



“Bij de digitalisering van ons bedrijf is de samenwerking tussen business en IT een topprioriteit.”

Deloitte spreekt Bianca Tetteroo, vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea, net na de uitbraak van de corona-crisis, op het moment dat zo'n 15.000 medewerkers van het bedrijf vrijwel van de ene op de andere dag thuiswerken. "Mensen vragen wel eens of Achmea een digitaal bedrijf is of niet. Het feit dat we van de ene op de andere dag vanuit huis kunnen werken, inclusief multichannel klantbediening, bewijst van wel. Wij investeren al jaren in de digitale strategie. Veel partijen hebben de digitale transformatie vanuit de randen opgestart; wij zijn juist begonnen met het opruimen van de vele applicaties en hebben een beweging in gang gezet naar een aantal core applicaties, om vandaaruit te kunnen versnellen op de digitale multichannel klantbediening."

Achmea focust op een aantal generieke bouwstenen dat ervoor moet zorgen dat de digitale transformatie van het bedrijf zo snel en zo goed mogelijk plaatsvindt, de 'business enablers'. Vice-bestuursvoorzitter Bianca Tetteroo: "Enablers zijn bijvoorbeeld de gemeenschappelijke technische infrastructuur, de IT security, het datamodel, het AI-platform, het data-analyticsplatform en de beweging naar de cloud. Maar het betekent ook het omarmen van nieuwe werkvormen en beloningssystematieken. Als je dat allemaal goed hebt staan kun je vervolgens versnellen. Als je één datamodel hebt, één hybride cloud-omgeving en één IT-security policy, dan kun je over ketens en merken heen samenwerken, bijvoorbeeld om gezamenlijk nieuwe proposities te bedenken."

Klant eigenaar van data maken

Achmea wil de klant 'continu verrassen in de customer journey', onder meer door te innoveren via partnerships. Daarbij spelen een aantal randvoorwaarden, zegt Tetteroo, zoals het vasthouden van vertrouwen. "We willen een 'trusted party' zijn, de klant moet weten dat we de data die we hebben alleen maar gebruiken om het zo goed mogelijk te doen voor hem of haar. Dat betekent ook dat de klant de uiteindelijke controle moet hebben over

zijn of haar eigen data, en dat je op ieder moment moet kunnen aantonen wat je met die data gedaan hebt. Dan kun je op een veilige en vertrouwde manier aan de slag om processen te verbeteren en nieuwe producten te bedenken waarmee je de klant kunt verrassen."

"De klant moet weten dat we de data die we hebben alleen maar gebruiken om het zo goed mogelijk te doen voor hem of haar."

Door de gemeenschappelijke backbone en de agile manier van werken wordt het volgens Tetteroo makkelijker om producten en processen versneld uit te rollen in het bedrijf. "Zo hebben we het afgelopen jaar financiële producten vanuit verschillende productdivisies, maar ook van derden, in het schap kunnen leggen bij Centraal Beheer. Hierbij is Centraal Beheer voor de klant het warehouse en kunnen producten van verschillende aanbieders snel en veilig worden ontsloten. Daarnaast doen we kleine pilots binnen een merk; als het werkt, dan schalen we op en rollen we ze ook uit naar de andere merken. Zo zijn we nu aan het kijken of we de groene daken

van Interpolis ook kunnen aanbieden bij Centraal Beheer. Ik denk dat je alleen een digitale transformatie kunt doormaken met de juiste enablers in place, vanuit het adagium: decentraal wat kan, centraal wat moet."

"Ik denk dat je alleen een digitale transformatie kunt doormaken vanuit met de juiste enablers in place, vanuit het adagium: decentraal wat kan, centraal wat moet."

Innovatie via partnerships

Deloitte: Jullie hebben de bedrijfsvoering prima op orde. Is het dan geen risico om met ecosystemen te gaan werken?

Tetteroo: "Als wij kijken naar ecosystemen heb je het ook al snel over nieuwe partnerships. Wij versnellen onze digitale strategie door startups of insurtechs aan ons te binden. Daarbij moeten we het vertrouwen van de klant behouden. Bij kleine pilots met startups of insurtechs zijn we bereid om dat buiten onze standaarden om te doen. Maar zo gauw het wordt opgeschaald, moet het volledig voldoen aan onze veiligheidseisen."

We bekijken dan gezamenlijk hoe we de nieuwe technologie kunnen toevoegen aan ons gemeenschappelijke IT-platform. Op die manier helpen we ook startups in hun omgang met compliancevraagstukken. Je ziet het ook bij outsourcing-vraagstukken: je bent het meest kwetsbaar waar de deur op een kier staat. Dus we proberen veel uit, maar zodra iets opgeschaald wordt, trekken we het naar binnen of moet het aan onze eisen voldoen.

Daarnaast zijn we het Achmea Innovatiefonds gestart. Daarin zijn we met een aantal insurtechs en nieuwe partijen aan het samenwerken. Wij hebben veel klanten en willen versnellen, en zij hebben iets te bieden wat wij niet hebben. Dan kunnen we elkaar helpen en zijn we ook bereid erin te investeren."

Deloitte: Alle verzekeraars voorzien een shift in hun workforce de komende jaren. Verwacht Achmea draconische verschuivingen in het personeelsbestand? "Door onze investeringen in IT doen we het werk al met veel minder mensen. Maar we hebben ook mensen nodig met andere skills", legt Tetteroo uit.

"Ik denk dat we bij het aantrekken van nieuwe talenten een voorsprong hebben vanwege de coöperatieve achtergrond van Achmea."

"We kijken steeds welke skills we nodig hebben en wie er bereid is die skills te leren. Dat lukt niet iedereen, dus we zetten in op omscholing en op nieuwe mensen. Ik zie het meer als een evolutie dan als een revolutie. Ik denk dat we bij het aantrekken van nieuwe talenten een voorsprong hebben vanwege de coöperatieve achtergrond van Achmea: wij sturen op waardecreatie op de lange termijn. Natuurlijk moet je op

korte termijn aan je verplichtingen voldoen, maar jonge professionals willen betekenisvol bezig zijn. Dat kun je bij Achmea, en dit willen we de komende vijf tot tien jaar ook breder laten zien door te focussen op de eerder genoemde maatschappelijke thema's."

Toekomstig leiderschap

Technologie is niet het doel op zich, maar als digitale verzekeraar verandert de manier van werken, de manier waarop je partnerships aangaat, de manier waarop je klanten bedient, en de manier waarop je mensen aanstuurt, aldus Tetteroo. "Het werk van de CEO gaat volgens mij nog meer naar vraaggestuurd richting geven. De kennis gaat zo snel, die kun je niet allemaal zelf hebben. Ik denk dat een CEO open moet staan voor de buitenwereld, een actieve rol moet spelen in het aanjagen van vernieuwing, en verbinding moet kunnen leggen over sectoren heen. Dat is faciliterend leiderschap met kennis van nieuwe technologie. Niet zozeer technisch, maar wel met oog voor wat technologie ons kan brengen. Ik geloof niet in leiders die helemaal losstaan van de inhoud. Zeker niet bij verzekeraars."

Coronacrisis raakt de verzekeringsindustrie

Deloitte: Het coronavirus heeft een enorme impact op de maatschappij en ook de verzekeringssector. Verwacht u dat de COVID-19-crisis een blijvende impact zal hebben op de Nederlandse verzekeringsindustrie?

"Uiteraard raakt de crisis de verzekeringsindustrie. Los van de impact op onze eigen mensen en onze bedrijfsvoering is er natuurlijk ook de impact op de beurs, en daarmee de impact op het beleggingsresultaat van verzekeraars. Een potentiële recessie zal – hoe lang die ook duurt – financieel z'n impact hebben. Maar er is meer dan alleen het financiële perspectief.

We zien gelukkig breed in de maatschappij dat we ons in deze crisis met elkaar meer bekommeren om de zwakkeren in onze samenleving. Ik zou het mooi vinden als dat element na de crisis blijft bestaan. We proberen als Achmea te helpen waar het kan. Zo hebben we bijvoorbeeld onze medewerkers die in het verleden in de zorg werkten aangeboden nu zelf ondersteunend werk te doen in ziekenhuizen. Ook hebben we het aantal dagen dat medewerkers betaald vrijwilligerswerk kunnen doen verdubbeld.

Maar ik zie ook dat het hele bedrijf versneld de technologische mogelijkheden omarmt. Een digitale PI-sessie met meer dan 50 personen is geen uitzondering. Nieuwe releases en productverbeteringen gaan gewoon door. Het zou mooi zijn als we dit ook na de crisis deels vasthouden. Niet in de laatste plaats voor een betere privé-werkbalans, maar ook om niet onnodig in de file te staan en het milieu te belasten met al die kilometers. Wellicht wordt er van bedrijven in de toekomst meer maatschappelijke bijdrage verwacht. Als dat een blijvende impact is voor de BV Nederland en onze industrie zou ik die zeer verwelkomen."

Ontwikkelingen in de markt

De consolidatie in de markt is nog niet af, denkt Tetteroo. "Maar de kaarten worden de komende jaren wel geschud. Een en ander zal ook afhangen van het succes van Athora/Apollo en Vivat. Wij verkeren in de veronderstelling dat we nog steeds veel waarde halen uit ons closed book bij pensioen- en levensverzekeringen en zijn nog niet zo ver om daar stappen in te willen zetten." Voor intermediairs ziet ze nog steeds een belangrijke, maar wel veranderende rol: "De intermediairs zijn de afgelopen jaren opgeschoven. Vroeger hadden ze ook een grote particuliere portefeuille. Tegenwoordig hebben ze in hun adviesrol grote waarde voor het MKB en de zakelijke markt.

Dat is een belangrijke positie, dus ik voorzie geen 'Kodak-moment' voor intermediairs. Een aantal zaken zullen wel op een andere manier gaan lopen; het wordt een hybride markt." En wat verwacht ze van de eventuele nieuwe toetreders op de verzekeringsmarkt? "Verzekeren is kapitaalintensief. Het is bovendien complex en omgeven met veel wet- en regelgeving. Er zullen wel toetreders zijn, maar die pakken een heel specifiek stukje van de markt. Dat zie je bij overlijdensrisicoverzekeringen, soms bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, en bij de zakelijke schadeverzekeringen. Als nieuwe buitenlandse toetreders een stukje van de markt pakken dan knaagt dat aan het solidariteitsprincipe. Dat is voor Achmea een probleem: wij kunnen niet mee bij bepaalde productgroepen omdat wij wel kiezen voor solidariteit en zo weinig mogelijk mensen willen uitsluiten. Dat doet iets met de prijs. Op de particuliere markt zullen er best nieuwe toetreders komen. Wij zullen proberen die een stap voor te blijven. Vanuit onze oorsprong hebben we veel ervaring met directe klantbediening en we willen onze klanten positief blijven verrassen.

"We zullen proberen toetreders op de particuliere markt een stap voor te blijven."

In institutionele markten zie je pensioenfondsen ook echt kiezen voor Nederlandse spelers omdat die hun achterban kennen en begrip hebben voor de Nederlandse context, de sectoren, de vakbonden en het maatschappelijk speelveld die daarbij horen. Dus wij gaan ervan uit dat wij ook daar toegevoegde waarde kunnen laten zien."



Bianca Tetteroo begon haar loopbaan in 1988 bij het huidige accountantskantoor Mazars, dat zij in 1996 verruilde voor Fortis. In 2009 maakte zij de overstap naar Achmea. In juni 2015 trad ze toe tot de raad van bestuur, en in januari 2020 werd zij vicevoorzitter. Als zodanig is ze verantwoordelijk voor de divisies Zilveren Kruis, Achmea IT, divisie Achmea Pensioenservices, divisie Achmea Investment Management en Syntus Achmea Real Estate & Finance.