

# DE KAMER

## Vertrouwen in de toekomst

In november werden in het Geldmuseum in Utrecht de eerste twee sessies gehouden van De Kamer. Bestuurders van grote Nederlandse ondernemingen gaan er in intieme sfeer met elkaar in gesprek over thema's die hén bezighouden en de maatschappij aangaan. Voormalig CEO van Shell Jeroen van der Veer begeleidde de eerste sessies, over het thema vertrouwen: van bedrijven in de toekomst, en van de maatschappij in bedrijven. Welke inzichten leverde dat op? Plus: een kennismaking met initiatiefnemer John Maassen van Achmea.

### 096 Interview John Maassen:

'Je moet  
bereid zijn  
om de klant  
te doorgronden'



### 098 'Bestuurders moeten nú handelen'

Inzichten van  
de eerste  
twee sessies  
van De Kamer.



### 100 Interview Jeroen van der Veer:

'Vertrouwen  
is een  
kwestie van  
communiceren'



### 101 Onderzoek

Nederlandse  
bedrijven vinden  
dat ze klaar zijn  
voor de toekomst.



## INTERVIEW JOHN MAASSEN

# 'Ik wil duurzaam inzetbaar blijven'

**John Maassen wist het als twaalfjarige jongen zeker: hij zou sportleraar worden. Het leven liep anders. Hij is directievoorzitter Grootzakelijk bij verzekeraar Achmea. Maar sporten doet hij nog steeds fanatiek.**

**'D**eze boom staat voor mij voor duurzaamheid.' Midden op het landgoed Mariënwaerd, in Beesd, poseert John Maassen voor een rode beuk uit 1815. Hier stond hij eerder. Toen hij en zijn vrouw – 'de steun van Liesbeth gaf mij de mogelijkheid om me te ontwikkelen' – in 2008 hun koperen huwelijksjubileum vierden, keken zij vanaf diezelfde plek uit over de Linge, de rivier die om het landgoed heen meandert. Die rivier kent Maassen goed – 40 kilometer stroomopwaarts groeide hij op, in Andelst, in de gemeente Overbetuwe, waar de Linge meer weg heeft van een kaarsrecht kanaal. Daar, temidden van de Betuwse fruitgaarden, groeide Maassen op. Parallelen met de lokale flora zijn er zeker: Maassen is met zijn 1,93 meter boomlang en doet er zelf alles aan om fit te blijven. Hij eet naar eigen zeggen 'bewust gezond' en doet vaak aan sport. Zijn voorkeur heeft tennis, maar hij heeft in zijn jeugd ook fanatiek gevoetbald. Op zijn zesde stond hij al op het lokale trapveldje. In tennis haalde hij net niet de nationale top, al draaide hij wel mee in de regionale competitie.

## CV

- 1968 Geboren in Andelst
- 1986 Supervisor, PwC
- 1996 Financial controller, Sport7
- 1997 Financial controller, Arbo Management Groep
- 1998 Afgestudeerd als register-accountant, Nivra, Nyenrode
- 2000 Financieel directeur, Arbo Management Groep
- 2003 Commercieel directeur, Achmea Arbo
- 2007 Directievoorzitter Achmea Corporate Relations
- 2011 Directievoorzitter Achmea Grootzakelijk

In 2003 werd zijn Culemborgse tennis-team De Doelen Nederlands kampioen in de herencompetitie voor spelers van 17 jaar en ouder.

Als jongen wist hij niet beter dan dat hij sportleraar zou worden. Toch is hij dat nooit geworden. Maassen is lid van het directieteam van verzekeringsconcern Achmea. Hoewel hij de grote accounts van Achmea beheert, is Maassen, zoals je misschien zou kunnen verwachten, niet geschoold in de commercie. Omdat de vooruitzichten voor sportdocenten begin jaren tachtig 'buitengewoon

slecht' waren, begon hij als 18-jarige schoolverlater bij accountantskantoor Van Dien & Co, een van de voorlopers van het huidige PwC. Terwijl hij zich in deeltijd schoolde voor het vak van registeraccountant, leerde hij alvast dezelfde praktijk bij het Arnhemse kantoor van die accountancyfirma.

Nog altijd beschouwt hij veel van zijn werk als zakelijke dienstverlening. Een externe adviseur is hij niet in zijn huidige rol, maar wat hij als accountant leerde, is nog steeds bepalend voor zijn dagelijkse werk, betoogt Maassen. 'Ik heb geleerd bedrijven te doorgronden. Alleen als je begrijpt wat je klant doet, kun je hem goed adviseren.' Die les leerde hij al op jonge leeftijd. Toen hij 25 jaar oud was, was hij betrokken bij de aansturing van over negentig landen verspreide accountantsteams van industrieconcern SHV en bij enkele mondiale mediabedrijven. Die moesten het hoofdkantoor op tijd hun cijfers zenden. Maassen: 'Als één land te laat rapporteert, loop je op het hoofdkantoor achterstand op met het hele jaarcijferproces. Dat was een buitengewoon leerzame periode voor mij.' Als sectorspecialist deed Maassen expertise op in grensoverschrijdende projecten en de mediasector.

Als kenner van die laatste markt werd hij in 1996 gevraagd voor een functie bij televisiezender Sport7. Maassen mocht de administratie en de interne controle van de grond af opbouwen. Hij besloot de klus aan te nemen, omdat hij graag wilde leren omgaan met verantwoordelijkheid. Het bleek zijn vuurdoop

als financieel verantwoordelijke: al na luttele maanden bleek de zender niet winstgevend te krijgen. De aandeelhouders trokken de stekker uit Sport7. Na de liquidatie van Sport7 werkte hij als financieel directeur bij arbodienstverlener Arbo Management Groep, dat enkele jaren later werd ingelijfd door Achmea. Dat betekende een nieuwe wending in zijn loopbaan. Achmea wilde het arbobedrijf met de eigen arbodienst fuseren en Maassen als financieel directeur van het fusiebedrijf aanstellen. Toen Maassen aangaf dat hij liever commerciële verantwoordelijkheid wilde dragen, was dat niet meteen vanzelfsprekend. Er was nog nooit een registeraccountant bij Achmea geweest die commercieel directeur was geworden. Maassen: 'In het rechtstreekse gesprek met de directie kreeg ik meteen vertrouwen. Daar ben ik nog steeds trots op.' Maassen mocht uiteindelijk 'meer algemeen en commercieel management gaan doen'.

Zijn reden voor die keuze? 'Mijn belangstelling voor klanten is groot.' Met zijn nieuwsgierigheid verdiept Maassen zich graag in andermans bedrijfsvoering. Dat deed hij als registeraccountant, dat deed hij in de arbodienstverlening en dat doet hij bij Achmea ook.

### Contacten

Al ruim zeven jaar is Maassen verantwoordelijk voor de grootzakelijke klanten. Als directievoorzitter grootzakelijk is hij de eerste contactpersoon voor alle grote klanten van Achmea. Of het nu gaat om collectieve zorgverzekeringen, schadepolissen, pensioenen of inkomensverzekeringen, zijn team van 140 werknemers onderhoudt de contacten met *corporate* Nederland. In die hoedanigheid heeft Maassen wat hij 'het klantdenken' noemt geïntroduceerd.

Zijn sectormanagers zijn gespecialiseerd in de sectoren waar zij hun klanten bedienen. Zij moeten de behoefte van hun grote klanten kennen en die op aanvraag in contact brengen met productspecialisten. Maassen: 'Ook in het verzekeringsvak geldt dat als je de omgeving van de klant doorgrondt, je hem beter kunt adviseren.'



John Maassen: 'Als allrounder leer je beter omgaan met zwakke punten'

Net als in de sport, beschouwt Maassen zich ook in zijn loopbaan als een allrounder. Maassen is weliswaar financieel opgeleid, maar werkt in de commercie. Hij maakte carrière als dienstverlener, maar heeft al ruim een decennium een directiefunctie. Hij wist dus uit te blinken in de teamsport voetbal en in het veel individuelere tennis. Maar dat zijn loopbaan zo is gelopen, is 'zoals de dingen nu eenmaal gaan,' aldus een relativiserende Maassen. Toch is de appel niet ver van de boom gevallen – veel van de lessen die hij in zijn loopbaan leerde, leunen op de boodschap die zijn ouders hem meegaven. Maassens vader is zijn leven lang timmerman geweest, maar metselde, stucte en sleutelde net zo gemakkelijk. Het huis in Andelst waar John opgroeide, is eigenhandig door zijn vader in elkaar gezet. Hard werken en normaal doen: dat waren de motto's ten

huize Maassen. En vader en moeder waren fervente sportliefhebbers. Net als hun zoon. En nu ook zijn zoon en dochter.

Dat Maassen zich bij Achmea dan ook bezighoudt met het thema 'duurzame inzetbaarheid', is voor hem tekenend. Maassen: 'Over dat thema spreek ik het vaakst met klanten. Of het nu gaat om verzuimbesteding, het voorkomen van arbeidsongeschiktheid, of dat mensen langer door moeten werken, als grote verzekeraar kun je daaraan een bijdrage leveren.'

Een volgende stap in zijn loopbaan zal volgens Maassen 'nog meer allround' zijn dan zijn huidige functie. Maassen: 'Het is net als bij tennis. Hoe beter je wordt in de sport, des te meer allrounder je wordt. Je leert beter omgaan met je zwakke punten. En daardoor speel je over het algemeen betere wedstrijden.'

## BESTUUR

# 'Loop niet om de problemen heen'

Begin november kwamen twintig topbestuurders van grootzakelijk Nederland in twee sessies bijeen in het Geldmuseum in Utrecht, om er te praten over de toekomst van het bedrijfsleven. De bijeenkomsten waren georganiseerd door De Kamer. Jeroen van der Veer: 'Wat kun je nú doen om een betere toekomst morgen te laten beginnen?'

Onder leiding van voormalig Shell-topman Jeroen van der Veer en gespreksleider Tom van 't Hek ontsponnen zich levendige discussies. Centrale vraag in het Geldmuseum was: wat kunnen bestuurders doen om het door de economische crisis gehavende maatschappelijke vertrouwen te herstellen? De bestuurders droegen daartoe allerlei ideeën aan.

## Prioriteit

Met 'vertrouwen' doelden de aanwezige bestuurders vooral op de manier waarop de belanghebbenden van een onderneming tegen dat bedrijf aankijken. Vertrouwen is het fundament waarop klanten hun beslissing om te kopen baseren, waarop investeerders en kredietverstrekkers hun beslissing baseren om geld beschikbaar te stellen, en waarop het dienstverband van werk-

## Veel bestuurders zijn niet somber over het Nederlandse aanpassingsvermogen



Plaats van handeling: het Geldmuseum in Utrecht

nemers steunt. Bestuurders zelf hadden, misschien opmerkelijk, geen gebrek aan vertrouwen in de toekomst. Ze rekenen op de zuiverende werking van de

economische cyclus. Bedrijven die zich niet snel aanpassen aan de nieuwe economische realiteit van minder groei, zullen niet overleven. Maar: 'Wie lang genoeg

in staat is zijn adem in te houden, zal ooit weer kunnen oogsten,' klonk het aan tafel. Deze uitspraak kreeg veel bijval, ook van bestuurders van bedrijven die periodes van laagconjunctuur overleefden. Deze crisis duurt lang, maar is niet zo veel anders dan andere crises.

Dat vertrouwen betekent overigens niet dat bestuurders geen zorgen hebben, bijvoorbeeld over het vermogen van Nederland zich aan te passen aan een mondialiserende, sterk concurrerende economie.

Bedrijven en hun belanghebbenden moeten het herwinnen van vertrouwen in het bedrijfsleven prioriteit geven. Jeroen van der Veer: 'Ik zei bij Shell graag: als de olieprijs stijgt, ziet onze raad van bestuur er een stuk beter uit.' Maar dat de conjunctuur van grote invloed is op een bedrijf, ontslaat bestuurders niet van de plicht het vertrouwen van belanghebbenden in hun firma te stimuleren. Van

der Veer: 'De centrale vraag voor raden van bestuur is: wat kun je nú doen om een betere toekomst morgen te laten beginnen?'

### Positieve uitstraling

Bestuurders moeten het voortouw nemen bij het bewerkstelligen van een positieve uitstraling van zakelijk Nederland. Dat kan volgens hen door mensen te verbinden en te inspireren, en door het goede voorbeeld te geven.

Ook zullen bedrijven hun business-model moeten aanpassen. Wat bedrijven vragen van werknemers en leveranciers verandert in hoog tempo. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Het volgens sommige bestuurders ontoereikende vermogen van Nederland om hier adequaat op te reageren, kan leiden tot een verlies aan concurrentiekracht. Nu al lijkt Nederland de aansluiting bij de wereld-economie te missen. De groei blijft achter bij die in de Verenigde Staten en Azië.

Enkele aanwezigen vroegen zich af of we wel zo optimistisch moeten zijn over de gevoeligheid van Nederland voor import en export: 'Moe-ten we al onze kaarten zetten op het verhandelen van goederen en diensten? Wordt het belang van de maakindustrie niet ondergewaardeerd?' Veel bestuurders zijn echter niet somber over het Nederlandse aanpassingsvermogen. Zij wijzen op de nieuwe generatie, die 'graag kennis deelt en vindingrijk is'.

Bedrijven moeten ook beter rekening houden met risico's van buitenaf, met cyberaanvallen bijvoorbeeld. Ook de omgang met sociale media



## Wat zijn de Kamersessies?

**De Kamer is door verzekeraar Achmea opgezet voor bestuurders van grote organisaties. In uiteenlopende sessies en online delen zij hun visies en inzichten – in de hoop dat de conclusies een bijdrage leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven.**

Elke sessie heeft een thema, zoals 'vertrouwen in de toekomst', 'veranderende arbeidsrelaties' en 'nieuw leiderschap'. De thema's worden gekozen op basis van wat bestuurders bezighoudt. De sessies worden begeleid door wisselende speciale gasten. Voor de sessies over vertrouwen schoof voormalig Shell-topman Jeroen van der Veer aan, en was radiopresentator Tom van 't Hek gespreksleider. De deelnemers blijven anoniem. Dat bevordert de kwaliteit van de gesprekken.

verdient aandacht, omdat die bestaande problemen in een bedrijf groter maken en oplossingen bemoeilijken. De media in het algemeen hebben volgens De Kamer geen interesse in positief nieuws. Ook intern zijn er problemen te overwinnen. Bestuurders vinden het moeilijk om overzicht te houden over wat er

in hun bedrijf gebeurt. Angst, ook in de top, werd tijdens de bijeenkomsten vaak genoemd als grote interne zwakte. Voorbeelden zijn angst voor claims of reputatieschade. Een deelnemer stelde: om integriteit te creëren, 'moet je als leider af en toe een beerput durven openbreken in plaats van

## Bestuurders moeten het voortouw nemen bij het bewerkstelligen van een positieve uitstraling van zakelijk Nederland

eromheen te lopen.' Volgens een andere deelnemer kan een bedrijf zich beter op zijn sterke punten richten. In sommige bedrijven is er angst om de leiding tegen de haren in te strijken. Bestuurders zien verbetering van de interne communicatie als een manier om vertrouwen te herwinnen. Managers gissen vaak naar de redenering achter beslissingen. Het is belangrijk dat bestuurders hun managers achtergrondinformatie geven – en andersom. Jeroen van der Veer stuurde in zijn tijd als topman van Shell elke maand een memo met een persoonlijke overdenking naar zijn staf. Een goede leider moet ook slecht nieuws kunnen brengen, zonder dat dat het vertrouwen schaadt.

Interview Jeroen van der Veer

# ‘Vertrouwen bouwen is een kwestie van duidelijk communiceren’

Een bedrijf kan alleen maar vertrouwen wekken, zegt voormalig Shell-CEO Jeroen van der Veer (66), met een gedegen *track record*, een duidelijke strategie en een topman met leiderschapskwaliteiten.

## Wat kan een bestuurder doen als hij op een van deze drie punten tekortschiet?

Jeroen van der Veer: ‘Dan kan hij het vertrouwen herstellen door aan de andere twee te werken. Als je als bestuurder bijvoorbeeld met een acute crisis wordt geconfronteerd, verlies je direct je *track record*. In zo’n geval moet je zorgen dat je een hek om het specifieke probleem heen bouwt. Dan geef je openlijk toe dat je bedrijf een fout heeft gemaakt en dat je bezig bent die fout te corrigeren. Dat moet zo specifiek mogelijk. Je hoeft het probleem niet te kleineren. Je bakent het probleem eerder af.’

## Damage control dus. Hoe zou u in zo’n geval naar buiten treden?

‘Met een duidelijke strategie. Dat is voor veel bestuurders makkelijker gezegd dan gedaan. Als er bij een bedrijf echt iets is foutgegaan, dan merk ik vaak dat bestuurders met heel ingewikkelde com-



Jeroen van der Veer: ‘Je moet een oneliner paraat hebben’

municatie naar buiten treden. Dat verergert de zaak alleen maar. Je moet als bestuurder oneliners klaar hebben staan waarin je heel beknopt en duidelijk aangeeft hoe je het bedrijf naar voren helpt. Met zo’n *elevator pitch* herstel je de rust.’

**Toen u in 2004 aantrad als CEO van Shell, bevond het bedrijf zich midden in een schandaal over de olie- en gasreserves die te ruim waren ingeschat. Hoe hebt u uw stappenplan toen in de praktijk gebracht?**

‘In de nasleep van die affaire

heb ik hetzelfde model gehanteerd. Ons *track record* was geschonden, dus hadden we een duidelijke strategie nodig. Die luidde in vier woorden: *meer upstream, profitable downstream*. Met andere woorden: we investeerden al ons verdiende geld in toekomstige productie van olie en gas. Bij de verkoop richtten we ons op het bevorderen van de winstgevendheid. Als bestuursvoorzitter moest ik de persconferenties voorzitten. Die oneliner had ik op dat moment paraat.’

**Nu veel bedrijven in Nederland kampen met een vertrouwenscrisis, is een herstel van de conjunctuur gewenst. Hebt u vertrouwen in de economie?**

‘We komen net uit een periode van recessie. En de toekomst voorspellen is lastig. Er gaat namelijk geen belletje op het keerpunt van de cyclus. Dat kan ook niet, want er is nooit één duidelijk keerpunt. Maar hoewel economie er vooral sterk in zijn om achteraf te duiden waar het keerpunt lag, zou het mij op dit moment niet verwonderen als wij dicht bij het keerpunt zitten. Misschien zullen we volgend jaar vaststellen dat de economie vanaf najaar 2013 herstelde. Dat zou mij niet verbazen.’

## Onderzoekresultaten

# Politiek kan meer doen

**Uit onderzoek onder topbestuurders uit het bedrijfsleven blijkt dat zakelijk én politiek Nederland meer kunnen doen om het vertrouwen te herstellen.**

**N**egentig topbestuurders van grootzakelijk Nederland deden mee aan een onderzoek in opdracht van De Kamer, over het vertrouwen van bestuurders in de toekomst. Van hen is een ruime meerderheid ervan overtuigd dat de eigen onderneming klaar is voor de toekomst. Over de vooruitzichten voor zakelijk Nederland als geheel zijn ze minder optimistisch: nog geen kwart van de bestuurders heeft daarin 'veel' vertrouwen, ongeveer tweederde heeft een 'redelijk' vertrouwen, terwijl 15 procent zegt 'weinig' vertrouwen te hebben. Dat is zorgelijk, want zonder vertrouwen is goed leiderschap onmogelijk, vindt de overgrote meerderheid. Bijna negen op de tien bestuurders zijn van mening dat zij de verantwoordelijkheid moeten nemen om dat vertrouwen te herwinnen.

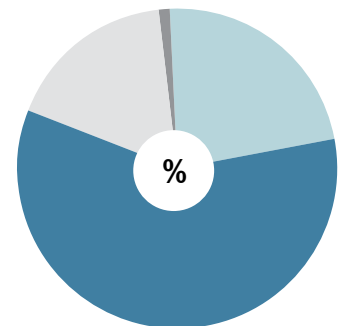
Zonder vertrouwen is goed leiderschap onmogelijk

De woningbouw en de huizenmarkt (door 38 procent genoemd) worden het vaakst aangedragen als oorzaak van het gebrek aan vertrouwen. Daarna volgen het onderwijs en de werkgelegenheid (allebei 27 procent), het pensioenstelsel (24 procent) en de financieringsmogelijkheden in Nederland (23 procent). Ook het zorgstelsel, de innovatiekracht van Nederland en de zelfredzaamheid van de burger baren zorgen: alle drie worden door 19 procent genoemd.

Tegelijkertijd geven veel respondenten (38 procent) aan dat juist de innovatiekracht van Nederland en – in mindere mate – de zelfredzaamheid (17 procent) voor vertrouwen zorgen. Andere factoren die daaraan bijdragen, zijn de wendbaarheid van het Nederlandse bedrijfsleven (33 procent), de inrichting van de infrastructuur in Nederland (31 procent), de Nederlandse import en export (18 procent), de omgang van zakelijk Nederland met mondialisering (18 procent) en de concurrentiepositie van het land (17 procent). Belangrijk is ook: het herstellen van het vertrouwen tussen private en publieke bestuurders. Meer dan 80 procent van de ondervraagden denkt dat de Nederlandse politiek meer kan doen om het vertrouwen te waarborgen. Ook zakelijk Nederland kan meer doen, vinden ze. Van alle respondenten zegt 34 procent dat de overheid het belangrijkste is voor het herstel van vertrouwen, maar eenzelfde percentage vindt dat het bedrijfsleven de cruciale factor is. Daarbij heeft bijna vier vijfde voldoende vertrouwen in de besluiten van de eigen organisatie.

## VOORZICHTIG VERTROUWEN

Hebben bestuurders vertrouwen in de toekomst van zakelijk Nederland?



Wat zijn de grootste zorgen van bedrijven?

