

Morele helderheid inspireert mij

Volhardend, betrouwbaar, verantwoordelijk. Financial Investigator sprak met Frans Verhaar, Managing Director, Head of Continental Europe bij bfinance. ‘Je bestaat bij de gratie van klanten die jouw toegevoegde waarde zien.’

Door Lies van Rijssen

‘Beleggen boeide me al voordat het mijn hoofdrichting werd binnen de studie Bedrijfskunde. Een stage bracht me bij een aanbieder van private vastgoedmaatschappen voor vermogende particulieren, die vooral in de VS belegden. Maar de vastgoedwereld paste niet bij me. Ik stapte over naar ING Investment Management, waar ik bij institutioneel mandatenbeheer terechtkwam. Ik deed daar portfoliomanagement met klantverantwoordelijkheid. Een hybride functie waar ik het beleggingsbeleid voor institutionele klanten implementeerde in hun portefeuille en verantwoording aflegde over performance en beleid. Na verloop van tijd wilde ik dichter op de financiële actie zitten. Ik werd Funding Manager op de Treasury-afdeling van ING Verzekeringen. Daar richtte ik me op de liabilitykant van de balans: cashmanagement, schulduitgifte, valutatransacties. In die tijd voltooide ik ook mijn CFA-studie.

Omdat ik internationale ervaring wilde opdoen, was het een logische vervolgstap om naar Londen te gaan. Zo kwam ik in 2007 bij bfinance, vlak voordat de financiële crisis uitbrak.

bfinance was toen een relatief kleine, maar snelgroeiende investment consultant met een vernieuwend business-model, waarmee het zich nadrukkelijk onderscheidde van de gevestigde orde. Ik ontdekte hoe groot en divers het speelveld van asset managers wereldwijd is en als onderdeel van ons researchteam was ik betrokken bij projecten voor pensioenfondsen en verzekeraars in het Verenigd Koninkrijk, Canada, Duitsland en Scandinavië, met activiteiten in vrijwel alle asset classes. Nederland was

voor bfinance nog onontgonnen terrein. Toen ze mij vroegen of ik die markt wilde gaan ontwikkelen, heb ik dat met beide handen aangegrepen. Sinds 2010 ben ik verantwoordelijk voor onze activiteiten in de Benelux. bfinance werkt inmiddels in meer dan 45 landen.

Tot de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren in de financiële sector reken ik in elk geval de enorm toegenomen complexiteit voor institutionele beleggers. Beleggingen in illiquide markten, vastgoed, infrastructuur, private debt, impactbeleggingen. Ze zijn nu bijna mainstream, maar ze vragen een heel andere aanpak qua selectie, monitoring en governance.

Ook het interne apparaat van klanten – institutionele beleggers zoals pensioenfondsen – is door die complexiteit onder grote druk komen te staan. Er worden hoge eisen gesteld aan transparantie, duurzaamheid, verantwoording. Tegelijkertijd hebben pensioenfondsen maar beperkt ruimte voor uitbreiding van hun teams. Die combinatie brengt mee dat ze ons om meer ondersteuning vragen, maar wel op hun voorwaarden: de ondersteuning moet onafhankelijk, flexibel en resultaatgericht zijn.

Een andere grote ontwikkeling is de enorme toename van beschikbare data, maar daarmee ook de behoefte aan interpretatie. Technologie biedt enorme kansen, maar zonder duiding wordt het al snel ruis.

Nog een voorname ontwikkeling is de toegenomen regelgeving. Ondanks de goede bedoelingen, waaronder meer duidelijkheid willen scheppen, vind ik het effect ervan vaak

‘Persoonlijke groei komt voort uit de optelsom van de lessen waar je doorheen gaat. Het belangrijkste dat je daarbij leert, is reflecteren.’

CV

Frans Verhaar

Frans Verhaar (CFA, CAIA, FRM, FDP) studeerde bedrijfskunde en is sinds 2007 werkzaam bij bfinance, een internationaal adviesbureau gespecialiseerd in beleggingsvraagstukken voor institutionele beleggers. Verhaar is onder andere zeer ervaren op het gebied van alternatieve beleggingen, financieel risicomanagement, beleggingsanalyse en financiële datawetenschap.



zorgelijk. Ik zie de nieuwe kaders en formats een soort verlamming veroorzaken. Betrek hier de consolidatie in de sector eens bij, die enorm grote organisaties heeft voortgebracht. Dan valt op dat dit ten koste van hun wendbaarheid is gegaan. De besluitvorming wordt trager, risico's worden meer gemanaged via processen dan via inhoud en er gaat onevenredig veel energie zitten in compliance en coördinatie.

Duurzaamheid is in ons werk allang geen apart thema meer, maar een integraal onderdeel van het beleggingsbeleid van institutionele partijen. In Europa en al helemaal in Nederland. De implementatie ervan is deels gedreven door regelgeving, maar vaak ook door de overtuiging van de achterban of bestuurders.

Diversiteit en inclusie zijn voor mij geen ideologische doelen, maar een logisch gevolg van de economische realiteit. Wij werken multidisciplinair, benaderen problemen vanuit verschillende invalshoeken en hebben, zoals gezegd, klanten in meer dan 45 landen. Vanzelfsprekend zijn onze collega's afkomstig uit veel van deze landen. Dat maakt ons team van nature divers. In diversiteit zijn we een afspiegeling van onze klanten. Niet omdat we daar een quotum aan hangen, maar omdat we alleen relevant kunnen blijven als onze teams het speelveld goed begrijpen.

Het belangrijkste inzicht dat ik in mijn werk heb opgedaan, is dat ik fouten die ik maak, moet benutten. Elke situatie bevat een les. Soms een les door succes, maar meestal door frictie. Door een verkeerde inschatting, te hard van stapel lopen, of te lang wachten. En dat is prima. Persoonlijke groei komt voort uit de optelsom van de lessen waar je doorheen gaat. Het belangrijkste dat je daarbij leert, is reflecteren. Niet alleen op wát je hebt gedaan, maar vooral op wáárom je iets deed. Wat was je drijfveer? Wat zag je over het hoofd, waar liet je steken vallen? Was er miscommunicatie? Wat zou je de

volgende keer anders doen, uiteraard zonder jezelf te verloochenen? Deze manier van denken helpt me scherp te blijven, ook naar klanten. Ik durf de ruimte te nemen om te herijken, bij te sturen, toe te geven dat ik met nieuwe inzichten anders tegen een situatie had aangekeken. Dat is geen zwakte, maar de essentie van professionele volwassenheid.

Het belangrijkste moment in mijn loopbaan tot nu toe is tweeledig. Enerzijds was het mijn beslissing om de inhoudelijke kant te verlaten voor de klantenkant. Ik ben uiterst analytisch ingesteld en heb de nodige titels verzameld. Maar ik merkte dat ik uit al die bagage sec op de lange duur niet de meeste energie haalde. Uiteindelijk draait het om mijn impact in de praktijk. Ik heb de spanning nodig van een klantrelatie, de dialoog, het schakelen en opbouwen van vertrouwen, het oplossen van problemen als het even tegenzit, verantwoordelijkheid nemen als iets anders loopt dan gehoopt.

Het andere aspect is van vrij recente datum. Begin dit jaar kreeg ik de kans om ons Europese team te gaan leiden. Ik had nooit een managementpositie nagestreefd en zag mezelf niet per se als manager. Maar nadat ik me eerder had aangemeld als mentor voor een nieuwe collega, merkte ik hoeveel energie het begeleiden van anderen me geeft. De feedback en waardering, ook vanuit het bredere team, waren waardevol en deden goed. Men ziet me blijkbaar als iemand op wie je kunt bouwen. Die scherp is, eerlijk communiceert en niet wegloopt voor verantwoordelijkheid. Ik ben gaan inzien dat leiderschap niet om populariteit draait, maar om betrouwbaarheid. Mijn nieuwe rol geeft me veel voldoening. Ik ben niet meer alleen bezig met mijn eigen business maar help nu ook anderen om beter te worden. Een nieuwe dimensie.

Mijn grootste uitdaging is geweest dat ik de verantwoordelijkheid kreeg om onze business in de Benelux op te >

‘AI biedt enorme kansen, maar alleen voor wie zich nu actief voorbereidt en niet wacht tot de toekomst hem inhaalt.’

bouwen. Niemand kende ons, we hadden geen track-record in de regio en geen klantenbestand. Ik vreesde te worden gezien als de zoveelste partij die de markt kwam verkennen. Alles wat we vervolgens hebben opgebouwd, is daadwerkelijk ontstaan via cold call: de telefoon pakken en om een afspraak vragen. Dat vergt geduld, volharding, een sterke overtuiging van je kwaliteit en die kunnen overbrengen. Want je bestaat bij de gratie van klanten die jouw toegevoegde waarde zien. Je krijgt maar één keer de kans om serieus genomen te worden. Elk gesprek, elk voorstel, moest dus raak zijn. Inmiddels is dat vijftien jaar geleden.

Ik ben trots op waar we nu staan. We hebben een stevige footprint en goede naamsbekendheid. Ik heb dat, als de vooruitgeschoven post in Amsterdam, met eigen handen opgebouwd, natuurlijk met hulp van collega's. Nog steeds groeien we. Deze maand kregen we een prachtige opdracht van een Nederlands pensioenfonds dat we mogen begeleiden bij hun allocatie naar impact private debt. Maar niet alles ging makkelijk, we verloren ook klanten. Daar heb ik enorm van gebaald. Ik heb mezelf toen kritische vragen gesteld en ben nagegaan wat ik binnen mijn invloedssfeer anders had kunnen doen.

Ook de overgang naar mijn huidige leidinggevende rol, waar ik nog geen ervaring mee had, is uitdagend. Luisteren naar feedback, leren, fouten maken, reflecteren en verbeteren is ook hier mijn aanpak.

Ik lees graag over economie, filosofie en vrijheid. Dat scherpt me, helpt me mijn eigen principes te toetsen. Als ik vrij ben, zoek ik de rust op. Mijn ideale vakantie is eenvoudig. Bergwandelen. Weg van de ruis, terug naar de basis, de natuur, weinig externe prikkels, geen performancedrang. De ruimte hebben om na te denken en het grotere plaatje te blijven zien.

Inspiratie haal ik uit morele helderheid. Uit mensen met een scherpe geest, die me dwingen anders naar zaken te

kijken. Dat kunnen vrienden en collega's zijn, maar vaak ook klanten en zakenrelaties. Ik geloof sterk in de waarde van onafhanke-

lijk denken, zet me af tegen conformiteit omwille van de groep. Je moet ergens voor durven staan, ook als je daarmee tegen de stroom ingaat. Verantwoordelijkheid, vrijheid, autonomie en helderheid motiveren mij. Ik stuur graag zelf. Ik wil keuzes maken vanuit overtuiging en de consequenties daarvan dragen, in het besef dat ik alleen invloed heb op hoe ik zelf handel en dat dat genoeg is. Ik heb alleen mezelf in de hand en hoe ik op situaties reageer. Als ik dat goed kan managen, kan mijn geest groeien.

Ik sluit af met een oproep over AI. AI interesseert mij hogelijk en ik maak me er ook zorgen over. Deze technologische ontwikkeling gaat onze sector en de samenleving fundamenteel veranderen. Ik vrees dat velen zich niet realiseren hoe diepgaand de impact zal zijn, ook in de sector waarin wij actief zijn. AI gaat de werkprocessen, data-analyses, rapportages, klantcommunicatie en due diligence drastisch veranderen. Wat vandaag nog mensenwerk is, kan een model morgen ondersteunen of overnemen. Wat betekent dit voor generaties na ons? Veel zekerheden zullen wegvallen. Die gedachte houdt me weleens wakker.

Mijn oproep is niet te wachten op instructies van bovenaf voor de omgang met AI. AI is geen toekomstmuziek. AI is hier, nu, wordt alleen maar slimmer en ontwikkelt zich razendsnel. Probeer daarom AI te integreren in vrijwel alles wat je op dagelijkse basis doet. Wie zich nu voorbereidt, bouwt aan relevantie. Wie afwacht, loopt straks achter de feiten aan. Laten we beseffen dat Artificial General Intelligence, de volgende generatie AI, slimmer is dan de mens. AI kan een destabiliserende uitwerking hebben, maar tegelijkertijd kan AI fantastische dingen opleveren. Tussen de twee kampen, de doemdenkers en de blinde optimisten, ben ik realistisch optimistisch: AI biedt enorme kansen, maar alleen voor wie zich nu actief voorbereidt en niet wacht tot de toekomst hem inhaalt.' ■