



Iris van de Looij

Iris van de Looij is ex-private banker en consultant in de financiële sector. In mei 2010 publiceerde zij in samenwerking met een adviesbureau het onderzoeksrapport 'Op onbekend terrein' waarin de huidige uitdaging voor de private banking markt in Nederland wordt geschetst.

WERKEN AAN INHOUDE EN VAARDIGHEDEN VAN PRIVATE BANKERS

Het is geen makkelijke tijd voor private banks. Door veranderingen in klantbehoeften en toegenomen concurrentie staan de resultaten onder druk. Daarnaast komen er vanuit regelgeving steeds meer administratieve taken bij. Wat heeft dit voor impact op de medewerkers? En wat is de rol van de human resource manager bij aanpassing van de bank aan de nieuwe eisen die de omgeving stelt? We spraken hierover met Kees van Baaren, Hoofd Algemene Zaken van Staalbankiers en Jochem van der Kleij, Hoofd Human Resource Management van Theodoor Gilissen.

tekst: Iris van de Looij | beeld: Sjoerd van der Hucht

Wat is voor uw bank momenteel een speerpunt en wat is uw bijdrage daar aan?

Jochem van der Kleij: "Theodoor Gilissen wil de 'trusted partner' voor haar cliënten zijn. Je ziet dat mensen steeds minder willen beleggen, zij zijn meer op zoek naar zekerheid. Waar wij in het verleden vooral bezig waren met beleggingsadvies, willen wij nu als deze 'trusted partner' naast de cliënt staan en zijn gehele vermogenssituatie kunnen ondersteunen. Zo willen wij een slag maken om in deze markt waarde te blijven toevoegen. Dit betekent dat we andere vaardigheden in huis moeten halen en met de huidige medewerkers een transitie door moeten maken. Vorig jaar hebben we, samen met medewerkers en cliënten, een nieuwe set competenties ontwikkeld. Vervolgens hebben we bij alle medewerkers een nulmeting gedaan ten opzichte van deze competenties. Het is een uitdaging voor human resource management om dit zorgvuldig te laten gebeuren en mensen op basis van deze meting een

Jochem van der Kleij

Jochem van der Kleij (1960) is hoofd Human Resource Management, Theodoor Gilissen. Aantal medewerkers: 260. Bij Theodoor Gilissen sinds 1998. Daarvoor werkzaam geweest in verschillende personeelsfuncties bij Perry sport, Vendex en Fokker.

Kees van Baaren

Kees van Baaren (1953) is Hoofd Algemene Zaken, Staalbankiers. Aantal medewerkers: 200. Bij Staalbankiers in deze functie actief sinds 2006. Daarvoor verschillende, met name, HR-functies bekleed bij Achmea, PVF Pensioenen, GAK Amsterdam, de gemeente Den Haag en verschillende ministeries.

ontwikkeling door te laten maken. Belangrijk is nu om de afdelingsmanagers deze ontwikkeling verder te laten begeleiden en de competenties door te vertalen naar onze performance management cyclus.”

Kees van Baaren: “Wij vinden het in eerste plaats belangrijk dat cliënten bij onze bankiers het gevoel hebben dat ze veilig zijn en dat de bankier waarde toevoegt. Mijn voornaamste rol daarin is dat ik zorg dat we de juiste personele samenstelling hebben om deze uitdaging aan te kunnen. Dat zijn gemotiveerde mensen met een bepaald ondernemerschap in zich. Ondernemerschap is bij ons belangrijk. En dan bedoel ik niet ondernemend in de zin van veel risico nemen, maar ondernemend zijn voor de cliënt. Onze cliënten zijn zelf ook vaak ondernemend, zij hebben vermogen opgebouwd door hard te werken. Daar moet iemand tegenover staan die dezelfde taal spreekt. Door de huidige lage rentestand staan onze resultaten momenteel onder druk. Bij grootbanken komen nieuwe cliënten makkelijker binnen. Wij hebben geen eigen zakelijk kanaal als acquisitiebron. Onze bankiers zullen

ook commercieel meer ondernemend moeten zijn dan bij andere banken.”

Sinds de crisis is het moraal onder medewerkers in de sector momenteel erg laag. Onderschrijft u dat?

Van der Kleij: “Het is zeker geen leuke tijd. Vooral ook de snelle groei van administratieve taken wordt door de private bankers als belastend ervaren. Ze willen liever met cliënten bezig zijn. Als bankers vetrekken dan is het vaak één van de redenen. Sommigen gaan dan naar een zelfstandig vermogensbeheerder zonder bankstatus waar de administratieve druk minder is.”

Van Baaren: “Een goede private banker weet een juiste balans te vinden tussen ondernemerschap en de bijbehorende administratieve taken. Het vergt veel energie voor zowel de bankier als de organisatie. Ik zie dat niet iedere bankier deze balans goed weet te vinden. Daarnaast beseffen onze mensen dat de medewerkers bij grootbanken, gezien de vele reorganisaties daar, het een stuk slechter hebben. Op dit moment is het gras aan de overkant niet groener.”





Hoe houd je je talenten dan toch binnen?

Van Baaren: "Door een prettig werkklimaat te bieden. Bij ons heb je je eigen rayon, je zit in een platte organisatie. Iedereen kent elkaar. Een cliënt kan zo in contact gebracht worden met iemand van de directie. De positie van een bankier is vergelijkbaar met een arts in de provincie, je bent een notabele in je dorp."

Van der Kleij: "Trusted advisor willen zijn betekent ook dat je ook een trusted employer moet zijn. Je moet je medewerkers een omgeving bieden waar ze zich prettig en veilig voelen. Daarnaast moeten zij zich kunnen ontwikkelen en moeten private bankers als een professional behandeld worden. Professionals moeten niet constant worden gecontroleerd en worden geconfronteerd met lijstjes, maar beoordeeld worden op de output die ze leveren. Wij bieden korte lijnen, een grote mate van verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en goede arbeidsvoorwaarden. De locatie van de bank is ook heel aantrekkelijk, het imago van de bank en het werken op een mooie plek trekt mensen aan."

Kun je carrière maken als private banker of moet je manager worden om door te kunnen groeien?

Van der Kleij: "Inherent aan een kleine organisatie is dat je de ambitie moet hebben om je in je vak verder te ontwikkelen. Als je binnen een paar jaar manager wilt worden dan ben je hier niet aan het goede adres. Top professionals kunnen bij ons in aanmerking komen voor de dezelfde arbeidsvoorwaarden als die van een afdelingsmanager."

Van Baaren: "Dat is bij ons exact hetzelfde. Je kiest voor de rol en de levenswijze van een private banker. Wij kunnen nog wel loopbaanpaden bieden binnen Achmea. Dus mensen met echt leidinggevende ambities kunnen binnen ons moederbedrijf doorgroeien. Maar dat zijn echt uitzonderingen. Bankier ben je, net als een arts, echt

voor het leven. Ook bij ons kunnen de echte toppers doorgroeien naar dezelfde schaal als een commercieel directeur."

Is dit nog wel iets van deze tijd? Trekt dit jonge mensen nog steeds aan?

Van Baaren: "Wij ontvangen nog steeds veel open sollicitaties van mensen die net zijn afgestudeerd. Zij willen graag als trainee starten bij Staalbankiers. Wij hebben daar op dit moment veel minder middelen voor. Daarnaast kunnen we een cliënt geen trainee als

Je kiest voor de rol en levenswijze van een private banker'

contactpersoon geven. We hebben nog wel een paar trainees die in ontwikkeling zijn, maar zijn daar minder grootschalig mee bezig dan in het verleden."

Van der Kleij: "Wij hebben bij Theodoor Gilissen een reorganisatie doorgevoerd door interne relatiemanagers aan te stellen die de onderkant van de werkzaamheden van de private banker overnemen. Hierdoor worden de private bankers ontlast en creëren we ook direct een doorgroefunctie voor mensen die in de toekomst private banker willen worden. Het is een mooie instroomfunctie waar alle facetten van het private banking vak langskomen."

Goede private bankers met de juiste kennis en vaardigheden zijn schaars, hoe gaat u om met die schaarste?

Van der Kleij: "Je moet in ieder geval blijven werken aan de ontwikkeling van mensen, op zowel inhoud als vaardigheden. Wij doen nu bijvoorbeeld een heel

uitgebreid gecertificeerd financial planning programma voor alle private bankers. Voor de sociale vaardigheden regelen we opleidingen op individuele basis. Ze moeten de kennis hebben maar vooral ook de vaardigheden om die kennis bij cliënten toe te passen, alleen dan kan de adviseur een trusted advisor zijn."

"Trusted advisor willen zijn betekent dat je ook een trusted employer moet zijn"

Van Baaren: "De markt van goede private bankers is zeker schaars. Wij leiden onze mensen ook op met gecertificeerde financial planning opleidingen. Nieuw personeel trekken wij op dit moment vooral aan van de grootbanken, daar hebben ze op dit moment duidelijk een overschot."

Zou het niet prettig zijn als er nieuwe aanwas komt vanuit een gecertificeerde private banking vakopleiding?

Van der Kleij: "Ik vind juist de diversiteit onder medewerkers zo mooi. Ook onder cliënten is er een grote diversiteit. Een opleiding zou mij te veel uniformiteit geven. Het gaat juist om de vaardigheden van mensen, om de relatie die iemand kan onderhouden. Daar zit de kracht

en het onderscheidend vermogen van een goede private banker."

Van Baaren: "Wij leiden onze mensen liever zelf op met gebruikmaking van bestaande externe opleidingen. In combinatie met de juiste begeleiding krijgen hiermee de specifieke aspecten van de organisatie meer plaats."

Wat betekent een platte organisatiestructuur voor uw eigen positie?

Van Baaren: "Je moet een goede match hebben met de organisatie, met de directie én met de medewerkers. Je moet je ook 'commercieel' kunnen inleven en proactief zijn. Als die chemie er niet is dan overleef je het hier niet. Human resources staat misschien nog wel meer onder druk dan commercie. Krediet bestaat in deze functie niet, prestaties uit het verleden worden niet gezien als garantie voor de toekomst."

Van der Kleij: "De positie van human resource management staat en valt met de openheid van de directie. Onze directievoorzitter ziet het belang van een goede invulling van deze functie. De lijnen zijn bij ons erg kort. Je loopt snel bij elkaar binnen. Dat is ook een mentaliteit die je moet hebben als je bij een kleine bank werkt. Je kunt je niet verschuilen achter allerlei zaken. Je moet, net als iedere andere medewerker, in die spotlight willen en durven staan." «

