

Mgmt.

# SCOPE

A MEETING OF MINDS

**BIANCA TETTEROO** LID RVB ACHMEA    **DOSSER** IMPACT    **DOSSER** BLOCKCHAIN

MACHTELT GROOTHUIS    EVA HUKSHORN    ROLAND JONKHOFF    MEIKE HERMANS    TOM DE SWAAN  
LISELOTTE TUINZING    HENK BREUKINK    HENDRIK BLOKHUIS    ERIK DE MUINCK KEIZER  
ROB IDINK    FRANS BECKERS    BEN VAN LIER    MARJAN VAN DER PLAS    JOHAN POWWELSE



8 1710966 009475

09

Mgmt. SCOPE nr. 09 / 2016 / €9,80





# ‘DOOR DUIDELIJK TE KIEZEN BLIJVEN WE RELEVANT’

Bianca Tetteroo wil bouwen aan herstel van vertrouwen in de financiële sector – in het bijzonder Achmea. Hoe?

Door te innoveren en snel in te spelen op grote maatschappelijke thema's. 'Mensen vertrouwen er niet meer automatisch op dat het wel goed komt met hun pensioen, ze willen zélf het roer in handen hebben.'





‘We zijn een nieuwe wereld aan het opbouwen, terwijl we tegelijkertijd een deel van de oude wereld afbouwen. Onze nieuwe proposities vragen om nieuwe vaardigheden’

Transitie vormt de rode draad in de loopbaan van Bianca Tetteroo. Ze switchte van accountancy naar bankieren en beleggen bij Fortis, om zich vervolgens vooral met pensioen- en levensverzekeringen bezig te houden. Functies waarin het draait om cijfers, maar net zo goed, of misschien nog wel meer om mensen. Tetteroo hanteert graag een stevige veranderagenda. ‘Ik speel in transitieprocessen vaak de rol van aanjager’, vertelt ze halverwege het interview in haar lichte werkkamer op het hoofdkantoor van Achmea in de bossen bij Zeist. Het bracht haar anderhalf jaar geleden in de raad van bestuur van het financiële concern. Ze is nu zelf eindverantwoordelijk voor het strategisch plan dat ze als divisiedirecteur Pensioen & Leven mede vormgaf: het verheffen van de oudedagsvoorziening tot kernactiviteit. Dat leidde niet alleen tot de oprichting van een Algemeen Pensioenfonds (APF) onder de vlag van Centraal Beheer, maar ook tot een brede propositie op het gebied van individuele ver-

mogensopbouw: naast pensioenvoorzieningen ook levensverzekeringen, sparen, beleggen en fiscale keuzes. Andere aanbieders bieden die diensten versnipperd aan, zegt Tetteroo, maar Achmea bracht ze samen in één strategisch cluster.

Ook na haar benoeming tot bestuurslid bleef Tetteroo aanzetten tot nadenken over nieuwe strategische keuzes. De turbulentie van de omgeving geeft daar ook aanleiding toe. De pensioenwereld is sterk in beweging. Pensioenfondsen en -verzekeraars gaan – zoals vrijwel de gehele financiële sector – gebukt onder een ernstige vertrouwenscrisis. Bovendien leiden maatschappelijke veranderingen onvermijdelijk tot een ingrijpende hervorming van ons pensioenstelsel: een verschuiving van collectieve voorzieningen en het solidariteitsbeginsel naar individuele pensioenvoorziening, inclusief het bijbehorende risico. En dan vindt er ook nog een technologische revolutie plaats, die de grenzen van het concurrentieveld oprekt.

**Op de recent verschenen Global Competitiveness Index van World Economic Forum, de wereldranglijst voor innovatie, staat Nederland in Europa bovenaan. Wereldwijd staan we vierde. Alleen in de financiële sector blijft de innovatie achter. Hoe kan de sector het concurrentievermogen verbeteren?**

‘Dat heeft alles te maken met de vertrouwenscrisis. Die manifesteert zich niet alleen in de financiële sector en de pensioenwereld, maar ook in de politiek, bij de overheid en bijvoorbeeld in de zorg. De situatie is gepolariseerd, mede door de toegenomen invloed van (social) media. We moeten die vertrouwenscrisis zien te overbruggen en weer trots worden op onze instituties en vangnetten. Dat vertrouwensherstel zie



ik als een maatschappelijke taak, maar ook als een opdracht voor de financiële sector en Achmea. Dat kunnen we bereiken door transparantie, het inzetten van nieuwe technologie, het centraal stellen van de klant in onze dienstverlening en met grensoverschrijdende innovatie. Klanten vergelijken ons met de Ubers en de Coolblues van deze wereld. We kijken dus nadrukkelijk naar partijen buiten onze sector en gaan daarmee samenwerkingsverbanden aan. Zo werken we in het project ‘Homies’ samen met een woningcorporatie en een energiebedrijf aan een veiliger woonomgeving, via sensortechnologie. Op die manier probeer je schade door bijvoorbeeld brand en inbraak te voorkomen.’

**Achmea innoveert dus niet alleen binnen de eigen sector, maar ook op hybride thema’s?**

‘Gezondheid is een ander thema, net als duurzaamheid, mobiliteit en financiële lenigheid van de klant. We willen geen producten pushen, maar totaaloplossingen bieden waaraan klanten daadwerkelijk behoefte hebben. Maat-

## BIANCA TETTEROO (47)

### Opleiding

- Economie (Nyenrode)
- Registeraccountant (Nivra)

### Loopbaan

2015 - heden  
Lid raad van bestuur Achmea

2012 - 2015  
Divisievoorzitter Pensioen & Leven Achmea

2009 - 2012  
CFO Syntus Achmea

2007 - 2009  
Directeur Corporate Strategy, Business Development and Operations, Fortis Insurance

2006 - 2007  
Directeur Leven Individueel Fortis ASR

2003 - 2005  
Head Integration office Fortis ASR

1999 - 2003  
Directeur Fortis Investment Management Netherlands

1996 - 1999  
Verschillende managementposities Fortis

1988 - 1996  
Diverse functies Paardekooper & Hoffman (Mazars)

### Nevenfuncties

Lid raad van toezicht de Kunsthal Rotterdam

### Interesses

Zeilen, reizen, lezen

### Thuis

Partner en twee ‘bonuskinderen’ van 12 en 14 jaar



MEER OVER BIANCA TETTEROO OP:  
[WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL](http://WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL)







schappelijk relevant zijn. We moeten er staan op momenten dat het ertoe doet. Zoals van de zomer, met die enorme hagelbuien. Toen hebben we binnen een aantal dagen iedereen te woord gestaan en nieuwe technologie ingezet om de schade aan bijvoorbeeld auto's snel te registreren en klanten te helpen om reparatie snel te laten plaatsvinden. We zoeken die relevantie ook in belangrijke levensgebeurtenissen, zoals wanneer mensen trouwen, een nieuw huis kopen of een kind krijgen. Ook dat zijn momenten die ertoe doen, emotioneel én financieel. Daarvoor zijn we voortdurend op zoek naar samenwerking met andere bedrijven.'

#### Werken jullie als gevestigde speler ook samen met niet-traditionele partijen?

'We werken veel samen met startups. In ons kantoor in Apeldoorn hebben we een ruimte waar startups kunnen werken, dus daar hebben we ze zelfs in huis. We hebben laatst ook een startup-bootcamp georganiseerd om ons te helpen met de vraag: hoe kunnen we het thema oudedagsvoorziening dichterbij jonge mensen brengen en leuk maken? Dat leidde tot verrassende oplossingen, zoals een systeem voor pensioensparen dat is geïnspireerd op de ouderwetse spaarzegeltjes. Laat mensen niet pas op hun 50e beginnen om geld opzij te zetten voor hun pensioen, maar laat ze continu sparen voor later. En: zet gaming in om jonge mensen je app te laten gebruiken. We zijn ook op innovatiereis naar het Verenigd Koninkrijk geweest. Een megatrend daar is robo-advisering (*geautomatiseerd financieel advies op basis van algoritmes, red.*). Daarmee kun je 90 procent van het financieel adviesproces automatiseren, zoals de intake en het risicoprofiel, waardoor dat veel sneller en soepeler verloopt. Voor de laatste tien procent blijven mensen overigens behoefte houden aan menselijk contact met een adviseur van vlees en bloed. Op de momenten dat het ertoe doet, moet je het persoonlijk advies dus juist intensiveren.'

#### Hoe belangrijk zijn dat soort innovaties voor jullie strategische visie op oudedagsvoorziening?

'Heel belangrijk. Ook in de pensioenwereld is sprake van een diepe vertrouwens kloof die we moeten zien te overbruggen. De gemiddelde deelnemer denkt bijvoorbeeld dat hij minder

## 'Bij een goede webshop doe je in drie muisklikken een bestelling, dan moet je bij ons niet uren bezig zijn met een formulier'

aan pensioen terugkrijgt dan zijn inleg, terwijl dat, door het rendement dat op de inleg kan worden gehaald, in werkelijkheid tot vier keer zoveel kan zijn. Mensen vertrouwen er niet meer automatisch op dat het wel goed komt met hun pensioen, ze willen vaker zelf het roer in handen hebben. Dat valt samen met maatschappelijke ontwikkelingen als de vergrijzing en het feit dat pensioenen niet langer betaalbaar zijn voor werkgevers. De verantwoordelijkheid voor pensioenopbouw, plus het bijbehorende risico, verschuift naar het individu. Het pensioenstelsel geeft mensen langzamerhand meer keuzevrijheid, zoals het bepalen van het risicoprofiel en het pensioentijdstip, en in de toekomst wellicht een tijdelijke premiestop voor bijvoorbeeld een jong gezin. Maar dan moet je mensen ook de instrumenten in handen geven om zelfredzamer te worden en de juiste keuzes voor hun financiële toekomst te maken. Dat gaat verder dan alleen het traditionele pensioen. Mensen zullen al op jongere leeftijd ook op andere terreinen in beweging moeten komen om voor hun toekomst te zorgen, zoals sparen, beleggen, de aankoop van een huis en fiscale keuzes. Dat was ook onze reden om daar één strategisch cluster van te maken.'

#### Hoe help je mensen om financieel lenig te worden?

'Door het zo leuk mogelijk te maken, bijvoorbeeld met *gamification*. Ook de voorzitter van de AFM deed recent een oproep om pensioenadvies net zo leuk te maken als Pokémon. Bij Centraal Beheer helpen we mensen door middel van het *swipen* van foto's om in beeld te krijgen hoe ze het leven na hun pensioen zien. Om vervolgens inzichtelijk te maken welke financiële middelen ze daarvoor nodig hebben en hoe ze daar nu al aan kunnen werken. Je moet het zo makkelijk en leuk mogelijk maken, frictie wegnemen en bugs voorkomen. Klanten zijn gewend dat ze bij een goede webshop in drie muisklikken een bestelling kunnen doen, dan moeten ze bij ons niet uren bezig zijn met het invullen van een formulier. Voor ons Algemeen Pensioenfonds (APF) hebben we een digitaal administratie- en communicatiesysteem ontwikkeld, zodat mensen binnen 24 uur na aanvraag hun nieuwe pensioenregeling, inclusief de startbrief, in hun mailbox en op hun persoonlijke omgeving op de website hebben. Dat is voor de traditionele pensioenwereld echt ongekend snel. Een paar

jaar geleden moest je vaak nog een half jaar wachten op je pensioencontract.'

#### Je moet dus stevig innoveren, terwijl je bestaande business gewoon doorgaat en je andere activiteiten afbouwt. Tot welke dilemma's leidt dat?

'Als marktleider moet je je bestaande klanten koesteren om de continuïteit veilig te stellen. Tegelijkertijd vragen de ontwikkelingen om ons heen om fundamentele strategische keuzes en versnelling op innovatie. Daar zijn we volop voor gegaan. Dat moest ook wel. Als we niet fors hadden geïnvesteerd in een nieuwe propositie en de oprichting van een APF, dan waren we op een gegeven moment *out of business* geraakt op de pensioenmarkt. Maar daarmee namen we ook de vergaande beslissing om te stoppen met de traditionele pensioenverzekeringen. Dat was een belangrijke strategische keuze. Daarnaast hebben we onze versnipperde activiteiten op het gebied van vermogensbeheer samengevoegd tot één investmentpoot met een beheerd vermogen van meer dan 100 miljard euro. Samen met Centraal Beheer kunnen we zo de integratie met sparen en beleggen mogelijk maken. Voorheen waren we te versnipperd bezig, terwijl er voor de klant meerdere manieren zijn om vermogen op te bouwen voor later. Wij brengen de verschillende productgroepen nu bij elkaar in één propositie. Je bent dus een nieuwe wereld aan het opbouwen, terwijl je tegelijkertijd een deel van de oude wereld moet afbouwen. Bovendien neem je soms afscheid van mensen. De nieuwe propositie vraagt om nieuwe vaardigheden; mensen moeten in beweging komen om zichzelf te ontwikkelen. Niet iedereen kan of wil die omslag maken. Bovendien hebben we door de digitalisering en robotisering van processen ook minder mensen nodig.'

#### Hoe manage je de verschillende dynamiek van oude en nieuwe business?

'Soms is er sprake van verbinding tussen oud en nieuw. Zo hebben we het nieuwe APF bijvoorbeeld bewust mee laten liften op het merk Centraal Beheer. Dat heeft een rijke historie, een sterke reputatie en een hoge klanttevredenheid. We combineren de kracht van Centraal Beheer met een nieuwe manier van werken, zoals scrumteams en agile opereren. Tra-

# ‘Ik probeer mensen mee te krijgen door persoonlijke betrokkenheid, enthousiasme en zichtbaarheid’

ditioneel projectmanagement volstaat niet meer, als je wilt versnellen en de outputgerichtheid wilt vergroten. Daarom werken we met multifunctionele teams, die een eigen budget krijgen en ideeën voor nieuwe of verbeterde diensten kort-cyclisch in productie kunnen brengen. Daarbij brengen we in eerste instantie juist wel een scheiding aan tussen oud en nieuw. De scrumteams werken vanuit een aparte locatie, om nieuwe activiteiten snel en agile te kunnen uitrollen. Als het project volwassen is, dan kan het in de bestaande organisatie worden ondergebracht. Uiteindelijk moet er een sneeuwbal effect ontstaan naar de hele organisatie. Bij Centraal Beheer is de nieuwe manier van werken inmiddels al helemaal geïntegreerd in de bestaande business. Als je in Apeldoorn komt, vóel je die dynamiek en de nieuwe cultuur die veel meer gericht is op de verwachtingen van de klant.’

## Wat vraagt die transitie van jou als leider?

‘De geschiedenis van Achmea gaat meer dan tweehonderd jaar terug. We willen ten minste nóg tweehonderd jaar bestaan. Dat lukt alleen als we ons voortdurend aanpassen om relevant te blijven. Dat is mijn drijfveer. Je legt een hoog ambitieniveau neer en je moet mensen zien mee te krijgen om die ambitie stapje voor stapje te realiseren. Dat probeer ik te bereiken door een grote mate van persoonlijke betrokkenheid, enthousiasme en zichtbaarheid. Door mee te gaan naar klanten en deel te nemen aan die innovatiereis. Op die manier houd je voeling met wat er leeft, binnen en buiten de organisatie. Toen we fondsbeleggen introduceerden bij Centraal Beheer, was ik een van de eersten die een rekening opende. Vervolgens gaf ik wel meteen tips en tricks hoe het beter kon. Ik ben nu eenmaal een perfectionist, ook privé, haha.’

## Je bent ook lid van de raad van toezicht van de Kunsthal in Rotterdam. Wat breng je daar en wat brengt die functie jou?

‘De Kunsthal wordt geleid door een klein, gedreven team. Die mensen delen dezelfde passie en drive: de organisatie draaiende houden en continu vernieuwende tentoonstellingen brengen voor een breed publiek, ondanks de beperkte middelen. Dat leidt tot veel creativiteit en echt ondernemerschap. Prachtig om te zien. In de raad van toezicht beheer ik

de auditportefeuille. Ik wijs bijvoorbeeld op het belang van reputatie en risicobeheer. Op onze beurt kunnen wij iets leren van het ondernemerschap van de Kunsthal. Dat neem ik mee terug naar Achmea. Wij mogen hier ook wel wat sneller acteren, onze multi-inzetbaarheid vergroten en ondernemer worden, natuurlijk binnen de risico-eisen die aan financiële instellingen worden gesteld.’

## Hoe kom je af en toe even los van je werk?

‘Ik heb een passie voor zeilen. Die passie deel ik met mijn partner, we zitten vaak in de weekenden op het water. Dat is mijn ultieme *escape*. Hoewel de laptop meegaat, kom ik helemaal tot rust. Ik kan gelukkig ook goed relativeren, loslaten en in het hier en nu leven. Als ik weg ben, ben ik ook echt weg. Ook als we een weekend naar het buitenland gaan, zoals we vaak in de winter doen. Ik kan enorm genieten van reizen, van andere culturen. Als ik soms toch een conference call heb, dan heb ik vijf minuten later alweer de knop omgezet. Tijdens een zeiltocht is dat precies hetzelfde: kop in de wind en genieten van de vrijheid op het water.’

---

## INTERVIEW MANON VAN BEEK

Country Managing Director van Accenture Nederland.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over innovatie. Haar bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/manon-van-beek](https://managementscope.nl/manager/manon-van-beek).