



## Inhoudsopgave

### Pagina 1-2

Klantinterview Paul Wolda - ING;  
"De mooiste bank van Nederland bouwen"

### Pagina 3

Echt grip op de verandering;  
Programma Management Scan

Lef, karakter en leiderschap

### Pagina 4

Column Robert Voogt;  
The Perfect Match

Nieuws;  
VP&P 10 jaar  
CCD wetgeving in de toekomst

#### LET OP!

In de toekomst zal de VP&P Update enkel in digitale vorm beschikbaar komen. Schrijf u daarom in voor de digitale versie via [www.vp-p.nl/update](http://www.vp-p.nl/update).

Tien jaar is Voogt Pijl & Partners (VP&P) als bureau van management consultants en programmamanagers actief in de financiële sector. In die jaren hebben wij veel geleerd van en met u. Deze lessen, onze ervaringen en opgebouwde expertise delen wij veelvuldig met u door middel van artikelen en publicaties. Door het delen van onze ervaringen houden wij onze kennis levendig en scherpen wij onze geest. Zo kunnen wij weer iets teruggeven aan u, onze klant, met wie wij zoveel uitdagingen, succes en plezier beleven.

Geheel in deze traditie van samenwerken, leren, vieren en delen past dit initiatief: de VP&P Update. Met deze nieuwsbrief stellen wij u op de hoogte van de bevindingen van andere klanten, onze ervaringen, updates en wat ons persoonlijk als consultants en programmamanagers bezighoudt in de uitoefening van ons vak.

Wij wensen u veel leesplezier!

*Arjan Kunst*

*Roland Bushoff*

*Dylan Dresens*

*Frans Paul Fremeijer*

*Wouter Pijl*

*Harold Schepers*

*Annemarie Sikken*

*Robert Voogt*

*Bauke Vriesema*

*Bjørn Wammes*

*Netwerkpartners*

*Carin Prosée*

*Mike Vink*

## Klantinterview

### "De mooiste bank van Nederland bouwen"

In gesprek met Paul Wolda, Manager Productmanagement Rekeningen & Pakketten binnen de ING, over de uitdagingen van een complexe samenvoeging van twee banken en het houden van focus op de dienstverlening voor de klant.

Binnen Tango (de samenvoeging tussen Postbank en ING Bank) heeft Voogt Pijl & Partners (VP&P) een aantal cruciale rollen vervuld, waaronder voor Paul Wolda het leiden van een programma dat zich in de kern van de samenvoeging bevond; het vernieuwen van het productaanbod van 'pakketten' waar diverse betaalproducten van ING in samenkomen en het overbrengen van 600.000 klanten van de voormalige ING Bank naar de nieuwe ING.

#### De centrale rol van Productmanagement

"Ik ben gestart bij de toenmalige Postbank op de dag dat de implementatie van Tango officieel van start ging. Een unieke operatie in de Nederlandse markt. Alle uitingen zoals brieven, folders en internet moesten worden aangepast. Op hetzelfde

moment waren wij vanuit het programma ook verantwoordelijk voor de voorbereidingen voor het overbrengen van klanten naar het systeem van de nieuwe ING. Dit was een forse uitdaging; voor onze klanten diende onze dienstverlening uiteraard gewoon door te lopen.

Lees verder op pagina 2

## Vervolg: “De mooiste bank van Nederland bouwen”

Binnen de ING fungeert Productmanagement in dergelijke trajecten als centrale spil, wij moeten ervoor zorgen dat de veranderingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Uiteraard in nauwe samenwerking met Marketing, Kanalen, IT en Operations. Als er zoveel tegelijk speelt, zijn kennis van de keten en samenwerking binnen de keten van onschatbare waarde. Bij de samenvoeging kreeg dit nog een extra dimensie door de snelheid waarmee dit is neergezet. Iedereen heeft –zeker tijdens zo’n omvangrijk traject– zijn of haar eigen prioriteiten. Dat maakt het een uitdaging.



### WAT MIJ BETREFT EEN ZEER PRETTIGE EN SUCCESVOLLE SAMENWERKING

PAUL WOLDA, ING

Eén van de doorslaggevende factoren van de zeer succesvolle realisatie, is dat ‘running the bank’ en ‘changing the bank’ bij dezelfde mensen zijn ondergebracht. In mijn ogen moet je vanuit beide perspectieven blijven kijken en ze –hoe lastig dat soms ook is– met elkaar blijven combineren.”



## Focus op de verandering

“Wat natuurlijk meehielp, was het beeld dat bij iedereen leefde dat we ook echt een verschil aan het creëren waren. De trots en bereidheid van iedereen om net dat stapje extra te doen, zag je elke dag terug. We wisten allemaal dat we de mooiste bank van Nederland aan het bouwen waren, dat stimuleert enorm.

Samen met met name Marketing moesten we bij dit bouwen de focus op de klant blijven houden. Aan de ene kant het bouwen van een nieuwe bank waar alle klanten van Postbank en ING Bank gaan bankieren en waar dus het beste van beide banken in gecombineerd moet worden. Hoe ervaart de klant de processen, wat kunnen we aan de producten aanpassen om de klantbeleving te verbeteren, welke productcombinaties gaan we neerzetten?

Aan de andere kant speelde tegelijkertijd de vraag hoe we uiteindelijk die honderdduizenden klanten van de systemen van de ene bank overbrengen naar de systemen van de andere bank. Hierbij uiteraard zorgen voor een makkelijke overgang voor klanten en bijvoorbeeld met behoud van hun oude pincode. Vanwege de soms intensieve veranderingen voor deze klanten een delicaat proces van schoning, synchronisatie en communicatie.

Met alle veranderingen die plaatsvinden in zo’n kort tijdsbestek binnen de organisatie, is het dan wel primair onze rol om die klantfocus te blijven houden. Het uitgangspunt was immers dat klanten geen hinder zouden ondervinden van deze overgang.”

## Onderling vertrouwen en karakter tonen

“Een samenvoeging van een dergelijke omvang vraagt het losmaken van krachten en bereidheden tot samenwerking die je niet vaak ziet. VP&P heeft hieraan een zeer duidelijke bijdrage geleverd, door de toebedachte rol op een passende wijze in te vullen. Bruggen bouwen, motiveren, zaken terugbrengen tot de essentie, er zijn als het nodig is, initiatief tonen en elkaar goed aanvoelen. Alhoewel degelijkheid een must is, moeten er veel beslissingen genomen worden in een vroegtijdig stadium. De programmamanager van VP&P wist hierbij de juiste accenten te plaatsen en de goede balans te kiezen tussen het zelf nemen van beslissingen en het voorleggen aan mij of hogere gremia.

We kunnen terugkijken op een succesvolle lancering en samenvoeging. De uitdaging was het om klanten naadloos om te zetten naar de nieuwe omgeving. Als ik kijk naar het aantal klantvragen tijdens de migratie en de ontvangst van onze vernieuwde productportfolio, dan scoren we beter dan vooraf ingeschat.

Wat mij betreft een prettige en succesvolle samenwerking.”

# Echt grip op de verandering

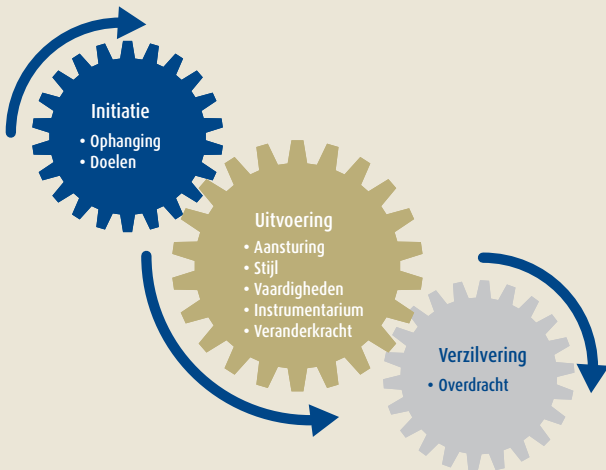
## Programma Management Scan

Meer grip krijgen op uw veranderorganisatie gaat niet vanzelf. De vaak heftige dynamiek en grote en diverse belangen maken de besturing meestal erg complex. Niet alleen van de gehele veranderportfolio, maar ook van individuele programma's. Dat maakt het voor u als opdrachtgever lastig om een toereikend beeld te vormen van (kostbaar) verbeterpotentieel in lopende programma's. VP&P ontwikkelde op basis van haar eigen ervaringen met grote veranderprogramma's daarom de Programma Management Scan. De Programma Management Scan is gemaakt om u in kort tijdsbestek de juiste handvatten te verschaffen om effectief de grip op uw veranderorganisatie te verbeteren.

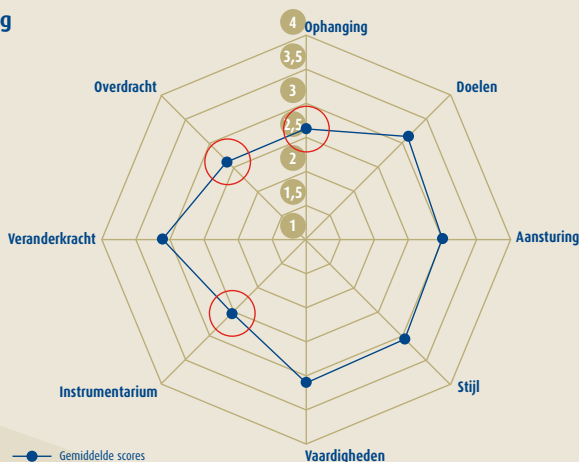
De Programma Management Scan is geen audit. In de Programma Management Scan wordt gefocust op de succes- en faalfactoren van zowel de harde (structuur) als de zachte (gedrag en rollen) kant van goed programmamanagement. Daarmee gaan wij veel verder dan een check op procedurele juistheid van gevolgde methodes of formele (rapportage)richtlijnen.

Samen met ons pakt u in korte tijd dóór op de belangrijke aspecten binnen het betreffende programma, komen aandachtspunten boven tafel en komen betrokkenen zelf tot direct uit te voeren verbeterpunten. Op factoren die er écht toe doen.

### Fasen en succesfactoren



### Scoring



# Lef, karakter en leiderschap

## Succesfactoren in moeilijke omstandigheden voor zowel opdrachtgever als consultant

Het verschil maken, daar gaat het om in de samenwerking met opdrachtgevers. Bestaande klanten weten wat dat inhoudt. Tóch is het soms moeilijk om snel te duiden waar het verschil 'm nu in zit. Dat zit 'm namelijk niet alleen in het aanbod van VP&P. Het als organisatieadviseurs of programmamanagers begeleiden van complexe verandertrajecten op vlakken als strategie-executie, prestatieverbetering en inrichting & besturing.

Het verschil voor ons zit 'm vooral in de manier waaróp de inzet wordt aangewend. Verschil zit 'm in *Lef, Karakter en Leiderschap*. 'Lef' om lastige uitdagingen aan te gaan die in de organisatie voor internen soms een te hoog afbreukrisico vormen. 'Karakter' door eerlijk en kritisch te zijn op ideeën en plannen van opdrachtgevers. En 'Leiderschap' door 'analysis paralysis' te doorbreken en met rechte rug het voortouw te nemen in veeleisende trajecten. Dat is wat wij zijn en waarop wij onze collega's selecteren.

Maar: 'it takes two to tango'. Wij zijn ons er daarbij terdege van bewust dat wij het samen doen en dat wij hét verschil niet kunnen maken zonder dat ú het verschil maakt. Uw inzet, besluitvorming, kracht en doorzettingsvermogen samen met onze expertise, ons inlevingsvermogen en onze toewijding maken de samenwerking tot een succes.

Wij merken dan ook dat er duidelijke overeenkomsten in opdrachtgevers zijn, waarmee de relatie door de jaren heen het meest bestendig is. Deze opdrachtgevers hebben in het algemeen ook zelf hun sporen in organisatieverandering verdiend, resultaten geboekt, veranderingen geleid en zijn gelouterd door gemaakte fouten en valkuilen op de weg. Men is niet snel tevreden en zeer ambitieus. Altijd zaken beter willen regelen en geen genoegen nemen met een krappe voldoende. Uitdagerend voor de consultant, maar prettig in de samenwerking, want een veeleisende opdrachtgever maakt een consultant namelijk altijd beter. Dat komt het resultaat in opdracht altijd ten goede!

HET BUREAU DAT  
DOOR MENSEN  
WORDT GEMAAKT



## The perfect match

Je constateert in de loop van een consultancy carrière dat je een aantal dingen anders waardeert dan in het begin. Zo had ik bijvoorbeeld destijds het beeld van een professional in changemanagement als een schaap met vijf poten, iemand die van alle markten thuis moet zijn. Immers, je moest toch in staat zijn om zowel daadkrachtig (mee) te managen, projecten te leiden, cultuurtrajecten in gang te zetten, op de inhoud een stempel te drukken en in de procesbegeleiding het verschil te maken. O ja, en en passant ook waar nodig coaching ter hand te nemen! Nu, met een kleine twintig jaar advieservaring in de achterzak, weet ik dat schapen met vijf poten weliswaar bestaan, maar dat er niet zo heel veel van zijn. Ook weet ik beter dat een écht goede programmamanager een aantal eigenschappen heeft dat zich niet makkelijk laat verenigen met de eigenschappen van een echt goede procesbegeleider of coach. De een wil (tijdelijk) onderdeel worden van het klantsysteem, de ander ontleent de kracht juist aan 'buiten het systeem staan'. De een kan bij wijze van spreken niet functioneren zonder formele opdracht, mandaat, badge, werkplek en account bij de opdrachtgever, de ander wordt daar juist een beetje kriegelig van. En zo zijn er meer karakteristieke verschillen.

De verschillende typen professionals geven elk een eigen klankkleur aan een reorganisatie, een costimizing® operatie of een programma management scan. De match van type en opdracht is hierbij een serieuze succesfactor voor opdrachtgever en opdrachtnemer. De chemie van de juiste persoon voor de setting waarin de opdracht wordt uitgevoerd maakt soms het verschil. Die belangrijke afweging wordt gemaakt in eerste gesprekken en is een delicaat proces. Het moet in zo'n gesprek gaan over wat echt benodigd is, niet alleen in termen van ervaring, maar ook in termen van skills, persoonlijkheid, stijl en interventiekracht. The perfect match laat zich niet afmeten aan een cv of een foto. Een aantal van onze opdrachtgevers onderschrijft dit van harte en kent vaak ook meerdere consultants van VP&P. Gesprekken met hen blijven dan soms ook kort: 'Voor déze opdracht heb ik je collega 'X' nodig, terwijl jijzelf de uitgesproken consultant was voor de uitdaging van vorig jaar.' Beide partijen hebben te winnen bij een dergelijk gewogen oordeel op persoonlijkheid van consultant en organisatie!

Het is goed om elkaar verder te kennen dan van cv's. Dat is de manier waarop wij het verschil samen met u kunnen maken!

Robert Voogt



## Voogt Pijl & Partners 10 jaar

Dit jaar bestaat VP&P 10 jaar als bureau van management consultants voor de financiële sector. Vanuit de start met twee mensen, hebben wij prachtige uitdagingen bij en met onze klanten mogen aangaan. Opdrachten waar wij telkens weer het uiterste aan creativiteit en doorzettingsvermogen van de klantorganisaties hebben moeten vragen en van onszelf hebben moeten geven. Mooie ervaringen opgedaan, lange termijn relaties opgebouwd, een mooie naam in de financiële sector opgebouwd en inmiddels een aantal grijze haren rijker!

Inmiddels zijn wij binnen VP&P met tien ervaren professionals in het leiden van impactvolle veranderingen en is een aantal zelfstandige professionals in programmamanager of management consultancy met grote regelmaat in opdrachttuitvoering verbonden aan het bureau. In dit jaar van het 10-jarig bestaan zullen diverse activiteiten voor en met opdrachtgevers in het teken staan van het 10-jarig bestaan, zodat wij dit jubileum niet ongemerkt voorbij laten gaan. U hoort nog van ons!



## Nieuwe CCD-wetgeving 2010 ingrijpend voor banken

Vanaf 11 juni 2010 wordt er nieuwe wetgeving van kracht voor kredietverstrekkende instellingen. De Consumer Credit Directive (CCD) betreft Europese wetgeving ten aanzien van kredietverlening aan consumenten die in 2010 in Nederland ingevoerd moet zijn. De CCD stelt nieuwe eisen aan onder meer een vergrote transparantie, extra informatievoorziening aan klanten, toenemende eisen inzake zorgplicht en het vooraf informeren over zaken als rentewijzigingen. VP&P voert momenteel het programmamanager over een CCD programma bij één van de grootbanken. Mocht u meer informatie over CCD willen, dan gaan wij graag met u in gesprek.

Voogt Pijl  Partners

M A N A G E M E N T C O N S U L T A N T S

Voogt Pijl & Partners  
Utrechtseweg 90a  
3818 EN Amersfoort

T 033 4 570 460  
E info@vp-p.nl  
I www.vp-p.nl