

Octas Exclusief



Louwe Post, Lead Product Owner Customer Journey & Innovation Mortgages - Walter de Graaf, Transitie Manager

Kennis hebben en delen is een goede basis om de weg naar ontwikkeling, succes en geluk te versnellen. Als gespecialiseerd detacheerder voor de bancaire sector draagt Octas graag bij in die versnelling door haar kennis te delen met jou.

In dit digitale tijdperk waarin technologische ontwikkelingen elkaar in een hoog tempo opvolgen, vraagt de sector om prominente personen met een visie ten aanzien van de bancaire sector. Octas brengt je daarom met 'Octas Exclusief' graag een serie portretten die een toegevoegde waarde leveren aan de sector. In deze editie laten we je graag kennis maken met Louwe Post, Lead Product Owner Customer Journey bij ABN Amro Bank N.V. & Innovation Mortgages en Walter de graaf, Transitie Manager (zelfstandig). Ik wens je veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Het team van Octas

Walter de Graaf

Functie **TRANSITIE MANAGER (ZELFSTANDIG)**

Geboren **BARNEVELD** Woonplaats **BARNEVELD**

Studie **MEAO en BEDRIJFSKUNDE** Gezin **JOSÉ**

en **2 KINDEREN** Achtergrond **BIJ STATER**

GESTART, VERSCHILLENDE IMPLEMENTATIES en

CONVERSIES MEEGEMAAKT EN NIEUWE LABELS

IN DE MARKT GEZET, VOOR ZICHZELF BEGONNEN,

COMPLEXE VERANDERTRAJECTEN BEGELEID

(ZOALS FUCSIES EN REORGANISATIES) en KWAM

BIJ ABNAMRO TERECHT VOOR DE IMPLEMENTATIE

VAN DE ABN AMRO PORTEFEUILLE BIJ STATER

Sterke kanten **ONDERHOUDEN VAN RELATIES,**

HET BEGELEIDEN VAN COMPLEXE TRAJECTEN

en **STUREN OP DE DIVERSE PROCESSEN** Overig

ZORGT ZOWEL IN ZIJN WERK ALS TIJDENS HET

ZEILEN DAT ER KOERS WORDT GEHOUDEN EN ER

GEEN MAN OVER BOORD GAAT.



Louwe Post

Functie **LEAD PRODUCT OWNER CUSTOMER**

JOURNEY & INNOVATION MORTGAGES BIJ ABN

AMRO BANK N.V. Geboren **ZAANDAAM** Woonplaats

AMERSFOORT Studie **COMMERCIELE ECONOMIE**

Gezin **ALEJANDRA** en **2 KINDEREN** Achtergrond

GESTART IN MANAGEMENT TRAINEESHIP,

VERSCHILLENDE ADVISERENDE FUNCTIES

GEHAD, CONTRACTMANAGER GEWEEST,

OUTSOURCINGS- en OPTIMALISATIETRAJECTEN

BEGELEID en BUSINESS PROCESS MANAGER

HYPOTHEKEN GEWEEST VOOR ZIJN HUIDIGE

FUNCTIE Sterke kanten **STRUCTUUR AANBRENGEN**

en **COMPLEXE SITUATIES VERSIMPELEN OM TOT**

HOGERE RESULTATEN TE KOMEN VOORAL OP

HET GEBIED VAN HYPOTHEKEN. ZIT VOORAL

OP DE INHOUD Overig **IS BLIJ DAT HIJ NU IN ZIJN**

SPIJKERBROEK EN ZONDER STROPDAS OP WERK

KAN KOMEN

Continue focus op de stip

Een leider moet helemaal niet domineren en medewerkers dwingen om de deadline van morgen te halen. Een leider geeft sturing, faciliteert mogelijkheden en helpt medewerkers lekker in hun vel te zitten. Op die manier kunnen medewerkers gas geven, hebben ze plezier in hun werk en zijn ze bereid verder te gaan om het doel te halen. Zo staan Louwe Post, Lead Product Owner Customer Journey & Innovation Mortgages en Walter de Graaf, Transitie Manager, bij ABN Amro Wonen in hun werk.

In het najaar van 2014 gingen ze van start... De stip op de muur was gezet en die zouden ze koste wat het kost gaan halen. Door middel van goed georganiseerde en deskundige teams, een agile werkwijze en met veel vertrouwen van de stakeholders kunnen ze nu 3,5 jaar later terugkijken op een innoverende reis. Natuurlijk ging dit niet zonder slag of stoot, maar wie vernieuwing teweeg wil brengen moet nu eenmaal vaak heilige huisjes uit de weg ruimen en bouwen aan een nieuw stevig fundament. Eind 2017 is dan ook hét moment waarop Louwe en Walter evalueren over wat zij binnen ABN Amro hebben neergezet.

Hypotheeken digitaliseren

Digitalisering binnen ABN Amro Hypotheken is een uitgebreid programma bestaande uit 3 grote pijlers: digitalisering bij ABN Amro, digitalisering bij Florius (en voor beiden een deel bij Stater) en een migratie van portefeuilles en producten om labels eenvoudiger te administreren. Het programma werd uitgevoerd in opdracht van de Raad van Bestuur (RvB) en had een eigen business case en terugverdienmodel voor de investeringen. Louwe als opdrachtgever en Walter als programmamanager kregen de verantwoordelijkheid voor de eerste pijler van digitaliseren van het ABN AMRO label. Louwe: "Voordat ik Walter had gevraagd, had ik eerder geprobeerd om hypotheeken beter op orde te krijgen. Uit deze pogingen zijn analyses voortgekomen van de verbeteringen die mogelijk waren. Hierbij werd het onderscheid gemaakt tussen het verkopen van nieuwe hypotheeken en het bedienen van bestaande klanten. Intern heerste er een ontevredenheid over de complexiteit van hypotheeken en onze klanten verwachtten meer van onze bediening online". Er ontstond een concrete business case waarin de voordelen, waaronder de opbrengsten en de mogelijkheden, en de kosten(besparingen) werden uiteengezet. De case was volledig geënt op het verbeteren van de digitale hypotheektrajecten van ABN Amro voor zowel nieuwe als bestaande klanten. Walter: "We hebben gedurende die 3 jaar tijd jaarlijks de mijlpalen binnen tijd en budget opgeleverd en daarmee ook voldaan aan het terugverdienen door het uitvoeren van de case. Hoe gaaf en toch wel uniek!"

Agile en toch een deadline

3 jaar geleden was het voor hypotheekklanten van ABN Amro nog niet mogelijk om zelfstandig online bepaalde zaken uit te voeren, zoals extra aflossen, de rente herzien of een hypotheek afsluiten. En dat terwijl de concurrentie hier meters aan het maken was. Om een inhaalslag te maken gingen ze gestructureerd te werk. De stip op de muur werd geplaatst: er moest een omgeving komen waarin nieuwe en bestaande klanten zelf digitaal uit de voeten kunnen. Pas als klanten hulp nodig hebben, moeten ze een adviseur kunnen inschakelen. Om hun doel te

**"We gaan agile werken,
maar het moet wel dan
klaar zijn"**

behalen moest er agile gewerkt gaan worden. Louwe: "We begonnen met; 'we gaan agile werken'. En in één zin zei ik; 'maar het moet wel dan klaar zijn'". Traditioneel werkte ABN Amro via de Prince II methodiek, maar om sneller stappen te kunnen maken werd er gekozen voor agile. Het project moest niet bestaan uit het schrijven van plannen, het continu vragen om besluitvorming door de hiërarchische boom heen of het proberen te halen van teveel specificaties in 1 oplevering. Nee, het project moest in eenvoudige stappen verdeeld worden. Op die manier was het ook geen probleem om eventuele onvoorzien specificaties tussentijds toe te voegen en zo werd het project toekomstbestendig. Ze kregen een jaarbudget en de opdracht om in ieder geval een percentage van de case te realiseren voor het einde van het jaar. Een goede deal om mee van start te gaan.



Zwaaiend naar heilige huisjes

Ze startten met de eerste stap 'extra aflossen'. Louwe: "Bij de bank was iedereen gewend dat als je niet alles in 1 keer vroeg en liet bouwen, dat het er nooit van zou komen, maar zo werkt agile niet". Het heeft zeker een jaar geduurd voordat deze agile werkwijze geïntegreerd was in het project. Naast interne medewerkers werd ook de hulp in geroepen van een relatief grote groep externen die vaak al te maken hadden gehad met agile. De rol van het interne personeel lag vooral in het aangeven wat de wensen en verwachtingen van de klanten waren en de rol van de externen kwam neer op het uitvoeren van deze wensen en verwachtingen. Ze begonnen met een kleine club te werken in multidisciplinaire teams met 1 product owner en een eigen IT-team met verstand van hypotheek. Het mandaat werd bij de teams zelf gelegd om meer slagkracht te hebben. En voor de betrokkenheid bij het project werden er alleen maar fulltimers aangetrokken die dedicated aan het project konden werken. De sturing en het aangeven van de juiste richting bleef

te allen tijde bij Louwe en Walter. Louwe: "Ik concentreer me vaak het meest op de inhoud en de interne omgeving en Walter zit meer op de relatie, begeleiding, deadlines en het proces".

"Die wil ik niet. Wat moet ik nu met zo'n broekie?"

Weg uit Amsterdam

Op het moment dat de eerste mijlpaal werd gerealiseerd steeg het vertrouwen in het project verder. Louwe: "Het voordeel van een project als digitalisering is dat je schermen kunt laten zien waar mensen in kunnen klikken en direct kunnen zien en testen wat er opgeleverd is". Dit hielp vooral bij het krijgen van begrip en vertrouwen voor het werk dat werd verzet. Er werden hypotheekadviseurs uit het hele land aangetrokken om dedicated mee te gaan draaien richting de volgende mijlpalen. Vanuit ABN Amro IT werden mensen aangenomen die net van school kwamen. Walter: "Eén van onze product owners zei nog: 'die wil ik niet. Wat moet ik nu met zo'n broekie?' Maar na 2 weken zei hij: 'zo, maar die brengen een hoop nieuwe inzichten en kennis mee'. En die draaien nu hartstikke goed mee en geven goede nieuwe energie".

Om meer binding met de praktijk te krijgen besloten ze van Amsterdam te verhuizen naar een locatie in Amersfoort. Uiteindelijk werkten er zeker 100 collega's mee in diverse teams aan de invulling van het project. Louwe: "Dit waren allemaal mensen die de wereld als maakbaar zien. Mensen die zeggen: wat kan ik doen? Als iets even niet lukt. Zelf hield ik de 'shit umbrella' op waarmee negatieve impact van buitenaf werd geweerd uit het team, zodat zij positief en gefocust door konden gaan". Het team was goed op elkaar ingespeeld, de beslissingsbevoegdheid lag steeds zo laag mogelijk en er werd ruimte gegeven om fouten te maken en daarvan te leren. Daar tegenover stond echter wel het maken van soms lange uren, doorwerken in weekenden en werken onder strakke deadlines. Walter: "We hebben altijd de grootste zorg voor onze medewerkers gehad, juist omdat zij ons brengen naar de stip op de muur".

Op spanning

Louwe: "Het lijkt misschien alleen het neerzetten van een paar schermen, maar de hele keten rondom hypotheek is vernieuwd, van front- tot backoffice. Daardoor zijn een aantal heilige huisjes omgevallen. Dat was nodig om toekomstbestendig te worden. Helemaal leuk om te zien was dat concurrenten ons voorbeeld gingen volgen, dan weet je dat je op de goede weg zit".

Uiteraard zijn er ook momenten geweest waarop het project op scherp kwam te staan. Bijvoorbeeld toen ze te maken kregen met de veranderende wetgeving rondom rentemiddeling en MCD (Mortgage Credit Directive). In plaats van dit te zien als risico's voor het project, hebben ze geïntegreerd in hun aanpak om deze nog sterker te maken. Dat ging niet altijd in 1 keer goed. Zo is er een onderdeel in het MCD traject live gezet, wat nog niet voldoende functioneerde waardoor klanten en medewerkers niet goed wisten wat ze moesten doen. In 2 weken tijd was het probleem verholpen. Hierdoor werden ze wel steeds beter in het inschatten van de MVP (minimum viable product; het minimaal werkbare product). Walter: "Je kunt niet alles bouwen voor elke klant, we richten ons altijd op 80-20 regel. Helemaal gaaf was de oplevering van onze oriëntatietool voor het krijgen van een lening. We werd in 2015 en 2016 verkozen als beste uit een onderzoek van WUA (Web Usability Advice)!"

Even een hypotheek kopen

Om succesvol te blijven, erachter te komen wat de klant wil en verwacht, testen hypotheekadviseurs samen met klanten. Er was daarnaast ook een apart lab ingericht waarin klanten konden testen. Dit was belangrijk om geen aannames te doen in de wensen van de doelgroep. Louwe: "Wij dachten dat millennials lekker digitaal en simpel een hypotheek wilden afsluiten, maar juist die doelgroep wil sparren met een adviseur. Een verkeerde aanname dus. Een hypotheek is niet voor iedereen een product van; 'dat doe ik zelf wel even'". Daarnaast merkten ze ook dat klanten nog niet goed op de hoogte waren van de veranderende wet- en regelgeving. Louwe: "Klanten denken soms nog steeds dat je rente kunt

"Alles wat voor de klant geen waarde toevoegt moet digitaal worden"



uitonderhandelen. Als ze een rente online zien staan hebben ze het gevoel dat ze iets missen als ze niet eerst bij een adviseur proberen om een lagere rente te krijgen". Hier werd het project continu op aangepast. Ten slotte was één van de doelstellingen van het project om klantloyaliteit en –tevredenheid te borgen en te verbeteren. Walter: "Alles wat voor de klant geen waarde toevoegt moet digitaal worden. Daardoor komen tijd en adviseurs vrij om aan klanten te besteden voor zaken die wel waarde toevoegen. De klant heeft duidelijk nog steeds behoefte aan persoonlijk contact. Het moet alleen wel helder zijn of de klant een advies wil of eigenlijk alleen een bevestiging wil. Dat is soms een lastig onderscheid om te maken".

Toekomst in zicht

Inspiratie voor verbeteringen komt onder andere van label Florius, maar ook van Bol.com, Coolblue en KLM. Louwe: "Er is een value proposition team bestaande uit verschillende disciplines binnen de keten. Hiermee doen we 1 keer per maand een bedrijfsbezoek. We bekijken dan hun innoverende initiatieven. Wij kijken ernaar wat we er zelf van vinden, wat we denken wat de klant ervan vindt en wat de bank ervan zal vinden. We halen indrukken en ideeën op en zetten die om naar bruikbare plannen voor onszelf".

Momenteel zijn ze bezig met de laatste werkzaamheden voor het ontsluiten van de processen via de app. Voorheen gingen opleveringen in 6 wekelijkse releases en op dit moment zijn er 2 wekelijkse releases. Doordat dit verkort is, kunnen er meer slagen worden gemaakt. Er wordt daarom ook al gedacht aan vervolgstappen. Walter: "Voor bestaande klanten zou het mooi zijn als wij voor bepaalde wijzigingen alvast een aanbod voor hem kunnen klaarzetten, zodat hij deze alleen meer hoeft te accepteren. En een nieuwe klant wil je eigenlijk al in een zo vroeg mogelijk stadium benaderen, bijvoorbeeld als hij op Funda zit. Dan kun je hem direct laten weten 'waar hij goed voor is', dat geeft meer zekerheid". Een meer proactieve benadering van de hypotheekdienstverlening zien beide mannen als interessante vervolgstap. Om dit te realiseren is het goed denkbaar dat externe partijen worden aangehaakt, zo krijgen klanten nog sneller een passend aanbod.

Door het gebruik van data, zoals buurtinformatie, wordt onderzocht hoe ze nog beter op de (latente) verwachting van de klant kunnen inspelen. Walter: "De klant is soms zelf nog niet op de hoogte van zijn verwachtingen, maar wij proberen dit al af te leiden uit bepaalde ontwikkelingen die wij zien".

"Wat kan ik doen om jou lekker in beweging te houden?"



Jan van Dijk, Directeur bij Octas - Louwe Post, Lead Product Owner Customer Journey & Innovation Mortgages - Walter de Graaf, Transitie Manager

Het belang van de leider

Louwe: "Techneuten kijken al naar wat er over 10 jaar mogelijk is. De business heeft nu echter een probleem. Die 2 zijn vaak niet goed op elkaar aangesloten. Daar moet eigenlijk iemand die het kan overbruggen tussenin gaan zitten om te matchen. We kunnen dan gezamenlijk bepalen hoe we nieuwe technieken kunnen inzetten om op de korte termijn al resultaten te halen". Louwe en Walter zijn van mening dat management steeds meer een faciliterende rol krijgt in plaats van dominerend en het afdwingen van leveringen. Louwe: "Het wordt veel meer 'wat kan ik doen om jou lekker in beweging te houden?' Zo verbind je goede mensen langer aan je".

Ondanks dat het mandaat in de teams steeds lager komt te liggen, zijn de mannen wel van mening dat er altijd een duidelijk leiderschapsrol blijft. Walter: "Je hebt een leider nodig die de stip op de muur aangeeft. Een leider die ideeën concreet kan maken naar actieve plannen". Louwe: "Veel

mensen weten niet hoe ze een idee moeten verkopen, hoe ze het moeten concretiseren en hoe ze het naar het eindpunt moeten brengen. De toegevoegde waarde van een leider is; goed luisteren naar ideeën, deze vertalen naar een aanpak en de weg naar de stip faciliteren".

Welke sprekers zie jij graag in de toekomst? Of wil je reageren op dit interview? Mail jouw suggestie op k.leeftink@octas.nl

Contactgegevens

Gebouw Keynes Club
Hogehilweg 8
1101 CC Amsterdam

Tel: 020 7581 622
E-mail: info@octas.nl
Website: www.octas.nl