



‘We zijn er om onze afspraken ook op de lange termijn na te komen’

Als bestuursvoorzitter van Achmea ziet Willem van Duin het als zijn voornaamste taak om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Daarvoor is het nodig om transparant te zijn, helder te communiceren en als bestuur betrokken te zijn bij de business. Achmea is er al ruim tweehonderd jaar voor zijn klanten als het nodig is, zegt Van Duin. “We moeten ervoor zorgen dat we ten minste nog eens tweehonderd jaar mee kunnen. Als verzekeraar hebben we een coöperatieve identiteit. Dat betekent dat we er primair zijn om de afspraken met onze klanten en andere stakeholders ook op de lange termijn na te komen.”

Van Duin werd in 2009, te midden van een financiële crisis en een kredietcrisis, aangesteld als voorzitter van Achmea. Na zijn aantreden werden een aantal maatregelen getroffen om Achmea op de korte termijn beter weerbaar te maken tegen de crisis, herinnert Van Duin zich. “De eerste jaren hebben we in eigen huis orde op zaken gesteld. Door efficiënter te werken en kosten omlaag te brengen hebben we onze performance verbeterd. Ook is de strategie aangescherpt en hebben we heldere resultaatafspraken gemaakt. Verder hebben we de coöperatieve identiteit van de groep gerevitaliseerd en ons bestaande vier-stakeholdermodel prominenter op de voorgrond gezet. Als coöperatieve verzekeraar gaat het erom dat we een balans houden tussen de belangen van onze vier belangrijkste stakeholders: klanten, businesspartners, medewerkers en aandeelhouders. De wensen van onze klanten staan daarbij voorop. Tot slot hebben we de gewenste leiderschapstijl én het gewenste gedrag van medewerkers meer aandacht gegeven. Met de honderd topmensen van het bedrijf voerden we een discussie over de identiteit van onze groep en wat dit betekent voor hoe we met elkaar

samenwerken. We hebben de resultaten ook actief gedeeld met iedereen die bij Achmea werkt.”

Zes perspectieven

Deels was al dat werk nodig om van Achmea, dat veel fusies en overnames achter de rug had, een hecht en geïntegreerd bedrijf te maken. “Het is onze ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. Woorden die daarbij horen zijn ‘betrokken’, ‘klantgedreven’ en ‘resultaatgericht’. Die kernwoorden zijn voortgekomen uit een proces dat we rigoureus en consequent hebben doorgevoerd. We hebben het goede uit onze coöperatieve identiteit behouden en er zes perspectieven aan toegevoegd. Zo zijn we gekomen op een strategiekaart. Bij de besturing van ons bedrijf kijken we vanuit zes verschillende perspectieven. De eerste drie zijn die van klanten, medewerkers en (business) partners. Verder kijken we vanuit de maatschappelijke context en vanuit de invalshoek van de bedrijfsprocessen en de financiële resultaten. Elk perspectief kent zijn eigen kritische succesfactoren. Het perspectief van onze klanten staat bovenaan en is leidend voor de overige perspectieven. De strategiekaart vormt een concreet kompas en kan nog jaren mee.”

Voor Van Duin is de vernieuwde strategiekaart dan ook van grote waarde. “Bij plannen die worden besproken in de raad van bestuur wordt ook gevraagd om aan te geven hoe deze aansluiten bij onze strategiekaart en welke afwegingen er zijn gemaakt. Als expliciet aantoonbaar is langs welke lijnen we werken, kunnen we betere beslissingen nemen. Bij een complex besluit is ons strategisch kompas leidend. Iedereen die bij Achmea betrokken is, weet dat de continuïteit van onze dienstverlening aan onze klanten voorop staat. Die continuïteit op de lange termijn is echter wel gebaat bij goede resultaten in het heden. Alle zes de perspectieven van de strategiekaart zijn belangrijk, al kunnen sommige, afhankelijk van de situatie, tijdelijk meer gewicht krijgen.”

Volgens Van Duin dragen het vier-stakeholdermodel en de zes perspectieven van de strategiekaart er veel aan bij om Achmea gericht verder te ontwikkelen. “Sinds drie jaar brengen we ook een jaarverslag uit waarbij we op een geïntegreerde manier verslag doen van onze prestaties.

Veel van deze informatie hadden we al beschikbaar. Als coöperatieve verzekeraar keken we altijd al breder dan alleen de financiële cijfers. En met integrated reporting verbinden we deze aspecten nog beter. Het helpt om beter zichtbaar te maken dat we als verzekeraar midden in de samenleving staan en echt betrokken zijn bij de maatschappij.”

‘Onze medewerkers vertellen vooral zelf vol trots over de vernieuwing bij ons bedrijf. Dat is een veel krachtiger signaal dan dat iemand uit de raad van bestuur dit vertelt.’

Besturing

De raad van bestuur van Achmea heeft regelmatig contact met divisie- en groepsdirecteuren, vertelt Van Duin. “De raad van bestuur vormt samen met deze directeuren het zogeheten Groepscomité, dat in totaal veertien mensen telt. Wij zien elkaar eens in de twee weken. Het Groepscomité werkt transparant samen met andere onderdelen van het bedrijf. We communiceren intensief en leggen breed verantwoording af. Het is een illusie te denken dat een raad van bestuur met zes mensen in staat is om dit bedrijf met circa 15.000 medewerkers in Nederland tot in detail te leiden. Dus hebben we, in aanvulling op de bijeenkomsten van het Groepscomité, een aantal momenten in het jaar gecreëerd waarop onze leidinggevenden bij elkaar komen. Met de top honderd beleggen we eens per jaar een 24-uurs-sessie, waarin we onze belangrijkste stakeholders ontmoeten. De top vierhonderd van het bedrijf ziet elkaar daarnaast eens per jaar fysiek. Een jaar of vijf geleden zijn we begonnen om met de raad van bestuur onze kernlocaties in heel Nederland te bezoeken. Zo kunnen we op locatie het gesprek aangaan met onze collega’s. Bij deze ‘Achmea in gesprek-sessies’ spreken we over de koers en de strategie van ons bedrijf. Daarna kunnen mensen meer in detail verder praten met mij of één van de andere leden van de raad van bestuur. In die gesprekken komt veel aan bod en

kan iedereen alles vragen. We hebben bewust gekozen voor die hoge mate van transparantie, want dat draagt bij aan het vertrouwen in de koers van het bedrijf.”

Nieuwe episode in de geschiedenis van Achmea

Na een periode waarin Achmea het ‘huis op orde bracht’, is Achmea in 2014 de volgende episode in de geschiedenis van het bedrijf ingegaan. Met het veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen brengt Achmea de vernieuwing van de dienstverlening aan klanten in een stroomversnelling. De klantgerichtheid neemt hierdoor toe. Ook worden de kosten met 450 miljoen euro teruggebracht. Door een andere manier van werken vervalt een groot aantal arbeidsplaatsen. Van Duin: “We treffen ingrijpende maatregelen, zeker voor collega’s die er direct door worden geraakt. Intern is er veel begrip voor onze plannen. De aanleiding destijds was glashelder: we spelen in op de snel veranderende wensen van onze klanten. Onze klanten doen steeds meer online en willen zo ook hun verzekeringen regelen. Technologische ontwikkelingen bieden bovendien veel nieuwe mogelijkheden. Innovatie staat daarom bij ons hoog op de agenda. Door efficiënter te werken gaan onze kosten omlaag. Zo creëren we ook weer ruimte om te investeren in nieuwe oplossingen voor onze klanten.”

Met Versnellen & Vernieuwen speelt Achmea ook in op bredere veranderingen in de samenleving en de markt voor verzekeraars. Van Duin is optimistisch over de slagingskans van de plannen. “Ik ben ervan overtuigd dat we die plannen kunnen realiseren en dat we het bedrijf goed kunnen voorbereiden op de toekomst. Er zijn absoluut bedreigingen van spelers buiten de sector. Maar de beste manier om je voor te bereiden op het onbekende is alles op orde te brengen wat je op orde kunt brengen. Als dan de omstandigheden veranderen, kunnen we al onze energie en denkkracht richten op die verandering.”

Onder Versnellen & Vernieuwen ligt een concrete managementagenda. Daarop staan niet alleen financiële onderwerpen, zegt Van Duin. “In 2009 keken we aanvankelijk alleen naar harde parameters, zoals kosten en aantallen fte’s. In de bijbehorende managementagenda van 2014 wordt niet alleen uitgebreid gerapporteerd over wat er wel en niet goed gaat aan de hand van cijfers, maar kijken we ook naar houding en gedrag. Structuur en de besturing zijn relevant. Maar als we echt meer klantgericht willen werken, is beter samenwerken dat zeker ook.”

Strategische koers

De uitvoering van alle vernieuwingen past binnen de ingezette strategische koers, aldus Van Duin. “Bij dit soort processen is het van belang koers te houden. Natuurlijk hebben we ons in de vroege besluitvormingsfase wel eens afgevraagd of we op het goede spoor zaten. Maar inmiddels twijfel ik daar niet meer aan, want Versnellen &

Vernieuwen levert concrete resultaten op. Achmea is een modernere, meer klantgedreven organisatie geworden en de kosten zijn verlaagd. We vertalen dit door in scherpere premies voor onze klanten. En de vernieuwing van de dienstverlening door onze merken is over de volle breedte van ons bedrijf in een stroomversnelling gekomen. ”

Van Duin weet dat ook zijn medewerkers daar zo over denken. “Onze eigen mensen vertellen zelf vaak vol trots over de vernieuwing bij ons bedrijf. Dat is een veel krachtiger signaal dan dat de raad van bestuur dit vertelt. Het geeft veel energie om de direct betrokkenen enthousiast aan de slag te zien gaan.”

Van Duin is zich ervan bewust dat een bestuurder altijd scherp moet zijn. “Als bestuursvoorzitter streef ik er naar om altijd zo zorgvuldig mogelijk te werken. Een goede voorbereiding en voortdurende alertheid horen daarbij. Bij een coöperatieve verzekeraar is het bewaken van de balans tussen al onze stakeholders extra van belang. We wegen de verschillende – op het eerste gezicht soms tegengestelde – belangen nauwkeurig af en houden oog voor de continuïteit op de lange termijn. Ik heb de afgelopen jaren veel geleerd, vooral dat je, ook binnen je eigen team, zaken expliciet moet benoemen. Dat kan alleen als je respectvol met elkaar omgaat.”

Grote betrokkenheid

Organisaties worden krachtiger als de juiste mensen op de juiste plaats worden ingezet. Van Duin is daar bij Achmea nauw bij betrokken. “Het is belangrijk welke mensen de verantwoordelijke posities bekleden. Ik spreek alle collega’s die op eindverantwoordelijke posities terechtkomen. Hoewel ik niet de sollicitatiegesprekken voer, heb ik kort na benoeming altijd een persoonlijk gesprek. Ik wil graag weten wat iemand beweegt, en natuurlijk vertel ik ook hoe ik tegen ons bedrijf aankijk. Het is extra mooi als daarbij een persoonlijke klik ontstaat. Intuïtie en gevoel spelen een wezenlijke rol als je verandering in een bedrijf tot stand probeert te brengen. Je moet handelen op alle terreinen. Zowel structuur als besturing, houding en gedrag doen ertoe.”

Dat heeft effect. De jaarlijkse interne onderzoeken geven aan dat 89% van de collega’s zich betrokken voelt bij het bedrijf en bij de strategie. Van Duin weet wat hieraan bijdraagt. “Grote veranderingsprocessen vergen geduld. Maar ze leveren ook veel op, vooral als je de goede mensen om je heen hebt. Als tegelijkertijd de strategische koers duidelijk is, verhoogt dat het plezier in het werk. We bewijzen elke dag dat we doen wat we beloven. Als dat zichtbaar wordt, ook voor de buitenwereld, dan wordt het werk alleen maar leuker.”

Achmea is het coöperatieve moederbedrijf van een aantal verzekeringsmerken, waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Interpolis, OZF, De Friesland Zorgverzekeraar, Avéro, Inshared, Woonfonds en FBTO. Samen vormen zij de grootste verzekeringsgroep van Nederland met circa 15.000 medewerkers. Achmea streeft ernaar de belangen van klanten, business-partners, medewerkers en aandeelhouders in balans te houden. Klanten van Achmea legden in 2015 circa 20 miljard euro aan premiegelden in ter dekking van hun zorgkosten, schades en voor inkomensverzekeringen, pensioenen en levensverzekeringen. Behalve op de thuismarkt Nederland is Achmea actief in vijf andere landen.



Willem van Duin is bestuursvoorzitter bij Achmea, waar hij in 1987 in dienst kwam en diverse posities bekleedde voordat hij in 2004 in de raad van bestuur werd benoemd. Sinds 2009 is hij voorzitter van de raad van bestuur. Naast zijn functie bij Achmea is Van Duin voorzitter van de raad van bestuur van Eurapco, een Europese alliantie van coöperatieve verzekeraars. Verder is hij bestuurslid van het Verbond van Verzekeraars, van het dagelijks bestuur van VNO-NCW en van de Nationale Coöperatieve Raad. Internationaal is hij lid van de International Federation of Health Plans (IFHP) en van de Strategic Board van Insurance Europe, de Europese federatie van (her)verzekeraars.