWACHT GROEI DOOR NIEUWE WETGEVING**



“BANCAIR
NEDERLAND
KAN NIET
LANGER OM
ONS HEEN”

Onvrede over een bestaande situatie en de overtuiging dat het beter kan, vormen een uitstekende voedingsbodem voor innovatie. Het leidde in 2009 tot de oprichting van TOM. Deze alternatievebeurs veroverde in zeven jaar tijd 40 procent marktaandeel. CEO Willem Meijer hoopt dat de invoering van MiFID II nog meer banken zal overtuigen van de innovatieve waarde van TOM.

Feitelijk is een beurs een aaneenschakeling van computers, die samen een elektronische matching engine vormen. Transacties worden beïnvloed door de price-time priority, de best beschikbare prijs die als eerste wordt afgegeven. “Door de digitalisering is de manier waarop de transactieprijs tot stand komt, en daarmee het gedrag van handelaren, enorm veranderd”, zegt Willem. “Waar voorheen 50 duizend prijzen voorafgingen aan 10 duizend transacties worden nu honderden miljoenen prijzen op de beurs afgeschoten. Prijzen fluctueren razendsnel. Een beurs zal continu moeten innoveren en groeien om de toenemende datastroom aan te kunnen. Bij TOM zit innovatie in onze genen. Voor ons is verbetering, versnelling en innovatie een logisch, continu proces.”

BEST EXECUTION

Hoe verover je een plekje in de markt als nieuwkomer zonder track record? “Wij bieden banken een enorme kostenbesparing en technologische vernieuwing met TOM Smart Execution. Deze smart order router kun je vergelijken met een elektronisch oog, dat objectief naar de verschillende beurzen kijkt en bepaalt waar klantorders het beste kunnen worden uitgevoerd. We dachten de markt hiermee een plezier te doen, maar dat verliep anders”, zegt Willem. “We bleken alleen te staan in de opvatting dat banken met TOM Smart Execution voldoen aan de ‘best execution’ plicht die MiFID sinds 2007 stelt aan banken en brokers.” De gangbare interpretatie van ‘best execution’ is dat een bank alle ‘redelijke’ stappen moet zetten om het beste resultaat voor de klant te behalen. “Veel banken stellen dat het aansluiten van een tweede beurs zo lastig en duur is, dat dit redelijkerwijs niet van hen verwacht kan worden. Dat was een tegenvaller. Want hoewel onze zoekmachine statistisch klantvoordeel biedt, zullen particuliere beleggers er niet snel om vragen bij hun bank. Onze tool is namelijk zo technisch, dat de meeste mensen niet begrijpen hoe het werkt. Vergelijk het met het verkopen van smartphones in Afrika.”

INNOVATIE OMARMEN

Om banken de technologische innovatie van TOM Smart Execution alsnog massaal te laten omarmen heeft de CEO van TOM zijn hoop gevestigd op de MiFID II. Deze richtlijn wordt naar verwachting begin 2018 ingevoerd. “In de nieuwe wet is het woordje ‘redelijke’ vervangen door ‘noodzakelijke’. Het gevolg hiervan is dat een bank haar klanten wel moet aansluiten op een tweede beurs als dit meetbaar klantvoordeel oplevert. Het is irrelevant geworden wat de bank hiervoor moet doen.”

Willem hoopt met deze interpretatie op bijval van de AFM. Steun van advocatenbureau Norton Rose Fulbright heeft hij al. “Norton Rose stelt dat banken statistisch bewijs moeten aandragen om aan te tonen dat één beurs echt de juiste keuze is voor hun klanten. Het stelt ook dat onze innovatieve smart order router een handige en kostenefficiënte manier is om aan die bewijsplicht te voldoen.” Willem kan dus niet anders dan constateren dat TOM de komende jaren de magische grens van 50 procent marktaandeel zal overschrijden. “Het was een *uphill battle* om te komen waar we nu zijn, maar dankzij MiFID II kan bancair Nederland niet langer om ons heen.”

PROCESVERRIJNING

ProMinded heeft TOM geholpen bij het controleren en verankeren van de controls in de processen en procedures. Volgens Willem Meijer heeft dit geleid tot “een verrijking van de processen en de business. We zijn het hele jaar doorlopend intern in control, business managers zijn verantwoordelijk gemaakt en de accountant heeft minder werk. ProMinded heeft goed werk verricht.”

OVER TOM

TOM (The Order Machine) is een beurs in Nederland voor aandelen en opties. De beurs werd in 2009 opgericht door BinckBank en Optiver uit onvrede met het monopolistische beursklimaat met hoge kosten en lage innovatiedrang. TOM Holding B.V. bestaat uit handelsplatform TOM MTF en zoekmachine TOM Smart Execution. Aandeelhouders van de holding zijn Optiver, IMC, Nasdaq OMX (verzorgt tevens de techniek achter TOM MTF), ABN AMRO Clearing Bank en BinckBank. TOM MTF en TOM Smart Execution hebben de benodigde vergunningen en staan onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank. TOM wil in de nabije toekomst uitbreiden met derivaten en later wellicht met trackers en obligaties.

SPACE ELEVATOR

Geïnspireerd door de Eiffeltoren dacht de Russische wetenschapper **Konstantin Tsiolkovski** in 1885 dat het mogelijk moest zijn om een toren te bouwen van de aarde naar een geostationair ruimtekasteel. Sindsdien verschenen technische uiteenzettingen, sciencefiction-romans en een **documentaire (Sky Line, 2015)** over de ruimtelift. Het principe is gebaseerd op de berekening, waarbij op geostationaire hoogte **(35.786 km boven de evenaar)** de zwaartekracht en centrifugale kracht (verticaal) in evenwicht zijn. Er zijn diverse constructies denkbaar, maar alleen ruimteliften met een kabel worden nog actief onderzocht op commerciële haalbaarheid. Er liggen grote uitdagingen op het gebied van bouwtechniek, fysische technologie, politiek en financiën. De kostprijs van een ruimtelift wordt geschat op **5 à 6,2 miljard dollar**. Ook zijn er dreigingen van satellieten, meteoroiden, het weer, sabotage en vibraties. En het lijntje kan natuurlijk breken... De beste ideeën beginnen echter met een idee en een rotsvast vertrouwen. "Ultimately, it's a story about chasing dreams and thinking about what's possible."



Jaap Witteveen, COO bij KAS BANK N.V.:

“HOE BEREIKEN WE *OPERATIONAL EXCELLENCE* IN ONZE PROCESSEN?”

Jaap: “KAS BANK is een effectendienstverlener gericht op professionele partijen in de pensioen- en effectenwereld. Enkele gebeurtenissen in het verleden deden ons beseffen dat we onze processen integraal moesten aanpakken om een betere operationele efficiency te bereiken en om meer in control te zijn. De tijd was rijp om een flinke stap te zetten op het gebied van operational excellence. De vraag is: hoe doe je dat? Je moet hiervoor aan de slag in de volle breedte van de organisatie. Processen raken bovendien de kern van het bedrijf, de manier van werken, de aansturing en de bedrijfscultuur.

Ik kende twee mensen die weten hoe je dit soort uitdagingen moet aanpakken: Henk Molenaar en Linda Leenders. In september 2014 is ProMinded bij ons gestart met een bankbreed programma. Ik was verrast hoe snel we een strak en goed onderbouwd programmaplan hadden opgesteld, gericht op het verbeteren van de formele structuren, cultuur en processen. Er was geen escape mogelijk: de Raad van Bestuur schaarde zich volledig achter de plannen, die voorrang kregen op alle andere projecten. Ondersteuning kwam in de vorm van een stevig PMO-beleid. Kwaliteit stond in alles voorop. Door transparant en eerlijk te communiceren over de resultaten bouwden we een controlefunctie in: klopt het wat we doen en is het goed genoeg?

Om operationeel en preventief weer stevig in control te zijn, moesten we zowel top-down als bottom-up te werk gaan. De procesveranderingen moesten de issues oplossen en het management waardevolle sturingsinformatie opleveren. Met het cultuurprogramma, gericht op kernwaarden, gedrags- en kenniscomponenten wilden we de nieuwe werkwijze in de genen van onze medewerkers verankeren. We hadden een bedrijfscultuur voor ogen waarin elk besluit wordt genomen daar waar het genomen kan worden. Om dit te bereiken hebben we onze circa zevenhonderd medewerkers veel meer verantwoordelijkheid gegeven. We hebben het risicobewustzijn vergroot door de medewerkers eigenaar te maken van de risico's en verbeterpunten van de processen waarmee zij werken.

Bij een groot, allesomvattend programma als dit weet je dat er tegenslagen zullen komen. Ik heb echter nooit getwijfeld aan het programma. Dat is goed. Het was ontzettend veel werk om alle processen door te akkeren op verbetermogelijkheden en om dit naast de lijnfunctie te mobiliseren. Het was dus vooral zaak om met geduld naar de finish te werken. Die is nu, na anderhalf jaar, in zicht. Ik ben blij om te kunnen stellen dat alle doelen op tijd en binnen budget zijn gehaald en dat we verbetering zien. De front en back office zijn meer in control met een kostenbesparing als mooie bijkomstigheid. We hebben een compleet nieuwe commissiestructuur, de kernwaarden worden door alle medewerkers herkend en met Lean Six Sigma kunnen we onze organisatie blijvend verbeteren. Het programma was een doorslaggevend succes.”



Linda Leenders, partner bij ProMinded:

“DOOR EEN *INTEGRAAL PLAN* MET TOP-DOWN ÉN BOTTOM-UP AANPAK”

Linda: “Vanaf de start was duidelijk dat KAS BANK behoefte had aan een integraal plan. Uitsluitend naar de processen kijken zou geen oplossing zijn. Op basis van de strategie van de bank hebben we de doelstellingen van het programma bepaald. Tegelijkertijd is vanuit een aantal operationele kwesties verdere focus aangebracht. Deze combinatie van een top-down en bottom-up aanpak resulteerde in het integrale plan waar behoefte aan was. In samenwerking met de Raad van Bestuur en de senior managers zijn de prioriteiten vastgesteld en is een programma vormgegeven met drie thema's: processen, governance/risk/compliance en cultuur. Onder deze thema's vielen vijftien projecten waarmee de doelstellingen gerealiseerd moesten worden. Commitment van zowel de Raad van Bestuur als het senior management en eigenaarschap in de lijnorganisatie, waren belangrijke vereisten voor succes.

Een andere factor die het succes heeft bepaald, is de strikte rapportagestructuur. Elke twee weken zat het programmateam aan tafel met alle projectmanagers en senior managers. Een projectdashboard met kwantitatieve sturingsinformatie maakte

knelpunten inzichtelijk en zorgde dat er snel kon worden bijgestuurd. Bovendien keek het programmateam mee met de kwaliteit van de opgeleverde projecten, zodat het resultaat ook daadwerkelijk toegevoegde waarde had en in de organisatie geborgd kon worden. Ter bevestiging van deze ‘werking’ is een programma van operationele audits ingericht. Op basis van deze kwalitatieve en kwantitatieve invalshoek kon de juiste informatie aan het management worden gerapporteerd.

Een ander cruciaal onderdeel voor de borging van het resultaat in de organisatie was de bemensing van het programma. Deze bestond uit een combinatie van interne en externe medewerkers. Op specifieke kennisgebieden is gekozen om externe expertise in te vliegen, maar altijd in samenwerking met medewerkers van KAS BANK. Op deze manier kon er kennisoverdracht plaats vinden. Uiteindelijk moeten de medewerkers het zelf doen. En dat punt is nu na anderhalf jaar bereikt. KAS BANK is klaar om zelf aan de slag te gaan. Wij hebben er alle vertrouwen in dat ze er, met de basis die er ligt, een succes van gaat maken!”

“*STATER WIL DÉ* **HYPOTHEEKSERVICE- PROVIDER VAN NEDERLAND ZIJN ÉN BLIJVEN**”

Erwin Dreuning trad op 1 juni 2011 aan als CEO van Stater. Stap voor stap bracht hij de organisatie op orde. Vijf jaar later zijn de processen en systemen ‘in control’, investeert Stater fors in digitalisering van het hypotheekproces en zijn klanten tevredener dan ooit tevoren. “We willen groeien en voor nog meer partijen een niet te weerstaan alternatief voor selfservicing worden.”

“**WE HEBBEN EEN
*HIGH PERFORMANCE-
CULTUUR* GECRËERD
MET EEN KLANT-
GERICHTE STRATEGIE
DIE VAN BOVEN-
AF WORDT
UITGEDRAGEN**”

Toen hij vijf jaar geleden door ABN AMRO werd gevraagd om Stater te leiden, wist Erwin Dreuning dat hij voor een pittige uitdaging stond. “De situatie was ronduit zorgwekkend”, blikt de CEO terug. “De organisatie was hard gegroeid en had veel potentie, maar was niet in staat om de draai te maken naar de nieuwe werkelijkheid. Verschillende grote klanten hadden hun contract met Stater opgezegd of stonden op het punt te vertrekken. Intern streden financiële, IT- en riskvraagstukken om voorrang.”

TRANSFORMATIE

Verandering was cruciaal. Voor het voortbestaan van Stater op de korte termijn én gezien de ‘nieuwe werkelijkheid’ die Erwin voorzag. “De hypotheekmarkt verandert. Waar het spel vroeger vooral aan de voorzijde, de verstrekkingenkant, werd gespeeld, daar verplaatst het speelveld zich steeds meer naar de achterkant. Het belang van ketenintegratie, kostenefficiëntie en standaardisatie van hypotheeken en het hypotheekbeheer neemt toe. Daarom was het noodzakelijk om Stater van een productgerichte organisatie te veranderen in een klantgerichte organisatie.”

Deze ingrijpende transformatie, die in 2012 en 2013 werd doorgevoerd, besloeg alle facetten van het bedrijf.

Erwin: “We hadden allereerst een goede strategie nodig. We stelden vast dat wij dé hypotheekserviceprovider van Nederland willen zijn; de Equens van de hypotheekmarkt.”

VERTROUWEN

Als tweede actiepunt moest Stater het vertrouwen van de markt herwinnen. “Dat lukt niet vanuit een ivoren toren”, stelt Erwin. “Ik heb daarom zelf alle klanten bezocht, goed naar hun zorgen en wensen geluisterd en hen om tijd gevraagd, zodat ik de nodige veranderingen kon doorvoeren. Door snel aan harde voorwaarden te voldoen, zoals een aandeelhoudersverklaring waarin ABN AMRO de onafhankelijkheid van Stater waarborgt, liet ik zien dat het mij menens was.”

Ten derde werd de interne organisatie aangepakt. Erwin: “Voorbeeldgedrag van de directie is in mijn ogen het allerbelangrijkste. Ik heb daarom een compleet nieuw team van directeuren en managers om me heen verzameld, geselecteerd op aanvullende competenties en de intrinsieke motivatie op het gebied van klantgerichtheid, onze belangrijkste kernwaarde. We zijn daarnaast meteen gestart met Lean vanuit customer excellence. Zo hebben we een high performance-cultuur gecreëerd, waarbij de nieuwe, klantgerichte strategie van bovenaf wordt uitgedragen.”

DIGITALISERING

Van aandeelhouder ABN AMRO kreeg Erwin bij zijn aantreden de dringende opdracht mee om het hypotheekbehandelings-systeem Estate zo snel mogelijk operationeel te krijgen. De volgende stap was het up-to-date brengen van het volledige IT-systeem van Stater. “Er was jarenlang nauwelijks geïnvesteerd in IT. Dat is in mijn ogen een verkeerde beslissing geweest”, zegt Erwin. “Je moet investeren in IT, omdat je anders achter de feiten aanloopt. Je kunt nu eenmaal niet in een Opel Kadett een Formule 1-wedstrijd gaan rijden en verwachten dat je wint. Met het verbeterprogramma Information Services hebben we onze systemen aangepakt. Vervolgens hebben we agile werken ingevoerd.”

Innovatie is volgens Erwin extreem belangrijk voor het continueren en uitbouwen van de bestaande business. “We willen het iedere dag een stukje beter doen voor onze klanten. We investeren daarom in maximale digitalisering van het hypotheekproces en het STP (Straight Through Processing – red.) maken van onze bestaande processen. Het aantal leningen per fte zal de komende jaren toenemen, omdat we steeds meer handmatige, repeterende stappen gaan automatiseren.”

BUSINESS INTELLIGENCE

Stater is momenteel actief met Accello, een programma waarmee het bedrijf het aanvraag- en acceptatieproces van hypotheeken gaat versnellen. Andere digitale oplossingen zijn de MijnBouwdepot-App, waarbij consumenten declaraties kunnen indienen via hun mobiele telefoon, en E-consument, de hypotheekvariant van digitaal bankieren. Een ontwikkeling waar Stater eveneens toekomst in ziet, is business intelligence. “Data is waar het allemaal om draait”, aldus Erwin. “Om klanten op dit vlak goed te kunnen bedienen, is schaalgrootte nodig. Dat hebben wij en dat is de reden dat we onze positie als marktleider onder geen beding willen kwijtraken. We blijven daarnaast altijd investeren in onze dienstverlening, zodat we voor nog meer partijen een niet te weerstaan alternatief voor selfservicing worden.”

“ONZE KLANTEN ZIJN ONZE AMBASSA- DEURS; ZIJ ZIJN WAAR HET OM GAAT”



WIJ ZORGEN VOOR UW HYPOTHEEK

Stater is de grootste hypothecaire dienstverlener in Nederland. Het hoofdkantoor van Stater staat in Amersfoort. Daarnaast heeft het bedrijf vestigingen in België en Duitsland. Stater bestaat sinds 1997 en beheert anno 2016 circa 1,3 miljoen hypothecaire leningen met een waarde van 225 miljard euro voor 25 geldverstrekkers. De marktleider onderscheidt zich met een klantgerichte aanpak, concurrerende services en een zo efficiënt mogelijk ingericht proces. ProMinded adviseerde Stater in 2014 op het gebied van de positionering. Op basis van het hieruit voortkomende rapport heeft Stater haar pay-off aangepast naar 'Wij zorgen voor uw hypotheek'.

KLANTTEVREDENHEID

De veranderingen, die in 2012 en 2013 zijn doorgevoerd, hebben zich inmiddels uitbetaald in langjarige verlengingen met nagenoeg alle grote, bestaande klanten. Erwin: “Ik ben supertrots op waar we nu staan. Dat Obvion besloot te blijven, zie ik persoonlijk als een van de grootste successen. Daarnaast hebben veel nieuwe klanten en geldgevers voor Stater gekozen. Onze reputatie is fors verbeterd, we zijn ‘in control’ en klanten zien onze toegevoegde waarde. Vorig jaar scoorden we het hoogste klanttevredenheidscijfer ooit.” Dat alles op rolletjes loopt, is voor Erwin geen reden om voldaan achterover te leunen. “Stater wil dé hypotheekserviceprovider van Nederland zijn én blijven. We willen groeien, onszelf verbeteren, investeren, digitaliseren. We gaan door op de ingeslagen route, maar dat alleen is niet genoeg.”

TOEKOMSTSTRATEGIE

Ter verduidelijking scrollt Erwin op zijn laptop door een strategiepresentatie die hij recentelijk heeft gehouden. Hij houdt stil bij een grafiek met een dalende en een stijgende lijn. “In 2011 communiceerde iedereen via sms. Er was geen wolkje aan de lucht en telecombedrijven maakten zich geen enkele zorgen. Tot de gratis dienst Whatsapp om de hoek kwam kijken.” Erwin wijst naar de dalende lijn. “Wie sms't er tegenwoordig nog? Je bent de beste totdat een 16-jarige jongen met puistjes in een parkeergarage denkt dat hij het beter kan.”

Erwin wil maar zeggen: “Je kunt je ogen niet sluiten voor wat er om je heen gebeurt. De Europese markt verandert onder invloed van regelgeving. We moeten daarom scherp en alert blijven en nu al nadenken over de strategie van de toekomst. Worden we actiever in België en Duitsland of gaan we onderzoeken wat we meer kunnen doen voor bestaande portefeuilles, zoals die van onze nieuwe klant WestlandUtrecht Bank?” Een antwoord op die vraag heeft Erwin nog niet. Wat hij wel weet, is dit: “Hypotheeken blijven onze corebusiness en onze klanten tevreden stellen onze prioriteit. Onze klanten zijn onze ambassadeurs. Zij zijn waar het om gaat.”



“KOESTER PIONIERS *EN TEEL BIJZONDERE TOMATEN*”

Rob Baan, CEO van Koppert Cress, werd jarenlang uitgelachen om zijn ‘cressen’ en wereldverbeterende ideeën. Maar hij zette door, creëerde zijn eigen internationale afzetmarkt en werd onlangs beloond met de Koning Willem I Plaquette voor Duurzaam Ondernemen. Een gesprek met een eigenzinnige entrepreneur over zijn ambities, frustraties en dromen.

WAT MAAKT KOPPERT CRESS UNIEK?

“Koppert Cress is gespecialiseerd in ‘cressen’, zaailingen van unieke planten met elk hun eigen verrassende smaak, geur, gevoel en presentatie. We richten ons op de topgastronomie. Marketing is onze kracht. Je moet doen waar je goed in bent, maar het is niet voldoende om een perfectionist in productie te zijn. Als jij tomaten teelt en je buurman doet dat ook, dan krijg je veel teveel tomaten. Mijn filosofie is: ga dan bijzondere tomaten telen. Wees anders dan de rest.”

HOE HEEFT U EEN EIGEN MARKT GECREËERD?

“Mensen begrepen lange tijd niet wat ik aan het doen was. ‘Moeten we echt een rood takje eten? Hou toch op joh, dat wordt niks.’ Ik heb een eigen markt moeten creëren voor mijn cressen. Vanaf dag één heb ik gekozen voor backward integration van de business chain. Als ik namelijk aan een handelaar vertel dat ik een blaadje heb dat naar Franse camembert smaakt, dan zegt hij dat er geen markt voor is. Vertel ik het aan een kok, dan wordt die helemaal gek en krijgt hij allerlei visioenen over gerechten. Door de eindverbruiker actief te benaderen – met onze Cressperience kunnen chefs kennismaken en experimenteren met onze producten – creëren we vraag. De omgekeerde ketenaanpak kost veel energie en is kostbaar, maar als het eenmaal draait, gaat het hard. Sinds dit jaar is onze visie geland en komen dingen in een stroomversnelling. Mijn bedrijf groeit, we draaien een omzet van 25 miljoen euro, en ik heb meer impact.”

EN U KREEG ERKENNING IN DE VORM VAN EEN PRESTIGIEUZE PRIJS.

“Klopt! Het winnen van de Koning Willem I Plaquette voor Duurzaam Ondernemerschap 2016 zegt eigenlijk alles. We kregen deze ‘Oscar van het Nederlandse bedrijfsleven’ op 26 mei uitgereikt door Koningin Máxima en Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank. De prijs is een bekroning op de manier waarop wij als familiebedrijf met duurzaamheid bezig zijn. We benaderen duurzaamheid vanuit een holistische visie, die verder gaat dan energiebesparing en aandacht voor het milieu. In onze visie houdt duurzaamheid ook verband met de gezondheid van mensen en goede voeding. Je kunt op een duurzame manier suiker produceren, maar suiker is slecht voor mensen. Een bedrijf dat suiker verkoopt aan kinderen kan in mijn ogen dus niet duurzaam zijn.”

DE JURY WAS ONDER DE INDRUK VAN UW AMBITIE. WAT IS UW DOEL?

“Ik wil van Nederland de gezondste delta ter wereld maken. We zijn een van de meest ontwikkelde landen ter wereld, maar ook een van de ongezondste. Circa 800 duizend Nederlanders hebben diabetes 2, kwestie van een verkeerde voeding. We hebben een enorme hoeveelheid wetenschappelijke kennis over voedsel en gezondheid en ons land is een van de grootste producenten van groente en fruit ter wereld. Als wetenschappers, voedselproducenten, koks, artsen en diëtisten nauw met elkaar samenwerken, kunnen we voor een ommekeer zorgen en Nederland gezonder maken. Dat is ambitieus, maar ook logisch en eigenlijk niet eens zo heel moeilijk.”





U RICHT ZICH TOCH VOORAL OP DE GASTRONOMISCHE TOP?

“We zullen sterren- en toprestaurants altijd blijven verrassen met gekkigheid, maar ik wil ook bedrijfsrestaurants en ziekenhuizen overtuigen van mijn kijk op gezonde voeding. We moeten breder denken, want niemand eet ’s avonds een hele kroon broccoli. Om aan de aanbevolen 250 gram groente per dag te komen, zullen we dus meer groenten verspreid over de dag moeten eten. Bijvoorbeeld tijdens een gezonde lunch op het werk. Stel je de impact voor als we ook lagere en middelbare scholen hierbij betrekken. Als miljoenen Nederlanders gezonder gaan eten en kinderen geen zakken chips en blikjes cola meer nuttigen op school, hebben we een groot probleem opgelost.”

WAT KUNNEN BANKEN EN VERZEKERAARS VAN U LEREN?

“Rare bedrijven moet je raar behandelen. Ik zit netjes in de zwarte cijfers, maar als je mij vergelijkt met een normaal tuinbouwbedrijf, dan klopt er niks van. Ik heb daar een hoop gedoe mee gehad. Banken die niet meedenken, zelfs tegenwerken. Een afdeling Risk die wil bepalen hoe ik mijn bedrijf draai. Ik vind dit de grootste mogelijke belediging voor een ondernemer. Levensgevaarlijk ook, jongetjes die in een hoge toren in Amsterdam ondernemertje spelen. Ik heb er geen goed woord voor over. In mijn ogen zouden banken en overheden een scherpe neus moeten ontwikkelen voor ondernemerschap. Niet denken in regeltjes en problemen, maar kijken: wat is er anders aan dit bedrijf en hoe kunnen we dit stimuleren? Koester pioniers en kijk waar je ze kan ontzorgen.”

WAT IS UW DROOM?

“Ik wil groeien en niet zo kinderachtig. We hebben circa 200 medewerkers en verkooplocaties in Turkije, Japan, Amerika en sinds kort ook in Australië. Afrika en Zuid-Amerika staan nog op mijn verlanglijstje. Mijn ultieme droom is om in Silicon Valley met de Google’s en Apple’s van deze wereld iets te doen op het gebied van voeding en gezondheid. Om écht het verschil te maken.”

“BANKEN EN OVERHEDEN ZOULDEN EEN SCHERPE NEUS MOETEN ONTWIKKELEN VOOR ONDER-NEMERSCHAP”

DE MONOLIET is dood



Willem Cramer
cramer@remarcablebv.nl

‘Wie wordt de nieuwe chain captain?’ Dat was de kop boven het artikel dat Arnoud Boot en ik vier jaar geleden publiceerden in het Financieel Dagblad. De strekking van toen is de realiteit van nu: de oude monoliet is gesloopt. Net als in het supermarktwozen is in de financiële sector de keten omgedraaid. Het zijn niet langer de Unilevers en old school banken en verzekeraars die bepalen welke producten worden verkocht.

Banken en verzekeraars verliezen hun grip op de consument, hun aloude cross-selling-strategie is uitgewerkt. De consument is niet merkvast, hoeft niet zo nodig al zijn financiële producten bij één partij onder te brengen, maar shopt bij verschillende aanbieders. Dat zorgt ervoor dat het hoog tijd is dat partijen in de financiële sector kleur bekennen. Optie 1: Je wordt een heel goede monoliet, die uitstekende eigen producten aanbiedt (Ikea). Optie 2: Je wordt een tussenligger, die eigen én producten van anderen aanbiedt (Rabobank). Optie 3: Je wordt een onafhankelijke aggregator of financiële supermarkt die producten van andere leveranciers aanbiedt (Bijenkorf). Door ‘productneutraal’ te zijn, voorkom je het ‘WC-eend dilemma’ (“Wij van WC-eend adviseren WC-eend”) en ben je naar mijn mening het sterkst gepositioneerd.

Product-gedreven denken maakt plaats voor een consument-gedreven strategie. Wat wil de klant? Henry Ford, de man achter de eerste auto (T-Ford) die in massaproductie werd genomen, zei hierover: “Als ik mensen had gevraagd wat ze wilden, hadden ze gezegd: snellere paarden.” Recenter zei Steve Jobs iets soortgelijks: “Vaak weten mensen niet wat ze willen totdat je het hen laat zien.” Oftewel, latente behoeften komen pas boven water als je een goed antwoord biedt op een nog ongestelde vraag.

Willem F.C. Cramer bekleedde verschillende bestuurs- en toezichthouderfuncties en commissariaten. Hij was onder meer bestuursvoorzitter bij Friesland Bank, partner bij Boer & Croon en van juni 2015 tot 1 april 2016 CEO ad interim bij a.s.r. Bank.

MET PROCES- OPTIMALISATIE NAAR DE TOP!

Lopen uw bedrijfsprocessen op rolletjes? Gefeliciteerd, u bent in control en er wordt efficiënt en effectief gewerkt. Knarst en piept het hier en daar? Dan is het tijd voor procesoptimalisatie. Hiermee kunt u de kwaliteit van uw organisatie continu verbeteren, sturen en monitoren en maximale klantwaarde realiseren met beheerste risico's en tegen zo laag mogelijke kosten.

TIJD OM IN ACTIE TE KOMEN

Ging het altijd goed met uw bedrijf, maar staan de marges ineens onder druk? Hebben zich incidenten of fouten voorgedaan die u voortaan liever wilt voorkomen? Verwacht u een kwaliteitsaudit voor een bankvergunning, ISO- of ISAE3402-certificaat? Wellicht moet u aan de slag met de bevindingen van een reeds uitgevoerde audit? In al deze gevallen is het tijd om uw processen (weer) eens goed onder het vergrootglas te leggen. ProMinded kan u helpen bij een logische, gestructureerde en resultaatgerichte procesoptimalisatie.

1

INVENTARISATIE

Meten is weten. Procesoptimalisatie begint met het inventariseren van de processen. Wat speelt er op de werkvloer? Sluiten bestaande procesbeschrijvingen nog wel aan op de werkelijkheid? Waar zitten de knelpunten? Is er draagvlak voor verandering? Met het uitvoeren van Risk Self Assessments op de processen brengen we tevens de risico's in kaart. Zijn de netto-risico's acceptabel of is het nodig om aanvullende beheersmaatregelen te treffen?

2

PRIORITEREN EN PLANNEN

Met de te beheersen risico's op ons netvlies stellen we samen met u vast welke processen (opnieuw) beschreven moeten worden. We verwerken de verschillende acties in een prioriteitenlijst en bepalen welke medewerkers binnen de organisatie de beste papieren hebben om proceseigenaar te zijn. De medewerkers worden hierover ingelicht en bijgepraat en we maken een concrete planning voor de te nemen acties.

3

OPSTELLEN PROCESBESCHRIJVING

Nu is het tijd om de procesbeschrijvingen op te stellen of te herontwerpen. Dit is een belangrijke stap, waarbij het zaak is dat medewerkers de ruimte krijgen om processen te beoordelen en zelf verbeteringen aan te dragen. Met eerlijke gesprekken en workshops wordt een constructieve gezamenlijke discussie op gang gebracht. Deze resulteert in het opstellen van processchema's en -beschrijvingen, formuleren en checklists, die worden afgestemd met de verantwoordelijke proceseigenaren. Aan het eind van stap drie is duidelijk welke risico's uw organisatie op welke manier gaat afdekken.

4

IMPLEMENTATIE EN VERVOLGSTAPPEN

De laatste en meest cruciale stap is het in de praktijk brengen van de nieuwe procesbeschrijving. Laat u het in de implementatiefase liggen, dan bent u de eigenaar geworden van een prachtige papieren tijger. Maar durft u de tijger los te laten en een vruchtbare habitat op uw werkvloer te geven, dan heeft u de top bereikt: een kwalitatief betere, zelflerende organisatie. Uw onderneming functioneert efficiënter en effectiever, fouten worden voorkomen door innovatie/ automatisering en de risico's zijn (weer) beheersbaar. Versiebeheer en voortgangsbewaking zorgen voor een continue verbetering van uw kwaliteitsmanagementsysteem op de korte en middellange termijn.

MEER INFORMATIE?

Wilt u meer weten over procesoptimalisatie en wat dit voor uw organisatie kan doen? Neem dan contact op met ProMinded consultant Reinier Visser via tel.: 06 – 51 41 50 90 of email: reinier.visser@prominded.nl.

DE FAVORIETEN VAN...

NICOLE TOL

PERSOONLIJK

NAAM

Nicole Tol

FUNCTIE

Office Manager

LEEFTIJD

22

WOONPLAATS

Volendam

STATUS

Thuiswonend, maar wel (rustig aan) op zoek naar een eigen woning.

MERK

Ik vind het moeilijk om één merk te kiezen. Elk merk heeft zo zijn charme. Als ik moet kiezen, dan kies ik voor Burberry. Dit merk straalt een zekere klasse uit die ik heel mooi vind.

LEVENSOTTO

‘Als je alles van te voren weet, ga je liggen voor je valt.’

VERVOERMIDDEL

Ik ben een echte scooterfanaat. In de zomer lange ritten op de scooter maken vind ik heerlijk.

VRIJE TIJD

ETEN

Italiaans eten is zeker mijn favoriet!

BOEK

The Wolf of Wallstreet.

MUZIEK

Ik heb een heel diverse en uiteenlopende muzieksmaak. De laatste tijd luister ik veel naar Paul Simon.

FILM

Ik kijk vooral series, mijn nieuwste verslaving is Orphan Black.

CITYTRIP

Londen en Rome vond ik allebei geweldig. Op mijn bucketlist staat New York. Het lijkt me geweldig om die stad in de kerstperiode te bezoeken.

VAKANTIE

Mijn favoriete vakantieland (tot nu toe) is Italië. Vooral Toscane vond ik prachtig.

SPORT

Ik doe voornamelijk aan kracht- en conditietraining in de sportschool. Daarnaast boks ik een keer per week, dat vind ik ook heel leuk om te doen!

ONLINE

WEBSITE

Ik kan geen dag zonder Spotify en Netflix!

SMARTPHONE

iPhone

SOCIAL MEDIA

Verslaafd aan Snapchat. Daarnaast ben ik ook actief op Facebook en Instagram, maar dit wordt langzaamaan steeds minder.

