



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim opdracht AEGON Nederland

### **Project Manager Bijzonder Beheer**

#### Opdracht (2006)

- Formuleer een Prince II Mandate brief aan de hand van de intake.
- Formuleer een Prince II Projectbrief met oa. de Businesscase voor het beoogde project Risicobeheer distributiekanaal Intermediar.
- Onderzoek de daarbij behorende breedte aan perspectieven.
- Formuleer een verkort beslisdocument / plan van aanpak
- Betrek tijdig diverse deskundigen binnen het bedrijf bij de aanpak.

#### Aanpak

- Korte inventarisatieronde (interviews) gehouden met stakeholders.
- Prince II Mandate brief is opgesteld en daarna vastgesteld
- Projectbrief met voorkeurscenario is opgesteld en vastgesteld.
- Plan van aanpak is inhoudelijk overgenomen door de opdrachtgever
- Beslisdocument door directie AEGON Nederland laten fiatteren.

#### Resultaat

- Beslisdocument met daarin de hoofdlijnen van de businesscase en een uitgewerkt plan van aanpak zijn door de directie van AEGON Nederland vertaald in een gedegen en gefaseerde aanpak.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

Interim opdracht AEGON Nederland

## **Recovery Specialist Bijzonder Beheer**

### Opdracht (2006)

- Een assurantietussenpersoon uit het AEGON Intermediair beoordelen op financiële levensvatbaarheid en risicoprofiel.
- De voorziene scenario's doorstarten en liquideren nader onderzoeken en de eventuele consequenties in beeld brengen.
- Doorbraak in het langdurige behandelproces realiseren.
- Projectmatige aanpak met strakke tijd- en rapportagelijnen.
- Hands-on op locatie opereren bij het gekozen scenario, de diverse risico's beheersen en ook de belangen van AEGON behartigen.

### Aanpak

- Korte inventarisatieronde (interviews) gehouden met stakeholders.
- Rapportage met voorkeurscenario opgesteld en laten vaststellen.
- Liquidatieproces (geen faillissement) uitgewerkt en doorgevoerd.
- Bedrijfsrelaties zijn tijdig en passend geïnformeerd over het stoppen
- Administratieve afhandelingen van de klantenportefeuille geregeld
- Diverse maatregelen tot beperking van de verliesrisico's helder en met draagvlak vertaald in concrete nieuwe (vorderingen) afspraken.

### Resultaat

- Risicomaatregelen zijn gedegen vertaald in werkbare afspraken .
- Bedrijfsrelaties en stakeholders waardeerden de communicatie, de heldere stijl en herkenden een professionele aanpak in deze situatie.
- Het langlopende dossier is (materieel gezien) binnen 4 weken gesloten met een goed en breed gedragen resultaat.
- Door zorgvuldig en toch daadkrachtig optreden een duidelijk tevreden opdrachtgever erbij.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim opdracht Rabobank

### **Manager Verzekeren**

#### Opdracht (2006)

- Afdeling met 14 Specialisten Bedrijfsverzekeren aansturen.
- Herstructureren, verhuizen en nieuwe klantformules doorvoeren na een recente fusie van vier Rabobanken tot 1 grote Rabobank.
- HRM aspecten en de beoogde formele matching met instemming van medewerkers, leiding en ondernemingsraad opzetten en implementeren.
- Opstellen van een bankbreed beleidsplan verzekeren
- Zorgplichtaspecten (Wet Financiële Dienstverlening) binnen adviesprocessen uitwerken en implementeren.
- Projectmatige aanpak met strakke tijd- en rapportagelijnen.
- Lid van het managementteam Wholesale & Private Banking.

#### Aanpak

- Heldere afspraken met de opdrachtgever gemaakt over de rollen, de projectaanpak en het beoogde resultaat.
- Adviesaanvraag OR is opgesteld in goed overleg met stakeholders.
- Door meer discipline in werkprocessen en uniformering van output zijn grotere adviesrisico's beter in de hand te houden.
- Betere rolverdeling binnen de drie verkoopteams verzekeren aan de orde gesteld en concreet uitgewerkt.
- Communicatie is met speciale leaflet voor alle bedrijfsrelaties en 200 collega's gedegen aangepakt en uitgewerkt.
- Prestatiebeoordeling is meetbaar gemaakt en daarmee aangescherpt.

#### Resultaat

- Een helder plan van aanpak, tussentijdse rapportages en mijlpalen gaven de opdrachtgever inzicht en vertrouwen en daarmee ruimte tot daadkrachtig optreden binnen de afdeling verzekeren.
- Het project is tijdig en met een goed resultaat afgesloten.
- Een lastige matching is in korte tijd op sterke wijze ingekaderd, aangepakt en zonder veel gedoe passend geregeld.
- De vele bedrijfsrelaties en collega's waardeerden de tijdige communicatie, de heldere stijl en herkenden de professionele aanpak.
- Duidelijk tevreden opdrachtgever en specialisten verzekeren.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim opdracht AEGON Nederland

### **PROJECTLEIDER EN FINANCIËEL SPECIALIST BIJZONDER BEHEER**

#### Opdracht

- Project leiden om financieringsrisico's binnen een bedrijvenportefeuille goed in beeld te krijgen en daarna te beperken
- Een solide dekkingspositie (obligo versus dekking) organiseren
- Methode ontwikkelen voor een goed inzicht in het individuele continuïteitsrisico (kans op tijdige betaling) van debiteuren
- Een passende begeleiding en exitstrategie per post ontwikkelen
- Als financieel specialist bijzonder beheer de relatie met ondernemers en andere deskundigen onderhouden en zaken doen.
- Financieringsrisico's tijdig monitoren en verliesrisico's beperken
- Gedegen managementrapportage en risicorapportage opzetten

#### Aanpak

- Duidelijke waarderingsgrondslagen en definities vastgesteld.
- Heldere afspraken gemaakt over procesrisico's binnen dit project
- Bedrijfsbezoek als belangrijk inventarisatie-instrument gebruikt
- Duidelijke bevoegdheden overeengekomen om ook zaken te doen.
- Goede communicatie met opdrachtgever en Directie Nederland
- Heldere terugrapportage van de resultaten en belemmeringen
- Alerte administratieve afwerking en goede dossiervorming

#### Resultaat

De gekozen aanpak gaf snel een helder en methodisch onderbouwd beeld van de te verwachten financiële risico's in dit project.

- Door het individuele bedrijfsbezoek en de persoonlijke relatie met de klant is veel transactiewinst voor AEGON geboekt.
- Een helder plan van aanpak, tussentijdse rapportages en mijlpalen gaven de opdrachtgever inzicht en vertrouwen en daarmee ruimte tot daadkrachtig optreden van het team bijzonder beheer bedrijven.
- Het project is tijdig en met een heel goed resultaat afgesloten.
- Een langlopend en lastig thema is in relatief korte tijd op sterke wijze ingekaderd, aangepakt en gewoon zonder gedoe geregeld.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim-opdracht Rabobank

### **DIRECTEUR BEDRIJVEN**

#### Opdracht

- Aansturen van 50 medewerkers.
- Leiding gegeven aan de teams relatiebeheer, bedrijvenadvies en verzekeringen.
- Samenwerking tussen de teams versterken en meer klantbenadering vinden.
- De ontstane achterstanden in werk her-organiseren en wegwerken.
- Krachtiger marktwerking en verkoopondersteuning organiseren.
- Lid van het bankbrede Managementteam en Kredietoverleg.

#### Aanpak

- Beleidsplanning met de teams uitgewerkt voor maximaal draagvlak.
- Diverse teambuilding activiteiten gericht op meer onderling samenwerken.
- Organisatiestructuur is aangepast tot meer efficiency in processen.
- Werkvoorraden zijn aangepakt voor een snellere doorlooptijd.
- Het administratieve- en commerciële risicobeheer zijn versterkt.

#### Resultaat

- Opdracht duurde 9 maanden.
- Nieuw elan in de teams gebracht.
- Betere balans en samenwerking tussen verkoop en risico.
- Achterstanden en werkvoorraden zijn verwerkt.
- Verkoopkracht is sterk toegenomen.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim-opdracht Rabobank

### **MANAGER BEDRIJFSMANAGEMENT**

#### Opdracht

- Het prestatieniveau van de 15 professionals verhogen.
- Coachen van de vorige manager om diens eventuele terugkeer mogelijk te maken.
- De beleidsmatige ondersteuning van de verkopende afdelingen versterken.
- Meer managementinformatie en control voor de leiding en dit structureren.
- Achterstanden in het werk laten inlopen.
- Enige projecten aansturen en het bankbrede risicomanagement versterken.
- Lid van het bankbrede Managementteam.

#### Aanpak

- De behoefte en beleving van de interne klanten is centraal gesteld.
- Het invoeren van een nieuw systeem voor intern relatiebeheer.
- De financiële ombuigingen zijn concreet gemaakt en vertaald naar de marktwerking.
- De organisatiestructuur is intern aangepast en er is een Facilitair centrum ingesteld.
- Thematische workshops met managementteam gebruikt voor draagvlak.

#### Resultaat

- De vorige manager kon succesvol terug in zijn nieuwe rol.
- De nieuwe visie op bedrijfsmanagement is binnen deze Rabobank concreet gemaakt.
- Een nieuwe organisatiestructuur met lastige functiewijzigingen is ingevoerd.
- De beoogde financiële focus van de bank is concreet gemaakt voor de commercie.
- Het feitelijke bedrijfsmanagement is door meer samenwerking fors versterkt.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim-opdracht Rabobank

### **MANAGER PARTICULIEREN**

#### Opdracht

- Herstellen van het vertrouwen van medewerkers in de leiding.
- Versterken van de verkoop van financiële diensten aan particuliere cliënten.
- Implementeren van een nieuwe integrale verkoopformule particulieren.
- Leiding geven aan 30 medewerkers en opdracht realiseren in 6 maanden.
- Lid van het bankbrede managementteam en lid van kredietoverleg (financieringsbeleid en risicobeleid). Bankbreed werken aan de beleidscycli (planning- en control, begroting) en de strategische oriëntatie op de toekomst.

#### Aanpak

- Extra aandacht voor de onderlinge samenwerking en enige HRM thema's.
- Werken aan meer oog voor verkoop, verkoopoverleg en een strakker agendabeheer.
- Een nieuw prestatiekader ontwikkelen met aandacht voor het coachen op resultaat.
- Zorgvuldig en consequent werken aan draagvlak voor de beleidskeuzes.

#### Resultaat

- De nieuwe verkoopformule is in 6 maanden ingevoerd en uitgewerkt.
- Het vertrouwen in de leiding is sterk verbeterd.
- De Rabobank richt zich inmiddels op samenwerking met toekomstvaste partners.
- De formele organisatiestructuur is in die periode aangepast.
- Voor beleggen op maat is samenwerking met buurtbanken opgestart.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

Interim-opdracht Rabobank

## **MANAGER FINANCIËEL ADVIES & HYPOTHEEK ADVIES**

### Opdracht

- Beoordelen van de slecht lopende hypotheekportefeuille.
- Bezien van de verkoopprocessen, het risicobeheer en de incasso.
- Samenwerking voor administratieve afwerking van de hypotheekbeziens.
- De huidige verliesrisico's bepalen, ordenen en beleidsmatig inkaderen.
- Lid van het bankbrede Managementteam en Kredietoverleg.
- Manager van 13 mensen. Opdracht voor 4 maanden.

### Aanpak

- Stringent bijzonder financieringsbeheer in de praktijk gebracht.
- Verliesrisico-analyse van de debiteurenportefeuille gemaakt.
- Beleidsmatig plan voor de nieuwe marktwerking ontwikkeld.
- Meer oog voor commercieel samenwerken en risicobeheer ingebed.

### Resultaat

- Forse berekende debiteurenverliezen.
- Nieuwe stringente bewaking hypotheekincasso opgezet.
- Eurobestendige incassoadministratie hypotheek ingevoerd.
- Samenvoeging van afdelingen is gerealiseerd.
- Plan voor andere marktwerking is bestuurlijk aanvaard.



ORGANISATIE ADVIES

# Human Equity

## Interim-opdracht Rabobank

### **ALGEMEEN DIRECTEUR**

#### Opdracht

- Dagelijkse leiding over 75 medewerkers.
- Medewerkers begeleiden na een heftig management conflict.
- Afwerking van het activiteitenplan, conform het eerdere beleidsplan.
- Een vorm van samenwerking tussen vier Rabobanken realiseren.
- Het professionalisering van de eenheid bedrijfsmanagement.
- Personeelsontwikkeling en medewerkerontevredenheid oppakken.
- Voorzitter van het bankbrede Managementteam en Kredietoverleg.

#### Aanpak

- Strak sturen op voortgang en afwerking van actieplannen door managers.
- De samenwerking tussen de beheerscolleges begeleiden.
- Bovenlokale samenwerking op onderdelen werd een integraal prefusieproces.
- Een medewerkeronderzoek is gebruikt voor de ontwikkeling van meer vertrouwen en samenwerking binnen de bank. De opdracht duurde 6 maanden.

#### Resultaat

- De intentieverklaring tot een fusie is door de colleges ondertekend.
- Medewerkers werden zich bewust van relevante ontwikkelingen buiten de bank.
- Het bedrijfsmanagement is intern versterkt met oa. een nieuwe manager.
- De fusieontwikkelingen versterkten de onzekerheid bij veel medewerkers.
- De onderlinge verhoudingen in het managementteam bleven lastig.