

"STOP MET STOEPTEGELMANAGEMENT, ZORG DAT JE SAMEN OP HET TERRAS KOMT"

-Interview met Antony de Beijer

Voor Antony de Beijer, CRO bij hypotheekverstrekker Obvion Hypotheken in Heerlen, is blauw in het kleurenspectrum van Management Drives weliswaar een belangrijke maar zeker geen allesbepalende kleur. Als oud-advocaat heeft hij uiteraard oog voor processen en regels, tegelijkertijd pleit De Beijer voor transparante samenwerking en continue communicatie met adviseurs, klanten, collega's en financiële toezichthouders. Ofwel; oranje speelt een essentiële rol in zijn management motivatie. "Zorg dat je met elkaar in afstemming blijft en begrijpt wat de ander doet."

Een jurist die het strikt juridische voorbij is, zo valt De Beijer kernachtig te typeren. Na zijn start in een juridische rol bij Rabobank stapte hij na verschillende leidinggevende functies 16 jaar later over naar Obvion Hypotheken, die na een joint venture in 2002 tussen Rabobank Groep en ABP in 2010 een volledige dochter van de Rabobank werd en uitsluitend via intermediairs, hypotheken aan particulieren verkoopt. De Beijer houdt van de uitdagingen op zijn carrière pad. Zowel in de vorm van kansen als risico's. Twee jaar geleden werd hij gevraagd om als kwartiermaker CRO bij Obvion te boarden. En dat met een uitdagende opdracht, want de vraag lag voor hoe het risk management van de organisatie opnieuw ingericht kon worden. Daarbij beperkte De Beijer zich niet tot een nulmeting en een plan van aanpak. "Ik hecht ook aan de chemie met het team waarmee ik de klus moest klaren. Klikt het? Die vraag speelde óók een rol bij mijn beslissing om bij Obvion aan boord te gaan."

3 lines of defence

Je doet het als CRO niet alleen, vanuit dat besef staat De Beijer dagelijks op. Ook bij het herinrichten van het risicomangement van Obvion ging het primair over samenwerking. Wil risicomangement überhaupt functioneren, dan is goede samenwerking tussen de eerste, tweede en derde lijn met respect voor ieders rol randvoorwaardelijk. Of om het in jargon uit te drukken: tussen de three lines of defence. Waarbij de business de eerste, Risk, Compliance en Legal de tweede én Audit de derde lijn vormen. De Beijer: "Ik zeg altijd: de eerste lijn is eigenaar van het risico, de tweede challengeert en ondersteunt daarin. Niet door vanaf de tribune jurybordjes omhoog te houden, maar door echt in samenspel te zijn met de eerste lijn en die actief uit te dagen, te helpen en te ondersteunen. De derde lijn toetst of de eerste en tweede lijn dit op de juiste wijze doen. Bij dit alles komt een robuuste hoeveelheid wet-, regelgeving en gedragscodes kijken. We leggen bij Obvion het mandaat zo laag mogelijk in de organisatie. Daardoor verloopt de samenwerking op natuurlijke wijze vanuit ieders verantwoordelijkheid."

“

IK HEB EEN
HEKEL AAN
WERKEN MET
KLONEN, IK
ZOEK JUIST
NAAR
DIVERSITEIT.



Het opzetten van dat model van drie verdedigingslijnen was de opdracht en die is inmiddels goed gevorderd, vervolgt de man die na drie maanden kwartier maken inmiddels ruim twee jaar als CRO aan het roer staat. “We hebben een goed onderbouwd model neergezet, waarbij we hebben aangetoond dat het ook praktisch bruikbaar is binnen onze organisatie. We verwachten het inhoudelijke proces dit jaar af te ronden en groen licht voor de nieuwe aanpak te krijgen.”

Die transitiedynamiek was al volop gaande toen, zoals De Beijer het uitdrukt, ‘Covid-19 Obvion van rechts aanreed’. Hoe kwam de klapper aan? “Helemaal uit het niets kwam die natuurlijk niet. Vanaf eind vorig jaar circuleerden de nieuwsberichten over China. Richting carnaval, een belangrijk ijkpunt in de zuidelijke provincies, kwam het via Italië al veel dichterbij. Maar al ver vóór die tijd waren wij binnen Obvion in overleg. Wat aansluit op ons credo ‘niet nadenken over wat áls, maar over de vraag: hoe gaan we met feitelijke gebeurtenissen om?’ Want de vraag óf iets gebeurt is niet zo relevant, wél wat je doet zodra iets gebeurt.”

Kafka in Heerlen

Daarnaast ligt nog een andere relevante riskmanagement vraag: kun je je überhaupt enigszins voorbereiden? “Puur afwachten is uiteraard link”, reageert De Beijer.

“Betrekkelijk lang is de financiële sector vrij reactief geweest, terwijl je natuurlijk moet voorsorteren.” Wat hem nog extra met zijn neus op de feiten drukte was de geografische setting, zowel zakelijk als privé. “Ik werk in Heerlen en woon in de regio Den Bosch, beide helaas brandhaarden van besmetting.” En het hakte erin, want hoewel de medewerkers van Obvion tot dusver gezond bleven, gold dat niet voor de sociale kringen van sommige collega’s, waar hier en daar corona hard toesloeg. Het was soms Kafkaësk, zoals op die zeer zonnige middag eind maart bij het Heerlense Zuyderland Ziekenhuis. “Ik was daar vanwege een actie die Obvion samen met een groot aantal bedrijven uit Parkstad geïnitieerd had voor de helden in de zorg. Met een financiële geste wilden we het zorgpersoneel een hart onder de riem steken.”



En dat Kafkaëske? “Er reden ambulances af en aan. Ambulancepersoneel liep erbij als maanmannetjes in witte pakken met hoofdbedekking op. We zaten toen pal voor het weekend waarop de vraag speelde of de IC’s het wel zouden houden. Kunnen we dit wel aan met zijn allen? Die vraag hing als een donkere wolk boven Nederland. Hoe is in die kritieke toestand binnen Obvion gereageerd?”

“

CRUCIAAL VOOR
GOEDE
RISICOBEBEERSING IS
EEN CONTINUE
COMMUNICATIE MET DE
ONAFHANKELIJK
ADVISEURS WAARMEE
WE SAMENWERKEN,
KLANTEN, ANDERE
FINANCIËLE
DIENSTVERLENERS ÉN
TOEZICHTHOUDERS.

We hebben gezegd: eerst gaat het om onze mensen. Huizen en stenen vallen niet om door corona, maar hoe raakt dit onze mensen? Wat doet het fysiek, maar ook mentaal met hen en met hun omgeving? Het antwoord daarop is niet zomaar een invuloefening. We maakten de mensen immers altijd mee binnen de veilige muren van ons pand. Op 16 maart ging Obvion in een lock down, met als gevolg dat de dynamiek voor iedereen compleet veranderde. Dat raakte mensen thuis op allerlei manieren en daar ging onze eerste zorg naar uit. We hebben daarom, ook midden in de corona crisis, een medewerkers tevredenheidsonderzoek verricht, de EPS (Employee Promotor Score). Deze geeft de mate van loyaliteit en ambassadeurschap van onze Obvionners weer. Ondanks corona zit iedereen in een blijvend goede flow en scoren we een hoge EPS van +53 Obvion-breed en daar zijn we trots op.”

Er zijn: in goede en slechte tijden

Het volgende issue vormde de vraag hoe met de nieuwe risicovolle situatie om te gaan. Zoals gezegd, Obvion had tijdig voorgesorteerd en er waren scenario's ontwikkeld. “Wij zagen bijvoorbeeld dat zzp'ers en mensen met flexibele contracten snel in de problemen kwamen. Een aantal mensen uit deze klantgroepen kwam al snel thuis te zitten en liep vrijwel direct tegen financiële problemen aan. Daarop hebben we onmiddellijk gereageerd door bij onze intermediairs te informeren waar de pijn van de particuliere eindklanten zat.

Nu zijn de problemen tot dusver gelukkig vrij beperkt gebleven, maar dat neemt niet weg dat voor een groep mensen snel maatregelen op tafel moesten komen. Binnen de Rabobank Groep kozen we voor een maatregel die sector breed werd omarmd: drie maanden uitstel van rente en aflossingen.”

Daarnaast gebeurde er binnenshuis veel, want het kantoor in Heerlen stroomde leeg. Voor de continuïteit van de dienstverlening bleef wel het Business Continuity Management team op volle sterkte aanwezig als aanspreekpunt voor de intermediairs en de klanten. “Bij Obvion hebben we in 2018 onze strategiekeuze hereikt. Vanuit een klantpartnerstrategie hebben we de keuze gemaakt om hypotheekaanbieders te bieden via onafhankelijk adviseurs, omdat we geloven dat zij het verschil kunnen maken bij de juiste hypotheekkeuze voor onze klanten. Ook tijdens Corona streefden we ernaar hen zo goed mogelijk te ondersteunen. Door met aandacht te luisteren naar vragen en daar waar mogelijk mee te denken in het belang van onze klanten. Want je kunt dan weliswaar niet overal direct een oplossing voor bieden, maar je moet er wel zijn. In goede en slechte tijden.”

Er lag ook snel een heldere gedragslijn: iedereen werkt thuis, tenzij je elkaar als collega's écht moet ontmoeten omdat het digitaal niet gaat. Zodoende was en is er sporadisch overleg in de vergaderzalen van het Heerlens kantoor of op andere vergaderlocaties. Verder verlopen contacten via mail, Skype, Microsoft Teams en andere digitale wegen. Het blijft wennen, vindt De Beijer. “Je kunt emoties van mensen niet aflezen, je mist de lichaamstaal. Allemaal zaken die ik belangrijk vind. Als advocaat koos ik altijd graag die positie aan tafel van waaruit ik het beste overzicht had. Ik wilde ook toen al “proeven” hoe mensen in de wedstrijd zitten.

We zullen verrast worden, die zekerheid hebben we

De mens is de maat aller dingen. Deze duizenden jaren oude uitspraak van de Griekse filosoof Protagoras resoneert na bij De Beijer. Niet voor niets blijft hij even hangen bij intercollegialiteit als het gesprek zich beweegt naar risicomitigatie. Voor hem begint dat al bij het aannamebeleid. “Ik heb een hekel aan werken met klonen, ik zoek juist naar diversiteit.

Met heel verschillende mensen in je team krijg je scherpere discussies, is je perspectief veel breder door een breder spectrum aan meningen en zienswijzen. De boeiende uitdaging is om vervolgens die verschillende werelden bijeen te brengen, want uiteindelijk moet je onderneming draaien. Dat begint in de top die in 2018 nieuw is samengesteld met een duidelijke rol voor het leidinggevend kader. Zij zijn samen de 'bruggenbouwers' naar de organisatie toe. In ons businessmodel zijn dit verbinders met executiekracht en oog voor de riskcultuur en wet- en regelgeving."

Gevraagd naar zorgen over risico's, antwoordt De Beijer dat hij geen bezorgd mens is. "Ik spreek liever over zaken die de aandacht verdienen. Dat zijn zaken waar de Rabobank Groep, Obvion en dus ook ik nauwlettend naar kijken. Voor mij zijn dat bijvoorbeeld thema's als IT-security, cybercrime en dataprivacy. En nog niet eens zozeer die elementen afzonderlijk, maar veel meer de samenhang daartussen. De wijze waarop ze elkaar onderling beïnvloeden."

Inzoomen op een heel specifiek risico doet hij niet, en ook op de vraag uit welke hoek hij een Black Swan verwacht, komt geen uitgebreid antwoord. Dat is geen onwil maar heeft met nuchtere eerlijkheid te maken.

"De snelle mondiale ontwikkelingen, die ook nog eens in elkaar grijpen, maken het puur koffiedik kijken. Je kunt nu eenmaal niet alles voorzien." En een Black Swan zéker niet, vervolgt hij. "Het lastige is dan dat je bijna gaat proberen de toekomst te voorspellen. En ga je tóch proberen zo'n onzichtbaar risico te benoemen, dan maak je er bijna een White Swan van. Kijk, we zullen verrast worden, die zekerheid hebben we. Risico's en gevaren zijn er altijd, maar ze doen zich steeds weer in een andere vorm voor. Zoals ik eerder zei, het komt allemaal aan op de vraag: hoe gaan we ermee om zodra ze zich manifesteren?"



“

**WIL RISICOMANAGEMENT
ÜBERHAUPT FUNCTIONEREN,
DAN IS GOEDE SAMENWERKING
TUSSEN DE EERSTE, TWEDE EN
DERDE LIJN MET RESPECT VOOR
IEDERS ROL
RANDVOORWAARDELIJK**

Hoe pareer je een metarisico?

En er slagvaardig mee omgaan wanneer de situatie daarom vraagt, dát kun je voorbereiden, aldus De Beijer. “Cruciaal voor goede risicobeheersing is een continue communicatie met de onafhankelijk adviseurs waarmee we samenwerken, klanten, andere financiële dienstverleners én toezichthouders.”

In de context van toenemende regelgeving pakt hij dat laatste er even uit. “Het ‘spel’ is om in afstemming met elkaar te voldoen aan wet- en regelgeving zodat de toezichthouder erop kan vertrouwen dat de sector zijn werk doet en dat goed doet. Die regelgeving moet je naar je concrete werkwijze kunnen vertalen, want alleen Rabobank of Obvion werken al heel anders. Waar wij dat via intermediairs doen, daar ontvangt Rabobank de particuliere hypotheekklant op kantoor om zaken te doen. Door als dienstverleners onderling in gesprek te zijn, kun je delen wat eventuele knelpunten zijn, wat wel en niet mogelijk is. Om zo wetstheorie en werkpraktijk bij elkaar te brengen. Dat is belangrijk, maar minstens zo essentieel is dat door dergelijk onderlinge contact ook wederzijds begrip ontstaat.”



Maar is die uitdijende regelgeving niet beperkend voor het ondernemerschap van financiële dienstverleners en zodoende een nieuw risico? "Nee, het tegendeel is eerder waar. Door een actievere toezichthouder en meer regelgeving zie je dat partijen elkaar gaan opzoeken. Waar aanvankelijk de toezichthouders vooral veel regelden, daar pakt de sector nu zelf veel meer op. Door de contacten weten spelers nu ook binnen de kaders van wet- en regelgeving van elkaar waar ze staan, waar iedereen mee bezig is en dat stelt ze in staat elkaar te helpen om doelen te realiseren. Daar geloof ik ook in, want uiteindelijk is het succes van de één heel duidelijk gekoppeld aan dat van de ander."

“

HOE BELANGRIJK REGELS
OOK ZIJN, NIET ALLES IS
DAARIN TE VANGEN.
DE PRAKTIJK IS VAAK
ANDERS.
DAT MOETEN WE ONS
ALS DIENSTVERLENERS
HEEL GOED REALISEREN.

Een atypische riskmanager

Hoewel De Beijer heel specifieke risico's als gesprekstema onaangeroerd laat, wijst hij wel op het metarisico van de onderlinge samenhang van zaken en de risico's die dat meebrengt. Zijn receptuur voor het pareren van dat risico is tweërlei. "Binnen Obvion koers ik er in mijn afstemming met de ECB, DNB en AFM, samen met de afdeling Compliance sterk op dat zaken in hun samenhang gezien blijven worden. Anderzijds is het juist bij al die wet- en regelgeving, IT-systemen, algoritmes, veranderingen en aanpassingen écht zaak onze gezamenlijke expertise te blijven delen.

Ik zeg weleens: stop met stoeptegelmanagement en zorg dat je samen op het terras komt. Het is zó cruciaal dat we de kennis en ervaring van collega's in sales, de operatie, compliance maar ook in de rest van de Obvion organisatie, onderling delen. Nu zien we vaak dat de ontwikkeling van het privacy dossier weer aanvullende vraagstukken geeft, waarbij de klant zegt 'deze gegevens wil ik delen' maar waarbij de privacy wetgeving zegt 'maar dat kan niet op die manier'. In dit soort zaken moeten we daarom continu bezig zijn met de vraag: hoe houden we dit met elkaar beheersbaar?"

Hij noemt zichzelf een atypische riskmanager. Waar de meeste collega's een duidelijke proceshouding hebben en daarmee in het spectrum van Management Drives vooral blauw gekleurd zijn, daar geldt dat uitgerekend niet voor jurist De Beijer. Er is al voldoende aandacht voor die blauwe kant, vindt hij, terwijl oranje, gedrag en cultuur, minstens zo relevant is.

“Je kunt namelijk niet landen zonder aandacht voor de cultuur en het gedrag van iedereen die bij risicomanagement betrokken is. Uiteindelijk zijn het de mensen op de werkvloer die het moeten doen.

Daarnaast moet er een bedrijfscultuur zijn met aandacht voor de onafhankelijk adviseurs waarmee we samenwerken en klanten. Met aandacht voor hun wensen, verwachtingen en vragen. Het is mensenwerk voor mensen. Hoe belangrijk regels ook zijn, niet alles is daarin te vangen. De praktijk is vaak anders. Dat moeten we ons als dienstverleners heel goed realiseren.”

Tekst: Baart Koster

ESTAFETTEVRAAG VAN ROBERT VAN ASCH: OVER WELKE RISICOTHEMA'S IS BIJ OBVION DE MEESTE DISCUSSIE OP BESTUURSNIPEAU?

In deze fase buigen wij ons over de vraag die iedereen bezighoudt, namelijk wat zijn de effecten van corona, hoe zal het zich vanaf september verder ontwikkelen? Komt er een tweede golf en hoe gaan we daarmee om? Daarnaast is de twee jaar geleden gestarte herinrichting van ons risicomanagement een belangrijk agendapunt. Wat dat laatste betreft hebben we alles gerealiseerd wat nodig is om het aantoonbaar te maken en ronden we de inhoudelijke onderbouwing dit jaar af. Dan zal er duidelijkheid komen of wij het risicomanagement met zijn allen op de juiste wijze hebben ingericht. Ik heb daar alle vertrouwen in.

