

Willem van Duin (1960) leerde het verzekeringsvak van zijn vader, die een assurantiëkantoor had. Hij werkte tijdens zijn studie, begin jaren tachtig, ook zelf als tussenpersoon. "Het is heel goed om het handwerk gedaan te hebben."

In 1987 kwam hij in dienst bij de coöperatie Achmea. Voordat hij in 2004 in de raad van bestuur werd benoemd bekleedde hij diverse posities bij de divisies Zorg, Intermediair en Direct. Hij werd op 1 oktober 2008 benoemd tot vicevoorzitter van de raad van bestuur en op 10 februari 2009 tot voorzitter. Kort na het interview werd bekend dat bestuurslid Danny van der Eijk, die sinds begin dit jaar op sabbatical was, niet terugkeert in de Raad van Bestuur. Een opvolg(st)er was bij het ter perse gaan van dit nummer nog niet bekend.

WILLEM VAN DUIN



BEHOUD VAN MARKTAANDEEL, DAT IS VOOR ACHMEA DE GROOTSTE OPDRACHT. EEN NOG NAUWERE SAMENWERKING MET RABOBANK MOET DAARAAN BIJDRAGEN EVENALS EEN FORSE KOSTENVERLAGING. DE REORGANISATIE IS IN VOLLE HEVIGHEID GAANDE EN INTUSSEN VERDWIJNT DE NAAM ACHMEA IN HET HELE LAND GELEIDELIJK VAN DE GEVELS. BESTUURSVORZITTER WILLEM VAN DUIN BEDIENT IN DIT ALLES KALM HET ROER. "PROFESSIONEEL IS DIT NATUURLIJK EEN PRÁCHTIGE TIJD."

WILLEM VAN DUIN, BESTUURSVORZITTER ACHMEA

ZAKELIJK, MAAR NIET KIL

H

et interview staat vroeg op de dag gepland, maar Willem van Duin is allang in touw. "Ik heb net een boek in ontvangst genomen over briljante businessmodellen." Hij maakt een fitte indruk. "Dat moet ook", zal hij later zeggen. "Een baan als deze is topsport. Om in dit tempo te functioneren moet je fit zijn en daar zorg ik voor."

We mogen Willem zeggen. Het colbertjasje gaat uit. Hij lepelt ontspannen het melkschuim van zijn cappuccino naar binnen. Maar als hij iets niet wil zeggen, dan zegt hij het ook niet. En hij vindt het belangrijk om de dingen precies zo te formuleren als hij ze bedoelt. "Je stelt deze vraag heel populistisch, maar ik geef geen populistisch antwoord", zegt hij een tikje wrevelig als het over diversiteit gaat, om vervolgens onverstoord zijn tijd te nemen. Voor oneliners moet je niet bij Van Duin zijn. En hij is terughoudend als het gaat over andere partijen. "Ik ben alleen in de positie om over Achmea te spreken."

Die naam Achmea krijgt geleidelijk een andere lading, vertelt Van Duin. Het zijn de merken die met de klanten communiceren. En niet Achmea. “Achmea is geen klantenmerk. Het is een financieel merk, een werkgeversmerk en een maatschappelijk merk. We hebben Achmea daarom van de labels afgehaald. Klanten zullen de naam minder prominent gaan ervaren.”

Het betekent niet dat op stel en sprong overal de lichtbakken van de gevels worden geschroefd, zegt hij. “Ik kan wel zorgvuldiger met centen omgaan. Maar geleidelijk aan zal het merk naar de achtergrond verdwijnen. Kijk, toen we ten tijde van de fusie tussen AVCB en Zilveren Kruis onder de naam Achmea verder gingen, kende niemand het. Dan helpt dual branding enorm. Maar nu is Achmea dankzij onze powerbrands voldoende geladen.” Die powerbrands gaan dus weer gewoon Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Interpolis heten. En daaronder circuleren ook nog de nodige labels.

Is het nog van deze tijd om zoveel merken in de lucht te houden, dat kost toch handvol geld?

“Dat valt wel mee. Je hebt het alleen over de voorkant van het bedrijf. Aan de achterkant is alles bij elkaar gebracht in enkele backoffices die de totale administratie voeren. Bovendien: als merken niet langer onderscheidend zijn schrappen we ze, zoals Agis, PWZ en Groene Land. En dat waren echt wel merken met statuur. Ook op holdingniveau hebben we dat gedaan met Eureka. Sinds 2009 voeren we een strenge sanering uit. Niet kil, maar wel zakelijk. We hebben drie powerbrands: Interpolis via de Rabobank, Centraal Beheer als de direct writer met een sterke positie bij werkgevers en Zilveren Kruis voor de zorg. Naast ons intermediairmerk Avéro hebben we dan nog een paar nichespelers waar we heel blij mee zijn.”

Maar uiteindelijk zullen die drie powerbrands overblijven?

“Dat is niet gezegd. Kijk maar wat we sinds 2009 hebben gedaan. Het is steeds een zake-

lijke overweging. Voegt het merk waarde toe en is de propositie onderscheidend, dan koesteren we het en anders verdwijnt het een keer. We weten allemaal dat de waterscheiding tussen distributiekanaalen aan het verdwijnen is. Je ziet direct-writingtechnieken toegepast worden binnen intermediaire distributie. Het merk Centraal Beheer maken we dus ook beschikbaar voor het intermediair. Dat ontwikkelt zich goed, veel intermediairs zijn dolblij dat ze die proposities eindelijk kunnen gebruiken.”

In het jaarverslag staat: de Rabobank is onze belangrijkste distributiepartner. Dat zal de rest van het intermediair niet leuk vinden.

“De Rabobank is inderdaad onze belangrijkste partner, zeker in volume. De Rabobank is de grootste intermediair van Nederland. Maar dus ook gewoon een intermediair hé? Wij zetten nog altijd zo’n € 3 à € 4 mld omzet om via het intermediaire distributiekanaal. Dat blijft onverminderd belangrijk voor ons en dat heb ik bij verschillende gelegenheden gezegd. Ik ben bovendien zelf oud-tussenpersoon, dus helemaal objectief ben ik niet.”

WOEKERPOLIS

We spreken Van Duin daags nadat het Europese Hof zijn oordeel heeft geveld in het dossier woekerpolis en de zaak terugverwijst naar de rechtbank Rotterdam. Wat zou hij ervan vinden wanneer Nationale-Nederlanden nu met een leger advocaten eindeloos doorprocedeert in Rotterdam? Van Duin: “Wat Nationale-Nederlanden doet weet ik niet, dat moet je me ook niet vragen. Ik voel me gepositioneerd om iets over Achmea te zeggen.” Achmea lijkt in die woekerpolisdiscussie de publicitaire dans juist redelijk te ontspringen. Van Duin: “Dat verbaast mij helemaal niet. Achmea heeft relatief weinig woekerpolissen verkocht. Bij Centraal Beheer en Interpolis kwamen woekerpolissen in veel mindere mate voor. Dat komt omdat je als direct writer of als bankverzekeraar nu eenmaal een andere kostenbelading hebt dan wanneer je via het intermediaire distributiekanaal werkt. Wanneer je kijkt naar het enorme aantal beleggingsverzekeringen dat we verkocht hebben, komt het bij ons ten opzichte van concurrenten die vooral verkochten via het intermediair, numeriek dus minder voor. Overigens hebben we het nog steeds over een serieus aantal.”

Er wordt in het Achmea-jaarverslag een nog nauwere commerciële relatie met de Rabobank voorspeld.

“We zijn daarover in gesprek met de Rabobank. Verzekeren is een geïntegreerd onderdeel van de propositie die de Rabobank aanbiedt. Het is logisch dat een bank binnen die propositie de focus vooral op het bancaire deel legt; wij willen echter dat de verzekeringsproducten meer aandacht krijgen. De Rabobank is een enorm groot distributiekanaal dat heel dicht bij de klant staat. Wij vinden het een gemiste kans dat nog niet alle Rabo-klanten een verzekeringsproduct kopen. Nu sluit een kwart van de Rabo-klanten naast een bancaire product ook een verzekeringsproduct. Daar zit potentie. En dat is ook voor de Rabobank relevant als je kijkt naar de provisie-inkomsten die het genereert. Bovendien, als je meer producten verkoopt, neemt de klantloyaliteit toe. Het is dus in het belang van beide partijen.”

Zou de Rabobank de handen niet wat meer vrij willen hebben?

“Nee hoor, nee zeker niet. Interpolis is een heel goede verzekeraar, in termen van NPS en klanttevredenheid scoren we extreem hoog.”

Moet je andere klanten dan ook geen toegang geven tot die prachtige Interpolis-etalage?

“Nee want soortgelijke producten worden via Centraal Beheer en Avéro verkocht. Enorme verschillen in retailproducten, waar je ze ook koopt, zijn er niet. Verzekeringsproducten in Nederland zijn gemiddeld genomen goed. Gemiddeld he, want ik ontken natuurlijk niet dat er ongemak is vanuit het verleden.”

Er zal volgens het jaarverslag een herijking plaatsvinden op de rolverdeling tussen Interpolis, Achmea en Rabobank. Wat betekent dat?

“Het gaat erover wie precies verantwoordelijk is voor de klantcontacten, ook in het kader van zorgplicht. Die discussie is nog niet afgerond. Het is wat mij betreft heel duidelijk: de klant



‘Het is een gemiste kans dat niet alle Rabo-klanten een verzekering kopen’

komt binnen bij de Rabobank en alles over het advies wordt vastgelegd bij de Rabobank. Ik denk dus dat die taak primair bij de bank ligt. Maar, de herijking vindt plaats en dit jaar wordt dat helder.”

Een nauwere commerciële samenwerking met de Rabobank dus, maar Achmea maakt zich ook via een ander spoor klaar voor de toekomst: onder de naam Versnellen & Vernieuwen is een kostbare reorganisatie gaande die drie jaar zal duren. In 2014, het eerste jaar, nam die een forse hap uit de winst vanwege een reservering van € 239 mln. Er zijn nu 1.200 medewerkers boventallig verklaard en er zullen nog 2.800 namen vallen. Van Duin: “Dit raakt het hele bedrijf. Ik wil benadrukken dat de reorganisatie is ingestoken door het feit dat klanten andere dingen vragen dan 10 jaar geleden. 50% van de schadeverzekeringen wordt online gekocht. Dat kun je niet negeren. Het betekent enerzijds dat medewerkers hun werk hebben zien verdwijnen, het betekent anderzijds dat we mensen met andere competenties nodig hebben. We moeten ons bedrijf aanpassen. Dat is wat er gebeurt. Maar de krant heeft vaak alleen de termen kosten en formatiereductie opgepakt.”

Dat is toch logisch? Het was ook niet erg handig om in het persbericht te focussen op klantgerichtheid. Terwijl er zoveel mensen wegmoesten. “In de laatste zin van het intro van dat persbericht stond wel degelijk dat er 4.000 arbeidsplaatsen zouden verdwijnen. Er kwam alsnog veel commentaar; ik denk dan ‘ach’. Ik moet dit bedrijf stroomlijnen om aan dat gewijzigde klantgedrag te beantwoorden. Dat is mijn taak. En natuurlijk kon ik de krantenkoppen ook wel voorspellen. Het goede nieuws is: tijdens deze enorme verbouwing zijn de marktaandelen gelijk gebleven en zelfs iets gestegen in het schadebedrijf.”

Sommige mensen zagen hun werk verdwijnen, maar er zijn ook veel mensen weg bij de stafafdelingen. Zat er te veel vlees op de botten?

“De totale financiële sector, inclusief Achmea, heeft een kostenvraagstuk. Je moet je kosten kwijt kunnen in je producten. Er waren in de hele sector te veel mensen aan het werk. Als het goed gaat, dan kijk je wat minder scherp dan als de bedrijfsvoering onder druk staat. Dat is een logische ontwikkeling.”

Er kon ook wel wat harder gewerkt worden?

Zucht: “Dat vind ik een beetje flauw. Ik zeg: wij moeten ons bedrijf anders inrichten om mee te ademen met de klant.”

Uw eigen loopbaan: is het nog een beetje leuk? De markt krimpt, er moeten veel mensen uit. Je zal maar aan het roer staan.

“Het heeft verschillende dimensies. Professioneel is dit natuurlijk prachtig, alles moet veranderen, niets is zoals het was. Als je dan in een bedrijf werkt met goeie mensen, een sterk team, een hoog marktaandeel en een goede sfeer, dan is dit vanuit mijn rol een mooie tijd om in te werken. Maar ik kan niet ontkennen dat afscheid nemen van zoveel mensen me veel doet. Dat is geen statistiek. Er zijn mensen die in de knel zitten en die boos zijn. Als ze zich tot mij richten, dan praat ik zelf met ze. Dan drinken we een kop koffie.”

U zit al een tijdje op deze post, dreigt niet het gevaar van bedrijfsblindheid?

“Ik denk dat je altijd scherp moet blijven en altijd moet oppassen voor blinde vlekken. Ook ik loop dat risico. Het is dus belangrijk dat ik een heel scherp team heb. Dat er mensen in zitten die anders zijn dan ik en dat er een klimaat heerst waarin tegenspraak gewoon is. Ik kan je zeggen: dat is hier gewoon.”

INSHARED EN INDEPENDER

Twee van de kleinere merken binnen Achmea die veel aandacht krijgen, zijn online verzekeraar InShared en vergelijkingssite Independer.

Wat heeft u eigenlijk aan InShared? Ze hebben maar 100.000 klanten. Dat is toch peanuts in de Achmea-portefeuille?

“Nou dan reken je de Hema-portefeuille niet mee. InShared heeft inclusief Hema een kwart miljoen klanten en een half miljoen polissen. Maar dan nog: dit is een investering waarbij niet de omvang van de portefeuille van belang is, maar de ervaring die we opdoen. InShared is voor ons een proeftuin waar we leren hoe we ons op het online stuk kunnen verbeteren. Een voorbeeld: 50% van de claims van InShared wordt volledig online afgehandeld. Vertaal dat eens. Achmea Schade doet meer dan een miljoen claims, stel je eens voor dat de helft daarvan volledige online kan.”

Heeft Independer opgeleverd wat u ervan verwachtte?

“Wij hebben de acquisitie van Independer onder meer ingezet omdat de Achmea-merken niet via Independer actief waren. Die bakens hebben we verzet. Daar hadden we Independer overigens niet voor hoeven kopen, maar we zagen wel dat Independer ontzettend veel kennis heeft over klantgedrag waar wij ons voordeel mee kunnen doen.”

Dat ze in Achmea-handen zijn ligt erg gevoelig.

“Ja, Independer is van Achmea. Maar het bedrijf functioneert alleen goed wanneer datgene wat ze doen objectief toetsbaar is. Wij bemoeien ons dus niet met ze, we kijken wel uit. Independer heeft daarom ook een eigen raad van toezicht. Trouwens, in de top 10 intermediair die jullie zelf maken, staan genoeg partijen die in verzekeraarshanden zijn. Zo bijzonder is dat niet.”

Er zitten alleen maar mannen in de raad van bestuur.

“Diversiteit staat hier al jaren op de agenda. Wij hebben heel goede vrouwelijke kandidaten klaarstaan in de laag onder de raad van bestuur. Ik zou het toejuichen als er een vrouw in de raad van bestuur komt. Maar wat mij betreft gebeurt dat altijd op basis van kwaliteit. Ik ben tegen quota, ik ben voorstander van kwalitatief geschikte mensen.”

Dan moeten we dus toch concluderen dat vrouwen kwalitatief nog niet goed genoeg zijn.

“Nee, dat is een conclusie die ik niet trek. Ik zeg net dat wij goed gekwalificeerde vrouwen bij Achmea klaar hebben staan en als ze passen binnen het profiel, kunnen ze benoemd worden. Voor mij is dit een serieus thema. Je formuleert de vraag populistisch, maar ik ga hier geen populistisch antwoord op geven.”

Iets anders. Hoe kijkt u naar de consolidatie in de verzekeringsbranche? Het Chinese Anbang heeft plannen. Heeft deze markt het nodig?

“Ik weet niet of de markt het nodig heeft, ik kijk naar Achmea. Wij hebben uitstekende marktposities. Je moet een zekere schaal hebben en die hebben we daar waar we willen. Als er andere spelers in de markt komen die zich zodanig organiseren dat ze dat ook kunnen, dan vind ik dat prima. Ik heb niks tegen concurrentie. Voor de realisatie van onze strategie hebben wij geen verdere groei nodig. Dit bedrijf is groot genoeg om schaalvoordelen te benutten. Wij kijken niet om ons heen, wij doen niet mee in de consolidatieslag, we hebben ook niet meegeboden op het verzekeringsbedrijf van SNS Reaal. Dat zou eerder complexiteit toevoegen, en wij willen nu juist complexiteit reduceren. Wij zijn van plan om dat eerst af te maken.”

Maar stel: om u heen consolideert men verder. Is een markt met drie grote Achmea's wenselijk?

“Ik ben altijd voorstander geweest van meer-

'ALS MEDEWERKERS BOOS ZIJN EN ZICH TOT MIJ RICHTEN, PRAAT IK ZELF MET ZE'

dere spelers in de markt en voorstander van het feit dat er ook kleinere verzekeraars zijn die in hun markt het verschil maken. Kortom, als er meerdere spelers zijn: prachtig. Als er nieuwe toetreders zoals Anbang komen: ook prachtig. Wij blijven vanuit onze eigen kracht in de Nederlandse markt actief. Dat is ons kompas.”

De boodschap is: wij zijn tevreden met wat we hebben?

“Nou... we zijn tevreden met onze marktaandelen.”

Waar zit dan nog de uitdaging?

“Vergis je niet, het is een hele klus om je marktaandelen te behouden. Het is een hele klus om de loyaliteit van klanten vast te houden die makkelijker kunnen switchen dan ooit. Dat in zichzelf is al een hele opdracht.”

Wanneer heeft u de klus goed geklaard?

“Mijn topprioriteit is het programma Versnellen & Vernieuwen succesvol doorlopen. Het eerste jaar zit erop, en ik denk niet dat de komende twee jaar makkelijker zullen zijn. Mijn missie is geslaagd wanneer we dit bedrijf gestroomlijnd hebben, het ontdaan hebben van legacy en dat we de klanten kunnen bedienen zoals ze bediend willen worden. En dat alles, wederom, met behoud van marktaandeel.” ■