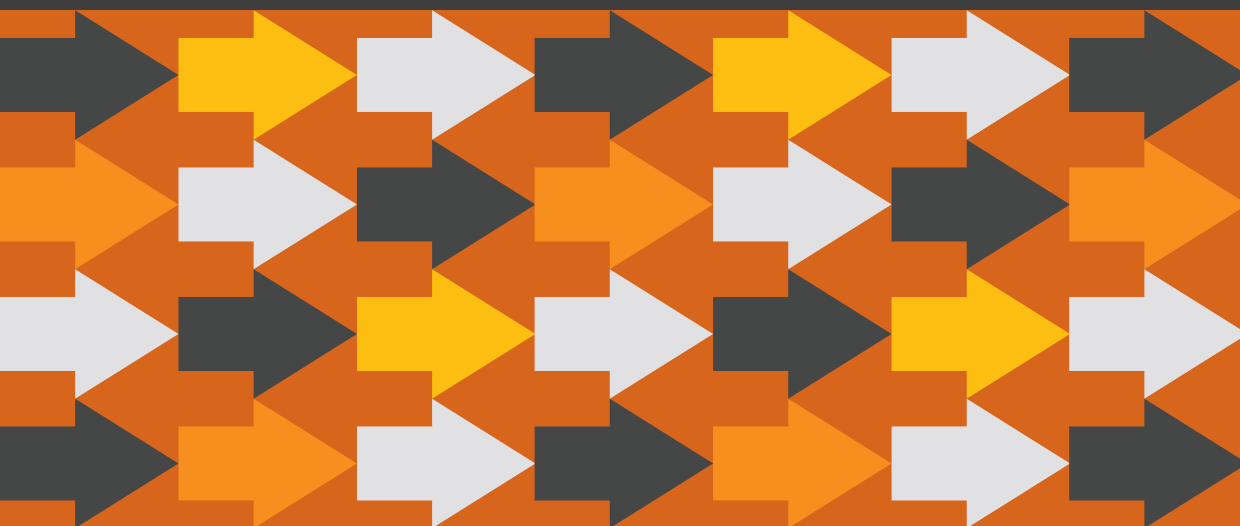


To Digital and Beyond

De veranderende rol van de financiële tussenpersoon

Een verslag van BZB-Fedafin en PwC Belgium



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Samenvatting	5
3. Over het onderzoek	7
4. De klanten van de tussenpersonen zijn tevreden en trouw	8
5. De drie pijlers van ons onderzoek	11
6. Te verbeteren elementen	16
7. Wat moeten de tussenpersonen doen?	17
8. Conclusie	18
Contactpersonen	19

1. Inleiding

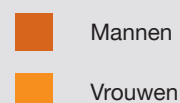
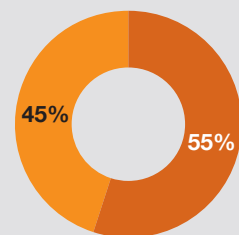
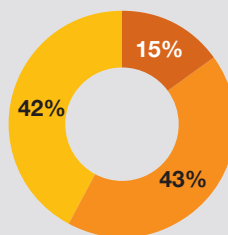
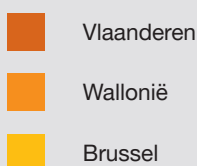
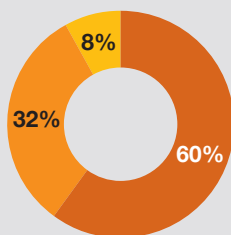
In de wereld van de financiële en verzekeringsproducten beschouwen de meeste klanten de diensten van hun tussenpersonen als waardevol. Om een klantenbinding tot stand te brengen en in stand te houden, moeten de tussenpersonen buiten het voor de hand liggende 'prijs-product-merk'-schema treden: de klanten kijken uit naar een zinvolle relatie met hun tussenpersoon.

Om zijn 20e verjaardag luister bij te zetten, heeft BZB-Fedafin, de Belgische vereniging van bank- en verzekeringstussenpersonen, PwC gevraagd de relatie tussen klanten en hun financiële tussenpersonen te onderzoeken. Om een goed begrip van de toekomst van

de tussenpersonen te krijgen, hebben we 1.495 klanten gevraagd deze relaties te wegen en ons mee te delen aan welke aspecten van de interacties ze de meeste waarde hechten.

De cijfers

De populatie is erg representatief voor de Belgische bevolking: van de 1.495 deelnemers is 60% Vlaams, 32% Waals en 8% Brussels. Ook de leeftijdscategorieën liepen uiteen: 15% van de ondervraagden was 18 tot 34 jaar oud, 43% had een leeftijd van 35 tot 54 en 42% was 55-plusser. Het aandeel van mannelijke en vrouwelijke ondervraagden bedroeg respectievelijk 55 en 45%.





2. Samenvatting

Op de markt van de bemiddeling inzake financiële diensten speelt zich heel wat af, zowel in het bank- als in het verzekeringswezen:

1. We merken een consolidatie van de markt op: de verzekeringstussenpersonen groeien en kopen kleinere portefeuilles op, het aantal fysieke bankkantoren neemt af, enz.
2. De voorschriften en wettelijke bepalingen op het vlak van financiële diensten nemen toe (algemene verordening gegevensbescherming, Mifid2, enz.)
3. Het Belgische fintech/insurtech-landschap is groot en nog altijd groeiende. Ondernemingen moeten innoveren om overeind te blijven.
4. Wat is de waargenomen waarde van de door de tussenpersonen geleverde diensten? Ondanks het feit dat klanten gewoon zijn gelijk wat onmiddellijk te verkrijgen en gemakkelijk van tussenpersoon kunnen veranderen als ze niet tevreden zijn, streven ze naar een zinvolle relatie met hun tussenpersonen.
5. Tussenpersonen mogen zich niet blijven blindstaren op het 'prijs-product-merk'-schema en moeten zich toespitsen op vertrouwen, interactie en relevantie, opdat de trouw en de tevredenheid van de klanten zou standhouden en zou toenemen.

Doorgaans zijn de klanten trouw aan hun tussenpersonen. Waarom?

De aankoopbeslissing van klanten is niet enkel afhankelijk van factoren als prijs of merk. Ze hechten ook belang aan de ontvangst van begrijpelijke informatie waarop ze kunnen vertrouwen en ze zijn op hun hoede als het over geld of financiële zaken gaat: ze willen de situatie onder controle hebben, hun vermogen beschermen en moeten kunnen rekenen op de bekwaamheden en betrouwbaarheid van hun tussenpersoon.

Daarom steunt dit onderzoek op drie pijlers, die niet binnen het gebruikelijke 'prijs vs. merk' schema vallen, om een aantal andere prioriteiten van de klant te onderzoeken:

- **Vertrouwen:** klanten hebben een groot aantal keuzemogelijkheden en willen een zinvolle relatie met hun handelspartners. Vertrouwen maakt het mogelijk een dergelijke relatie op te bouwen.

- **Relevantie:** passende en begrijpelijke informatieverstrekking, op een duidelijke en toegankelijke wijze. Tijdige en ter zake doende informatie is van essentieel belang om aan de behoeften van de klant te voldoen.
- **Interactie:** assistentie op het juiste ogenblik, via geschikte kanalen en met een passende frequentie, is van doorslaggevend belang voor de relatie tussen klant en tussenpersoon.

Ons onderzoek toont aan dat de tussenpersonen in het algemeen op die drie punten goed scoren.

We hebben evenwel drie belangrijke punten vastgesteld die kunnen verbeterd worden:

1. De klanten hebben niet het gevoel dat hun tussenpersoon hen tijdig op de hoogte brengt in geval van nieuwe ontwikkelingen.
2. De klanten begrijpen niet hoe hun tussenpersoon hun producten beheert, zoals een autoverzekeringsspolis of een financiële belegging.
3. De klanten begrijpen de complexiteit van hun financiële producten niet.

Het is belangrijk dat de tussenpersonen geleidelijk streven naar een interactieve relatie met hun klanten.

We hebben drie belangrijke elementen vastgesteld die de tussenpersoon kan verbeteren:

- **Doeltreffendheid:** streven naar grotere efficiëntie; de klus klaren.
- **Ervaring:** verbeteren van de klantenervaring – snel, eenvoudig, vriendelijk, met een menselijke noot.
- **Engagement:** het gaat bijvoorbeeld niet gewoon om een pensioenproduct, maar om een tocht naar de pensionering; een vangnet voor de toekomst.

Middenin deze elementen ligt de sweet spot.

Hoe evolueert de markt van de financiële diensten?

De veranderingen in de markt volgen elkaar snel op. De ontwikkelingen bijhouden wordt een voltijds job.

De wetgeving en de voorschriften worden voortdurend geïmplementeerd en bijgewerkt: de richtlijn markten voor financiële instrumenten (MiFID), de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), en nog veel meer. Nieuwe marktspelers ontwrichten de markt door autonome processen bovenop gewone bankproducten mogelijk te maken, zoals automatische besparingsinitiatieven.

De consolidatie van de markt gaat door en een vermindering van het aantal mensen die in de sector werken is één van de gevolgen daarvan.

Tegelijkertijd zien we een explosie in de technologieën en de start-ups, die wedijveren om waardeketens geheel of gedeeltelijk over te nemen.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de belangrijkste veranderingen die de sector beïnvloeden, in een nooit eerder gezien tempo. Wat betekent dit voor de tussenpersoon?



3. Over het onderzoek

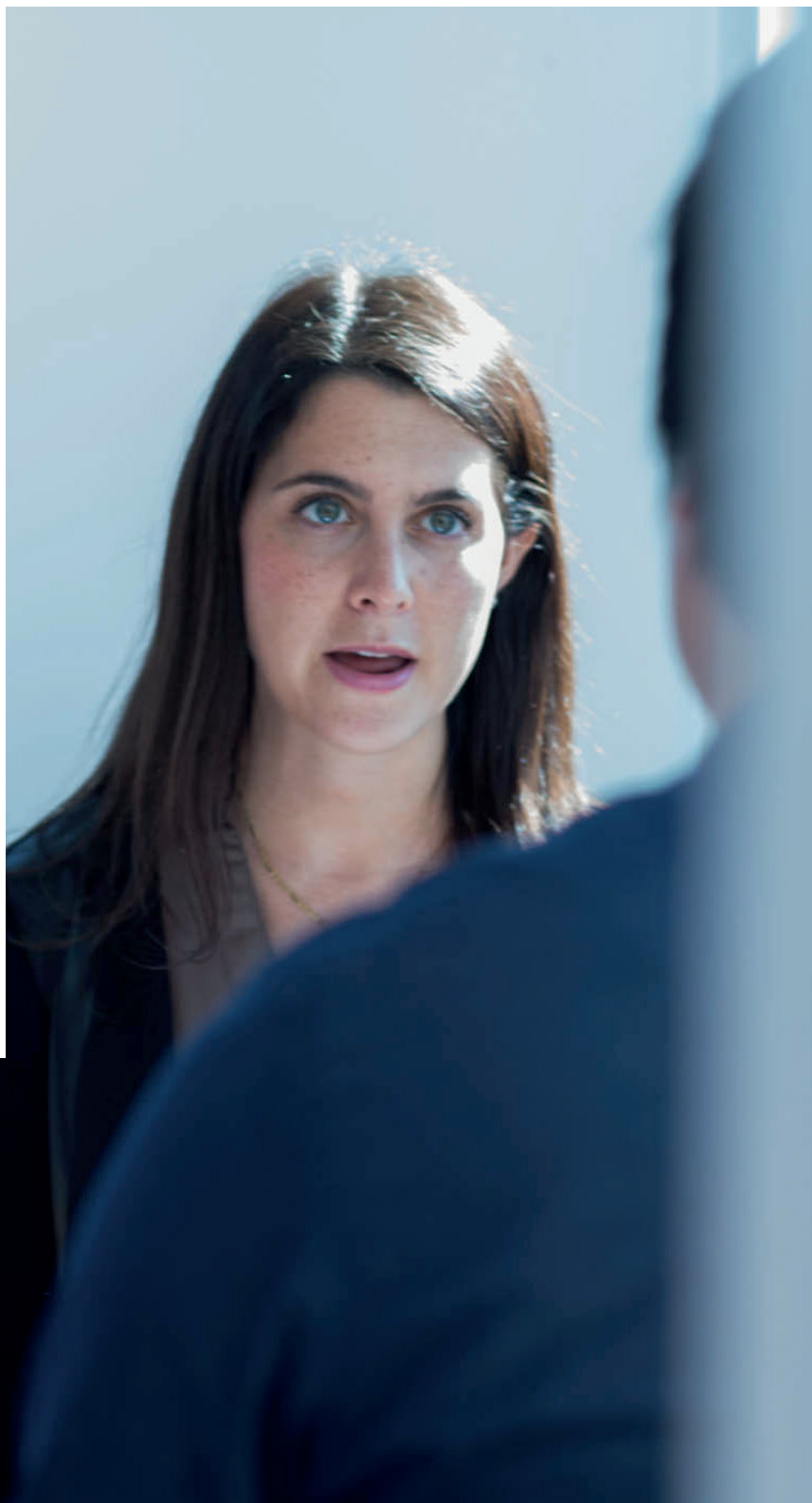
BZB-Fedafin heeft in 2014 een eerder onderzoek besteld. Hierin werd de klantsegmentatie onderzocht op basis van loyaliteit en werd beschreven hoe met ieder segment dient te worden omgegaan. Ze kwam tot het besluit dat de digitale revolutie dient aangewend te worden om tijd vrij te maken voor klanten die naar een waardevol advies verlangen.

In dit onderzoek willen we de volgende vragen beantwoorden:

- Waarom is de tussenpersoon een belangrijke schakel van de waardeketen en hoe komt dat tot uiting vanuit het gezichtspunt van de klant?
- Hoe kan de tussenpersoon evolueren in de veranderende context waarin hij actief is? Waar moet rekening mee gehouden worden?
- Wat kan de tussenpersoon doen om het hoofd te bieden aan toekomstige uitdagingen?

Bovendien onderzoeken we de rol van de tussenpersoon in de voortdurend veranderende markt en zetten we uiteen hoe de rol in de komende jaren zal veranderen.

De evolutie gaat snel, maar dit kan voor de tussenpersoon een voordeel zijn, op voorwaarde dat we weten hoe we een zinvolle relatie met de klant kunnen ontwikkelen.



4. De klanten van de tussenpersonen zijn tevreden en trouw

Financiële tussenpersonen hebben een sterke band met hun klanten. We stellen vast dat:

- 80% van de ondervraagden vertrouwen hebben in hun tussenpersoon. Dit cijfer is afhankelijk van het aantal jaren dat de klant bij de tussenpersoon heeft doorgebracht: het vertrouwen groeit met de tijd.
- 70% van de klanten langer dan zes jaar bij dezelfde tussenpersoon waren en 50% van hen zelfs langer dan tien jaar.
- twee derde van hen zijn tussenpersoon zou aanbevelen bij familieleden en vrienden.
- 80% van de klanten van oordeel is dat hun tussenpersoon hen respectvol behandelt.

Minder dan één derde van de ondervraagden wenst een tweede oordeel als ze informatie willen over een nieuw product en de helft zegt dat ze zeker hun volgende product bij hun tussenpersoon willen kopen.

Merkwaardig is dat bij diegenen die zowel hun bankingproducten als hun verzekeringsproducten bij dezelfde tussenpersoon gekocht hebben, de zekerheid dat ze ook het volgende product bij die tussenpersoon zullen kopen nog groter is.

Het doel van dit onderzoek is na te gaan waarom dit het geval is. Waarom zijn klanten trouw aan hun tussenpersoon en tevreden over de verleende diensten?

Groot vertrouwen



80% vertrouwt zijn tussenpersoon

Langdurige relatie



70% is langer dan 6 jaar klant, 50% zelfs langer dan 10 jaar

Aanbeveling



2/3 zou zijn tussenpersoon aanbevelen

Respectvolle behandeling



80% vindt dat hun tussenpersoon hen respectvol behandelt

Figuur 1

Waarom trouw?

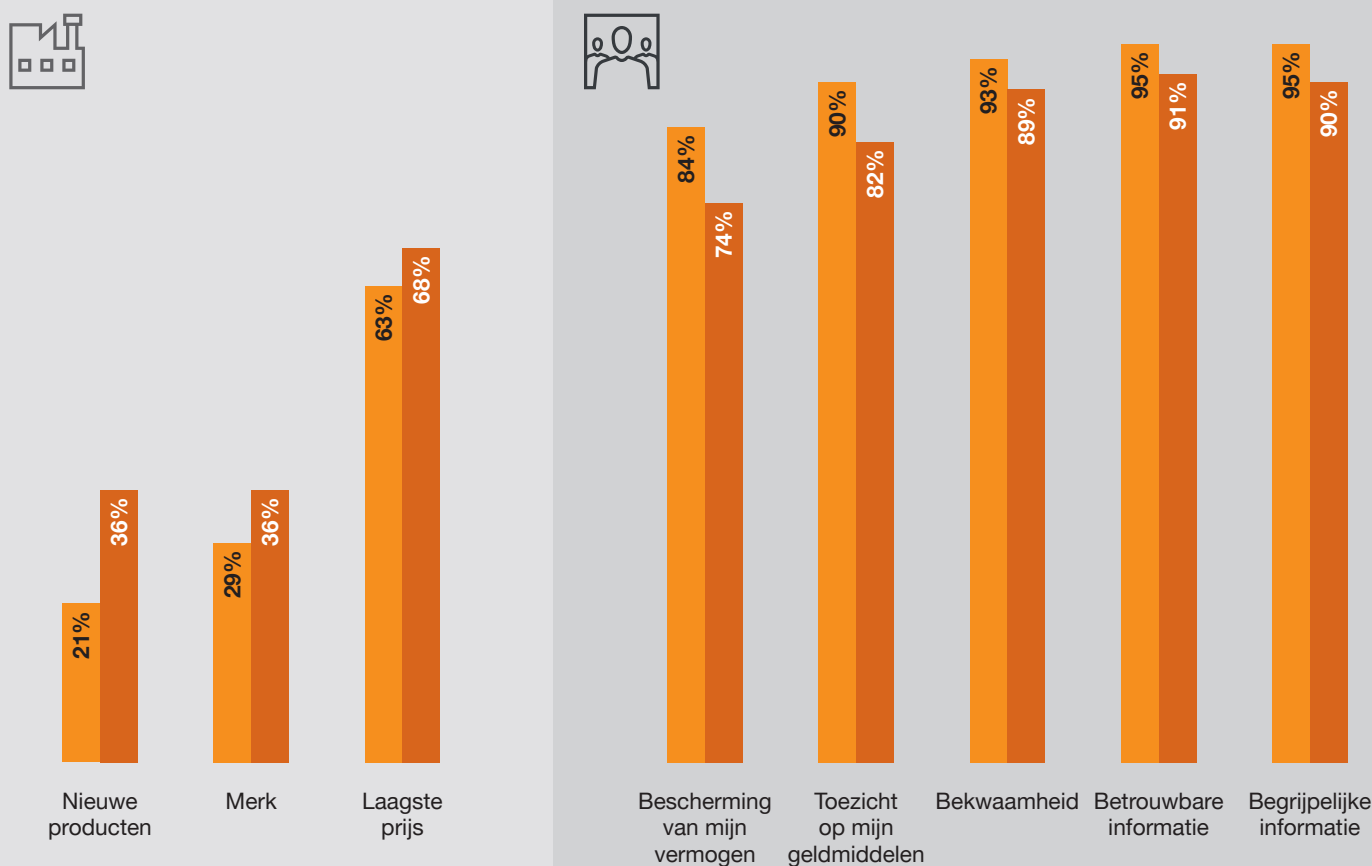
We onderzochten de factoren die de trouw van de klanten beïnvloeden en we gingen na wat zij waarderen op het ogenblik dat ze een beslissing nemen, op basis van de volgende twee aspecten van ons onderzoek:

1. Het belang van specifieke factoren bij de informatievergaring over een nieuw product.
2. De beweringen die in aanmerking genomen worden als klanten een aankoopbeslissing nemen.

We ontdekten dat

- Er wordt gefocust op de informatie: het bekomen van betrouwbare en begrijpelijke informatie is voor de klanten van het grootste belang.
- De bekwaamheden en de doeltreffendheid van de tussenpersoon spelen een grote rol bij het evalueren van de opties.

Uit de antwoorden blijkt duidelijk dat voorzichtigheid van belang is: de klanten verlangen toezicht op de geldmiddelen en bescherming van hun vermogen.



Figuur 2

“Gelieve te waarderen in welke mate de volgende beweringen voor u waar zijn, rekening houdend met de wijze waarop u beslissingen neemt.”

“Geef het belang aan van de volgende beweringen, wanneer u informatie krijgt over een nieuw financieel product.”



Prijs en nieuwigheid van een product zijn niet de belangrijkste prikkels

Een interessante vaststelling is dat de prijs en de nieuwheid van een product voor de klanten bij de zoektocht naar informatie niet noodzakelijk de belangrijkste prikkels zijn. Als we bekijken hoe mensen doorgaans beslissingen nemen, merken we bovendien op dat ook het gebruik van een merknaam minder belangrijk is.

Het onderzoek toont aan dat de klanten waarde hechten aan de **'human touch'** (informatie, bekwaamheid, enz.), veel meer dan aan de elementen die de ondernemingen van oudsher op de markt voorstelden, met name lage prijzen en nieuwe producten.

Om de klantenervaring te verbeteren en de tussenpersonen de mogelijkheid te bieden op hun klantenrelatie te focussen, moeten we nader ingaan op wat de klanten werkelijk bezighoudt.

Factoren zoals prijs, product- en merkherkenning zijn duidelijk elementen waar de klant rekening mee houdt. Daarom focust dit onderzoek op de drie pijlers die we vastgesteld hebben als elementen die voor de klant met betrekking tot de tussenpersoon het verschil uitmaken.



5. De drie pijlers van ons onderzoek: wat klanten van een tussenpersoon verlangen



Vertrouwen

Sterk vertrouwen in de betrouwbaarheid, oprechtheid of bekwaamheid van iemand of iets



Interactie

Communicatie met of directe betrokkenheid bij iemand of iets



Relevantie

De mate waarin iets verband houdt met of bruikbaar is voor wat er gebeurt of waarover gesproken wordt

Figuur 3

Deze factoren verklaren waarom dit onderzoek buiten het welbekende 'prijs vs. merk' schema treedt en dieper ingaat op andere aspecten van de loyaliteit van klanten: op het juiste ogenblik de juiste informatie verstrekken, via de passende kanalen, om zo aan de behoeften van de klant te voldoen.

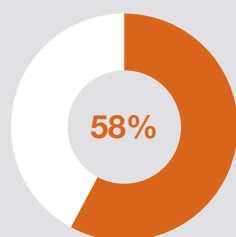
- **Vertrouwen:** klanten hebben een groot aantal keuzemogelijkheden en willen een zinvolle relatie met hun tussenpersonen. Vertrouwen is voor een klant van essentieel belang om het gevoel te hebben gehoord en begrepen te worden en aandacht te krijgen.
- **Relevantie:** de verstrekking van passende en begrijpelijke informatie. Informatie en vertrouwen zijn de topprioriteiten van de klant.
- **Interactie:** de frequentie, de duur en de communicatiekanalen spelen een sleutelrol in de relatie tussen klant en tussenpersoon.

We zullen nu elk aspect verder uitdiepen om u een beter beeld te geven van wat het onderzoek ons leert in verband met hoe de klanten hun relatie met hun tussenpersoon beoordelen.



5.1. Vertrouwen

Klanten hebben reeds vertrouwen in hun tussenpersonen



kende zijn tussenpersoon **persoonlijk** of de tussenpersoon werd **aanbevolen** door vrienden of familieleden.

Figuur 4

Wat is de werkelijke betekenis van vertrouwen?

Verskillende factoren spelen een rol bij de opbouw van vertrouwen. Het vraagt een delicaat evenwicht tussen verschillende elementen, zoals het tonen van respect, consequentheid, betrouwbaarheid en eerlijkheid, kortom het gaat erom een tweerichtingsrelatie op te bouwen en de klant te overtuigen van de goede bedoelingen van de tussenpersoon.

26% wil een tussenpersoon die kan vertrouwd worden en 24% wil kennis verwerven van financiële producten - deze cijfers wijken erg af van andere cijfers voor dezelfde vraag, zoals "uit gewoonte/gemakshalve", met slechts 14%.

De definitie van vertrouwen spreekt ook over de **bekwaamheid** van de tussenpersoon. Dit blijkt uit het feit dat 91% van de ondervraagden het (erg) belangrijk vinden dat hun tussenpersoon de informatie heeft die nodig is in het kader van zijn activiteiten. Het gaat niet enkel om de informatie die aan de klant verstrekt wordt, maar ook om de mate waarin de tussenpersoon goed geïnformeerd is en kennis heeft.



In 50% van de gevallen zijn vertrouwen en relevantie de redenen waarom een klant beroep doet op een tussenpersoon

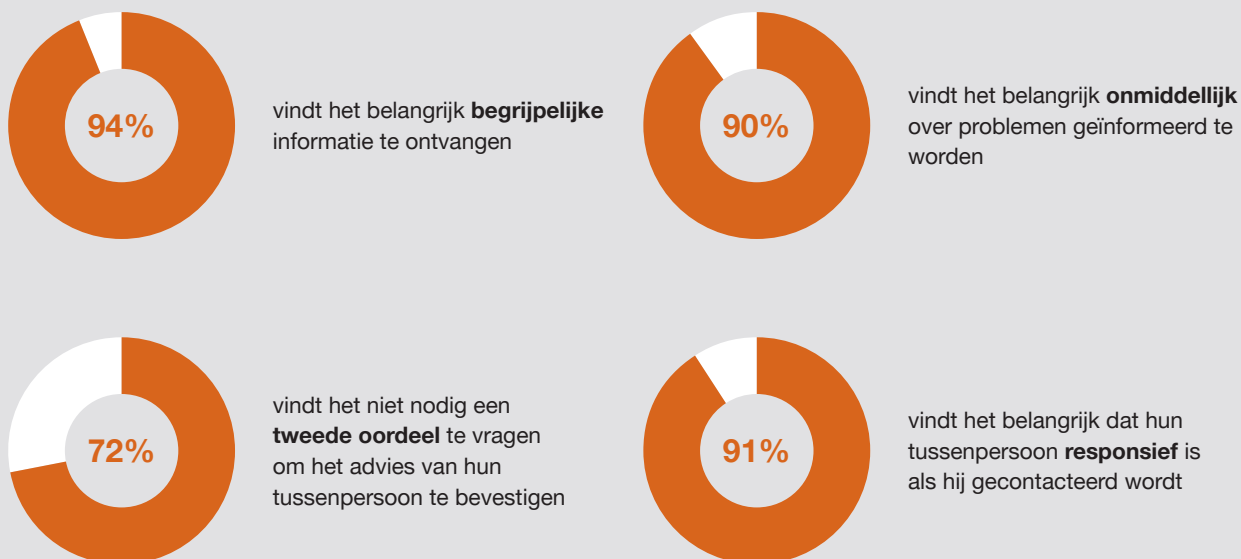


“

94% van de ondervraagden vindt het (erg) belangrijk de juiste informatie op het juiste ogenblik te ontvangen

5.2. Relevantie

De klanten vertrouwen op de bekwaamheid van hun tussenpersoon om hen de relevante informatie te verstrekken



Figuur 5



94% vindt het (heel) belangrijk **begrijpelijke informatie** te ontvangen. Ze dienen ook de **juiste** (ter zake doende) informatie op het **juiste ogenblik** te ontvangen. Hieronder gaan we hier nader op in.

We zien ook dat de klanten er belang aan hechten hoe responsief en snel de tussenpersoon is bij de verstrekking van de juiste informatie.

- 90% vindt het (heel) belangrijk onmiddellijk op de hoogte te worden gebracht van eventuele problemen.
- 91% vindt het (heel) belangrijk dat hun tussenpersoon responsief is als hij gecontacteerd wordt.

5.3. Interactie

Hoewel 10% van de 18- tot 34-jarigen vaker interactie met hun tussenpersoon wensen, kunnen we gerust stellen dat de klanten, globaal beschouwd, tevreden zijn over de frequentie en de duur van de interacties met hun tussenpersoon.

Bij communicatie gaat het niet enkel over de timing van de interacties, maar ook over de communicatiekanalen waaraan de voorkeur gegeven wordt. Die kanalen kunnen afhankelijk zijn van het doel van de interactie.

- 52% van de klanten geeft de voorkeur aan persoonlijke interactie met hun tussenpersoon.
- Een e-mail zou evenwel volstaan voor de ontvangst van een nieuwe aanbieding, informatie of een update van de stand van zaken rondom een claim.
- Een interactie duurt bij voorkeur 11 tot 30 minuten.

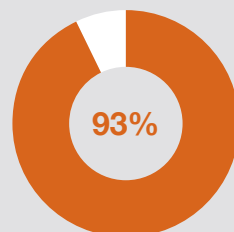
Een belangrijk punt dat volgens de klanten dient aangepast te worden is **hoe tijd kan worden gemaakt voor twee tot vijf interacties met de klant per jaar.**

Bij nadere beschouwing van de meest geliefde communicatiekanalen per type/duur van interactie merken we het volgende:

- Hoewel 54% van de ondervraagden met een leeftijd van 35 of meer persoonlijke interactie met hun tussenpersoon verkiezen, daalt dit aantal tot 44% bij klanten in de leeftijdsgroep van 18 tot 34 jaar. Minder dan de helft van de ondervraagden uit dit laatste segment kiest dus voor een persoonlijke ontmoeting met hun tussenpersoon, hoewel dit communicatiekanaal nog steeds de voorkeur geniet, alle leeftijdsgroepen in aanmerking genomen.
- Zoals men kon verwachten, is het digitale kanaal meer in trek in de leeftijdsgroep van 18 tot 34 jaar, met een gemiddelde van 28%. Dit cijfer daalt tot 22% voor de oudere bevolkingsgroep. We zien duidelijk dat er echter bepaalde soorten van interacties zijn waarvoor het digitale kanaal de voorkeur geniet, namelijk voor de ontvangst van aanbiedingen en updates of informatie over een product.
- Onder de meest populaire communicatiekanalen komt de derde plaats ten slotte toe aan de telefonische interactie, met een gemiddelde score van 12% voor de leeftijdscategorie van 35 of meer, tot zelfs 14% voor de jongere bevolkingsgroep. Dit toont aan dat de groep van 18 tot 34 jaar andere communicatiekanalen wil gebruiken, zoals de telefoon of zelfs briefpost, wanneer het gaat om de ontvangst van updates of informatie over een product.

Kortom, de jongere populatie wil meer interactie en is bereid andere kanalen dan persoonlijk contact te gebruiken.

De klanten waarderen de interactie met hun tussenpersonen



is tevreden over de huidige frequentie en duur van de interactie met hun tussenpersoon

2 tot 5 keer

per jaar is de frequentie van interactie die de grootste voorkeur geniet

10 tot 30 minuten

is de voorkeursduur van iedere interactie

Figuur 6

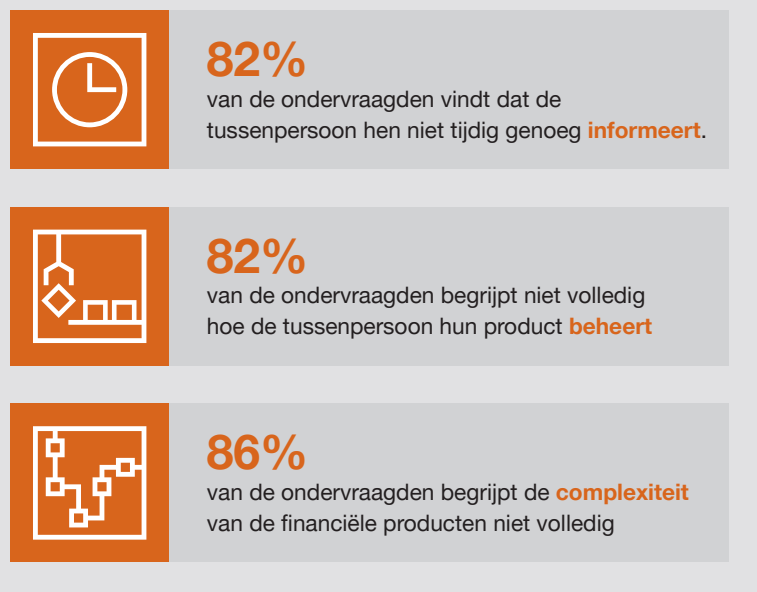
	Update product	Belangrijke levensgebeurtenissen	Ontvangen van aanbiedingen	Informatie krijgen
Fysiek	41%	63%	19%	24%
Digitaal	41%	26%	66%	54%
Andere	18%	11%	15%	22%
Fysiek	55%	66%	31%	40%
Digitaal	31%	22%	55%	46%
Andere	14%	12%	14%	14%

■ Fysiek: persoonlijk contact
■ Digitaal: voornamelijk e-mails, online, app, chat, videogesprek
■ Andere: telefoongesprek, briefpost

Figuur 7

6. Te verbeteren elementen

Hier liggen opportuniteiten om de relatie met de klant te versterken:



Figuur 8: Vraag: “Op een schaal van 1 tot 5, in hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken over de interacties met uw tussenpersoon?”



Slechts 18% van de ondervraagden vindt dat de tussenpersoon tijdig informatie verstrekt.

Op de vraag of de klanten het zakelijk beheer door de tussenpersoon begrijpen, geeft 82% toe het beheer niet volledig te vatten. Naast tijdige informatieverstrekking moet de klant daarom ook geïnformeerd worden over het beheer van zijn producten.

Bovendien kan 86% van de klanten niet zeggen dat ze de complexiteit van de financiële producten die ze in hun bezit hebben volledig begrijpen. Dit is niet noodzakelijk negatief, aangezien klanten vertrouwen hebben in de kennis en relevantie van hun tussenpersonen om hen te helpen de complexiteit van hun financiële producten te doorgronden.

Toch kunnen tussenpersonen nog steeds stappen ondernemen om klanten te begeleiden en onnodige frustratie ten gevolge van dit gebrek aan begrip te voorkomen, ook al is het niet altijd eenvoudig om dit te balanceren. Elke klant heeft andere verwachtingen, vragen en behoeften:

- Sommige klanten wensen in elke fase geïnformeerd te worden.

- Anderen zullen af en toe informatie vragen.
- Nog anderen moeten ertoe aangezet worden het nodige te ondernemen om updates en informatie te krijgen.

Daarenboven is de tijd beperkt en is advies op maat tijdrovend.

Wat verwachten de klanten van een tussenpersoon?

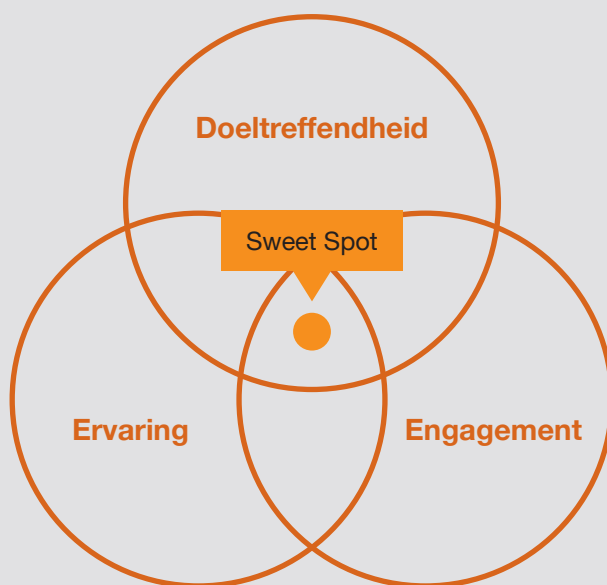
1. Een **zinvollere** relatie. Daar de producten als complex beschouwd worden, is er nood aan een coach die tijdig inspeelt en reageert op mogelijke verbeteringen.
2. Een **interactievere** relatie. Dit bevordert de klantenbinding.

Indien de tussenpersoon niet op die verwachtingen focust, zal zijn waargenomen toegevoegde waarde afnemen.

Het goede nieuws is dat de tussenpersoon stappen kan ondernemen om **geleidelijk aan te werken aan een interactieve relatie met zijn klant**.

7. Wat moeten de tussenpersonen doen?

De tussenpersonen zouden moeten focussen op de volgende factoren:



Figuur 9

- Streven naar een **grotere doeltreffendheid**: de klus klaren, op de meest efficiënte wijze. De focus moet hier gelegd worden op het helpen van de klant om zijn business/producten sneller en op een slimmere wijze te beheren. Hier biedt technologie veelal een oplossing. Die kan geleverd worden door de financiële instelling, maar soms moet de tussenpersoon zelf een oplossing zoeken.
 - Verbeteren van de **klantenervaring**: wat zorgt voor een aangename ervaring? Snelheid, gemak, consistentie, vriendelijkheid en een menselijke noot. Zo worden echte connecties aangeknoopt.
 - De klanten **erbij betrekken**, vooral als het om hun toekomst gaat. Zo verkoopt de tussenpersoon bijvoorbeeld geen pensioenproduct, maar wel een weg naar de pensionering. Hij zorgt ook voor gemoedsrust in de toekomst.
- Dit zijn de door ons vastgestelde belangrijkste uitdagingen, met de middelen om ze aan te gaan:
- Klanten die tijdig updates/antwoorden willen:
 - **Doeltreffendheid**: meer e-mails verzenden. We zien in figuur 7 dat e-mails in veel gevallen de interactie met klanten mogelijk maken.
 - Een aantal herinneringen of automatische mededelingen sturen.
 - Klanten willen de complexiteit van hun producten begrijpen:
 - **Engagement**: een beroep doen op deskundigen, ofwel extern, ofwel deskundigen uit de eigen onderneming. Deze deskundigen kunnen gemakkelijk ingeschakeld worden door gebruik te maken van technologische middelen, zoals videovergadering.
 - Klanten willen begrijpen hoe de tussenpersoon hun producten beheert:
 - **Ervaring**: informeer de klant over de werkwijze. Alleen al door te weten wat de volgende stap is, groeit het vertrouwen en wordt de klantenervaring verbeterd.
 - Een uitstekende klantenervaring start met een prima **werknemerservaring**. Betrek de werknemers bij het verbeteren van de zakelijke transacties, breng ze in aanraking met de vereiste technologische middelen en geef hen een passende training, sta open voor hun suggesties.

8. Conclusie: wat zijn de volgende stappen?

Door technologische hulpmiddelen en innovatie kunnen financiële tussenpersonen inspelen op de vraag van de klanten naar een betere ervaring. Een betere ervaring heeft niet langer betrekking op één schakel van de waardeketen, maar wel op advies op allerlei vlakken en op lange termijn.

Financiële tussenpersonen bewijzen voortdurend hun toegevoegde waarde op de Belgische financiële markt: klanten vertrouwen op hun relevant advies, kennis en vermogen om hen te helpen navigeren tussen de complexe financiële producten. Dit leidt tot een vraag van

klanten naar meer interactie in de relatie met hun financiële tussenpersonen.

Om deze interactie te versterken, moeten tussenpersonen bij elk initiatief dat ze nemen zoeken naar de sweet spot tussen een betere klantenervaring, gevorderde klantenbetrokkenheid en maximale efficiëntie.

Voortbouwend op hun unieke positie is het tijd dat financiële tussenpersonen verder gaan dan alleen maar digitaal en samen met hun klanten evolueren naar een meer interactieve en betekenisvolle relatie.



Kortom: de klanten willen interactievere relaties.



Contactpersonen

**Wim Lenaerts**

Director Technology Consulting,
PwC België

E-mail: wim.lenaerts@pwc.com

**Carine Vansteenbrugge**

Directeur,
BZB-Fedafin

E-mail: carine@bzb-fedafin.be

**Sophie Locus**

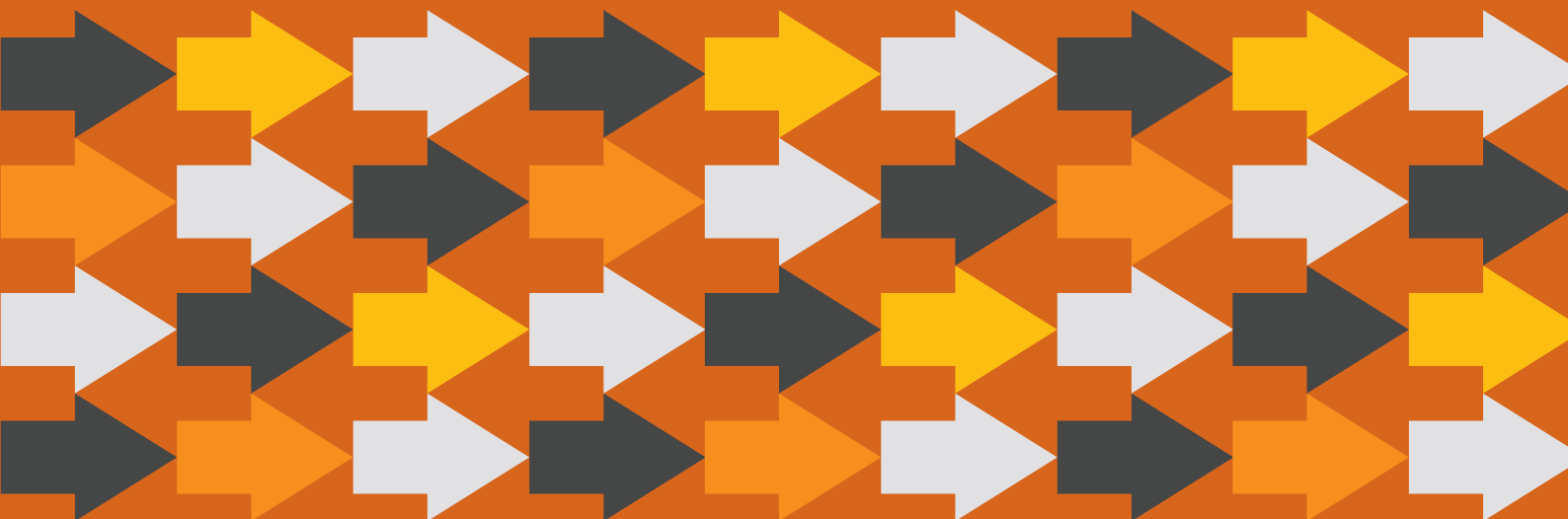
Manager Technology Consulting,
PwC België

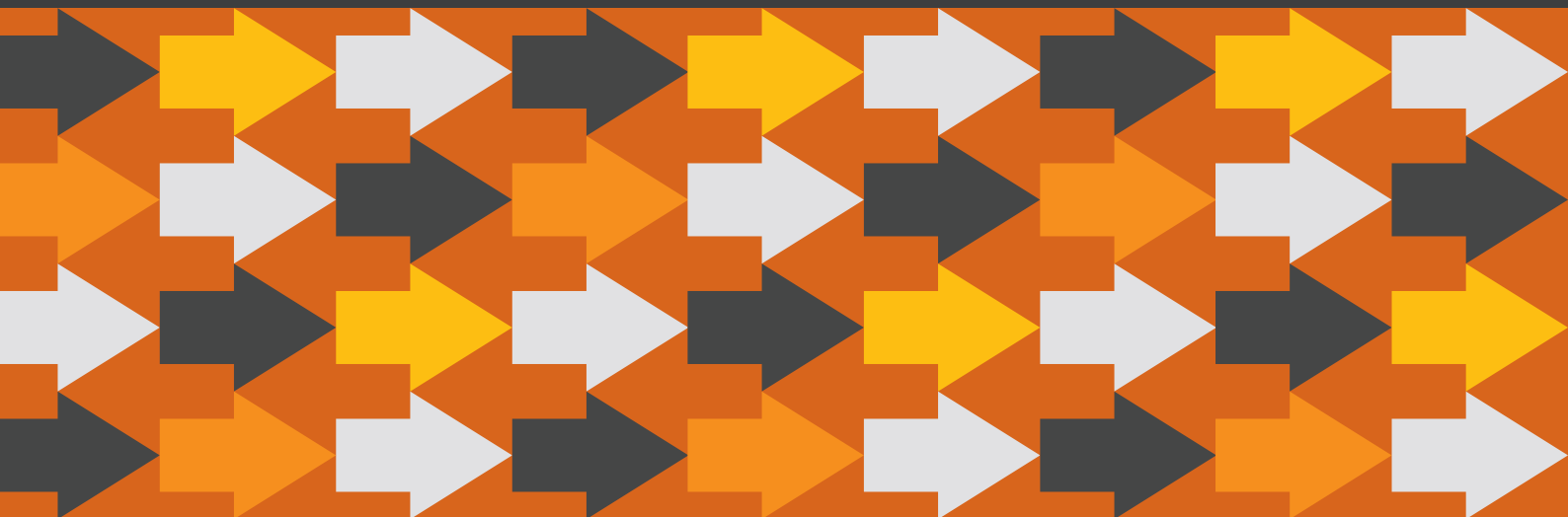
E-mail: sophie.locus@pwc.com

**Albert Verlinden**

President en PDG,
BZB-Fedafin

E-mail: albert@bzb-fedafin.be





www.pwc.be

www.bzb-fedafin.be

© 2019 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.