

Procesmanagement binnen Private Banking

Private Banking betekent in feite niets meer dan vermogensbeheer voor vermogende particulieren. Een vermogensbeheerder beschermt uw vermogen en zorgt ervoor dat uw vermogen groeit. Private Banking onderscheidt zich van de reguliere bankzaken doordat het hier maatwerk betreft. De term private slaat op de persoonlijke benadering die gepaard gaat met Private Banking. Bij Private Banking draait alles om de relatie met de klant: het gaat er om deze een zo klant-specifiek mogelijke, exclusieve dienstverlening aan te bieden.



▲ John Enkevort

Hierbij manifesteert zich een tegenstrijdigheid. Aan de ene kant wil je de klant zo exclusief mogelijk bedienen, met specifieke producten, flexibiliteit en aandacht en wil je de klant zich uniek laten voelen. Aan de andere kant wil je om efficiënt, effectief en kwalitatief hoogwaardig te werken het liefst een standaardproces inregelen – ondersteund met een standaard set aan

systemen – dat geen uitzonderingen kent en voor iedereen gelijk is. Klantgerichte dienstverlening levert de komende jaren de volgende uitdaging op binnen Private Banking:

“Hoe kan een private bank optimaal en onderscheidend klantgroepen bedienen met innovatieve producten en tevens zorgen voor een operationeel efficiënt en effectieve organisatie?”

Een krachtige private bankorganisatie is vereist om de nodige veranderingen en de aansluiting bij de bovenstaande uitdaging te realiseren. Business Process Management (BPM) biedt hierbij de mogelijkheid om:

- door het eenduidig inrichten van processen de organisatie gericht te sturen op de realisatie van de gewenste externe strategie;
- om te gaan met veranderingen in de huidige, complexe en snel wijzigende markt;
- de huidige complexe werkelijkheid inzichtelijk te maken en de processen via

procesmanagement te relateren aan de eigen organisatie.

Private Banking; een wereld met uitdagingen

Private Banking is anders dan enige decennia geleden. Nederland kende toen meer (private) banken dan nu. Door de consolidatieslag van de laatste jaren zijn er minder aanbieders gekomen van private dienstverlening. Hiermee is de markt voor Private Banking in korte tijd overzichtelijker geworden, maar niet minder concurrerend. Net als in andere vormen van dienstverlening zie je ook binnen het private banksegment de eisen van de klanten toenemen. Om de kosten in bedwang te houden, is een standaardwerkwijze te prefereren boven een maatwerkwerkwijze. Het gevaar hierbij is dat de klant de geleverde dienstverlening niet meer als exclusief ervaart. En juist de focus op de dienstverlening aan de klant is in deze tijden van wezenlijk belang. >



▲ Freek Hermkens

Hieronder worden vier uitdagingen aange-
stipt die private banken nu en in de nabije
toekomst moeten aangaan.

1) Complexiteit en snelheid van producten

Dienstverlening binnen Private Banking beperkt zich tegenwoordig niet meer alleen tot inkomensoptimalisatie. Het is een groter totaalpallet aan diensten geworden tot verzekeren, Real Estate en vermogensoverdracht aan toe. Hierdoor neemt de diversiteit binnen Private Banking toe. De dienstverlening van Private bankers op het gebied van beleggen is de afgelopen vijftien jaar drastisch veranderd. De beleggingswereld en -producten zijn aanzienlijk complexer geworden. Beleggen lijkt wel geëvolueerd van 'de markt aanvoelen' tot een wetenschappelijk, weldoordacht proces. De complexiteit, zowel de eigen organisatie enerzijds als de klantwensen en producten, leveren voor de omgeving van Private Banking nieuwe uitdagingen op. Naast een toename van beleggingsproducten en complexe investeringsconstructies zijn er meer en meer dwarsverbanden tussen producten gekomen. Deze producten moeten wel allemaal in de systemen en processen van de bank goed 'neergezet' kunnen worden om verkoop, afhandeling en beheer goed uit te voeren. Hiernaast moet je als Private bank rekening houden met de toenemende concurrentie in de

financiële wereld. Door de globalisering en het internet draait de financiële wereld zeven dagen per week. Inmiddels hebben steeds meer specifieke Private bankproducten een beperkte houdbaarheid qua concurrentievoordeel. Als de concurrentie ergens ter wereld een slim financieel product neerzet, dan moet je hier snel en adequaat op reageren. Productontwikkeling en doorvoering ervan in systemen gaat met een steeds kortere doorlooptijd. In deze omgeving is het een uitdaging om producten te ontwikkelen, te testen en in te voeren met behoud van "first time right" in een steeds kleiner tijdsbestek, terwijl de complexiteit van de producten toeneemt. anderzijds

2) Leveren van betaalbaar maatwerk

De markt is verschoven van een aanbodemmarkt naar een vraagmarkt. Private Banking-klanten hechten veel waarde aan persoonlijk klantcontact en het hebben van één aanspreekpunt. Dit is een van de extra voordelen van het private bankklant zijn boven de reguliere retail klanten. Een flexibele voorkant is voor het verzorgen van die persoonlijke benadering vanuit klantcontactpunt zeer wenselijk. Om effectief en efficiënt om te gaan met de diversiteit van de klantwensen is een gestandaardiseerde en efficiënte inrichting van de mid- en backoffice noodzakelijk. Bij de verwerking van processen dient men zoveel mogelijk de flexibele voorkant te kanaliseren en te standaardiseren om goede en betaalbare verwerking naar de backoffice te garanderen. Als private bank wil je klanten zo goed mogelijk bedienen en maatwerk leveren, maar producten moeten wel correct in de BackOffice worden verwerkt. Het is een uitdaging voor een private bank om, ondanks de wens van maatwerk aan de voorkant, een standaard backoffice te realiseren.

3) Professionalisering dienstverlening

Bij menig private bank bestaan programma's met als doelstelling om een totaal klantbeeld te creëren of free up commercial time te realiseren. Veelal zijn klantdata

in meerdere systemen vastgelegd en is er niet met één druk op de knop een overzicht te verkrijgen van de totale assets en liabilities van een klant. Voor een professionele dienstverlening moet een private banker in één oogopslag een totaalbeeld van de klant hebben. Daarnaast is het belangrijk dat een private banker optimaal omgaat met de beschikbare tijd waarvoor hij in dienst is genomen: het adviseren van de klant, in plaats van bezig te zijn met randvoorwaarden. Hierdoor ontstaat de uitdaging voor een private bank om een private banker maximaal te ondersteunen in het uitvoeren van zijn professie. Dit doe je door als bank de private banker in staat te stellen snel een actueel beeld van de klant en zijn portefeuille te geven, waardoor hij zijn primaire competentie kan uitvoeren: adviseren.

4) Commercie en/of risico

Private banken moeten bij investeringen een afweging maken tussen commercie en risico's. Huidige ontwikkelingen in de markt zorgen ervoor dat men juist als private bank bewuster om moet gaan met risico's van bepaalde producten en de grootte en verdeling van investeringen. De uitdaging voor de private banken is om enerzijds de meerwaarde van een private bank boven (goedkopere) dienstverlening te laten zien, zonder te risicovol te opereren.

Business Process Management

De genoemde uitdagingen kunnen vanuit een procesgericht perspectief worden aangepakt. Voordat we hiernaar gaan kijken, staan we eerst stil bij wat dit procesgerichte perspectief inhoudt.

BPM is te omschrijven als het (kunnen) beheersen, beïnvloeden, en controleren, naar de hand zetten en voorspelbaar maken van processen (Hardjono en Bakker, 2001). Het omvat het zorgdragen dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen, waarbij optimaal gebruikt wordt gemaakt van de beschikbare

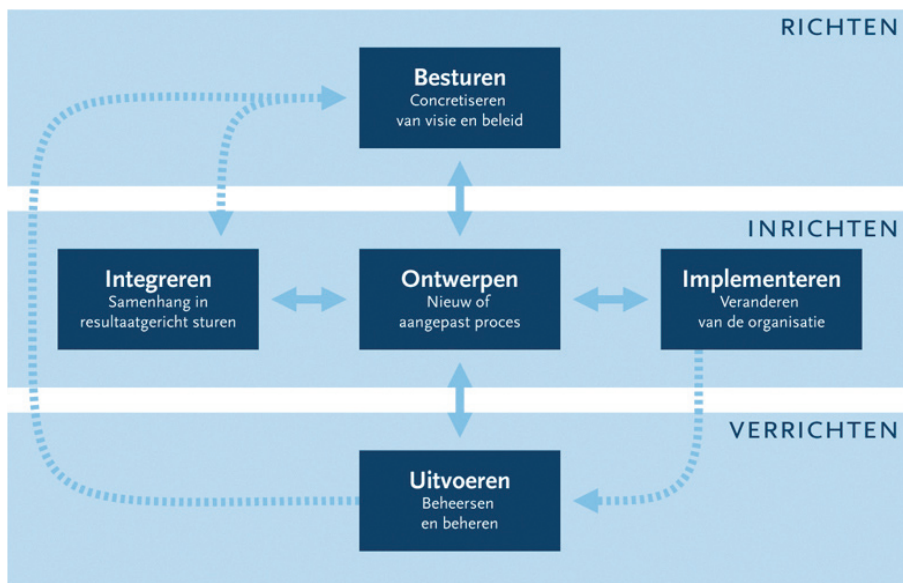
resources (medewerkers, middelen en applicaties).

Aandacht voor BPM kan bijdragen aan:

- Het flexibeler en efficiënter maken van processen.
- Verbeteren van kwaliteit om een hoger en meer voorspelbaar serviceniveau richting de klant te bereiken.
- Transparant maken van de processen, wat een voorwaarde is voor effectief risicobeheer, alsook aan eisen van toezichthouders en auditors tegemoet te komen.
- Door standaardisatie hergebruik van onderdelen van (domeinen van) bedrijfsprocessen te bevorderen.
- Het sneller kunnen inspelen op een veranderende omgeving.

Binnen BPM wordt de focus gelegd op alle genoemde aspecten van onderstaande figuur: het besturen, ontwerpen, integreren, implementeren en uitvoeren van processen. De uitvoering van processen (uitvoeren) moet zodanig goed verlopen dat de beoogde resultaten (PI's) worden gerealiseerd en verbetervoorstellen worden opgesteld. Naast het beheersen hiervan dient het beheer te worden ingericht. Voor een goede uitvoering van processen is een goed procesontwerp onontbeerlijk (ontwerpen). Het procesontwerp moet aansluiten op de overige aspecten van de organisatie, zoals IT, organisatiestructuur en beschikbare medewerkers (integreren). Het procesontwerp moet implementeerbaar zijn om de beoogde verandering te realiseren. Met de implementatie (Implementeren) van het procesontwerp kan de beoogde performance (KPI's), welke afgeleid zijn van het organisatiebeleid, missie en de organisatiedoelen, worden behaald (besturen).

Het toepassen van de BPM-cyclus zorgt dat er voortdurend aandacht is voor



▲ Figuur 1 Business Proces Management cyclus

Bron: Effectief Procesmanagement (J. Tolsma en D. de Wit, 2005)

het verbeteren van de inrichting van de processen en dat de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen.

Waar BPM en de uitdagingen samenkomen

De BPM-cyclus is met name gericht op de inrichting en de uitvoering van processen. Eenduidigheid in inrichting van processen geeft de organisatie het voordeel gericht te sturen op de realisatie van de gewenste producten en diensten, met als resultaat dat men beter kan omgaan met de geschetste uitdagingen binnen Private Banking.

Het hart van de cyclus bestaat uit ontwerpen; hierbinnen wordt vastgelegd hoe de organisatie is ingericht (wie doet wat in welke volgorde met welke hulpmiddelen). Wanneer je de processen van je organisatie op orde hebt en hier een goed beheer op uitvoert, dan stel je jezelf in staat sneller te schakelen dan de concurrentie. Je weet immers snel de impact van een nieuw en/of complex product te bepalen en je kunt efficiënt op deze verandering inspelen (uitdaging 1). Dit gekoppeld aan

het onderdeel 'Implementeren' stelt je als organisatie in staat sneller en meer succesvol nieuwe producten goed te laten landen in je gehele organisatie.

Door je processen goed in beeld te hebben, beschik je over de flexibiliteit die een vraagmarkt eist. Als organisatie weet je wat de impact van een bepaalde (maatwerk)klantvraag is. Je bent als Private bank in staat om over afdelingen en bedrijfsonderdelen heen te kijken en scherp te krijgen hoe de organisatie de klantprocessen ondersteunt. En wat je wel en niet tegen redelijke kosten kunt waarmaken (uitdaging 2). Resultaat hiervan is dat de voorkant van de organisatie flexibel genoeg is om de klant de specifieke bediening te geven die hij wenst en daarbij de COPAFIJTH¹ -brede aspecten van de vraag in acht te nemen.

De derde uitdaging vraagt om goede (IT-)technische ondersteuning van het klantproces. Alle klantcontacten, van een eerste informatieaanvraag tot de overeenkomst, de verwerking van een klacht, de facturering en de servicevraag horen >

¹ Communicatie, organisatie, personeel, administratieve organisatie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologie, huisvesting.

dusdanig te worden vastgelegd dat een private bankmedewerker met één druk op de knop een actueel klantbeeld kan genereren. Om deze professionaliserings-sla te realiseren moet het end-to-end klantproces duidelijk zijn. Inzicht in deze processen stelt je in staat om expliciet inzichtelijk te maken welke systemen dit proces ondersteunen. Dit inzicht geeft enerzijds de mogelijkheid tot een snelle impactanalyse bij systeemveranderingen, maar helpt ook om het proces te optimaliseren om free up commercial time of en betere klantbediening mogelijk te maken.

Als je als organisatie een goed en volledig procesmodel hebt opgezet en onderhouden dan beschik je over een overzicht van je actuele processen (inclusief risico's en beheersmaatregelen). Hiermee is het vrij eenvoudig om te bepalen waar bestuurlijke eisen, bijvoorbeeld nieuwe wetgeving, de huidige processen en dus systemen, functies, regelgeving en beheersmaatregelen gaan raken (uitdaging 4).

Het aangaan van uitdagingen betreft hier een continu inrichtingsvraagstuk, waarbij de BPM-cyclus een kapstok geeft vanuit de filosofie van het denken in processen en een antwoord geeft op uitdagingen die de Private Banking wereld ervaart.

Tot slot

Juist in het toepassen van BPM zit voor Private Banking in de huidige, complexe en snel wijzigende markt een duidelijke meerwaarde. BPM stelt Private banken in staat de eigen complexe werkelijkheid inzichtelijk te maken en de processen via procesmanagement te relateren aan de gewenste (in)richting van de organisatie. Bij het toepassen van BPM dient een organisatie aandacht te geven aan alle deelaspecten van de BPM-cyclus. In deze cyclus is er focus op het uitvoeren van de processen en zorgt daarmee voor een optimale klantbediening. De BPM-cyclus zorgt ervoor dat de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen en dat er continue

aandacht is voor het verbeteren van de inrichting van de processen. BPM stelt een private bank daarnaast in staat optimaal en onderscheidend klantgroepen flexibel te bedienen met complexe producten. Dit resulteert in een operationeel efficiënt en effectieve organisatie.

De auteurs, Freek Hermkens (f.hermkens@oi.nl) en John van Enckevort (j.vanenckevort@oi.nl) zijn beiden werkzaam als Business Consultant bij O&I (www.oi.nl) in Utrecht. >|