

# Wie voor CAR is, is tegen de klant

**VVP is er deze zomer goed in geslaagd om de komkommertijd te veranderen in een oogstseizoen. Een kunstje waar veel financiële dienstverleners ook naar verlangen. Dat lukt evenwel nooit via de weg van polarisatie. Het is de hoogste tijd dat de discussie over de CAR wordt ingeruild voor een dialoog over de toekomst van financiële dienstverlening. Eerst met onszelf, daarna met onze collega's.**

**H**et woord 'discussie' is afgeleid van *discutere* in het Latijn. Het betekent letterlijk 'in stukken smijten'. Precies wat we deze zomer hebben zien doen door prominente en minder prominente leiders in de financiële sector. Zestig procent van de Adfiz-achterban wil nog winst behalen op de competenties luisteren en doorvragen. Welnu, daar is inderdaad nog veel ruimte voor. Er wordt nauwelijks of niet echt naar elkaar geluisterd in de financiële sector. Het gaat vooral om het bewijzen van het eigen gelijk. Hoe kunnen we ooit serieus werken aan het vertrouwen in de financiële sector zolang we onszelf en elkaar niet honderd procent vertrouwen? Wat we zaaien, is wat we oogsten. Als we iets moois via discussie in duizend stukjes breken, is dat het dan wat we willen zaaien voor de toekomst?

Een discussie of debat is alleen een nuttig instrument als er eerst echte visielijnen over de toekomst van de financiële sector zijn ontwikkeld. De eerste stap daarvoor is het ontvouwen van een persoonlijke toekomstvisie. Welke toekomst heb je voor jezelf in hoofdlijnen voor ogen. Waar ligt je hartstocht? Wat is het werk dat je geen werk meer noemt? Als jij helder van geest bent, krijgt je omgeving ook direct helderheid. De tweede stap is het ontwerpen van een toekomstvisie voor de onderneming of organisatie waarvoor je werkzaam bent. De derde stap is het samen met collega's uit de branche uitstippelen van een visie op de toekomst. Als je weet wat je met jezelf, je collega's binnen en buiten de organisatie wilt creëren, dan is er sprake van een potentiële realiteit. De ontwikkeling van visie levert focus, enthousiasme en verbinding op.

Het haalt het beste in mensen naar boven en bundelt energie. Mensen met visie ervaren gemeenschappelijkheid. Ze verzanden niet langer in een vergader- en discussiecultuur waar het altijd maar nodig is om 'met elkaar af te stemmen'. Met een echte visie op de toekomst ben je automatisch met jezelf en anderen afgestemd. Het is het einde van polarisatie. Vóór of tegen CAR doet mij wel erg denken aan de vernietigende politiek uit de jaren van Bush: "U bent of met ons of tegen ons in de strijd tegen het terrorisme". Het werkelijk aangaan van de dialoog met onszelf en de ander is niet langer op intellectueel niveau een robbertje vechten. Het is zaaien voor de oogst van een mooi adviesklimaat.



IVO VALKENBURG:  
"Pleidooi voor échte visie-ontwikkeling."

## FUTURE OF FINANCE

Al mijn doen en laten, mijn complete dienstverlening, vloeit voort uit een persoonlijke visie die ik heb ontwikkeld over The Future of Finance.

Wereldwijd zie ik op dit moment ten minste acht belangrijke verschuivingen in het denken van een kritische massa van mensen.

## BUSINESS-AS-IT-COULD-BE

Het nieuwe denken van mensen, door mij ook wel 'de stille revolutie van de spirit' genoemd, verandert ook het denken van bedrijven en organisaties. Die zijn immers niets meer of minder dan een optelsom van mensen. Het nieuwe denken heeft nu al forse invloed op de ontwikkeling van nieuwe business

## TRADITIONELE DENKEN

Wealth is 'geld, rijkdom en materie'

Ik-versus-jij denken (eigenbelang)

Verandering komt van buitenaf

Vooruitgang gedreven door consumptisme en productiviteit

Je bent wat je hebt, wat je doet en wat anderen over je vertellen

(geconditioneerd gedrag)

De ratio is de regisseur van het leven (IQ speelt de boventoon)

Competitie ('survival of the fittest')

Er is schaarste

## NIEUWE DENKEN

Wealth is kwaliteit van leven, waaronder geld, rijkdom en materie

Alles is met alles en iedereen verbonden (het beste belang van de klant is ook het beste belang van de organisatie)

Verandering komt van binnenuit

Vooruitgang is gedreven door het streven naar geluk en welzijn

Je bent autonoom (uniek gedrag)

Het hart is de regisseur van het leven (de ratio dient de stem van het hart). Totale intelligentie, menselijkheid = IQ + EQ + SQ.

Samen bloeien (samenwerken)

Er is overvloed

### BUSINESS-AS-USUAL

Realisatie financiële doelstellingen staat voorop (hoogste en snelste return on investment wordt nagestreefd)

Korte termijn beleid, korte termijn winst

Controle en beheersing (angst) domineert

Winsten worden geprivatiseerd en verliezen worden collectief en sociaal afgeschreven

Organisatie als lineair gecompliceerde machine

Verandering door druk opvoeren

Generalistische managementkennis verspreiden en vakmanschap afmeten aan oneigenlijke criteria

Kwaliteit meetbaar maken (dan is kwaliteit kwantiteit)

### BUSINESS-AS-IT-COULD-BE

Return on people, vakmanschap, excellent adviseren, tevredenheid klanten en fair profit hebben hoogste prioriteit

Lange termijn waarde, mensen boven kwartaalcijfers

Meer onzekerheid accepteren en meer vertrouwen op het doorzettingsvermogen, de vindrijkheid en de kwaliteit van de medewerkers (spirit en engagement)

Winsten worden recht-evenredig verdeeld

Organisatie als cyclisch, organisch en complex geheel waarin alles met elkaar samenhangt

Veranderingen vanuit 'the edge' van de organisatie tot stand brengen

Vakmanschap bevorderen, de managers weten waar het over gaat en kunnen omgaan met complexiteit. Bovendien zijn zij belangrijke sensoren voor beweging in de markt.

Kwaliteit centraal stellen (zoals het Gilde) zonder het te willen meten. Als klanten terug komen zegt dat genoeg

modellen. In dat verband word ik al jaren lang actief gevraagd om mensen en organisaties te ondersteunen bij de ontwikkeling van wat ik naar het idee van de natuurkundige Danah Zohar graag benoem als: van business-as-usual naar business-as-it-could-be.

### AUTHENTICITEIT EN SPIRIT

Mijn persoonlijke visie op de toekomst heb ik vertaald in een nieuwe manier van werken. Deze is erop gebaseerd dat ik bevlogen ben om mensen in (financiële) organisaties werkelijk te laten groeien in *vertrouwen*, *verbinding* en *holisme*. *Vertrouwen* dat uitdagende dromen en plannen haalbaar zijn. Met de ontwikkeling van het talent voor enthousiasme, plezier en aanvaarding van al dat is.

*Verbinding* vanuit het hart met zichzelf en anderen. Met de ontwikkeling van het talent om oprecht menselijk te kunnen communique-

ren, onder welke wisselende omstandigheden dan ook. *Holisme*. Het versneld, in één oogopslag, de diversiteit van alle aspecten kunnen zien. Met de ontwikkeling van het talent om te ervaren dat alles met alles en iedereen is verbonden.

Vertrouwen, verbinding en holisme zijn de belangrijkste ingrediënten voor meer *authenticiteit* en *spirit* binnen bedrijven en organisaties. *Authenticiteit*, het honderd procent jezelf durven te zijn, waarbij al je denken, voelen, spreken, doen en laten in harmonie zijn met elkaar, en *spirit*, het waarachtig leven vanuit je hart, zijn gouden sleutels bij het praktisch en concreet realiseren van echte doorbraak richting een nieuwe manier van werken.

In ken zowel in Nederland als daarbuiten een sterk groeiend aantal financiële dienstverleners die op grond van authenticiteit en spirit doen wat door veel collega's in de

sector nog als onmogelijk wordt geacht. Ik herinner me bijvoorbeeld een anekdote met Tiem Landsman en Rein Teune van Landsman en Teune uit Kampen. Tijdens de VVP Ondernemersdag in 2009 illustreerden zij hun nieuwe manier van werken onder meer aan de hand van een praktijkcasus waarin de klant met plezier bereid was om een forse rekening te betalen voor een advies over een relatief lage verhoging van de hypotheek. Een adviseerende collega en toehoorder in de zaal werd zo opgewonden en geïrriteerd dat hij: "Dat is niet waar. Dat kan niet!", schreeuwde over de hoofden van alle aanwezigen heen. Hij kon domweg niet geloven dat een klant bereid is om te betalen voor pure dienstverlening. Maar goed, we zien de dingen nooit zoals ze zijn. We zien de dingen zoals wij zijn. Als we naar de ander kijken, kijken we gewoon naar onszelf in de spiegel. Daarom is het zo ontzet-

tend belangrijk om jezelf te kennen. Om voor jezelf en je eigen bedrijf een visie te ontwikkelen.

### HET NIEUWE WERKEN

De financiële sector is volop op weg naar een nieuwe manier van werken. Er is in mijn beeld op ten minste twaalf terreinen veel verandering waarneembaar. Het draait om verschuivingen in onze manier van werken die door de voorlopers in de financiële sector reeds met succesvol rendement zijn gerealiseerd.

### NOOIT MEER WERKEN

Het mooiste van deze praktijkvoorbeelden is dat de betrokken ondernemers, directeuren en managers de nieuwe manier van werken nauwelijks of niet meer als werk beschouwen. Werk is immers alleen maar werk als je eigenlijk iets anders wilt doen. Wilt u eigenlijk nog wat anders doen? ■

### VAN HUIDIGE MANIER VAN WERKEN, OVERLEVEN

Verkoopconcept (productgericht, eenmalig)

Transactie/vermogengericht verdienmodel (provisie, Asset Under Management)

Oppervlakkige band met de klant  
Geld, rendement, winst als doel

Vaststellen beleggingsprofiel als dekmiddel voor aansprakelijkheid (zorgplicht naar de letter met strakke regels en weinig ruimte voor creativiteit en autonomie voor de adviseur)

Eenzijdige benadering van de klant  
Compliance gericht (cover my ass)

Risico = standaarddeviatie (of: fluctuatie van korte termijn rendementen)

Windowdressing

Beleggingen afstemmen op risicoprofiel

Intern gerichte compliance (vaktechnisch, juridisch)

Dienstverlening, producten, verdienmodel weinig transparant

### NAAR NIEUWE MANIER VAN 'WERKEN', LEVEN

Visiegedreven adviesconcept (klantgericht, doorlopend)

Mensgericht verdienmodel (honderd procent transparant fee only of hybride)

Echte vertrouwensband met de klant  
Geld, rendement, winst als middel om doelstellingen van de klant te realiseren

Management beleggingsprofiel om klantdoelstellingen te realiseren (zorgplicht naar de geest met meer ruimte voor creativiteit en autonomie van de adviseur)

Holistische benadering van de klant  
Zorgplicht in handen van de klant

Risico = niet behalen doelstellingen klant

Toegevoegde waarde (authentiek)

Beleggingen afstemmen op de persoonlijke verplichtingen (ALM op individueel niveau)

Extern gerichte zorg voor de klant (communicatie van hart tot hart)

Dienstverlening, producten en verdienmodel honderd procent inzichtelijk