

ANNEMARIE MIJER (DELTA LLOYD) TREFT SUSI ZIJDERVERVELD (NS)

SUSI ZIJDERVERVELD (DIRECTEUR RISICOBEBEERSING BIJ NS) EN ANNEMARIE MIJER (CHIEF RISK OFFICER VAN DELTA LLOYD) STELLEN AL SNEL VAST DAT ZE DEZELFDE VISIE OP RISICOMANAGEMENT HEBBEN: HET IS EEN MIDDEL EN GEEN DOEL; HET GAAT OM GEDRAG, CULTUUR ÉN PROCESSEN. EEN TWEEGESPREK OVER RISKMANAGEMENT, LEIDERSCHAP EN TOCHTIGE PERRONS...

INSIDER- OUTSIDER

Insider-outsider is een rubriek waarin Sven de Jongh en Monique de Vos van Chasse Executive Search in gesprek gaan met een bestuurder uit de financiële dienstverlening en een bestuurder van 'daar buiten'.

B

ij Delta Lloyd denkt Susi Zijderveld (NS) aan verzekeren, de Amstel, DNB, vertrouwen terugwinnen en Solvency II. En aan het schrijven van polisvoorwaarden, waar zij als jong advocate veel tijd aan moest besteden: "Afschuwelijk!" Bij NS denkt Annemarie Mijer (Delta Lloyd) aan "...op een tochtig perron in de kou op de trein wachten". Ze is zojuist met ...de auto gearriveerd op het hoofdkantoor van NS.

RISKMANAGEMENT EN COMPLIANCE

Mijer en Zijderveld zijn beiden binnen hun raad van bestuur verantwoordelijk voor risk en compliance. Risico's voor een verzekeraar zijn anders dan voor een vervoersbedrijf als NS. Maar er blijken ook veel overeenkomsten: riskmanagement gaat over mensen, gedrag én – toenemende – wet- en regelgeving. Mijer: "In de verzekeringssector waren





**Susi Zijderveld:
'Ik ben niet het enige
geweten van de
organisatie: dat zijn
we allemaal!'**

er lang te weinig eenduidige regels, bijvoorbeeld voor de bepaling van de hoogte van de benodigde solvabiliteit. Die zijn er gekomen, maar dan bestaat de kans - bijvoorbeeld in het geval van Solvency II - dat het te veel doorslaat en een theoretische exercitie van slimme mensen wordt." Zijderveld vult aan: "En dan is er te weinig aandacht voor cultuur. Het gaat om het toepassen en naleven van regels en dat gaat over gedrag."

Wat zijn de riskprioriteiten voor 2017? Zijderveld: "Toen ik een jaar geleden aantrad, was ik de eerste directeur Risicobeheersing van NS. De functie bestond nog niet maar is gecreëerd na de onregelmatigheden bij de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg. Ik stelde al snel vast dat riskmanagement

versnipperd en niet eenduidig was georganiseerd. Zo zat risk bij audit en waren er geen 'three lines of defence'. Ik ben met de structuur aan de slag gegaan, heb reviews gedaan, risk appetite vastgesteld en frameworks opgesteld en geïmplementeerd. Nu gaan we die strakke, uniforme en centraal belegde systematiek 'challengen' en zijn de gedragskant en de cultuur met betrekking tot risk en compliance aan de beurt. We hanteren daarvoor het 'Hearts & Minds'-veranderingsmodel dat Shell gebruikt, ontworpen om een cultuur te creëren waarin iedereen uit zichzelf datgene doet wat nodig is, vanuit een intrinsieke overtuiging. Die cultuur en dát gedrag willen we binnen NS, en dat is best een uitdaging, mede gezien de grote diversiteit van mensen hier, van de hoogleraar logistiek tot de monteur aan het treinstel."

ELKAAR DURVEN AANSPREKEN

Mijer is bij Delta Lloyd de eerste CRO in de raad van bestuur. Sinds haar komst in 2015 heeft ze vooral turbulentie gekend. “Het bedrijf moest op orde. Het was nog niet klaar voor de Solvency II-wetgeving die van kracht zou worden. En er was een ontevreden toezichthouder, en ontevreden aandeelhouders. Onze medewerkers hebben de klanten en businesspartners ook in die tijd goed kunnen bedienen, waardoor wij onze voorkeurspositie hebben kunnen behouden. Delta Lloyd is een bedrijf dat commercieel en operationeel altijd tot de top heeft gehoord. Als CRO vind ik het belangrijk dat naast solvabiliteit ook gedrag en cultuur stevig op de agenda staan. Voor iedereen moet duidelijk zijn: wat zijn mijn verantwoordelijkheden en doelstellingen, maar ook, welk gedrag hoort daarbij.” Zijderveld: “Wat ook hoort bij risk en compliance is openheid en elkaar dúrven aanspreken in een veilige setting. Onlangs



SUSI ZIJDERVELD (1969) studeerde Nederlands recht en startte in 1995 als advocaat bij Stibbe. Daarna werkte zij in diverse toezichthoudende en managementfuncties bij De Nederlandsche Bank. Van 2010 tot begin 2016 was Susi Algemeen Directeur van het CBR (Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen). Sinds februari 2016 is zij Chief Governance, Risk & Compliance (Directeur Risicobeheersing) in de raad van bestuur van NS (Nederlandse Spoorwegen). Daarnaast is zij verantwoordelijk voor NS Stations.

waren er medewerkers die meenden dat een actie van de RvB niet in lijn was met bepaalde regels. Ze vonden het lastig dit te melden, maar deden het toch en hadden gelijk. Ik heb hen daarvoor zeer bedankt.” Mijer: “Elkaar aanspreken is goed, op alle niveaus; we moeten dat niet meteen opvatten als een persoonlijke aanval!”

ROL EN LEIDERSCHAP

Hoe kijken beide CRO's naar hun eigen rol in de organisatie? Mijer: “Ik ben verantwoordelijk voor ‘hardcore’ risk én voor gedrag. Ik houd rekening met alle stakeholders van Delta Lloyd: klanten, businesspartners, toezichthouders, aandeelhouders en natuurlijk onze medewerkers, mijn collega's. Ik stel ook graag vragen, als triggeraar van het geweten van het bedrijf, op alle niveaus. Bovendien gebruik ik steeds voorbeelden; het werkt beter om op basis van voorbeelden afspraken vooraf te maken dan achteraf te zeggen: dat mag niet. Ik weet waar ik heen wil, wat er moet gebeuren en ben daar duidelijk over. En ik weet dat je daarbij mensen nodig hebt. Ik wil een voorspelbare leider zijn en de organisatie goed meenemen.” Zijderveld: “Eens. In deze rol moet je vragen stellen en aanspreken, maar niet belerend of als moraalridder. Ik ben me bewust van mijn eigen handelen en weet dat ik een voorbeeldfunctie heb. Ik ben niet het enige geweten van de organisatie: dat zijn we allemaal!”

Als risico-afwegingen de rode draad zijn in je portefeuille, hoe ga je dan in je privéleven om met risico's? Mijer: “Je moet niet bang zijn voor het leven. Ik zoek reuring en neem bewust bepaalde risico's.” Zijderveld herkent dat: “Als mens ben ik niet bang aangelegd, maar ook niet roekeloos. Ik weeg bewust af. Ik had bijvoorbeeld nooit exact een helder beeld van de banen waar ik in stapte. Dan zei mijn omgeving: ‘je bent knettergek.’ Maar dan is het juist extra leuk. By the way: als ik op een racefiets zit, draag ik wel een helm.” En als leider? Zijderveld: “Ik ben informeel in de omgang, maar duidelijk op de inhoud en héél direct en helder, zeker in wat afgeleverd moet worden. Wel moet ik weer bewuster nadenken over mijn stijl en rol: bij het CBR was ik de voorzitter, bij NS ben ik verantwoordelijk voor risk maar niet meer voorzitter. Het is juist leuk die rol nu te hebben, ik ben van nature geen geduldig mens en dat heb ik nu wel meer nodig. Leerzaam dus.” Mijer heeft altijd in tweedelijns rollen gezeten en zit nu voor het eerst in de raad van bestuur. Een groot verschil: “Je moet bestuurlijker handelen, je zit meer op afstand en in een andere dynamiek, maar uiteinde-

ANNEMARIE MIJER: 'IK ZOEK REURING EN NEEM BEWUST BEPAALDE RISICO'S'

lijk ben ik wie ik ben: duidelijk, doelgericht, mensgericht en voorspelbaar.....”

DE KLANTEN

Mijer en Zijderveld werken nog relatief kort bij Delta Lloyd en NS, sinds 2015 en 2016. Wat viel hen op toen ze net aan boord waren? Mijer: “Delta Lloyd kwam op mij over als een informeel familiebedrijf. Anders dan ING, waar ik 19 jaar en 11 maanden had gewerkt; dat was veel strakker en hiërarchischer georganiseerd. Bij Delta Lloyd staat de klant op plaats een tot tien. Dat beleeft de klant zelf ook zo. Ondanks het imago van de sector is de klanttevredenheid specifiek bij Delta Lloyd hoog. Daarbij moeten we de balans houden tussen alle stakeholders die tegenstrijdige belangen kunnen hebben: klanten, medewerkers, aandeelhouders en toezichthouders.”

Zijderveld voelt zichzelf klant van NS en reist haar leven lang al graag per trein. “Ik heb mijn rijbewijs in Canada gehaald, en dat was niet echt een succes. Ik houd niet zo van autorijden, maar bij het CBR moest dat natuurlijk wel. Ik stond vaak lang vast tussen Amsterdam en Rijswijk. Nu trein ik in 25 minuten van Amsterdam naar Utrecht, geweldig! Bij NS werken klantgerichte mensen, de conducteurs zijn aardig, de mensen op de perrons supervriendelijk. We willen een hoge klanttevredenheid en punctualiteit. En die halen we ook, een van de hoogste ter wereld. Om dat te bereiken moeten we veel onderhoud doen, ook achterstallig. En dan is er wel eens vertraging. We begrijpen dat dat vervelend voor de klanten is, net als de volle treinen. Maar er wordt te vaak te simpel over gedacht, ik zie nu pas hoe ontzettend complex het is om dagelijks meer dan 1 miljoen reizigers te vervoeren. En in Nederland klagen we nu eenmaal graag.”

DROOM

Tot slot: wat zijn hun dromen over vijf jaar? Mijer: “Het is moeilijk om in de huidige situatie vijf jaar vooruit te kijken. Voor Delta Lloyd breekt een spannende tijd aan. De verwachting is dat we onder de namen Ohra, ABN Amro Verzekeringen en NN verder gaan. De combinatie van Delta Lloyd en NN

moet een bedrijf worden waarin het goede van beide bedrijven gecombineerd wordt tot een nóg beter bedrijf. Ik ken beide goed en zie mooie kansen. We willen de klanten bedienen op een wijze waar ze recht op hebben en ze nog vaker positief kunnen verrassen. Onze Delta Lloyd-klanten zijn ons zeer dierbaar, en dat moeten we vast zien te houden.” Zijderveld: “NS rijdt over vijf jaar nog steeds het hoofdrailnet en biedt perfecte reizen van deur tot deur. En alle 410 stations zijn van wereldklasse.” Ongetwijfeld gaat Annemarie Mijer daar ook nog van profiteren in haar dorp met het tochtige perron. ■



ANNEMARIE MIJER (1970) studeerde actuariële wetenschappen in Amsterdam en volgde een opleiding tot beleggingsanalist. Van 1995 tot 2015 werkte zij bij ING Group, waaronder als Chief Risk Officer van het Leven- en Pensioenbedrijf van Nationale-Nederlanden. In mei 2015 stapte zij over naar de raad van bestuur van Delta Lloyd Groep, wederom in de positie Chief Risk Officer.