



“*STATER WIL DÉ* **HYPOTHEEKSERVICE- PROVIDER VAN NEDERLAND ZIJN ÉN BLIJVEN**”

Erwin Dreuning trad op 1 juni 2011 aan als CEO van Stater. Stap voor stap bracht hij de organisatie op orde. Vijf jaar later zijn de processen en systemen ‘in control’, investeert Stater fors in digitalisering van het hypotheekproces en zijn klanten tevredener dan ooit tevoren. “We willen groeien en voor nog meer partijen een niet te weerstaan alternatief voor selfservicing worden.”

“**WE HEBBEN EEN
*HIGH PERFORMANCE-
CULTUUR GECRËERD
MET EEN KLANT-
GERICHTE STRATEGIE
DIE VAN BOVEN-
AF WORDT
UITGEDRAGEN***”

Toen hij vijf jaar geleden door ABN AMRO werd gevraagd om Stater te leiden, wist Erwin Dreuning dat hij voor een pittige uitdaging stond. “De situatie was ronduit zorgwekkend”, blikte de CEO terug. “De organisatie was hard gegroeid en had veel potentie, maar was niet in staat om de draai te maken naar de nieuwe werkelijkheid. Verschillende grote klanten hadden hun contract met Stater opgezegd of stonden op het punt te vertrekken. Intern streden financiële, IT- en riskvraagstukken om voorrang.”

TRANSFORMATIE

Verandering was cruciaal. Voor het voortbestaan van Stater op de korte termijn én gezien de ‘nieuwe werkelijkheid’ die Erwin voorzag. “De hypotheekmarkt verandert. Waar het spel vroeger vooral aan de voorzijde, de verstrekkingenkant, werd gespeeld, daar verplaatst het speelveld zich steeds meer naar de achterkant. Het belang van ketenintegratie, kostenefficiëntie en standaardisatie van hypotheeken en het hypotheekbeheer neemt toe. Daarom was het noodzakelijk om Stater van een productgerichte organisatie te veranderen in een klantgerichte organisatie.”

Deze ingrijpende transformatie, die in 2012 en 2013 werd doorgevoerd, besloeg alle facetten van het bedrijf.

Erwin: “We hadden allereerst een goede strategie nodig. We stelden vast dat wij dé hypotheekserviceprovider van Nederland willen zijn; de Equens van de hypotheekmarkt.”

VERTROUWEN

Als tweede actiepunt moest Stater het vertrouwen van de markt herwinnen. “Dat lukt niet vanuit een ivoren toren”, stelt Erwin. “Ik heb daarom zelf alle klanten bezocht, goed naar hun zorgen en wensen geluisterd en hen om tijd gevraagd, zodat ik de nodige veranderingen kon doorvoeren. Door snel aan harde voorwaarden te voldoen, zoals een aandeelhoudersverklaring waarin ABN AMRO de onafhankelijkheid van Stater waarborgt, liet ik zien dat het mij menens was.”

Ten derde werd de interne organisatie aangepakt. Erwin: “Voorbeeldgedrag van de directie is in mijn ogen het allerbelangrijkste. Ik heb daarom een compleet nieuw team van directeuren en managers om me heen verzameld, geselecteerd op aanvullende competenties en de intrinsieke motivatie op het gebied van klantgerichtheid, onze belangrijkste kernwaarde. We zijn daarnaast meteen gestart met Lean vanuit customer excellence. Zo hebben we een high performance-cultuur gecreëerd, waarbij de nieuwe, klantgerichte strategie van bovenaf wordt uitgedragen.”

DIGITALISERING

Van aandeelhouder ABN AMRO kreeg Erwin bij zijn aantreden de dringende opdracht mee om het hypotheekbehandelings-systeem Estate zo snel mogelijk operationeel te krijgen. De volgende stap was het up-to-date brengen van het volledige IT-systeem van Stater. “Er was jarenlang nauwelijks geïnvesteerd in IT. Dat is in mijn ogen een verkeerde beslissing geweest”, zegt Erwin. “Je moet investeren in IT, omdat je anders achter de feiten aanloopt. Je kunt nu eenmaal niet in een Opel Kadett een Formule 1-wedstrijd gaan rijden en verwachten dat je wilt. Met het verbeterprogramma Information Services hebben we onze systemen aangepakt. Vervolgens hebben we agile werken ingevoerd.”

Innovatie is volgens Erwin extreem belangrijk voor het continueren en uitbouwen van de bestaande business. “We willen het iedere dag een stukje beter doen voor onze klanten. We investeren daarom in maximale digitalisering van het hypotheekproces en het STP (Straight Through Processing – red.) maken van onze bestaande processen. Het aantal leningen per fte zal de komende jaren toenemen, omdat we steeds meer handmatige, repeterende stappen gaan automatiseren.”

BUSINESS INTELLIGENCE

Stater is momenteel actief met Accello, een programma waarmee het bedrijf het aanvraag- en acceptatieproces van hypotheekleningen gaat versnellen. Andere digitale oplossingen zijn de MijnBouwdepot-App, waarbij consumenten declaraties kunnen indienen via hun mobiele telefoon, en E-consument, de hypotheekvariant van digitaal bankieren. Een ontwikkeling waar Stater eveneens toekomst in ziet, is business intelligence. “Data is waar het allemaal om draait”, aldus Erwin. “Om klanten op dit vlak goed te kunnen bedienen, is schaalgroottes nodig. Dat hebben wij en dat is de reden dat we onze positie als marktleider onder geen beding willen kwijtraken. We blijven daarnaast altijd investeren in onze dienstverlening, zodat we voor nog meer partijen een niet te weerstaan alternatief voor selfservicing worden.”

“ONZE KLANTEN ZIJN ONZE AMBASSADEURS; ZIJ ZIJN WAAR HET OM GAAT”

**WIJ ZORGEN VOOR UW HYPOTHEEK**

Stater is de grootste hypotheekdienstverlener in Nederland. Het hoofdkantoor van Stater staat in Amersfoort. Daarnaast heeft het bedrijf vestigingen in België en Duitsland. Stater bestaat sinds 1997 en beheert anno 2016 circa 1,3 miljoen hypotheekleningen met een waarde van 225 miljard euro voor 25 geldverstrekkers. De marktleider onderscheidt zich met een klantgerichte aanpak, concurrerende services en een zo efficiënt mogelijk ingericht proces. ProMinded adviseerde Stater in 2014 op het gebied van de positionering. Op basis van het hieruit voortkomende rapport heeft Stater haar pay-off aangepast naar 'Wij zorgen voor uw hypotheek'.

KLANTTEVREDENHEID

De veranderingen, die in 2012 en 2013 zijn doorgevoerd, hebben zich inmiddels uitbetaald in langjarige verlengingen met nagenoeg alle grote, bestaande klanten. Erwin: “Ik ben super trots op waar we nu staan. Dat Obvion besloot te blijven, zie ik persoonlijk als een van de grootste successen. Daarnaast hebben veel nieuwe klanten en geldgevers voor Stater gekozen. Onze reputatie is fors verbeterd, we zijn ‘in control’ en klanten zien onze toegevoegde waarde. Vorig jaar scoorden we het hoogste klanttevredenheidscijfer ooit.” Dat alles op rolletjes loopt, is voor Erwin geen reden om voldaan achterover te leunen. “Stater wil dé hypotheekserviceprovider van Nederland zijn én blijven. We willen groeien, onszelf verbeteren, investeren, digitaliseren. We gaan door op de ingeslagen route, maar dat alleen is niet genoeg.”

TOEKOMSTSTRATEGIE

Ter verduidelijking scrollt Erwin op zijn laptop door een strategiepresentatie die hij recentelijk heeft gehouden. Hij houdt stil bij een grafiek met een dalende en een stijgende lijn. “In 2011 communiceerde iedereen via sms. Er was geen wolkje aan de lucht en telecombedrijven maakten zich geen enkele zorgen. Tot de gratis dienst Whatsapp om de hoek kwam kijken.” Erwin wijst naar de dalende lijn. “Wie sms't er tegenwoordig nog? Je bent de beste totdat een 16-jarige jongen met puijtes in een parkeergarage denkt dat hij het beter kan.”

Erwin wil maar zeggen: “Je kunt je ogen niet sluiten voor wat er om je heen gebeurt. De Europese markt verandert onder invloed van regelgeving. We moeten daarom scherp en alert blijven en nu al nadenken over de strategie van de toekomst. Worden we actiever in België en Duitsland of gaan we onderzoeken wat we meer kunnen doen voor bestaande portefeuilles, zoals die van onze nieuwe klant WestlandUtrecht Bank?” Een antwoord op die vraag heeft Erwin nog niet. Wat hij wel weet, is dit: “Hypotheekleningen blijven onze corebusiness en onze klanten tevreden stellen onze prioriteit. Onze klanten zijn onze ambassadeurs. Zij zijn waar het om gaat.”

