

GERARD VAN OLPHEN, CFO EUREKO

# Toekomst in eigen hand



**Bedrijf** Eureka  
**Naam** Gerard van Olphen  
**Functie** CFO en vice/voorzitter van de Raad van Bestuur  
**Burgerlijke staat** gehuwd  
**Kinderen** 3  
**Hobby's** skiën, lezen, muziek  
**Geboortedatum** 22 maart 1962  
**Carrière** 2002 – heden Eureka (CFO en vice-CEO)  
2001 – 2002 NIBC (CFO en vice-CEO)  
1991 – 2001 SNS Reaal (CEO, CFO Reaal Verzekeringen)  
1985 – 1991 ABN AMRO (financial controller)

Geen pan-Europese strategie meer, maar een strategie gericht op het inzetten van eigen competenties in drie kernlanden in het buitenland. Het verzekeringsconcern Eureko na de crisis is er een van behoedzaamheid en het terugdringen van complexiteit. “Daar ligt de nadruk op”, aldus CFO Gerard van Olphen.

- Eureko is een Europees opererende verzekeringsgroep. De groep is het moederbedrijf van Achmea. Het bedrijf is niet-beursgenoteerd en heeft een coöperatieve achtergrond.
- In het buitenland richt het bedrijf zich op de drie kernlanden Rusland, Griekenland en Turkije. Verder is Eureko actief in Ierland, Bulgarije, Roemenië en Slowakije.
- De Vereniging Achmea heeft een belang van 63,3 procent, Rabobank heeft een belang van 31,3 procent. De overige aandelen zijn in het bezit van gelijksoortige, veelal coöperatieve, financiële instellingen in Europa.
- Het hoofdkantoor van Eureko/Achmea staat in Zeist.
- Medewerkers: 20.000.
- Winst over 2010: 1,2 miljard.

**E**ureko werd hard geraakt door de kredietcrisis, die in volle hevigheid toesloeg. “Daar is geen ontkennen aan”, beaamt ook de CFO. “Een verlies van 2,8 miljard euro over 2008 maak je niet vaak mee als CFO. Dat bedrag spreek ik niet snel zonder stotteren uit. Ik hoop een dergelijke afschrijving ook nooit meer mee te maken.” De grootste klap kreeg het concern op beleggingen, waar ineens miljarden afgeschreven voor moesten worden, hoe gediversifieerd de portefeuille ook was. Het verlies bracht de aandeelhouders van de coöperatieve verzekeraar, Rabobank en Vereniging Achmea, ertoe bij te springen. Ze legden maar liefst 1 miljard euro op tafel als aanvullend kapitaal. Verder kondigde de onderneming onder de naam SENS een programma voor complexiteitsreductie aan. Daarin opgenomen is een reductie van 2.500 banen. “Daarnaast werd het tijd om de voordelen van schaalgrootte aan te wenden. Daar was tot die tijd te weinig mee gedaan, omdat we in het verleden door fusies en overnames hard zijn gegroeid”, aldus Van Olphen. “Om een voorbeeld te noemen: Achmea is druk bezig de backoffices van schade- en levensverzekeringen over de merken heen in elkaar te schuiven. Kortom, net als bij een autofabrikant is de motor achter de merken hetzelfde, alleen kennen de merken verschillende verschijningsvormen.”

### VERBETERPROCES

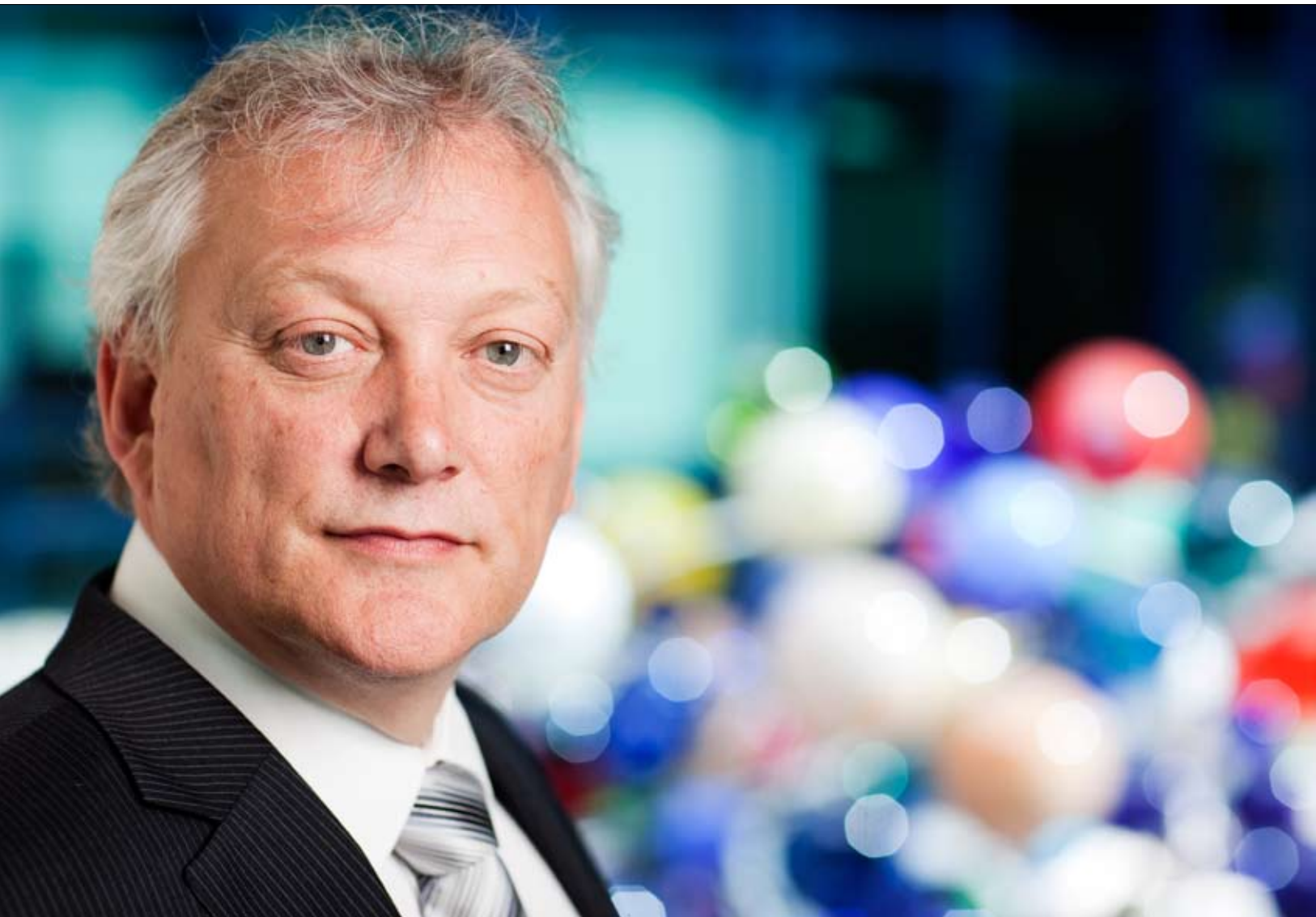
Van Olphen: “We zijn een groot en soms complex fusiebedrijf. Tot een jaar of twee geleden dachten we dat de maximale synergie lag op divisieniveau, nu pakken we door over divisies heen. Dat moet ook wel in de sterk verzadigde Nederlandse verzekeringsmarkt. Dat verbeterproces, het vereenvoudigen van producten en processen, levert meteen al kostenbesparingen op. Dat proces is nog niet ten einde, maar we zijn er in 2009 en 2010 wel al heel succesvol mee geweest.”

Tegelijkertijd werd ook afscheid genomen van de pan-Europese gedachte, waarin een investering in Polen een centrale rol had. Powszechny Zakład

Ubezpieczen (PZU), een in Polen gevestigd, maar in meerdere Oost-Europese landen actief concern, werd voor meer dan 4,7 miljard euro verkocht. Het was een transactie waar Van Olphen zich rechtstreeks mee bemoeide. “Door de crisis konden we het geld goed gebruiken, maar het afscheid van PZU was al veel eerder ingezet. We besloten eerder al afstand te nemen. Dat probeer je te doen in een optimale situatie. Maar in 2008 en 2009 krijg je minder tijd, optimaal is lastiger te bepalen. Kortom, het moment van verkoop is door de crisis versneld. Maar als je in 2009 de kans krijgt om het bedrijf af te stoten met een cashopbrengst van 4,7 tot 5 miljard, met boekwinsten daarop van 2,5 tot 3 miljard, dan doe je dat. Zeker in die tijd.” Met de verkoop van PZU, marktleider in Polen, maar ook een bekend merk in omliggende landen, verdween het platform voor de pan-Europese strategie. “PZU was simpelweg niet houdbaar voor ons. Het verwerven van PZU in 1999 was op zich een heel goede stap. Die klopte precies. Het was een waardevol bedrijf in een snelgroeïende, grote markt. Later werd duidelijk dat de overheid niet van zins was om dat bedrijf volledig te verkopen en de afspraken na te komen.” Eureko wilde vanaf 30 procent meerderheidsaandeelhouder worden, de Poolse overheid was niet van plan haar 55 procent van de hand te doen. De beide partijen troffen elkaar in Brussel voor het Internationale Arbitrage Tribunaal. Volgens Eureko was toegezegd dat het concern zijn aandelenpakket mocht uitbreiden tot een meerderheidsbelang. Polen was het daarmee niet eens en deed alles om onder de transactie uit te komen. Van Olphen: “Je komt in een patstelling terecht. In 2006 kreeg ik de verantwoordelijkheid voor het buitenlandbedrijf. Ik heb toen samen met collega’s gediscussieerd over de vraag wat er zou gebeuren als we de arbitrage wonden. Dan zou je samen met de overheid, die aandeelhouder blijft, nadat je die op de knieën hebt gedwongen en een schadevergoeding hebt gekregen, verder moeten bouwen aan een zinvolle positie. Die zou dan ook nog je platform in Oost-Europa moeten zijn. Je kunt niet langdurig op voet van oorlog met



“Daarnaast werd het tijd om de voordelen van schaalgrootte aan te wenden. Daar was tot die tijd te weinig mee gedaan omdat we in het verleden door fusies en overnames hard zijn gegroeid”



een overheid leven. En je zit als verzekeraar zo in het hart van een samenleving dat we op deze manier niet verder wilden. Mede daarom besloten we tot verkoop.”

#### COMFORTABEL

Onder andere door de PZU-deal heeft Eureka nu een solide financiële positie en kon het concern de kapitaalinjecties van aandeelhouders via verhoogde dividenduitkeringen terugbetalen. “Onze financiële positie is nu sterker dan toen we de crisis in gingen. Ten opzichte van andere financiële partijen is dat comfortabel. We zijn de enige die kunnen zeggen dat we onze toekomst helemaal in eigen hand hebben. Ook onder nieuw toezicht van wet- en regelgeving zoals Solvency II houdt die stabiele kapitaal-situatie stand.”

Het verbeterproces na het invallen van de crisis ging gepaard met een verster-

king van de identiteit van het concern. Die identiteit komt voort uit de coöperatieve gedachte en gaat terug naar 1811, toen Friese boeren in Achlum een geldpot vormden om samen geleden schade van bijvoorbeeld hooibranden te betalen. In lijn met die gedachte zou het uitgeven van ledencertificaten een mogelijkheid zijn om de relatie met klanten te verstevigen, vindt ook Van Olphen. “Maar dat wil niet zeggen dat we dat ook meteen gaan doen, zoals sommige media onlangs meldden. Het staat niet op de agenda. Je moet eerst een aantal vragen beantwoorden. Bijvoorbeeld over Solvency II. Waar moeten ledencertificaten aan voldoen om tot het vermogen gerekend te worden? Hoe organiseer je de uitgifte? En het belangrijkste: is er voldoende interesse bij leden?”

“CFO zijn in de financiële dienstverlening is een bijzondere tak van sport. Je hele bedrijf is georganiseerd rondom

“ **CFO zijn in de financiële dienstverlening is een bijzondere tak van sport. Je hele bedrijf is georganiseerd rondom geld. Je zit in het hart van de bedrijfsvoering** ”

geld. Je zit in het hart van de bedrijfsvoering, in het hart van het product, en overziet samen met de bestuursvoorzitter of CEO alle aspecten van het concern. In een andersoortig bedrijf is geld slechts een van de grondstoffen. Ik ben daardoor nauw bij de bedrijfsvoering betrokken. Je moet wel, zeker nu het vakgebied breder en complexer wordt. Het beweegt zich van alleen financiële verantwoording al jaren naar sturing, riskmanagement, volatiliteit van de markten, stressscenario's, enzovoorts. De wet- en regelgeving daaraan gekoppeld lijkt me soms iets te veel. De hoeveelheid intelligentie die we in dit bedrijf moeten aanwenden voor verantwoording... Ik zou een groot deel daarvan liever aanwenden voor sturing. Begrijp me niet verkeerd, verantwoording afleggen moet gebeuren, maar iedere stakeholder kijkt op zijn of haar manier naar de werkelijkheid van je bedrijf. Je hebt te maken met een realiteit vanuit De Nederlandsche Bank, vanuit de Autoriteit Financiële Markten, vanuit rating agencies, Europese regelgeving, de politiek... Ze kijken er allemaal net iets anders tegenaan. Je probeert vanuit je interne modellen sturing te geven en de wereld daaromheen als randvoorwaarde te zien, maar dat kan niet meer. Je moet de verschillende dimensies die alle stakeholders aangeven ook definiëren."

Rusland, Griekenland en Turkije zijn nu belangrijk in de buitenlandambities van Eureko. "In de switch van de regionaal georiënteerde strategie met PZU als fundament naar de op competenties gerichte strategie, springen die landen eruit. Van oudsher zijn we goed in schade-, zorg- en inkomensverzekeringen, vooral als we deze via het directe of via het bancaire kanaal verkopen. We gaan met die landen vanuit Nederland competenties uitwisselen. We gaan bijvoorbeeld met de kennis van Centraal Beheer Achmea en van Inshared kijken of we in Griekenland direct consumenten kunnen verzekeren. Met kennis van Interpolis zijn we in Turkije bezig samen met Garanti Bank een bank assurance vorm te geven. Je selecteert vanuit het pallet die landen en bedrijven die het dichtst bij je competenties liggen. Zo kun je daadwerkelijk waarde toevoegen.

Rusland, Turkije en Griekenland liggen dicht bij onze competenties. In bijvoorbeeld Frankrijk hebben we afscheid genomen van een heel goed bedrijf in levensverzekeringen dat de distributie via agenten deed. Dat past dan dus niet. Voor Avéro België geldt hetzelfde. Dat is een schadebedrijf dat via het intermediaire kanaal werkte. Je wilt in het buitenland bedrijven dicht bij je competenties brengen."

Dat wil volgens Van Olphen niet zeggen dat de tussenpersoon in Nederland niet belangrijk is. "We zetten in ons land ongeveer 3 miljard euro om via het intermediaire kanaal. Via tussenpersonen zitten we in marktsegmenten in Nederland waar we anders via het directe kanaal of via bank assurance niet komen. Wat we wel zeggen, is dat we via dat kanaal alleen producten willen voeren die bijdragen aan de schaalgrootte van ons bedrijf. We gaan niet speciaal voor Avéro Achmea compleet andere producten maken. We maken producten die we direct en via de Rabobank verkopen, maar die volgens ons ook prima geschikt zijn om via tussenpersonen aan de man te brengen."

De verzekeringsmarkt is per land verschillend en Eureko wil daar met de

competentiestrategie op inspelen. "De volwassenheid is per land verschillend. In Rusland doe je niet zo snel zaken via het internet, mede door een geschiedenis van onteigening. Je financiën verzorg je daarom bij iemand die je kent. In Griekenland is de direct writer die we hebben geïntroduceerd een groot succes. Mensen zijn daar op zoek naar lagere kosten en het agentenmodel kwam onder druk te staan. Onder druk wordt alles vloeibaar, en zo kunnen we als marktleider een transformatie van de markt op gang brengen."

De strategiediscussie van pan-Europees naar competenties was een initiatief van de gezamenlijke raad van bestuur. De CFO speelt daar volgens Van Olphen een bijzondere rol in. "Je brengt vanuit financiële en risicoparameters objectivering aan. Dat op basis van kennis van elk onderdeel van het bedrijf. Daar sta je voor opgesteld. Zou je je niet met de strategie bemoeien, dan ben je niet lang CFO meer. Als je je er te veel mee bemoeit, word je wel door de collega's of de bestuursvoorzitter of CEO op de vingers getikt. Dan word je als persoon te dominant. Voor de CFO is het zaak om daar een balans in te vinden en die te bewaken." ■

