

Willem van Duin van Achmea: Het leukste bedrijf van Nederland met veel betrokken mensen

Willem van Duin, voorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko (moederbedrijf van Achmea) en sinds kort ook bestuurslid van de NCR, is de coöperatieve identiteit van Achmea aan het revitaliseren. Over solidariteit in een *vier-stakeholdersmodel*.

Leo Klep¹

Willem van Duin: “Eureko is misschien wel de oudste coöperatieve onderneming, want de oudste onderlinge uit de Achmea-familie ontstond in 1811 in het Friese Achlum. Volgend jaar bestaan we dus twee eeuwen. Achmea zelf begon met de fusie tussen Avéro en Centraal Beheer, waar later vele anderen bijgekomen zijn. De coöperatieve identiteit is gebleven. Er is wel eens een beursgang overwogen – vooral om toegang te hebben tot de kapitaalmarkt – maar dat ambiëren we niet meer. We blijven die coöperatieve onderneming, met als belangrijkste aandeelhouders de Vereniging Achmea en de Rabobank, en daarnaast enkele coöperatieve verzekeraars uit met name Zweden, Duitsland en Zwitserland.”

ACHMEA-IDENTITEIT

“Vorig jaar hebben we onze strategie herijkt. Over alle onderdelen, met ieder hun eigen identiteit, leggen we een schil van de coöperatieve Achmea-identiteit om eenheid in het bedrijf te brengen. Samen met de Vereniging Achmea willen we de klanten meer bij ons bedrijf betrekken. Zo is het sinds kort ook mogelijk om klant-lid te zijn van de Vereniging Achmea. We beleggen bijeenkomsten over maatschappelijke vraagstukken waarbij we met onze klanten in debat gaan. In maart ging het in de Beurs van Berlage bijvoorbeeld over ‘Carrière na je 60e’, en binnenkort hebben we het over zorg. Zo kies je als bedrijf je positie als je vindt dat je een belangrijke speler bent in de Nederlandse samenleving. Ongeveer de helft van de Nederlandse gezinnen heeft wel een klantrelatie met ons op het gebied van ziektekosten, verzekering van huis of auto, of pensioen. Dus we hebben op belangrijke maatschappelijke thema’s een hele verantwoording.”

KLANTENTEVREDENHEID

“Centraal staat ons ‘vier-stakeholdersmodel’. We willen betekenis hebben voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en partners, waarbij de klant net iets belangrijker is dan de anderen. Het Rijnlandse model, zeg maar. Niet primair georiënteerd op aandeelhouderswaarde maar op de belangen van *alle stakeholders* met de nadruk op klantentevredenheid. Maar tegelijk worden we in Nederland al jaren gezien als een van de beste werkgevers. Daar besteden we veel tijd en energie aan: een plezierige werkomgeving met veel flexibiliteit en eigen verantwoordelijkheid. Dat wordt gewaardeerd en geeft daarmee weer betrokkenheid bij het bedrijf en de klanten. Als je wilt dat onze coöperatieve visie door onze 20.000 medewerkers (in Nederland) ook op de klant wordt overgedragen dan moet dat intern ook zo beleefd worden. Dat past allemaal in onze geïntegreerde aanpak.”

‘Ongeveer de helft van de Nederlandse gezinnen heeft wel een klantrelatie met ons’

MINDER RISICOVOL

“Als je kijkt naar de huidige crisis – ik ben nog niet zover dat ik zeg dat het achter de rug is – dan heeft die ons in ons resultaat geraakt, maar in het vermogen aanzienlijk minder dan bij andere grote verzekeraars. Coöperatieve verzekeraars zijn altijd al wat conservatief, want het gaat tenslotte om de premie van je klanten. In deze crisis hebben we wel een extra beroep moeten doen op onze aandeelhouders, maar



we hadden geen staatssteun nodig. Sterker: ik zie een ontwikkeling dat onze financiële positie weer vrijwel op het niveau is van voor de crisis. Leden kopen bij ons producten die vaak uitgesteld inkomen betreffen. Die verwachten prudent handelen. We hadden dan ook nauwelijks van die complexe derivaten in huis. Natuurlijk hopen ook klanten van Achmea op een zo hoog mogelijk rendement op hun polis, maar tegelijk brengen ze bewust hun risico's bij ons onder omdat dat naar de aard van dit bedrijf minder risicovol is. Dat maakt deel uit van ons gedachtegoed: niet zozeer het resultaat van een corrigerende ledenraad maar het zit gewoon in onze genen. Als ik tegen mijn management zou roepen dat we voor maximaal rendement moeten gaan zou ik daar geen enthousiasme mee opwekken."

WINSTMAXIMALISATIE

"Nee, die revitalisering van onze coöperatieve identiteit is niet bedoeld als reclame. We zien het wel als belangrijk onderscheidend element ten opzichte van onze concurrenten.

En ik denk dat het – zeker in het huidige maatschappelijke klimaat – heel belangrijk is om de verbinding tussen verzekeraar en verzekerde te koesteren. Bestaande klanten vasthouden is ook veel aantrekkelijker dan steeds nieuwe klanten te moeten werven. En zo werkt het ook. In de zorg bijvoorbeeld was het aantal klanten het laatste jaar stabiel. We proberen onze producten zó weg te zetten dat er een band ontstaat. Bij ziektekosten staat bijvoorbeeld niet die verplichte basisverzekering centraal maar de vraag hoe we kunnen bijdragen aan het bewustzijn dat gezond zijn belangrijk is. We hebben vitaliteitschecks, en de Achmea Health Centers vormen de grootste fitnessketen in Nederland. We hebben cursussen voor stoppen met roken, rug-adviescentra, enz. En zo hebben we extra service bij autoverzekeringen en doen we in de agrarische hoek (zo'n 85% van de kassen is bij ons verzekerd) heel veel aan risicopreventie. Zo kun je de premie laag houden. Klantbehoud zit bij ons dus niet in dat kale verzekeringsproduct, maar in het pakket eromheen. En dat doe je niet als je puur voor winstmaximalisatie gaat."

OPTIMALE SAMENWERKING

“We realiseren dat door met onze klanten in gesprek te gaan. Daar is ook echt belangstelling voor. Van individuen, maar ook van pensioenfondsen en zakelijke klanten. (Ik schat dat driekwart van de grote Nederlandse bedrijven bij ons verzekerd is.) Dan hebben we het over de relevante vraagstukken en hoe we daarin de dienstverlening kunnen verbeteren. Wij luisteren daar heel goed naar. Zorg, pensioenen, arbo-dienstverlening en noem maar op. We beschouwen dat contact als een goede investering. Zo organiseer je ook een stukje ‘tucht van de markt’ binnen je eigen bedrijf. Je confronteert je organisatie met wat de klanten ervaren, en andersom vinden klanten het plezierig. Het toont aan dat onze ambitie verder gaat dan premies innen, uitkeren en schade repareren. Dat we óók willen werken aan betere toegang tot de zorg, aan wachttijst-bemiddeling, aan het delen van informatie over voor welke ingrepen je het beste bij welk ziekenhuis terecht kunt. Dat soort onderwerpen bespreek je dan. Overigens ook met zorgaanbieders. Natuurlijk hebben zorgaanbieders, verzekeraars en overheid ieder hun eigen verantwoordelijkheid, maar wij werken hard aan optimale samenwerking. Die vierde *stakeholder*, ‘partners’, betreffen niet alleen onze tussenpersonen en lokale Rabobanken maar uitdrukkelijk ook onze leveranciers. In dat versterken van onderlinge relaties denk ik dat het coöperatieve model heel nuttig is.”

GEEN PLATTE VERZEKERAAR

“Met dit soort contacten creëer je ook passie binnen je organisatie. Dan zien mensen in wat voor bedrijf ze werken. Het geeft hen – en mijzelf ook – het gevoel dat je iets bijdraagt aan de samenleving. Dat je het ergens voor doet. Het begrip solidariteit is in deze samenleving zwaar aan erosie onderhevig. Ik denk dat wij als coöperatieve onderneming een bijdrage kunnen leveren aan het weer versterken daarvan. Dat zie ik als een opdracht, en als een kans. Wij zijn geen platte verzekeraar. Dat zie je óók aan het soort mensen dat hier werkt. We investeren veel in onze mensen, en niet alleen in opleiding en training. Je ziet bijvoorbeeld dat veel van onze medewerkers ook naast hun werk hier en daar een rol spelen in de samenleving. Er zijn er heel veel die er iets bijdoen. Wij faciliteren dat ook: als onze mensen vrijwilligerswerk willen doen of mantelzorg willen verlenen, dan is dat mogelijk. Zit gewoon in de CAO. Natuurlijk zijn we primair verzekeraar, maar de manier waarop we dat doen is heel wezenlijk.”

BETROKKENHEID RABOBANK

“De Rabobank is betrokken in alle bestuurlijke organen van dit bedrijf. Als 39% aandeelhouder, maar ook als distributiepartner: de producten van Interpolis worden verkocht via de lokale Rabobanken. Ik denk dat het bankassurantieconcept van Interpolis een van de meest succesvolle van Europa is. Tot wederzijds genoegen: de Rabo kan zo verzekeringsproducten aanbieden en wij hebben er een extra distributiekanaal aan. Er wordt nogal eens beweerd dat het verkopen

van verzekeringen via banken niet succesvol is, maar bij ons gaat het al tientallen jaren zeer goed. We hebben alles zodanig afgestemd op de Rabo-organisatie dat er zo min mogelijk handelingen nodig zijn. Eenvoudige standaardproducten met goede informatie voor de banken. Voor ons is ook een belangrijk voordeel dat de lokale banken hun klanten heel goed kennen. Want bij verzekeren telt niet alleen het technische risico maar minstens zo belangrijk is het morele risico: het soort klanten dat je hebt.”

‘Bij verzekeren telt niet alleen het technische risico maar ook het morele risico: het soort klanten dat je hebt’

LEDENRAAD

“Onze grootste aandeelhouder is de Vereniging Achmea. Daarin zitten de klanten die van oudsher de ledenraden vormden van coöperaties als Centraal Beheer, Avéro, enz. Het bestuur zorgt ervoor dat er een goede balans is in de samenstelling van de ledenraad (honderd personen) en dat alle disciplines daarin vertegenwoordigd zijn. Pensioenen, zorg, individuele klanten, enz. De ledenraad komt minstens twee keer per jaar bijeen en het bestuur tenminste drie keer. Het is rijp en groen door elkaar: van bedrijven vaak de HRM-directeur of de financiële man of vrouw, maar ook individuele polishouders. Dat is een heel dynamisch geheel. Wij zijn daar ook altijd heel open over ons bedrijf.”

SCHAALVOORDELEN

“Ik verwacht voor Achmea voorlopig geen nieuwe fusies. De overheid zal ASR een keer moeten verkopen en ik lees in de krant dat ING overweegt haar verzekeringsbedrijf naar de beurs te brengen. We zullen natuurlijk altijd kijken in hoeverre het voor ons interessant is en of we het ons kunnen veroorloven. Maar onze prioriteit ligt voorlopig bij het verder stroomlijnen van ons eigen bedrijf. We zijn groot genoeg om alle mogelijke schaalvoordelen ook te verzilveren.”

GROEIMARKTEN

“We kijken ook naar het buitenland. Zij het alleen in markten waar ook echt groei mogelijk is, waar we een relevante positie op kunnen bouwen en waar we de dingen kunnen doen die we ook in Nederland doen, zodat we onze kennis, kunde en ervaring ook kunnen toepassen. Turkije is daar een goed voorbeeld van. Daar hebben we een intensieve samenwerking met Garantibank en dus ook een bankassurantieconcept. Turkije is een groot land dat zich goed ontwikkeld en een lage verzekeringsdichtheid heeft. Daar valt dus een goeie groei te realiseren. Dat gebeurt ook.” ■

Voetnoot

1 Leo Klep is publicist en communicatie-adviseur op het gebied van landbouw en landbouwwetenschappen