

TOPBANKIER WOUTER DEVRIENDT WERD CEO VAN ALLIA

‘Makelaar is een boeiender beroep dan velen denken’

Hij trok de restbank Dexia uit het moeras en stond mee aan het hoofd van de Italiaanse bankgigant Unicredit. Toch koos Wouter Devriendt er in 2024 voor om de West-Vlaamse verzekeringsmakelaar Allia te leiden. “Een nieuwe wereld ging voor mij open. Ik amuseer me geweldig”, vertelt hij.

PATRICK CLAERHOUT, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

De carrière van Wouter Devriendt (59) in de banksector is die van een internationale topbankier bij een resem instellingen: ABN AMRO, Fortis, Belfius, Dexia, Unicredit, enzovoort. Hij blikt er met voldoening op terug, maar haalt naar eigen zeggen evenveel plezier uit zijn nieuwe baan: CEO van de verzekeringsmakelaar Allia uit Roeselare, het nummer twee op de Belgische markt. “De verzekeringsmakelarij was een branche die ik amper kende”, geeft hij toe. “Maar ik ben aangenaam verrast. Het is een sector in volle consolidatie, waar veel beweegt. Makelaar is een boeiend vak, waar expertise heel belangrijk is en het contact met de klant vooropstaat.” In ons land staat Wouter Devriendt vooral bekend als de man die tussen

2016 en 2020 de balans van de restbank Dexia fors afbouwde en op die manier de risico's onder controle bracht. “Een masterclass in risicobeheer”, zegt hij zelf. “Alle parameters stonden op rood of oranje. Operationeel was het een hele uitdaging om een organisatie, die geen toekomstperspectief op de lange termijn had, draaiende te houden. Dankzij een heel sterk team hebben we toen de bakens kunnen verzetten. We zijn erin geslaagd de activiteiten op een ordentelijke manier af te bouwen, zodat de Belgische belastingbetaler niet met een miljardenfactuur achterbleef.” **Wat was voor u de grote les uit uw Dexia-periode?** **WOUTER DEVRIENDT.** “Ik heb vooral geleerd dat je heel alert moet zijn voor onverwachte risico's. Dat geldt voor iedereen in de bedrijfs-wereld. Als manager heb je door-gaans een dashboard met bekende

➔ **WOUTER DEVRIENDT** “Het traject dat Belfius sinds 2011 afgelegd heeft, kan ik enkel indrukwekkend noemen.”

en voorspelbare risico's, maar je moet breder leren te kijken. Noem het zwarte zwanen, blinde vlekken, zaken die het gevolg zijn van een samenloop van omstandigheden. Zo hebben we er de voorbije jaren een aantal gehad: de covidpandemie, natuurrampen, de Straat van Hormuz die plots afgesloten is,... Scenariodenken is heel belangrijk geworden. Denk buiten het kader en zorg ervoor dat je bedrijf voldoende weerbaar is als het onverwachte gebeurt, dat is mijn advies aan ondernemers.” **U was van 2012 tot 2016 bestuurder bij Belfius, kort nadat die bank uit de Dexia-groep gehaald werd en de situatie verre van rooskleurig was. Nu gaat de overheid externe investeerders toegang geven tot het kapitaal. Hoe kijkt u tegen die nakende privatisering van Belfius?** **DEVRIENDT.** “De eerste jaren na de nationalisering waren heel zwaar en stonden vooral in het teken van risico- en reputatiemanagement. Belfius was heel sterk verweven met de Dexia-groep. Er is jaren gewerkt om die twee instellingen uit elkaar te halen, wat nodig was om de financiële stabiliteit in België te vrijwaren en Belfius als Belgische bank een toekomst te geven. Het traject dat Belfius sinds 2011 afgelegd heeft, kan ik enkel indrukwekkend noemen. Ik denk dat de bank nu effectief klaar is om los te komen van de overheid en private investeerders aan te trekken als logische tussenstap naar een beursgang. Die private investeerders kunnen Belfius helpen nieuwe stappen te zetten en de dialoog met het management en in de raad van bestuur te bevorderen.” **Na Dexia werkte u voor het Italiaanse Unicredit en was u commissaris bij ABN AMRO. Niemand verwachtte dat u** ➔

BIO

- **1967:** geboren in Kortrijk
- Diploma **toegepaste economische wetenschappen** aan de KU Leuven en een **MBA** aan de Rotterdam School of Management
- **1993-2005:** internationale carrière bij ABN AMRO (Amsterdam, Praag, Houston, Ecuador, Sydney en Londen)
- **2005-2010:** Fortis (Brussel en Amsterdam)
- **2011-2016:** werkt als zelfstandig adviseur, onder meer voor de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM) die de participaties van de Belgische staat in de financiële sector (onder meer Dexia en Belfius) beheert
- **2016-2020:** CEO van de restbank Dexia
- **2020-medio 2021:** senior vice president Unicredit (Milaan)
- **2023-februari 2024:** commissaris (bestuurder) bij ABN AMRO
- **Sinds maart 2024:** CEO van de verzekeringsmakelaar Allia uit Roeselare



in 2024 de overstap zou maken om CEO van de West-Vlaamse verzekeringsmakelaar Allia te worden.

DEVRIENDT. “Ik heb nooit een carrièreplan gehad – wel ambitie, maar nooit planmatig. Ik heb me vaak laten leiden door de kansen die op me afkwamen en mij voldoende uitdaagden. Meer van hetzelfde doen was na Dexia en Unicredit geen optie voor mij. Ik was op zoek naar iets dat buiten mijn comfortzone lag. Bij Unicredit was ik verantwoordelijk voor risicobeheer, strategie, finance, communicatie, investor relations – zeg maar alles wat niet met het puur commerciële te maken had. Ik wilde nu wel eens iets doen waarbij ik dichter bij het operationele en commerciële zou staan. Iets waar ondernemersspirit voor nodig is, en waarbij je activiteiten kunt uitbouwen.”

Wat trok u in het bedrijf Allia aan?

DEVRIENDT. “De West-Vlaamse ondernemerszin, maar er was meer. Allia is als familiale onderneming heel sterk gegroeid en heeft zich internationaal ontwikkeld, in een sector in volle consolidatie. Ze rijfde de voorbije jaren de overnames aan elkaar. De focus ligt op het bedrijfensegment, en met name middelgrote en grote ondernemingen, een branche die specialisatie en expertise vergt. En er is natuurlijk de nieuwe aandeelhouder: het private-equityfonds Apheon, dat in 2023 de controle over het bedrijf overnam van de oprichtersfamilie Lebon, die nog altijd mede-aandeelhouder is. Een bedrijf in transitie in een sector in transformatie met een private-equity-aandeelhouder die voor een nieuwe dynamiek zorgt: dat kon niet saai worden.”

Zou u zomaar met elk private-equityfonds in zee gaan?

ALLIA IN CIJFERS

- Opgericht door de West-Vlaamse familie Lebon. Sinds 2023 is de private-equitygroep Apheon meerderheidsaandeelhouder
- Activiteiten in **3 landen**: België, Luxemburg en Zwitserland
- **108 miljoen euro** omzet
- **520 medewerkers**, onder wie 380 in België
- **15 kantoren in ons land**, 7 in Zwitserland en 1 in Luxemburg
- **85 procent bedrijfsklanten**, 15 procent particulieren

WAT IS APHEON?

- **Investeringsmaatschappij** van Belgische origine, vroeger bekend als Ergon Capital
- Investeert vooral in bedrijven uit de **Benelux, Frankrijk, Duitsland, Italië en Spanje**. Werkt bij voorkeur via partnerships met oprichters en families
- Beheert **4,5 miljard euro aan activa** namens familiale en institutionele investeerders
- Deed **45 Europese investeringen** sinds 2005 (onder meer Corialis, Joris Ide, Group De Boeck, Vanreusel, Allia en Rubio Monocoat in België)
- De huidige portefeuille bestaat uit circa **25 bedrijven**, goed voor 3,5 miljard euro omzet en meer dan 20.000 werknemers

DEVRIENDT. “Nee, zeker niet. Maar Apheon is een Belgisch fonds waarin veel Belgische familiale investeerders participeren. Zulke mensen begrijpen heel goed het DNA van een familiaal bedrijf als Allia, en ze hebben oog voor de transitie die zo’n bedrijf moet maken. Groei en internationalisering zijn zaken die steunen op een goede governance, het ontwikkelen van talent, investeringen in

IT, het opzetten van structuren, enzovoort. Onze aandeelhouders en bestuurders hebben die film al eerder gezien bij andere ondernemingen en weten wat moet gebeuren.”

Maar private equity blijft natuurlijk private equity: op termijn moet een investering renderen.

DEVRIENDT. “Natuurlijk. Maar bij Apheon ligt de focus op groei op lange termijn, en op de ontwikkeling van het bedrijf. Apheon is hongerig maar niet gulzig, en onderscheidt zich op die manier van sommige andere fondsen. Ik beseft dat private equity soms een negatieve bijklank heeft, maar het zijn tevens investeerders die oog hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening, het aantrekken van talent, successieplanning, enzovoort. Er is in het algemeen een evolutie in private equity: fondsen houden hun participaties, als er voldoende groeiperspectief is, langer dan de traditionele vijf tot zeven jaar bij.”

De verzekeringsmakelarij gaat door een ingrijpende consolidatiefase. Het aantal makelaars is, onder meer door fusies en overnames, in de voorbije tien jaar gehalveerd. Waar staan we volgens u in dit proces?

DEVRIENDT. “In landen als het Verenigd Koninkrijk en Nederland staat die consolidatie al verder, en daar zie je dat het landschap gedomineerd wordt door grote gespecialiseerde platformen. Ik denk dat we in België ook in die richting evolueren en dat de fusie- en overnamegolf in ons land nog een tijd-

WOUTER DEVRIENDT
“De grootste zijn, daar heeft mijn klant geen boodschap aan.”

lang zal doorgaan. Schaal blijft cruciaal in deze sector, wegens de vereiste investeringen in technologie, regelgeving en expertise. De klantenbehoeftes evolueren. Bedrijven worden steeds meer geconfronteerd met complexe risico’s; als je die klanten goed wilt bedienen, heb je als makelaar competente mensen en veel sectorexpertise nodig. Dat kun je maar aanbieden als je een bepaalde schaalgrootte hebt.” Allia was de voorbije jaren één van de drijvers achter de sectorconsolidatie. Waar staan jullie vandaag?



● ● ●

‘Mijn advies aan ondernemers: denk buiten het kader en zorg ervoor dat je bedrijf voldoende weerbaar is als het onverwachte gebeurt’

DEVRIENDT. “Er zijn enkele makelaars op de Belgische markt die geruggesteund worden door private equity. Dat heeft de consolidatie de voorbije jaren in een stroomversnelling gebracht. Ook bij Allia vond een versnelling van de externe groei plaats.

De voorbije jaren hebben we vooral acquisities in Brussel en Wallonië gedaan, met name in Waals-Brabant en Luxemburg. In april 2025 hebben we B Broker overgenomen, een Brusselse makelaar die vooral ondernemingen in Franstalig België bedient. We hebben de twee oprichters van B Broker de verantwoordelijkheid gegeven over onze Brusselse activiteiten. Van daaruit ontwikkelen ze het bedrijfensegment in Wallonië. Ze doen dat samen met onze Waalse kantoren die uitstekende lokale netwerken hebben, maar niet altijd de relevante expertise in het segment van de grotere bedrijven. 40 procent van onze Belgische medewerkers zijn intussen Franstalig.”

Hanteert u een bepaalde doelstelling voor overnames, in de zin van: er moet jaarlijks zoveel omzet bij komen?

DEVRIENDT. “Nee, want dan doe je op een bepaalde moment een slechte acquisitie of betaal je te veel, gewoon omdat je een bepaald quotum wilt halen of de ambitie hebt de grootste te worden. Voor mij blijft de interne groei van Allia prioritair, en die bedraagt momenteel ruim 5 procent. Als we een overname doen, moet ze passen in onze strategie en die is niet volume-gedreven. De grootste zijn,

daar heeft mijn klant geen boodschap aan. Die wil goed advies en een steengoede service. Bij een acquisitie moeten we overtuigd zijn van de meerwaarde voor onze klanten en de complementariteit aan ons bestaand aanbod. Zo hebben we vorig jaar Materné in Antwerpen overgenomen. De makelaar is gefuseerd met ons kantoor in Antwerpen, waardoor we nu even groot zijn in die regio als in onze thuisbasis West-Vlaanderen.”

In 2026 zijn er nog maar weinig fusies en acquisities gebeurd in de verzekeringsmakelarij. Ook bij AlliA bleef het stil. Hebt u daar een verklaring voor?

DEVRIENDT. “Het klopt dat de consolidatie de voorbije maanden wat vaart verloren heeft. Wij hebben dossiers bekeken, maar soms ging een deal niet door, bijvoorbeeld door de irrealistische prijsverwachtingen van de verkoper. De waarderingen voor makelaarskantoren liggen nog altijd aanzienlijk hoger dan in andere sectoren van het bedrijfsleven. Daar zijn redenen voor, zoals de stabiele en voorspelbare inkomstenstromen die private-equityspelers aantrekken. Maar als overnemer kijk je vandaag niet enkel naar de schaal, maar evenzeer naar de samenstelling van de klantenportefeuille, de verhouding tussen de activiteiten leven en



niet-leven, en de langetermijnrelatie met een klant. Als je pakweg tien keer de ebitda moet betalen, moet het hele plaatje kloppen. Private equity is niet gratis, het blijft risicokapitaal waar een stuk schuldfinanciering achter zit. Dat geld moet je op een bepaalde manier terugverdienen.”

In welke mate integreren jullie de overgenomen bedrijven?

DEVRIENDT. “Onze visie is dat een overname zonder integratie geen groeiverhaal is.

Wij willen de verkopende makelaars administratief ontzorgen, zodat zij zich kunnen concentreren op de commerciële dynamiek van het kantoor en op hun klanten. Daarom kiezen wij voor een snelle integratie, doorgaans in het eerste jaar na de overname. Een kantoor overnemen zonder integratie komt in het beste geval neer op een status quo, terwijl wij willen dat een acquisitie commercieel een groeiverhaal is.”

Er heerst een war for talent op de arbeidsmarkt. Is dat geen probleem voor de verzekeringsmakelarij, een sector die kampt met een saai, administratief imago, waardoor het niet de meest aantrekkelijke werkplaats voor jongeren lijkt?

DEVRIENDT. “Ik heb met mijn

WOUTER DEVRIENDT
“Ik heb nooit een carrièreplan gehad – wel ambitie, maar nooit planmatig.”

eigen ogen kunnen vaststellen hoe fout die perceptie is. Bij AlliA genieten de mensen een grote zelfstandigheid. Ze krijgen een heel diverse klantenportefeuille waarmee ze zich kunnen uitleven. Een goede verzekeringsmakelaar moet tegelijk een technisch expert, een goede onderhandelaar en een vertrouwenspersoon zijn. Het is een heel verrijkend beroep omdat je bezig bent met operationele risico's. Dat impliceert dat je een *deep dive* neemt in de werking van een bedrijf en heel dicht bij de klant staat. Als ik dat vergelijk met de bankier die ik jaren was, die enkel oog heeft voor de financiële risico's, dan durf ik te zeggen dat die laatste bijna blind wordt voor de bedrijfsrealiteit. Ik merk trouwens dat onze mensen veel waardering krijgen van onze klanten, en dat is met bankiers niet altijd het geval.”

In het verleden durfden bedrijven al eens te klagen over de stijgende kosten voor verzekeringspremies. Hoe evolueren die momenteel?

DEVRIENDT. “Voor het eerst sinds lang worden we in België geconfronteerd met een *softe* markt. Dat betekent dat er meer concurrentie is tussen de verzekeraars, en dat er meer verzekeringscapaciteit beschikbaar is. Dat vertaalt zich voor sommige bedrijven in een scherpere prijszetting of betere polisvoorwaarden. Als makelaar adviseren wij onze klanten niet direct te kiezen voor de lagere premies, maar betere condities te onderhandelen of een evenwicht tussen beide te bekomen. Dat is een uitgelezen kans om bepaalde limieten, uitsluitingen of beperkingen te verbeteren, waardoor je als bedrijf op lange termijn een betere zaak doet.”

Opmerkelijk is de sterke marktpositie die AlliA in korte tijd in Zwitserland heeft uitgebouwd.

Waarom Zwitserland?

DEVRIENDT. “Er zat geen specifieke landenstrategie achter. We zijn gewoon onze klanten gevolgd. AlliA staat sterk in maritieme verzekeringen, en dan vooral het verzekeren van cargo. Een aantal klanten die handelen in grondstoffen zijn de voorbije jaren naar Zwitserland verhuisd. Daarop hebben wij een makelaarskantoor

Bijkomende nieuwe markten aanboren is wellicht iets voor een volgende fase in de ontwikkeling van het bedrijf.”

Als private-equity-investeerder is Apheon een tijdelijke aandeelhouder. Wat met AlliA in een volgende fase?

DEVRIENDT. “Na Apheon zal er een nieuwe aandeelhouder komen. Moeilijker maak ik het niet. Mijn



‘Ik verplaats managementcomités voor klantenmeetings en niet omgekeerd. Wat een verschil met mijn laatste jaren in de banksector’

in Genève overgenomen, en de voorbije twee jaar zijn daar enkele grote acquisities bij gekomen. Daardoor zijn we nu aanwezig in zeven Zwitserse kantons en zitten we dicht bij de top vijf van de verzekeringsmakelarij in het land. Zwitserland is goed voor een kwart van ons groepsresultaat. Het is niet alleen een interessante regionale diversificatie, er is tevens een andere mix van klanten en verzekerde risico's dan in België.”

Is de expansie in Zwitserland de voorbode van een bredere groeistrategie naar andere landen van Europa?

DEVRIENDT. “Niet op korte termijn. We gaan nu vooral onze activiteiten in België, Zwitserland en Luxemburg verder versterken. In Luxemburg zijn we de grootste makelaar, met die nuance dat die markt vooral gedomineerd wordt door verzekeringsagenten. Ik ben zeer hoopvol over de ontwikkeling van onze activiteiten in Zwitserland. De organische groei is er hoger dan 5 procent en met een aantal gerichte overnames willen wij van AlliA een relevante topvijfspeler maken. Maar we kijken nog naar andere landen in Europa.

focus ligt op de uitbouw van de bestaande activiteiten in de drie vermelde landen. Over wat daarna komt maak ik me geen zorgen. Zolang we ervoor zorgen dat AlliA een performant bedrijf is en blijft, voor onze klanten en aandeelhouders, zullen zowel investeerders als internationale strategische spelers geïnteresseerd zijn.”

Hoe meet u die performantie?

DEVRIENDT. “De belangrijkste parameters zijn de retentie van klanten en van talentvol personeel. Beide hangen nauw samen met de sterke bedrijfscultuur van AlliA. Wij staan voor een ondernemende aanpak en een sterke klantenfocus voor en achter de schermen. Ook als CEO zie ik bijna elke dag één of meerdere klanten. Ik verplaats managementcomités voor klantenmeetings en niet omgekeerd. Wat een verschil met mijn laatste jaren in de banksector! Ik was toen vooral bezig met de balans, de liquiditeit, regelgeving en compliance, maar ik zag geen klanten. Nu ga ik op stap met collega's om het vertrouwen van klanten te winnen. En ik stel vast dat ik daar nog evenveel plezier uithaal als in mijn jonge jaren.”



‘Een bedrijf in transitie in een sector in transformatie met een private-equity-aandeelhouder die voor een nieuwe dynamiek zorgt: dat kon niet saai worden’