

Blikvooruitspecial

COMMERCIAL & MERCHANT BANKING

Deze Blik Vooruit Special is een interne publicatie van Commercial & Merchant Banking en is gemaakt door Interne Communicatie C&MB
www.blikvooruit.info / 18 mei 2010

ABN AMRO *Uw* Bank

Beste collega's,

ABN AMRO Commercial & Merchant Banking heeft een uitdagende en toch haalbare ambitie: uitgroeien tot de beste zakenbank in 2012.

We willen in drie stappen terug naar de top: brons, zilver, goud. Dit jaar – het brons – willen we ons richten op klant-behoud (geen goede klant de deur uit) en onze basisprocessen verbeteren. Volgend jaar – het zilver – slaan we de weg omhoog in door onze dienstverlening verder te verbeteren en nieuwe klanten aan ons te binden. De derde stap – het goud – zetten we in 2012: dan willen we, vergeleken met onze concurrenten, de hoogste klanttevredenheid en de grootste groei in marktaandeel realiseren. In al onze segmenten.

We gaan dus voor goud. Hoe pakken we dat concreet aan? In deze Blik Vooruit Special lees je daar meer over. Met de nadruk op de eerste stap. De Algemeen Directeuren van alle segmenten vertellen over onze commerciële aanpak voor de komende tijd. Daarnaast lees je over de

plannen van de bedrijfsonderdelen die daarbij supporter zijn: HR, TOPS, Riskmanagement en Finance.

Dagelijks spreek ik met klanten op hun bedrijf en met collega's op de kantoren, regio's en op het hoofdkantoor. Telkens bevestigt dat hetzelfde beeld. Onze klanten zijn ons zeer loyaal. Zij gunnen ons

'Onze klanten gunnen ons een comeback'

een comeback, en het vakmanschap en de betrokkenheid van al onze collega's is indrukwekkend. Met die basis worden we de bank met de meest tevreden klant en de beste professionals. De klant zal dan ervaren wat onze diepste drijfveer is; ABN AMRO wil graag *uw* bank zijn.

JOOP WIJN

Bestuurslid Commercial & Merchant Banking



HET MANAGEMENT COMMITTEE OVER DE NIEUWE STRATEGIE

BERNADETTE LANGIUS P2
BEDRIJVEN

RUUT MEIJER P4
CORPORATE CLIENTS

RUTGER VAN NOUHUIJS P6
LARGE CORPORATES & MERCHANT BANKING

JOS TER AVEST P8
MARKETS

BEREND DINKLA P10
MARKETING



COO **MAARTEN MOL** P12 | BRO **TOON PEEK** P13 | CFO **JACOB KETELAAR** P14 | HR **DANIEL CASALOD** P15

Bernadette Langius, Algemeen Directeur Bedrijven

‘We gaan uitblinken in de basisdienstverlening’

Bernadette Langius is druk met de bouwplannen voor de business line Bedrijven en met de komende integratie. De Algemeen Directeur Bedrijven is ambitieus: ‘We willen uitblinken in basisdienstverlening en professioneel advies.’ Werk aan de winkel voor Bedrijven.

Twee grote posters liggen uitgespreid op haar vergadertafel. De ene toont het ‘Bouwplan Bedrijven’ met daarop de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie. De andere, getiteld ‘Bouwen aan Bedrijven’ laat zien met welke instrumenten ABN AMRO bedrijven met een omzet tot EUR 30 miljoen aan zich wil binden. Op beide posters, inmiddels verspreid binnen het kantorennet, staat middenin een geel vlak met de tekst ‘Klant Centraal’. Veelzeggend. Net als het symbolische paar werkhandschoenen dat je nou niet direct verwacht op de tafel van een bankdirecteur. Alleen de bouwvakkershelm ontbreekt. Bernadettes boodschap is duidelijk: de business line Bedrijven stroopt de mouwen op en gaat ‘Bouwen aan Bedrijven’.

Een pakkende term. Hoe gaat de business line Bedrijven bouwen aan de Bedrijven die klant of prospect zijn? ‘Uit onderzoek blijkt dat de klant snel en foutloos geholpen wil worden en een goed advies van zijn bank wil krijgen. Eigenlijk heel simpele dingen. We moeten dus uitblinken in de basisdienstverlening die voor iedere

klant belangrijk is. De klant wil bijvoorbeeld snel een rekening kunnen openen, direct een adequaat antwoord krijgen op zijn vraag. Wij moeten dus onze basisprocessen op orde krijgen waarbij het kredietverleningsproces toprioriteit heeft. Daar constateren we grote knelpunten, met als gevolg een te hoge ontevredenheid onder klanten en ook medewerkers. Een belangrijke oorzaak van die onvrede zit ’m in de doorlooptijd van een kredietaanvraag: die is echt véél te lang.’

Hoe los je dat op? ‘Een van de oplossingen is het terugbrengen van de fiattingenbevoegdheid – voor kredieten tot EUR 1 miljoen – naar de werkvloer. Dat scheelt straks niet alleen tijd, maar heeft als bijkomend voordeel dat de klant een nog deskundiger relatiemanager – zoals wij de nieuwe accountmanager binnen Bedrijven noemen – tegenover zich krijgt. We zetten namelijk zwaar in op het vergroten van de kredietkennis van relatiemanagers. Een andere oplossing zit ’m in de vereenvoudiging en verbetering van de kredietsystemen.’

Ambitieuze, gezien de druk op de klanttevredenheid door de aanstaande integratieprocessen. ‘Inderdaad, twee banken samenvoegen en vervolgens weer willen uitgroeien tot de beste zakenbank, daar moet wel iets voor gebeuren. Het gaat overigens niet alleen over integratie van systemen en harmoniseren van processen. Systemen en processen zijn er om ons te helpen klanten goed te bedienen. De manier waarop wij ermee omgaan bepaalt in grote mate de ervaring van de klant. In de nieuwe bank moeten wij ons een manier van werken eigen maken die begint en eindigt bij de klant, bijvoorbeeld afspraken altijd nakomen. En als het even niet loopt zoals het moet, ook transparant daarover communiceren, zowel naar de klant als intern. Op die manier stellen wij de klant centraal, ook in de integratieperiode.’

Voldoet YourBusiness Banking nog? ‘ABN AMRO bedient nu zo’n 230.000 MKB-klanten – dat is 70 procent van het totaal – via dit concept van telefonisch advies en lokale adviseurs. Klanten zijn over ’t algemeen tevreden over de snelle en klantgerichte bediening. Daarom vervolmaken we YourBusiness Banking tot een volwaardig bedieningsconcept voor al onze self-directed klanten. Dat zijn klanten die niet direct behoefte hebben aan een relatiemanager, maar deze in voorkomende gevallen inschakelen en verder zelf hun zaken regelen, via bijvoorbeeld het Contactcenter of internet.’

Een ander speerpunt is de Service en Basisdienstverlening. ‘Inderdaad. Op dat punt leren we veel van de geoliede wijze waarop de collega’s van Fortis Bank Nederland hun basisdienstverlening hebben georganiseerd. Of het nou gaat om het openen van een rekening of de snelheid en



Bernadette Langius: ‘In de nieuwe bank moeten wij ons een manier van werken eigen maken die begint en eindigt bij de klant.’

kwaliteit van de klachtenafhandeling, klanten van Fortis zijn meer tevreden over de basisdienstverlening dan de klanten van ABN AMRO. Daarom centraliseren we Client Support in de nieuwe bank: er komen vijf regionale Client Support afdelingen waar klanten terecht kunnen met al hun standaardvragen, opmerkingen en klachten. Daar zitten onze specialisten die de standaardtaken uitvoeren.’

Als je de front office op deze manier fysiek uit elkaar haalt, creëer je voor de klant straks twee aanspreekpunten, twee loketten, et cetera... ‘De klant houdt zijn telefoonnummer van zijn relatiemanager en diens assistent, of van YourBusiness Contact voor zijn commerciële vragen; voor servicevragen neemt hij contact op met een regionale Client Support afdeling waar hij snel, klantvriendelijk en deskundig geholpen wordt. Dat is winst. Na de integratie kan de klant in 77 marktgebieden door het hele land terecht bij zijn eigen relatiemanager en desgewenst bij specialisten met sectorken-

‘De kunst is te zorgen dat jouw klant voelt dat jij er voor hem bent’

rond. Daarna volgt de tweede integratieronde als de medewerkers en klanten van Fortis Commercial Banking overkomen naar ABN AMRO. Uiteraard willen we dat klanten zo min mogelijk merken van deze integratieprocessen en uiteindelijk een sterke gecombineerde bank ervaren. Uitgangspunt is bijvoorbeeld dat iedere klant hooguit één keer aan een nieuwe relatiemanager wordt voorgesteld.’

Wat is volgens jou de kunst van het vak? ‘De kunst is om als relatiemanager te zorgen dat jouw klant voelt dat jij er voor hem bent. Ik weet nog dat een directe collega lang geleden een zeer jonge Joop van den Ende binnenhaalde als klant. Die wilde een krediet voor de aankoop van zijn eerste bedrijfswagen. Had bij andere banken al zijn neus gestoten. Maar bij ABN AMRO was hij welkom. Van den Ende voelde zich erkend en bleef, toen zijn bedrijf steeds harder begon te groeien, de bank trouw. Want die bank had hem geholpen zijn Bedrijf te Bouwen. Zo moet het, dat is de kunst.’

nis. De ervaringen van zowel de klanten als de medewerkers van Fortis leren ons dat deze opzet goed werkt.’

Voorlopig zijn we druk met de integratie. ‘Zeker, maar we moeten de focus houden op de klant. We werken nu aan de integratie van Fortis Bank Nederland Retail MKB naar ABN AMRO; die moet per 1 oktober zijn afge-

STRATEGIE VAN BEDRIJVEN

Klantbehoud door

- uitblinken in basisdienstverlening
- uitstekend advies
- waarde toevoegen voor klanten

Bij migratie

- minimaliseren van impact en dissatisfiers voor klanten tijdens organisatorische migratie en technische integratie

Gaten dichten in bediening

- invullen opbouwgebieden

Houding & gedrag

- klant- en servicegericht werken
- discipline en structuur
- vertrouwen op elkaar
- geïnteresseerd en persoonlijk

Ruut Meijer, Algemeen Directeur Corporate Clients

'De inzet van John F. Kennedy is mijn leidraad'

Aan de top blijven is moeilijker dan er te komen. Corporate Clients, in Nederland marktleider in het segment middelgrote bedrijven, zet dit jaar vol in op klantbehoud. Ruut Meijer, Algemeen Directeur Corporate Clients, over diepgaande sectorkennis, excellente service en oprechte aandacht voor de klant. 'De relatie met onze klant moet zijn als een dik touw: zelfs als je daar met een bijl op slaat, krijg je het niet doormidden.'

Hij komt net terug van een gesprek met een klant uit de autobranche. Een grote autodealer die het relatief goed doet en zijn kansen weegt om een branchegenoot over te nemen. 'Maar hoe gaat hij dat financieren? Het is mooi om te zien dat deze dealer dan toch als eerste bij ons aanklopt. Omdat hij onze bank kent en wij zijn sector kennen', zegt Ruut Meijer. Zijn motivatie voor zo'n klantgesprek? 'Die haal ik uit een uitspraak van een klant lang geleden. Die zei me dat ik hem iedere keer het gevoel gaf dat hij mijn enige klant was. Dat is sindsdien mijn uitgangspunt bij ieder klantcontact. Geef maximale aandacht en weet hoe en waarmee je die klant kan helpen.'

Is dit de aanpak waarmee Corporate Clients kan bijdragen aan de beste zakenbank van Nederland?

'Vergaande aandacht voor je klant, dat is zeker één van onze speerpunten. Plus diepgaande kennis van zijn sector. Daarmee heeft ABN AMRO Corporate Clients het marktleiderschap weten te veroveren. Die positie willen we ten minste vasthouden, dit "migratiejaar" staat dan ook in het teken van klantbehoud. Vervolgens willen we als ABN AMRO doorgroeien naar de beste zakenbank van Nederland. Daartoe zetten we met Corporate Clients nu vol in op de kwaliteit van onze client teams en op hun sectorkennis. Ik wil toe naar een situatie waarin de klant zijn Relationshipmanager ziet als hét aanspreekpunt en als bankier met duidelijke mandaten. Die 'm geregeld verrast door, gevraagd of ongevraagd, pro-actief mee te denken met zijn strategie en bedrijfsvoering.'

Daarnaast wil je gewone dingen 'ongewoon goed doen'.

'Zeker. We weten allemaal dat ons kredietproces effectiever en efficiënter kan en moet. Dat we onze service en Client Support aanzienlijk moeten verbeteren; we zijn nu dan ook hard bezig om dat te optimaliseren. ABN AMRO kan overigens op servicegebied veel leren van de collega's van Fortis Bank Nederland: hun service aan klanten is effectief en snel. Op productniveau kun je je als bankier niet zo makkelijk onderscheiden, omdat de meeste producten en diensten die banken bieden, in wezen weinig verschillen. Maar in snelle en foutloze procesvoering, excellente service en oprechte aandacht voor de klant kun je des te meer het onderscheid maken.'

Voor nu geldt: hoe houden we onze klanten vast tijdens de migratie.

'Uitgangspunt is dat onze klanten er zo min mogelijk van merken. Waar mogelijk houden ze hun vaste aanspreekpunt. Gaan klanten toch over naar een andere Relationshipmanager, dan doen we dat via een "warme overdracht". Hoe persoonlijker, hoe beter.'

Door de verkoop van onderdelen aan Deutsche Bank zijn er flinke gaten gevallen in de bediening van Corporate Clients. Hoe ga je die dichten?

'In de opbouwregio's Amsterdam en Eindhoven zijn we sinds kort weer open voor business. We wilden namelijk zo snel mogelijk terug naar een landelijke dekking. Ik ben dan ook blij dat deze teams volop acquireren in de regio's Noord West en Zuid. Ze moeten eind 2012 zijn uitgegroeid tot volwaardige Corporate Clients Units. En op die datum moeten ze ten minste 170 nieuwe klanten in de boeken hebben.'



Ruut Meijer: 'Ik wil toe naar een situatie waarin de klant zijn Relationshipmanager ziet als hét aanspreekpunt en als bankier met duidelijke mandaten. Die 'm geregeld verrast door, gevraagd of ongevraagd, pro-actief mee te denken met zijn strategie en bedrijfsvoering.'

En internationaal?

'We werken hard aan de heropbouw van ons netwerk. We zijn al ver met International Commercial Banking Units in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, België, Duitsland, Singapore en de VS. Ook wordt er gewerkt aan Hong Kong en Sjanghai. Ten slotte studeren we nog op de mogelijkheid van vestigingen in Mumbai en São Paulo. Bij elkaar dekken we daarmee negentig procent van de landen waar onze internationaal opererende klanten zakendoen. Die bieden we op (kosten)efficiënte wijze vooral diensten op gebied van internationaal cashmanagement, lease, factoring, treasury en natuurlijk service. Daarnaast hebben we een partnership met RBS waardoor we van hun internationaal netwerk gebruik kunnen maken. Bovendien kunnen we in landen waar we zelf niet zitten, allianties aangaan met lokale banken. Het mooie is dat ik meerdere klanten ken die in de startblokken staan om zo snel als mogelijk weer gebruik te gaan maken van ons eigen internationale netwerk.'

Hoe typeer jij eigenlijk de ideale relatie met een Corporate Client?

'In Amsterdam en Eindhoven zijn we sinds kort weer open voor business'

'Die relatie moet de eigenschappen hebben van een dik touw. Zelfs als je daar met een bijl op slaat, krijg je dat touw niet doormidden. Hoe hard je ook slaat. Kortom, onze klantrelatie moet hecht zijn. Zó hecht, dat ie wel een stootje kan velen. Om dat te bereiken, om dat touw dik en stevig te maken, moeten we investeren in aandacht, relevante kennis en excellente service. Ons dienstbaar maken aan de klant en doen wat we beloven.'

Geen sinecure. Want juist nu zijn medewerkers erg bezig met hun eigen baan en positie.

Hoe zorg jij dat ze de klanten desondanks toch de juiste aandacht geven?

'Ik heb er alle begrip voor dat medewerkers onzeker zijn over hun baan. Natuurlijk wil iedereen zo snel mogelijk duidelijkheid. Maar ik merk ook dat veel medewerkers staan te trappelen om aan de slag te gaan in hun nieuwe functie. Om samen deze nieuwe bank op te bouwen. Zodat onze klanten niet meer om ons heen willen en kunnen. En dat niet-klanten als eerste aan ons denken als ze een second opinion overwegen. Mijn taak daarin is medewerkers goed en tijdig te informeren, ze waar mogelijk te betrekken bij alle ontwikkelingen. Ik wil vertrouwen geven en verwacht tegelijkertijd dat ze het maximale geven, want iedere klant telt. Ik moet dan altijd denken aan John F. Kennedy, die de andere presidentskandidaat Nixon destijds met een miniem verschil versloeg. Later zei hij dat hij, samen met zijn familie, voor iedere stem had gevochten. Werkelijk iedere hand die hij schudde, iedere speech die hij hield bleek nodig geweest te zijn om te winnen. Geweldig. Die inzet zou ik ook bij ons graag zien.'

STRATEGIE VAN CORPORATE CLIENTS

Klantbehoud door

- inrichten dedicated client teams met diepgaande sectorkennis
- versterken relevante kennis van Relationshipmanagers
- pro-actief gedrag
- gewone dingen ongewoon goed doen (efficiënter en effectiever kredietproces, excellente service)

Bij migratie

- minimaliseren van impact en dissatisfiers voor klanten tijdens spiegeling en organisatorische migratie

Gaten dichten in bediening

- opbouwen CCU's in de regio's Noord West en Zuid
- opbouwen internationaal netwerk door zes Corporate Banking Units in Frankrijk, België, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Singapore en de VS

Houding & gedrag

- dienstbaar maken aan de klant
- doen wat we beloven
- professionaliteit verder ontwikkelen

Rutger van Nouhuijs, Algemeen Directeur Large Corporates & Merchant Banking

'We zijn er nog en we kunnen het nog'

Deals maken, de klant kennen tot op het bot, en 'm verrassen met een uitmuntende kennis van zijn sector. Dat is het adagium van Rutger van Nouhuijs, Algemeen Directeur Large Corporates & Merchant Banking. Hij wil de zakenbank weer terugbrengen naar de top.

Hij refereert meerdere malen aan het interview dat het FD hem begin februari afnam. En dat is ook wel logisch, gezien koppen als 'Come-back zakenbank ABN AMRO' en 'Ondernemers gunnen ABN AMRO terugkeer op de zakelijke markt'. In dat interview schetst Rutger van Nouhuijs, Algemeen Directeur Large Corporates & Merchant Banking, zijn ambitie om de zakenbank weer op te stoten in de vaart der volkeren. Rutger, tot 2007 Hoofd Fusies en Overnames bij de toenmalige zakenbank van ABN AMRO, wil met zijn business line binnen drie jaar uitgroeien tot Nederlands marktleider voor grootzakelijke klanten. En dus werken hij en zijn team zich nu drie slagen in de rondte: 'Vrijwel iedere avond dineren wij met klanten en prospects. Want dát zijn de momenten bij uitstek om een relatie uit te bouwen en een deal te sluiten.'

Je wilt marktleider worden in een zeer concurrerende markt terwijl ABN AMRO's zakenbank van ver moet komen, nadat de klanten overgingen naar RBS.
'Dat klopt. Maar vergis je niet, de zakenbank van Fortis Bank Nederland die we er bij krijgen, functioneert heel goed. En is met zijn unit Energy, Commodities & Transportation wereldwijd ijzersterk aanwezig in de waardeketen van grondstoffen, dus van productie tot transport en distributie. En MeesPierson Corporate Finance heeft sterke sectorteams in ondermeer Technologie, Media & Telecommunicatie, en Food & Retail. Die uitmuntende sector kennis betaalt zich uit en die willen we uitbreiden.'

In de beperking toont zich ook voor de nieuwe zakenbank de meester?
'Ja, we focussen op de rol van huisbankier voor een selecte groep van 150 tot 200 grote

Nederlandse ondernemingen, die internationaal actief zijn. Het lijstje met klantnamen ligt al klaar. Het gaat om bedrijven met een jaaromzet boven EUR 500 miljoen, de groep net onder de Shells en Unilevers van deze wereld.'

Ligt de focus voor die klantengroep dan op een beperkt aantal diensten of biedt LC&MB hen juist een zo breed mogelijk palet?
'We willen deze ondernemingen strategisch kunnen ondersteunen in hun internationale ambities. Wat ik daarmee concreet bedoel? We willen vanuit een diepgaande sector kennis met hen kunnen sparren over een mogelijke fusie of overname, hen begeleiden bij een beursgang of aandelenemissie, en ze bijstaan bij alle mogelijke geld- en kapitaalmarkttransacties. Daarbij komt uiteraard het leveren van standaardproducten als internationaal betalingsverkeer en kredietverlening. Onze focus zit 'm meer in de keus van een aantal kansrijke sectoren, waar we net zo'n toonaangevende positie willen opbouwen als Fortis nu heeft met zijn ECT-unit. Denk aan de sectoren van M&P's Sector Advisory zoals agrarisch – waar ABN AMRO al een sterke positie heeft weten te veroveren –, industrie, vastgoed, technologie en agrifood.'

Hoe diep gaat die 'diepgaande sector kennis' idealiter? We zijn en blijven toch bankiers?
'Die sector kennis moet echt heel ver gaan. Je moet niet alleen de positie van jouw klant kunnen begrijpen, maar ook die van zijn concurrenten, zijn toeleveranciers, zijn afnemers, et cetera. Doorgrond de keten, zodat je die klant kunt verrassen met strategische en financiële adviezen; hem bijvoorbeeld een logische overnamekandidaat aandraagt waar hij nog helemaal niet aan gedacht



Rutger van Nouhuijs: 'De economie komt wereldwijd langzaam weer op gang. Dat gaat gepaard met de nodige herfinancieringsrondes, aandelenemissies en beursgangen. We kunnen onze mouwen dus weer opstropen.'

heeft. Daarom gaan we flink investeren in de sector kennis van onze mensen. En gaan we daarbij de komende tijd zo'n twintig jonge academici zoeken die we opleiden in zowel Corporate Finance Capital Markets als producten en sector kennis.'

Ondertussen bestrijd je, ook in het FD-interview, het vooroordeel dat de zakenbank van ABN AMRO volledig op z'n gat zou liggen.
'Het fundament dat Fortis Bank Nederland inbrengt, is heel stevig. En hun klanten zijn erg trouw. We hebben daarnaast het partnership met RBS, waarbij onze klanten voor internationaal betalingsverkeer gebruik kunnen maken van het netwerk en de producten van RBS. In dat partnership werken we prettig samen met oud-collega's. ABN AMRO heeft de laatste tijd ook echt niet stilgezeten. Zo speelden we een belangrijke rol in aandelenemissies van onder andere SBM Offshore, Delta Lloyd, Draka en Wessanen. Daarnaast

'Vrijwel iedere avond dineren wij met klanten en prospects'

zijn we nog steeds erg goed in bijvoorbeeld het hedgen van valuta- en renterisico's. Kortom, we zijn er nog en we kunnen het nog. Het mooie is dat veel klanten en voormalige klanten ons deze terugkeer van harte gunnen. Ondertussen komt de economie wereldwijd langzaam weer op gang. Dat gaat gepaard met de nodige herfinancieringsrondes, aandelenemissies en beursgangen. We kunnen onze mouwen dus weer opstropen.'

Hoe probeer je de impact van de migratie op de klanten te minimaliseren?
'Uitgangspunt is dat klanten van Fortis er zo min mogelijk van merken als ze straks overgaan naar de systemen van ABN AMRO. De klantrelaties moeten stabiel blijven. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de Relationshipmanager, die het team dat rond de klant geformeerd is, aanvoert; dat is de dirigent, die beschikt over de juiste product- en sector kennis, en de vereiste sociale vaardigheden. Natuurlijk gaan we een onzekere periode tegemoet, maar tegelijk kunnen klanten al heel snel de vruchten plukken van de integratie, van de kruisbestuiving tussen beide banken. Daarbij moeten we wel slim omgaan met kapitaal, momenteel een schaars goed, en dus niet als een kip zonder kop de markt in rennen. Hoe dan ook, het is voor ons nu een heel spannende tijd. Ik hoop van harte dat de medewerkers van onze business line er net zoveel energie van krijgen als ik.'

STRATEGIE VAN LARGE CORPORATES & MERCHANT BANKING

Klantbehoud door

- versterken relevante sector kennis van bankiers en Relationshipmanagers
- verbeteren Client Support: excellente services
- inrichten dedicated client teams met sector focus

Bij migratie

- verbeteren klantbediening door sector focus
- vasthouden klanten Fortis bij rebranding naar ABN AMRO

Gaten dichten in bediening

- dichten van gaten in het internationale netwerk
- terugwinnen klanten ABN AMRO, uitbreiden share of wallet bij Fortis klanten en terugwinnen van posities bij ECT klanten

Houding & gedrag

- Klant op nummer 1, door diepgaande sector kennis en intensieve samenwerking tussen Relationshipmanagers en productafdelingen

Jos ter Avest, Algemeen Directeur Markets

‘Juist nu moet je laten zien wat je waard bent’

Opbouwen, opbouwen, opbouwen. Dat is voor Algemeen Directeur Markets Jos ter Avest al een aantal maanden de rode draad, of het nou gaat om het opbouwen van dealing rooms, van IT-systemen, van het klantenbestand of Sales en Trading Teams. Daarbij vindt Markets nog ruimte om nieuwe producten te lanceren en is er ook weer goed nieuws te melden: ‘Mooi dat de Nederlandse Staat ons begin dit jaar benoemde tot primary dealer in staatsobligaties.’

Het gesprek nadert zijn afronding. Jos ter Avest heeft ruim een uur gesproken over de plannen voor Markets. Zakelijk, helder, analytisch. Hij is al bijna op weg naar zijn volgende afspraak, een voordracht over leiderschap voor een groep Young Talents. Met zijn jas al aan is de slotvraag: wat zijn nou eigenlijk de verschillen tussen managers en leiders? Jos gaat weer zitten. Met een brede glimlach: ‘Heb je even?’ Waarna een enthousiaste verhandeling volgt over leiderschap. De kern van zijn opinie: iedere medewerker, van hoog tot laag, kan leiderschap tonen. Nee, móet leiderschap tonen. Niet alleen richting klanten en collega’s, maar ook richting zichzelf, stelt Jos: ‘Vakinhoudelijk hebben we onze zaakjes meestal wel goed op orde. Maar groei je als

mens in deze organisatie? Toon je lef, communiceer je eerlijk en open? Ieder voor zich moet streven naar wat ik noem “persoonlijk leiderschap”. Waarbij je intrinsiek gemotiveerd bent het beste uit jezelf naar boven te halen.’

Mooi, maar kunnen medewerkers dat ook in deze onzekere tijden realiseren?

‘Ik denk nu meer dan ooit. Ik realiseer me terdege dat dit voor onze medewerkers en managers een zeer onzekere tijd is. Maar juist nu moet je gebruik maken van alle kwaliteiten die je als mens bezit en juist nu moet je laten zien wat je waard bent.’

Voor dit jaar zet Commercial & Merchant Banking in op klantbehoud. Wat moet Markets daar voor doen?

‘Ten eerste de kwalitatief goede mensen behouden, ten tweede goede producten aanbieden tegen concurrerende prijzen. Fortis Equities en ABN AMRO Structured Products sluiten prachtig op elkaar net als de renteproducten van ABN AMRO en Securities Finance van Fortis. Daarnaast moeten we snel de gaten opvullen die in ons nationale en internationale netwerk zijn ontstaan. Nationaal door de teams van Corporate Clients die in de opbouwregio’s Amsterdam en Eindhoven zijn begonnen, goed te ondersteunen. Dat doen we ondermeer met onze vijf regionale Treasury Desks, waar klanten hun risico’s op gebied van valuta, rente en grondstoffen kunnen afdekken. En internationaal vullen we de gaten in ons bedieningsmodel door te werken aan onze aanwezigheid in New York en Hong Kong. Waarom juist die locaties? Als we daar zitten met onze eigen dealing rooms, dekken we precies de drie tijdzones af van de internationale financiële markten.’

Hoe pak je die genoemde kwaliteitsbewaking van de mensen aan?

‘Ik geloof in jobrotatie. Laat relatiemanagers en productontwikkelaars maar ‘ns van rol wisselen. Daar leer je enorm van, dat zorgt voor kruisbestuiving. Hoe generalistischer je jezelf hebt ontwikkeld, des te beter kun je je inleven in de klant en adequaat inspelen op zijn problematiek. En ben je beter in staat om producten en diensten te cross-sellen. Ook dat is eigenlijk een vorm van persoonlijk leiderschap.’



Jos ter Avest: ‘Ik geloof in jobrotatie. Laat relatiemanagers en productontwikkelaars maar ‘ns van rol wisselen. Daar leer je enorm van, dat zorgt voor kruisbestuiving.’

Beleggers kenden ABN AMRO Markets als een innovatieve aanbieder van beleggingsproducten. Nadat deze zijn overgegaan naar RBS, moeten jullie dit weer helemaal opnieuw opbouwen?

‘Die wederopbouw geldt met name voor de systemen en trading posities. Daar hebben we de afgelopen tijd hard aan gewerkt. De productkennis is nog steeds aanwezig. Binnenkort komen we opnieuw met Turbo’s, die merknaam is nog steeds in ons bezit, en een aantal structured notes: zo lanceren we een Floored Floater, dat is een innovatieve obligatie met hoofdsomgarantie en een variabele coupon. Die coupon hangt af van de rente-ontwikkeling maar biedt wel een gegarandeerde minimumrente. En zo zullen we meer concurrerende beleggingsproducten introduceren. Doel is om voor de ontwikkeling en verkoop van onze beleggingsproducten heel intensief samen te werken met de collega’s van Private Banking en Retail.’

‘We willen de komende jaren gezond groeien, in de juiste klantgroepen’

Dit jaar staat in het teken van klantbehoud. Hoe gaat Markets daarna bijdragen aan het streven uit te groeien tot beste zakenbank?

‘We willen de komende jaren gezond groeien, in de juiste klantgroepen. Gaan nu al proberen om voormalige klanten weer te interesseren met ons in zee te gaan. Een van onze doelen is het terugwinnen van Financial Institutions,

denk aan pensioenfondsen, verzekeraars, banken en vermogensbeheerders. Daar zijn we er door de opsplitsing en de perikelen er omheen veel van kwijtgeraakt. De Top 25 van deze Financial Institutions hebben we, met de Relationshipmanagers van Large Corporates & Merchant Banking, al persoonlijk bezocht. Vergeet niet, de grootste tien financiële instituten zijn samen goed voor tachtig procent van de omzet in onze markt. Het is voor ons essentieel om bij deze groep onze share-of-wallet uit te breiden. Met als bijkomend voordeel dat we dan, zoals wij dat zeggen, “meer flow door de boeken creëren”. Oftewel, hoe groter de handelsstromen die wij verhandelen, des te scherper zijn de quotes die wij aan onze klanten kunnen afgeven. Die profiteren daar dus van. Ik heb er alle vertrouwen in dat we die Financial Institutions weer aan ons weten te binden. In dat kader is het heel mooi dat de Nederlandse Staat ons begin dit jaar benoemde tot primary dealer in staatsobligaties.’

STRATEGIE VAN MARKETS

Klantbehoud door

- versterken klantrelaties door betere samenwerking tussen klantteams, Regionale Treasury Desks en relatiemanagers
- klantacquisitie waaronder Financial Institutions

Bij migratie

- minimaliseren van impact en dissatisfiers voor klanten tijdens organisatorische migratie en technische integratie

Gaten dichten in bediening

- invullen opbouwgebieden in het nationale en internationale netwerk
- dienstverlening met Private Banking en Retail optimaliseren

Houding & gedrag

- professionaliteit management, consequent en consistent gedrag gebaseerd op herkenbare en gecommuniceerde waarden, duidelijke accountability en verantwoordelijkheid

Berend Dinkla, Directeur Marketing & Producten

'Onze toonzetting wordt bescheidener'

Het wordt weer tijd om het merk ABN AMRO te laten flonkeren. Want er is genoeg moois te melden en te vieren, constateert Directeur Marketing & Producten Berend Dinkla. En dus komt de bank dit jaar met een aantal gerichte campagnes. Zodat het merk ABN AMRO na de integratie met Fortis Bank Nederland weer prominent op de kaart kan worden gezet.

Over de bijdrage van Marketing & Producten aan het streven ABN AMRO te laten uitgroeien tot de beste zakenbank van Nederland, aarzelt Berend geen moment: strategisch nadenken over de positionering van de bank. Met als speerpunten het terugwinnen van marktaandeel, het verhogen van de klanttevredenheid, en het realiseren van een gezond rendement. Hij wijst op acties die nu al moeten bijdragen aan klantbehoud: verbetering van het kredietproces, verhoging van het serviceniveau en meer transparantie van producten als verzekeringen.

Kies je in de marktbenadering vooral voor massamedia, of wil je klanten en doelgroepen zoveel mogelijk een-op-een aanspreken? 'Dat hangt af van de klantgroep. Bij klanten zoals starters, kiezen we in onze marktbenadering vooral voor een efficiënte, massamediale aanpak. Bij Corporate Clients en Large Corporates draait onze marketingaanpak veel meer om persoonlijke communicatie. Dat begint uiter-

aard bij het contact van de relatiemanager met zijn klant, waar nodig ondersteund door een sectorspecialist. Daarnaast zetten we voor de grotere bedrijven zwaarder in op events, seminars en de zeer gewaardeerde sectorbijeenkomsten.'

Welke marketingcampagnes mogen we verwachten? 'Gezamenlijke marketingacties komen later dit jaar. De naam van Fortis Bank Nederland zal per 1 oktober helemaal verdwenen zijn. Maar voor nu geldt dat we als ABN AMRO niet te lang uit de lucht moeten blijven. Dan daal je onverbidde-lijk in merkvoorkeur. Daarom voeren we dit jaar ten minste drie campagnes. Begin april kwamen ABN AMRO en Fortis Bank Nederland met een paginagrote "tombstone"-campagne, waarbij we duidelijk maken bij welke grote deals we betrokken zijn geweest, zoals recente aandelenemissies van SBM Offshore, Draka en Wessanen. Daarnaast lanceerden we begin mei een internationale campagne om te laten zien dat we

in het buitenland nog steeds een geweldig netwerk hebben. Fortis brengt alleen al een uitgebreid netwerk mee, dus we kunnen echt nog heel veel betekenen voor onze klanten. De perceptie dat ABN AMRO in internationaal opzicht niets meer kan, moeten we hoognodig bijstellen. En dit najaar komen we met een campagne gericht op Starters. Binnen dit segment hadden we altijd een goede positie, maar ons markt-aandeel is weggezaakt. We willen snel weer een prominente bank onder Starters worden.'

In het verleden was de kritiek op ABN AMRO campagnes dat de toon nogal 'ns zelfverzekerd en hoogdravend was. Welke toon slaat de nieuwe bank straks aan? 'Bescheidener. Meer vanuit de klant gerede-neerd. Een voorbeeld? Voor onze nieuwe internationale campagne bedacht ons reclamebureau eerst de slogan "In de internationale zakenwereld wordt nog steeds ABN gesproken". Scherp en leuk gevonden, maar dat vonden we toch te hoog van de toren. Uiteinde-lijk kozen we voor "Laat 180 jaar internationale ervaring voor u werken". Dat is toch een heel andere tone of voice.'

Hoe staat het merk ABN AMRO er nu eigenlijk voor? 'We meten dat regelmatig. Het merk heeft uiteraard een dip gehad maar we klimmen langzaam weer naar boven. Opvallend is trouwens dat die merkvoorkeur erg snel kan wisselen. Als de bank een keer negatief in het nieuws komt, zie je direct een forse daling; is er veel aandacht voor het WTT, dan schiet die merkvoorkeur weer omhoog. Maar het is en blijft voor ons een belangrijke maatstaf.'

Behalve met reclamecampagnes kun je dat merk toch tegelijk van binnen naar



Berend Dinkla: 'We vormen met z'n allen de bank, en daarmee het merk ABN AMRO.'

buiten opbouwen, dus vanuit de medewerkers? 'We vormen met z'n allen de bank, en daarmee het merk ABN AMRO. En natuurlijk bepaalt onze klantgerichtheid mede de merkwaarde van de bank. Als management realiseren we ons terdege dat dat proces begint bij het goed en eerlijk informeren van onze mensen. Van de conference calls van Joop Wijn tot de toespraken van de directie in hun eigen marktgebied, we zetten uiteenlopende communicatie-instrumenten in. Feedback krijgen we ondermeer uit de Mood Monitor die HR regelmatig organiseert onder medewerkers; nu leren we daar bijvoorbeeld uit dat medewerkers graag concreet willen weten wat de eerstvolgende stappen zijn binnen C&MB. We kunnen het merk ABN AMRO alleen bouwen als onze medewerkers goed geïnformeerd en gemotiveerd zijn.'

Wat is de regie van Marketing & Producten bij producten van Kredieten, Werkkapitaal en Verzekeren? 'De productafdelingen spelen een belangrijke rol om de klanttevredenheid naar een hoger niveau te tillen. De afdeling Kredieten is volop bezig met het programma Clear om de kredietprocessen aan te pakken. Denk daarbij aan kortere doorlooptijden, vereenvoudiging van de systeemset die wordt gebruikt voor de kre-

'Ons ABN AMRO merk moet niet te lang uit de lucht blijven'

dietverlening, en meer bevoegdheden bij het relatiemanagement. De afdeling Werkkapitaal stippelt bijvoorbeeld de lijn uit voor de elektronische kanalen, zoals het verder versterken en inbedden van Access Online, ons internet-bankieren voor grootzakelijke klanten. Zake-lijk Verzekeren heeft een bijzondere positie, want alle verzekeringsspecialisten die in het land opereren vallen onder de centrale verzekeringsafdeling. Het is dus niet alleen een productontwikkelingsafdeling, maar ook een verkoopkanaal. Verzekeren is bijvoorbeeld bezig met het verder doorvoeren van transparantie van de producten en prijzen in de markt.'

Sector Advisory wordt gezien als de afdeling die in veel gevallen het verschil moet kunnen maken in onze commerciële bediening. Hoe gaat ze dat doen?

'Sector Advisory heeft diepgaande kennis van verschillende bedrijfstakken. De afdeling kan daarmee de Relationshipmanager echt aan tafel brengen. Negentig procent van hun tijd besteden de Sector Bankers aan contact met klanten om hun expertise in te brengen, altijd samen en in overleg met de Relationshipmanagers. In seminars voor groepen klanten van Bedrijven, in acquisitietrajecten voor bepaalde Corporate Clients relaties. Sector Advisory laat onderzoek verrichten naar sectoren en zorgt ervoor dat de kennis uit deze rapporten als marketinginstrument wordt ingezet voor het verkoopnet. Ze wisselt haar kennis uit met LC&MB-collega's om elkaar te versterken en verzorgt kwartaalupdates en sector calls over bedrijfstakken aan collega's en klanten. Sector Advisory kan echt deuren openen en geopend houden.'

Wat is nu jouw topprioriteit als je je hele werkveld overziet? 'Het terugwinnen van het vertrouwen van onze klanten. Veel klanten zijn nu nog loyaal. Maar we moeten oppassen dat we het klant-contact door de komende integratie niet laten versloffen. Goed klantcontact, van mens tot mens, is en blijft meer dan ooit de essentie van ons vak.'

STRATEGIE VAN MARKETING & PRODUCTEN

Klantbehoud door

- positioneren van het merk ABN AMRO in de zakelijke markt
- vergroten transparantie producten en rationalisatie assortiment
- inzet Sector Bankers bij klantbezoeken Corporate Clients, Large Corporates en sectorbijeenkomsten van Bedrijven
- oplossen issues in basisdienstverlening

Bij migratie

- heldere rebranding van het merk Fortis Bank Nederland

- duidelijke communicatie naar klanten en medewerkers, over de impact van de integratie
- harmonisatie van producten en prijzen van ABN AMRO en Fortis met minimale klantdisatisfiers (Kredieten, Werkkapitaal en Verzekeren)

Houding & gedrag

- vergroten professionaliteit medewerkers M&P, met continue focus op klant, rendement en marktaandeel, in al het handelen
- realiseren 'can do' mentaliteit: verantwoordelijkheid versterken

Chief Operating Officer Maarten Mol

'We moeten de dagelijkse dingen ongewoon goed gaan doen'



Het doorlichten van processen, op zoek naar verbeteringen waar de klant wat aan heeft. En zo de business lines te ondersteunen. Dat is een belangrijke taak voor Chief Operating Officer Maarten Mol. 'Laten we beginnen er met elkaar voor te zorgen dat de interne processen goed en naadloos verlopen.'

Hij kan enthousiast vertellen over de voordelen van Business Proces Management, een frisse manier van denken over hoe je het beste proces in een organisatie kunt inrichten. 'Ik heb bij andere bedrijven gekeken hoe zij dat oppakken. Hoe organiseer je medewerkers rond een bepaalde productketen? Wie is op welk moment de baas?' Het doet hem denken aan de situatie in een theater: 'Wie heeft het daar feitelijk voor het zeggen? De acteurs of de regisseur? De eigenaar van het theater of de zakelijk directeur?' Hij wil maar zeggen: soms helpt het bij het managen van een proces om er lichtvoetig, niet-hiërarchisch, op een heel andere manier tegenaan te kijken. Zodat je nieuwe oplossingen kunt vinden.

Vertrouwen

Die bagage helpt hem in zijn werk als Chief Operating Officer, waarin hij met zijn afdeling de efficiency en effectiviteit van de business processen binnen de bank borgt. Bijvoorbeeld om te analyseren in welke productketens de bank de doorlooptijden kan verkorten, zodat de klant minder lang hoeft te wachten. Maarten: 'Wij willen blootleggen waar we processen beter, goedkoper en sneller kunnen laten verlopen. Waarbij we de kosten maximaal willen beheersen en volledig transparant willen maken. Met als doel: het verhogen van de klanttevredenheid.' De crux is volgens Maarten dat klanten weer vertrouwen krijgen in de bank: 'Dat ze er van op aan kunnen dat we onze afspraken nakomen, dat we de dagelijkse dingen ongewoon goed doen. Of het nou gaat om de snelheid van dagafschriften of om onberispelijk betalingsverkeer.'

Wat ziet hij als het belangrijkste probleem van dit moment? 'Het stropelige proces van kredietaanvragen van Bedrijven. We zetten in op verbetering van de systemen, waarbij een verbeterd KEM de systemen KAM en Radar ver-

vangt. En relatiemanagers krijgen meer fiatting-bevoegdheden, wat het kredietproces aanzienlijk zal versnellen.' Een ander heet hangijzer is Client Support van Bedrijven, vervolgt Maarten: 'Klanten van ABN AMRO zijn daarover niet tevreden. Krijgen bijvoorbeeld te weinig of te langzaam het goede antwoord op hun vragen. Daarom nemen we het Fortis-concept over. Fortis Bank Nederland is niet voor niets meerdere malen door het FD uitgeroepen tot beste zakenbank van het jaar. Een van hun succesfactoren is de centralisatie van Client Support, waarbij de medewerkers van de Commerciële Binnendienst uit de kantoren zijn gehaald en zijn samengebond in een paar regionale Client Support-kantoren. Met goede systemen, processen en trainingen.' Daarom opent de nieuwe bank vijf regionale Client Support-afdelingen: in Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Utrecht en Zwolle.

Klanten binnenboord houden

Zijn grootste opdracht is het integreren van de processen en systemen van Fortis en ABN AMRO. 'Dat wordt een gigantische klus. We gaan daarbij in principe uit van de systemen van ABN AMRO, tenzij Fortis op deel-terreinen met beter functionerende systemen werkt. In Q3 van dit jaar komen de MKB Retail klanten van Fortis over; begin 2012, wellicht iets eerder, volgen de grotere Commercial Banking klanten.' Als straks alle aandacht uit gaat naar de migratie van medewerkers, klanten, systemen en processen, is het gevaar dan niet dat de aandacht voor de klant er bij in schiet? 'Zeker, daar moeten we wel voor waken. Laten we beginnen er met elkaar voor te zorgen dat de interne processen goed en naadloos verlopen. Van verkoop tot en met klachtenafhandeling, met aandacht voor de klant. Als dat goed lukt, zal de klanttevredenheid gestaag stijgen. En houden we onze klanten binnenboord.'

'Klanten moeten er van op aan kunnen dat we onze afspraken nakomen'

Chief Risk Officer Toon Peek

'Van onze verkopers maken we weer echte bankiers'

Het kredietproces gaat op de schop. Het moet sneller, transparanter, met meer fiatting-bevoegdheden voor het kantoren-net. Dat maakt het werk voor het kantorennet veel interessanter, zegt Chief Risk Officer Toon Peek. 'En de klant wil een relatie-manager die over adequate kredietkennis beschikt.'

In deze Blik Vooruit Special heb je waarschijnlijk al verschillende malen gelezen over het kredietproces. Vanuit Bedrijven, vanuit Corporate Clients, vanuit Operations. En ook in dit artikel draait het om verbetering van het kredietproces. Waarbij de ervaringen van Fortis bijdragen aan de oplossingsrichting, zegt Toon: 'Bij de klanten van Fortis Bank Nederland is de tevredenheid over het kredietproces groter dan bij de ABN AMRO klanten. Vooral omdat hun relatiemanagers gezien worden als betere gesprekspartners.' En dus gaat de nieuwe bank op dit spoor verder. Toon: 'Het draait om snelheid van besluitvorming en helderheid richting de klant. Bij ABN AMRO is het kredietproces te ver opgeknapt. Dat vertraagt enorm. De klant spreekt met relatiemanagers die in zijn ogen vaak over te weinig adequate kredietkennis beschikken.' Risk gaat verantwoorde-lijkheden afstoten richting het kantorennet: relatiemanagers schrijven weer zelf hun kredietvoorstel, waarna de 77 directeuren Bedrijven en hun plaatsvervangers, de team-leiders, kredieten fiatteren tot EUR 1 miljoen, toch zo'n 70 procent van alle kredietaanvragen. Omdat de kredietaanvraag dan over minder schijven gaat, zorgt dat voor een flinke versnelling. Wat daarbij mee zal helpen is dat steeds meer maatwerkposten (KAM) worden onderbracht in het gebruiksvriendelijke KEM.

Vlieguren maken

Deze veranderingen zorgen automatisch voor een extra opleidingsbehoefte, beaamt Toon: 'De directeuren Bedrijven en hun teamleiders krijgen aanvullende opleidingen en moeten een aantal "vlieguren" maken, wat betreft het fiatteren van kredieten. In september leggen ze een fiat-toets af. Al met al krijgt het front-office daarmee meer kennis en vaardigheden. Dat is mooi, want zij waren vooral verkopers

van krediet. Van die verkopers maken we weer echte bankiers.' Prettig voor de klant en inhoudelijk een stuk interessanter voor de relatiemanagers. Toon: 'Het fijne is dat zodra je een jaarrekening goed doorgrondt, je er veel makkelijker aanvullende producten bij kunt verkopen, omdat je de business van die klant veel beter begrijpt. En daarmee weet wat hij nodig heeft.'

Wat gaat er gebeuren met de kredieten boven EUR 1 miljoen? 'Voor de kredieten tussen EUR 1 miljoen en EUR 30 miljoen geeft de business straks het eerste fiat. Daarna komt Risk Management in beeld, voor het tweede en derde fiat. Ook hier vervangen we het maatwerk van KAM door een uitgebreider KEM "XL"; dat voeren we pas in de eerste helft van volgend jaar in. Over kredieten boven die EUR 30 miljoen beslissen we in een kredietcommissie, waarin niet alleen Risk maar ook de business is vertegenwoordigd.'

Geen duimen draaien

Alle veranderingen overziend, constateert Toon dat medewerkers van hoog tot laag meer kredietcompetentie zullen krijgen en een beter risicobewustzijn. Maar hoe valt dat in de praktijk te sturen? Toon: 'We zullen daar bijvoorbeeld in de PPP's rekening mee houden. Die zijn nu erg commercieel gedreven, maar dat willen we deels terugdraaien. Ten faveure van zaken als kredietkennis en risicobewustzijn.' Voor zijn eigen Risk-afdeling verandert er ook het nodige. Zitten zijn medewerkers straks niet duimen te draaien? Toon: 'Zeker niet, wij verzorgen opleidingen en krijgen alle kredietaanvragen vanaf EUR 1 miljoen op ons bureau. Wij moeten af van het idee dat wij alles, over alle kredieten, moeten beslissen. En we moeten vertrouwen geven aan het kantorennet dat zij meer zelf kunnen.'



'Bij ABN AMRO hebben we het kredietproces te ver opgeknapt, dat vertraagt enorm'

Chief Financial Officer Jacob Ketelaar

'We kiezen nog te vaak voor mooi en duur'



Ook Finance kan eraan bijdragen dat ABN AMRO uitgroeit tot de beste zakenbank. Door de business lines te ondersteunen met degelijke financiële analyses van hun klanten. 'Zodat we niet alleen kijken naar de inkomsten die een klant oplevert, maar vooral naar het rendement', zegt Chief Financial Officer Jacob Ketelaar.

Finance, dat is toch de afdeling die altijd in de achteruitkijkspiegel kijkt? Die nauwgezet vastlegt wat de bank het afgelopen kwartaal heeft gepresteerd? Jacob moet lachen om dit clichébeeld, dat in zijn ogen allang achterhaald is: 'Natuurlijk legt Finance de resultaten vast en rapporteert daar transparant over. Maar we doen veel meer. Zo willen we straks de business lines een nog beter financieel inzicht geven in hun klanten. Wij analyseren financiële klantdata, kijken naar de inkomsten per individuele klant; naar zijn historie, en naar de risico's die deze klant voor de bank oplevert. Vanuit die data berekenen we dan het rendement dat zo'n klant genereert. Relatiemanagers worden nu nog meer beoordeeld op de inkomsten die een klant genereert maar een sturingsvariabele als rendement vind ik uiteindelijk veel belangrijker.' Finance streeft ernaar de business lines goed te ondersteunen in hun commerciële afwegingen, benadrukt Jacob. 'Ons uitgangspunt is om de managementinformatie voor al onze interne klanten te optimaliseren. Zodat zij hun klanten nog beter kunnen bedienen.'

Appels met peren

Ondertussen heeft ook Finance de handen vol aan de implicaties van de migratie en integratie. Want die zijn legio, zegt Jacob: 'De komende twee jaar smelten de klantgegevens van twee organisaties samen. Die gegevens zijn nu uiteraard opgeslagen in verschillende IT-systemen en vastgesteld volgens verschillende accountingregels; zo hanteert Fortis Bank Nederland andere systemen voor interne verrekeningen dan ABN AMRO. Om die samensmelting in goede banen te leiden, wordt voor ons een hele klus.'

Daarnaast krijgt Jacob te maken met het feit dat ABN AMRO als gevolg van de nieuwe bedieningsconcepten de grenzen van de segmenten (gemeten in jaaromzet) gaat aanpassen; zo gaat de ondergrens voor Corporate Clients omlaag. 'Daardoor migreren klanten van het ene naar het andere segment waardoor de resultaten over de segmenten gaan schuiven. Lastig, want dan wordt het moeilijker te vergelijken met voorgaande verslagperiodes.' Kortom, Finance moet de komende tijd verschillende soorten appels bij elkaar optellen, en ook nog 'ns appels met peren vergelijken.

Meer accountability

Binnen de nieuwe bank ziet Jacob het als een van zijn belangrijkste taken om het kapitaal- en kostenbewust gedrag van zijn collega's te stimuleren: 'We moeten ons bij iedere investering afvragen: wat gaat dit ons uiteindelijk kosten en wat levert het ons op? Bij ieder investeringsvoorstel moet een sponsor en een projectmanager betrokken zijn. Ik wil toe naar een situatie dat de bank die personen kan "afrekenen" op die investering: zijn jouw batenprognoses uitgekomen, klopt de kostenraming?' Hij is een groot voorstander van meer accountability binnen de bank. 'En daar zijn we nog niet erg aan gewend. Is een investeringsvoorstel goedgekeurd, dan is de kous daar meestal mee af. Niemand is daarna nog aanspreekbaar op het resultaat van die investering. Met alle gevolgen van dien. Die attitude moet binnen de nieuwe bank zeker veranderen.'

'Een sturingsvariabele als rendement vind ik veel belangrijker dan inkomsten'

Directeur HR Daniel Casalod

'We moeten fit en vitaal blijven'

Medewerkers motiveren en vertrouwen geven. Samen blijven werken aan klantvertrouwen en verdere professionalisering, ook als je nog niet weet waar en voor wie je volgend jaar werkt. En zorgen voor een fitte geest in een fit lichaam, want anders trek je het niet. 'Dat zijn essentiële pijlers in ons HR-beleid, opdat we eraan kunnen bijdragen dat de medewerkers gemotiveerd werken aan verwezenlijking van de ambitie van C&MB', constateert Directeur HR Daniel Casalod.

Hij rent van plaatsingsronde naar plaatsingsronde. Het zijn drukke tijden voor Daniel, die pleit voor een manier van werken die de topsporter kenmerkt: trainen, presteren, rusten. Maar hoe kan Daniel pleiten voor het inbouwen van rustmomenten, als de druk hoog is en we er hard voor moeten werken om onze klanten te behouden? 'Natuurlijk, dat is ook lastig. Maar toch moet je jezelf zo nu en dan de tijd gunnen om rust te nemen en te reflecteren. Daarom zetten we bijvoorbeeld in juli en augustus het selectieproces even op een laag pitje, zodat iedereen kan bijtanken op vakantie. Dat hebben medewerkers hard nodig, want we zitten met z'n allen in een zeer moeilijke fase, met complexe personele migratieprocessen. Terwijl we al drie jaar van gedoe en onzekerheid achter ons hebben liggen.'

Werken aan vertrouwen

De klant staat centraler dan ooit, maar hoe breng je dat op als medewerker, als je eigen toekomst nog zo onzeker is? Daniel: 'Dat is ook verdraaid ingewikkeld en vraagt van iedereen iets extra's. Van ons als management? Dat we maximale aandacht moeten schenken aan onze mensen die het moeten doen. Waarbij we zo betrouwbaar en transparant mogelijk communiceren over alle veranderingsprocessen.' Voor het Management Committee C&MB staan drie HR thema's daarin centraal: werken aan vertrouwen, werken aan professionaliteit en werken aan energie. Die thema's moeten bijdragen aan het inslijpen van de kernwaarden Vertrouwd, Deskundig en Ambitueus in het handelen van alle medewerkers. Over het thema vertrouwen van klanten in de bank zegt Daniel: 'Natuurlijk, dat heeft een flinke deuk opgelopen. Pijnlijk, daar hebben we, net als andere banken, last van. En het is niet goed voor je zelfvertrouwen. Maar we moeten wel door, samen weer in een posi-

tieve "flow" terecht komen. Leidinggevend moeten hun medewerkers op weg helpen en in hun kracht zetten, ik ben groot voorstander van dienend leiderschap. We moeten werken aan ons zelfvertrouwen en ons tegelijk bescheiden en luisterend opstellen richting klant, zodat ook bij hen het vertrouwen in de kracht van onze bank zal herstellen.'

Fit en vitaal blijven

Het werken aan professionaliteit deelt Daniel op in de componenten gedrag en deskundigheid. 'Dat staat centraal in de opleidingsprogramma's waar we nu aan werken, zoals de Opleidingscurricula per functie en Trainingsveld. Verder willen we de medewerkers bewust maken goed naar hun eigen mogelijkheden te kijken. Zodat ze de regie kunnen nemen over hun toekomst. HR ondersteunt medewerkers hierbij met onder andere workshops, trainingen en (self)assessments. Denk in dit kader aan onze campagne gericht op de duurzame mobiliteit van medewerkers, zie de website www.denkeensprongvooruit.nl.' Over het derde thema, werken aan energie, zegt Daniel: 'Er ligt veel op ons bord. Dat vergt continu energie. Het mooie is dat als dingen goed gaan, persoonlijk of in het werk, dat ook weer nieuwe energie geeft. We moeten fit en vitaal blijven, goed voor onszelf en voor elkaar zorgen.' Leiderschap van het management wordt belangrijker dan ooit. Hoe gaan de nieuwe leidinggevenden dat straks invullen, wat merkt de medewerker daarvan? 'Als management geven wij het goede voorbeeld. Samen werken voor de klant, verantwoordelijkheid nemen en rugengraat tonen. De nieuwe leiderschapscompetenties hebben we ook heel uitdrukkelijk meegenomen in de plateau 1 selectie. We hebben positief ingestelde, enthousiaste leiders nodig die in staat zijn om de ander centraal te stellen, hun medewerkers te empoweren en te ondersteunen in hun ontwikkeling als professional.'



'Als management moeten wij het goede voorbeeld geven, verantwoordelijkheid nemen en rugengraat tonen'

Commercial & Merchant Banking visie 2010 - 2012

Op weg naar goud: de beste Zakenbank

'Het vakmanschap en de betrokkenheid van al onze collega's is indrukwekkend'

Joop Wijn

'De kunst is te zorgen dat jouw klant voelt dat jij er voor hem bent'

Bernadette Langius

'We moeten ons dienstbaar maken aan de klant en doen wat we beloven'

Ruut Meijer

'Veel klanten en voormalige klanten gunnen ons deze terugkeer van harte'

Rutger van Nouhuijs

'Goed klantcontact, van mens tot mens, is en blijft meer dan ooit de essentie van ons vak'

Berend Dinkla

'Iedere medewerker, van hoog tot laag, kan en moet leiderschap tonen'

Jos ter Avest



**BASIS
OP ORDE**



**DE WEG
OMHOOG**



**HET BEREIKEN
VAN DE 1E POSITIE**