

# ‘De sense of urgency is groot’

**Verzekeraar Achmea opereert sinds 1 januari 2012 als één concern. De strategie moet merken als FBTO en Interpolis klaarmaken voor 2020. Het streven om de klant bij alles centraal te stellen, is de reden voor deze ingrijpende organisatieaanpassing. “De klant wil steeds sneller bediend worden.”**

De verzekeringssector maakt moeilijke tijden door. Internet heeft het businessmodel van de verzekeraars op zijn kop gezet, de winstmarges zijn structureel lager geworden en ook de euro-crisis heeft de branche hard geraakt, zo meldde het Verbond van Verzekeraars in juni. De verzekeraars zijn dan ook druk bezig met het ontwikkelen van nieuwe strategieën om hun toekomst zeker te stellen, waarbij het bedienen van de klant meer dan ooit op de eerste plaats komt. Zo ook voor Achmea, de organisatie op coöperatieve grondslag, voortgekomen uit een initiatief van boeren en notabelen uit het Friese dorp Achlum in 1811. Onderdeel van de totale strategie is ook het aanpassen van de beloningen, met ingang van 1 januari 2013. Niet eenvoudig maar wel onvermijdelijk, zegt Elly Ploumen, Directeur Group HR Achmea. Sinds augustus 2011 is zij verantwoordelijk voor HR bij de centrale organisatie in Nederland, de functionele aansturing van HR in de divisies en sinds 1 januari 2012 ook het overall HR-beleid van de buitenlandse divisies.

In het verleden functioneerde Achmea – de grootste verzekeringsgroep in Nederland met een kleine 17.000 medewerkers in Nederland, en 4.000 daarbuiten – als een vloot. Merken als Centraal Beheer en Interpolis voeren daarin op eigen kracht mee. Maar om de klant sneller en beter te kunnen helpen, zijn de afzonderlijke bedrijven deels gesplitst in een marketing & sales- en een productorganisatie. De productorganisaties zijn samengevoegd tot productdivisies. Ook dit maakt deel uit van het ingrij-

pende masterplan dat het concern tot de meest vertrouwde verzekeraar moet maken. Dit plan voorziet onder meer in een efficiëntere manier van producten ontwikkelen, promoten, verkopen en administreren. Zo doet de ‘voorkant’ van Centraal Beheer nog wel de promotie en distributie. De producten zelf worden ontwikkeld en beheerd in de productdivisie, net als die van FBTO, Interpolis, Agis enzovoort. “Degenen die de producten verkopen, werken nu samen met nieuwe collega’s. Dat moet alle-

## ‘We zijn Het Nieuwe Werken aan het herinvoeren’

maal heel soepel gaan werken, om onze service inderdaad verder te verbeteren. Na zo’n ingrijpende organisatieverandering moeten mensen weer op een nieuwe manier met elkaar in teams leren samenwerken. Daaraan levert HR een goede bijdrage.”

### DE NIEUWE WERKWIJZE ZAL MINSTENS ZO INGRIJPEND ZIJN VOOR HR ZELF

“Wij zijn uiteraard ook volop in beweging. Zo hebben we het afgelopen jaar een plan ontwikkeld met zes speerpunten. Vijf speerpunten zijn direct gericht op de strategie en dragen bij aan waar Achmea in 2020 wil staan. Het zesde punt is gericht op de vraag hoe HR zichzelf moet veranderen, ontwikkelen en neerzetten om dit optimaal te kunnen doen. De eerste vijf speerpunten betreffen: verandering en transitie, duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit, kostenreductie, cultuur en identiteit en als laatste: werkgever van de toekomst worden. Dat betekent een arbeidsrelatie ontwikkelen die past in een wereld die sterk verandert, en waarin nieuwe media en flexibele arbeid een grote rol spelen. We willen een voorloper worden in het inzetten en gebruiken van nieuwe technologie en sociale media om medewerkers met elkaar en met klanten te verbinden.”



### **HOE BRENG JE HR IN STELLING OM DIE SPEERPUN- TEN TE REALISEREN?**

“Teams van HR-mensen uit zowel de centrale organisatie als de divisies hebben per speerpunt samengewerkt aan een plan van aanpak. Deze teams gaan die plannen nu implementeren. Dat gaan we het komende jaar volgen via het overleg van centrale en decentrale HR-mensen. Die speerpunten hebben een horizon van drie jaar. Binnen deze aanpak wordt bijvoorbeeld bekeken wat HR binnen de verschillende divisies al heeft ontwikkeld en wat daarvan het beste aansluit bij de nieuwe strategie. Dat kan dan in principe door de hele organisatie heen gebruikt worden. Dit kan snel en efficiënt. Daarnaast werken de teams aan vernieuwing.”

### **KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN?**

“Neem de IT-organisatie. Daar zijn HR-mensen bezig de medewerkers te helpen competenties te ontwikkelen die nodig zijn voor de nieuwe IT-systemen. HR helpt managers om met hun medewerkers het juiste gesprek te voeren over ontwikkeling en inzetbaarheid: wat zijn de ontwikkelingen in de IT-divisie, wat betekent dat voor mij en mijn functie? Voor de medewerkers is een programma gemaakt dat hen ondersteunt in de oriëntatie op de toekomst en hen vervolgens helpt bij de kwalificatie voor een andere functie. Bijvoorbeeld via het speciale aanbod van de IT business school. Zulke programma's kunnen we op veel meer plekken in de organisatie gebruiken. Dat is één voorbeeld.”

### **HOE HEBBEN JULLIE DE MEDEWERKERS VAN DE VER- SCHILLENDE ORGANISATIES DUIDELIJK KUNNEN MA- KEN DAT ZO'N INGRIJPENDE VERANDERING OOK IN HÚN BELANG IS?**

“Achmea past een verbetermodel toe dat we SENS noemen, ‘Samen Effectief Naar Succes’, gebaseerd op de LEAN-methodiek. (Gericht op het elimineren van verspillingen en procesonderdelen die geen toegevoegde waarde leveren; succesvol toegepast door het Japanse Toyota, TA). SENS is tevens een verandermodel,

dat start bij de vraag wat het verhaal is van de verandering die je wilt. Dat verhaal moet je niet alleen kunnen vertellen, dat verhaal maak je ook samen. Daarin benoem je de noodzaak tot verandering, de *sense of urgency*, maar ook de *sense of excitement*: wat is nu het doel? Hoe kunnen we zaken beter en efficiënter maken voor de klant? En dat heel concreet vertaald naar het werk van een medewerker of een afdeling. Wanneer we medewerkers op deze wijze betrekken bij verandering gaan zij ook zelf bedenken wat zij in hun werk kunnen verbeteren om dat doel werkelijkheid te maken. Wij trainen de managers opdat zij in staat zijn dat verhaal op die manier te vertellen en zo medewerkers te inspireren om voortdurend te verbeteren.”

### **WAT IS DE SENSE OF URGENCY DIE BIJ ACHMEA VER- TAALD MOEST WORDEN NAAR DE WERKVLOER?**

“Klanten willen steeds sneller bediend worden. Dat is een maatschappelijke trend. Wil je de gevraagde snelheid en flexibiliteit kunnen bieden, dan moet je aan de voorkant heel flexibel kunnen zijn, voortdurend in contact staan met de klant en snel kunnen reageren. Medewerkers aan de voorkant moeten klantwensen daarvoor snel kunnen doorspelen naar de collega's aan de achterkant. Voor een groot bedrijf als Achmea is dat niet eenvoudig, maar je moet het wel kunnen organiseren. Zo niet, dan raken de medewerkers die in contact staan met klanten gefrustreerd. Bij hen is die *sense of urgency* sowieso groot.”

### **DEZE MEDEWERKERS ZOUDEN GRAAG HET VLOOTMO- DEL WEER TERUG WILLEN?**

“De kunst is dat wij kunnen uitleggen waarom dat concernmodel noodzakelijk is: dat we zonder die schaalvergroting onnodige kosten maken voor dingen waar een klant niet voor wil betalen. Dus moet je de *handling* van producten en diensten zo strak en efficiënt mogelijk organiseren, terwijl je aan de voorkant in kleine herkenbare teams van betrokken medewerkers de klant bedient. De kunst is dus klein te organiseren in een groot verband. Verdere invoering van Het Nieuwe Werken, het verruimen van





de regelmogelijkheden van medewerkers en de toepassing van nieuwe ICT en social media gaan ons daarbij helpen.”

**DAT VERGT OOK OPTIMAAL INGERICHTE IT-SYSTEMEN EN DUS DE BESTE IT-ERS**

“Inderdaad. En daar liggen twee uitdagingen. We hebben een grote IT-organisatie, die zelf aan het transformeren is. We gaan naar SAP en werken daarom tijdelijk met verschillende IT-systemen, waarbij de oude systemen geleidelijk worden afgebouwd. De IT-afdeling heeft tot taak om het nieuwe systeem zo goed en zo snel mogelijk te realiseren. Dat heeft tegelijkertijd consequenties voor de betrokken specialisten die we zo mogelijk omscholen. Het veilig stellen van competenties en het begeleiden van medewerkers naar nieuw werk, intern of extern, vraagt veel aandacht van de HR-collega’s bij deze divisies.”

“Ook is er een forse schaarste aan SAP-specialisten. Die staan al jaren hoog op de recruitmentagenda. Voor Achmea is recruitment altijd een belangrijke activiteit, we zijn voortdurend bezig met het werven van talent. Met een ruime arbeidsmarkt is het

gevaar dat je denkt, we kunnen achterover leunen. Maar ik heb in het verleden bij KPN ervaren dat het na een totale wervingsstop van enkele jaren een veelvoud aan jaren kost om weer dezelfde werkgeverspositie te bereiken.”

**ORGANISATIES ALS MICROSOFT EN RABOBANK ZIJN JULIE VOORBIJ GESTREEFD OP HET GEBIED VAN HET NIEUWE WERKEN. LIGT DAAR OOK EEN IT-UITDAGING?**

“Ja, met dien verstande dat we anders tegen Het Nieuwe Werken zijn gaan aankijken. Minder kantoorruimte en aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt zijn niet meer onze eerste doelen. Wij zetten Het Nieuwe Werken nu primair in vanuit het perspectief van de klant. Daarmee kun je namelijk de flexibiliteit creëren die klanten van ons vragen. Zo creëer je waarde voor zowel de klant als de medewerkers die daar enorm veel plezier aan beleven. Maar de eerste prioriteit is voor ons niet de medewerker die op woensdagmiddag iets met zijn kind wil doen, maar de klant die ’s avonds een reactie wil op zijn vraag. We zijn Het Nieuwe Werken aan het herinvoeren met deze nieuwe invalshoek, waardoor we een stap vooruit verwachten te maken.”

**EEN ANDERE MAATSCHAPPELIJKE REALITEIT IS DE VERSOBERING IN DE FINANCIËLE SECTOR INCLUSIEF DE BELONINGEN. HET ZAL NIET EENVOUDIG ZIJN OM MEDEWERKERS DAARAAN TE LATEN WENNEN.**

“Dat klopt. Wij hebben een aanpak gekozen waarbij we van boven naar beneden werken. We zijn nu bezig de arbeidsvoorwaarden naar beneden bij te stellen. Dat is gestart bij de raad van bestuur, per 1 januari 2013 gevolgd door de directieraad en het hoger management. Daarover zijn de medewerkers geïnformeerd. Aan de top beginnen is de enige manier om het succesvol aan te pakken.”

**DE HR-AFDELING ZELF ZAL OOK NIET AAN INGRENEN ONTKOMEN**

“Natuurlijk kijken we naar de HR-kosten. In de organisatieaanpassing van 1 januari 2012 hebben we al een norm afgesproken van 1 HR-adviseur op 300 medewerkers. Ook bij de HR-administratie heeft een forse reductie plaatsgevonden in het kader van het SENS-programma. We werken bovendien al met een model waarin people management zo veel mogelijk belegd is in de lijn en de administratie geclusterd is. Ondersteuning vindt in eerste instantie online plaats, in tweede instantie via de helpdesk en pas in derde instantie face-to-face. Die optimaliseringslagen hebben dus al plaatsgehad. We gaan ons nu eerst richten op de speerpunten. Waarbij het zesde speerpunt in het teken staat van het op peil krijgen van onze eigen competenties. Dit speerpunt heeft als werktitel gekregen ‘HR Business partner 2.0’. In dit kader zetten we ook onze HR businessschool in.”

**WAT VERSTAAT ACHMEA ONDER EEN HR BUSINESS PARTNER 2.0?**

“HR is binnen Achmea verder opgeschoven naar de rol van chan-

ge agent en HR businesspartner. Dat zetten we door. Van HR wordt meer en meer verwacht dat het niet alleen gewenste organisatieveranderingen ondersteunt, maar ook de rol vervult van medeontwerper van die veranderingen, en daarin het voortouw neemt. Het op orde hebben van de basis en het beschikken over beleid en HR-instrumentarium is niet genoeg, hooguit voorwaardelijk. Uiteindelijk gaat het erom of management en medewerkers voldoende in staat zijn om de doelstellingen te realiseren.”

### HOE DRAAGT HR DAARAAN BIJ?

“HR Business partner 2.0 werkt vanuit de strategie, en is gericht op resultaat en toegevoegde waarde, meer dan op beleid, systeem en instrumenten. Zo is vanuit de doelstelling van duurzame inzetbaarheid ons ontwikkelingsbeleid strategischer geworden. We helpen medewerkers bij het tijdig ontwikkelen van competenties die Achmea in de toekomst nodig heeft, maar we ondersteunen ook hun algemene arbeidsmarktpositie. Zo kunnen ze langer doorwerken én flexibeler meebewegen met de veranderende eisen en omstandigheden. Dat stelt ons als organisatie beter in staat te reageren op maatschappelijke veranderingen.”

### IN DE PRAKTIJK ZIE JE DAT MENSEN VAAK MOEILIK IN BEWEGING ZIJN TE KRIJGEN

“Ja, dat is waar, in ieder geval voor een deel van de medewerkers. Wij maken hier met elke medewerker een werkplan. Dit gaat puur over wat de medewerker de komende periode gaat doen, de doelstellingen en resultaten van het werk. Een zogenaamd groeiplan

‘Ik ervaar hier een prettige balans tussen denken op de lange en de korte termijn’

hebben we daaraan toegevoegd. Dat gaat over hoe de medewerker zich gaat ontwikkelen, op welke competenties hij of zij de focus gaat leggen. Dat groeiplan moet nu verplicht worden ingevuld. Dat betekent dat managers met medewerkers in gesprek gaan over organisatieontwikkelingen en hoe de ontwikkeling van medewerkers hier al dan niet op aansluit. Vervolgens gaat het dan om het maken van passende afspraken over ontwikkeling en inzetbaarheid. Door die verplichting willen we ook medewerkers in beweging krijgen die dat niet uit zichzelf doen.”

### ONDANKS DAT SOORT AFSPRAKEN ZIJN ZOWEL MANAGERS ALS MEDEWERKERS OP DE LANGERE TERMIJN VAAK NIET ERG GEMOTIVEERD OM ER WERK VAN TE MAKEN

“Dat is misschien waar, maar we worden geholpen door de zichtbaarheid van de veranderingen. Medewerkers kennen alle-

maal wel een collega van wie de functie vervallen is, en dat brengt het besef dichtbij dat het hen ook kan gebeuren. Daarnaast ondersteunen we managers in het voeren van gesprekken met hun medewerkers over ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Soortgelijke trainingen hebben we ook voor medewerkers. Op deze manier beogen we de dialoog tussen manager en medewerker over duurzame inzetbaarheid te stimuleren. En heel belangrijk, we hebben elk jaar het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. Daarin meten we wat mensen vinden van het leiderschap, van dit soort ontwikkelingen, en de aandacht voor hun loopbaan en persoonlijke ontwikkeling. De respons is met zo’n 87 procent steeds enorm hoog. Dat had ik nog nooit meegemaakt. Ook de betrokkenheid van medewerkers is met 72 procent hoog. Afhankelijk van de resultaten kunnen we bijsturen op de plekken waar niet de goede dingen gebeuren. Maar dat is slechts incidenteel aan de orde.”

### ONLANGS BERICHTTE DE PERS OVER COMMOTIE ONDER CAO-PERSONEEL DAT EEN LAGER VARIABEL LOONDEEL KREEG WEGENS TEGENVALLENDE RESULTATEN IN 2011. ZET ZOIETS DE MEDEWERKERBETROKKENHEID ONDER DRUK?

“Wat we in dit geval niet goed hebben gedaan is, ondanks de goede bedoelingen, die verlaging op een passende manier communiceren naar deze medewerkers en de bonden. Dat hebben we gerepareerd, maar natuurlijk hadden we zo’n incident liever willen voorkomen. Van consequenties voor de medewerkerbetrokkenheid is ons niets gebleken. Dat zou ook frappant zijn omdat het daarbij om veel meer draait dan salaris alleen. De resultaten van de laatste meting waren overigens opnieuw beter dan het voorgaande jaar.”

### HOE HEEFT U DE OVERSTAP VAN KPN NAAR ACHMEA BELEEFD?

“Met mijn ervaring kan ik bijdragen aan de verdere verzakelijking van dit bedrijf, het verhogen van het kostenbewustzijn. Omgekeerd ervaar ik hier een prettige balans tussen denken op de lange en denken op de korte termijn. Er wordt geïnvesteerd in het beantwoorden van de vraag wat we op langere termijn willen zijn. Aan dit soort trajecten kun je hier meer doorbouwen. Die coöperatieve identiteit spreekt mij enorm aan.” ■

## Over de auteurs

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is freelance publicist en (vak) journalist op het gebied van HR, management en organisatie.