

“De tijd lijkt rijp voor iets meer paternalisme”

Voor de tweede aflevering in de VVP-serie ‘Naar een duurzame financiële sector’ spraken Dick-Jan Abbringh en Thijs Bodmer met Bart Janknegt (directeur Leven) en Renz de Wit (directeur Verantwoord Ondernemen) van Reaal. De verzekeraar maakt een omslag door waarbij het bedrijf in sneltreinvaart verduurzaamt. Dit gaat niet zonder ‘slag of stoot’. Het kost tijd en energie, maar van hoog tot laag is iedereen betrokken.

In de afgelopen jaren lijkt het besef in de financiële sector te groeien dat verduurzaming een noodzaak is. Het moet simpelweg anders. Hoe heeft het denken bij Reaal zich ontwikkeld? Janknegt wijst erop dat een verandering in denken zich al ruim voor de kredietcrisis, in 2002, had afgetekend. “In die tijd kreeg ik het Engelse document ‘Treating Customers Fairly’ onder ogen. Het was een simpel maar pakkend verhaal dat beschrijft dat het de primaire taak van een financieel dienstverlener is klanten eerlijk te bedienen. Achteraf lijkt dat logisch, maar in een tijd waar binnen de sector groei centraal stond, lag dat niet altijd voor de hand. Al voor de crisis ontstonden bij ons discussies over de houdbaarheid van bepaalde beloningsvormen. Het ging hier vooral om producten die voor klanten veel opties bieden, waaronder bepaalde Universal Life producten. De tijd

lijkt nu rijp voor iets meer paternalisme, waarbij we als verzekeraar ook zelf meer kijken naar wat er echt goed is voor de klant, maar ook wat je als klant niet zou moeten willen.”

De Wit beschrijft hoe door de kre-

dietcrisis alles in een ‘stroomversnelling’ kwam. “Het werd eigenlijk van motregen een hoosbui. De kredietcrisis, de bonussen, de woekerpolisaffaire en het vertrouwensverlies dathiermee gepaard ging, versnelden bij ons het proces van introspectie. We zijn veel beter gaan luisteren naar onze klanten. Dit is uitgemond in het besef hoe belangrijk het is dat we in een constructieve dialoog komen met onze klanten en andere stakeholders. Door alle ontwikkelingen zijn we weer teruggekomen op concepten die van oorsprong aanwezig waren in ons bedrijf: financiële zelfredzaamheid, solidariteit en samenwerking.”

Uiteindelijk hebben alle ontwikkelingen bij Reaal tot een totale transformatie geleid, met een nieuwe organisatiestructuur, een tijdelijke divisie voor afhandeling van de

woekerpolis (Content), een nieuwe missie ‘Eenvoud in Geldzaken’ en de kernwaarde ‘Geef’. De Wit: “Geef om je klanten, het resultaat, elkaar en om de samenleving. We werken gericht aan het echt lading geven van deze termen in de organisatie.”

DISTRIBUTIEBELEID

Een van de belangrijkste stakeholders is het intermediaire kanaal. Gezien het feit dat Reaal voornamelijk producten via dit kanaal verkoopt, bepalen intermediairs in sterke mate de beleving van de klant. De afgelopen weken zijn er discussies ontstaan over de veranderende rolverdeling tussen Reaal, de klant en het intermediair. Bestaat er voor Reaal zo iets als een duurzaam distributiebeleid? Janknegt zegt te streven naar een goede (“duurzame”) balans tussen klant, intermediair en verzekeraar.



Dick Jan Abbringh.

NAAR EEN DUURZAME FINANCIËLE SECTOR

Het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) heeft geen al te beste pers. De indruk bestaat dat het begrip in veel gevallen vooral voor marketingdoeleinden wordt gebruikt en dat MVO nog maar zeer beperkt de weg naar de werkvloer weet te vinden. De kunst is MVO van hoog tot laag ‘in de genen van de organisatie’ te verankeren. In een zoektocht naar de verduurzaming van de financiële sector in Nederland gaan Dick Jan Abbringh en Thijs Bodmer (Purpose Management Consulting) in dialoog met voortrekkers van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Nederlandse banken en verzekeraars. Centrale vraag is hoe financieel dienstverleners duurzaamheid van de periferie naar de kern van hun dienstverlening weten te brengen. Voor een visie over de verduurzaming van de financiële sector zie ook het artikel ‘Routes naar de kern’ van Abbringh op de website van het New Financial Forum (www.newfinancialforum.nl).



Thijs Bodmer.



RENZ DE WIT:
“Het kost tijd en energie, maar van hoog tot laag is iedereen betrokken.”

“Er is een bepaalde periode geweest waarbij er voor ons slechts indirect contact met consumenten bestond, dit verliep altijd via het intermediair. Dat is op veel terreinen nog steeds het uitgangspunt, maar we hebben de afgelopen jaren vastgesteld dat klanten steeds vaker rechtstreeks met ons bellen. Voor Reaal en het intermediair is het belangrijk dat we ook deze klanten meteen goed helpen en dat signalen die zij afgeven ons ook echt bereiken. Dat gebeurde voorheen onvoldoende. Wij waren daar ook niet goed genoeg op ingericht, en dat been hebben we bijgetrokken. Op het gebied van bijvoorbeeld hypotheek en risicoverzekeringen bellen we momenteel onze nieuwe klanten na om te vragen hoe zij het proces en onze dienstverlening hebben ervaren. Dat gaan we op steeds meer plekken doen. Uiteraard willen we graag hoog eindigen in de performance onderzoeken die onder het intermediair worden gehouden, maar we willen ook een hoge Net Promoter Score (NPS) onder consumenten neerzetten. Wij geloven in concepten die Reaal én het intermediair in staat stellen beter invulling te geven aan de

doorlopende zorgplicht.” Janknegt geeft overigens wel aan dat er in zijn ogen nog ruimte is om samen met het intermediair te kijken naar “een verdere verduurzaming van de keten”. De Wit wijst ook nadrukkelijk op de eigen verantwoordelijkheid van de klant zelf. “Wij streven ernaar klanten zelfredzamer te maken, maar tegelijkertijd maken we de producten minder complex en de dienstverlening laagdrempeliger met toepassing van moderne technologie. We benadrukken daarbij het onderwijs en stimuleren het programma ‘Weet wat je besteedt’, een programma

om jongeren te leren beter met geld om te gaan.”

DUURZAAM BELEGGEN

Een van de onderwerpen waar Reaal zich al voor de crisis op richtte, is duurzaam beleggen. Wat zijn de vorderingen op dat terrein? Janknegt ziet asset management als een van de gebieden waarop Reaal tot nu toe succesvol is gebleken, al lijkt dat redelijk geruisloos te zijn bereikt. “In de fase voor de crisis hebben we na een aantal acquisities eens op een rij gezet in welk soort fondsen we nu eigenlijk belegden. Wij moesten vaststellen dat er een enorme variatie bestond in de aangeboden fondsen. Daarna zijn we aan het werk gegaan om hier meer lijn in te brengen en onder meer ESG-criteria (‘Earth’, ‘Social’ & ‘Governance’, red.) te hanteren. Mede hierdoor staan we al enkele jaren op nummer 1 in de nationale VBDO-lijst van duurzaam beleggen. Ook internationaal krijgen we inmiddels waardering op het gebied van duurzaam beleggen. Op 12 september is bekend geworden dat SNS Asset Management in de jaarlijkse evaluatie door de United Nations PRI (Principles of Res-

ponsible Investing) bijna de volle 100 procent scoort. Een prestatie waar we erg trots op zijn.”

DILEMMA'S EN INTEGRITEIT

Reaal heeft de laatste tijd werk gemaakt van het ‘denken over dilemma’s’. Wat zijn de achtergronden van deze benadering en wat de ervaringen tot nu toe? De Wit: “De directie was vorig jaar van plan om een ethische commissie in het leven te roepen. Het leek ons zinvol eerst te kijken of we een pilot-programma konden opzetten voor ethische dilemma’s. We hebben de animo gepeild bij het hoger management. De belangstelling bleek groot. Maar liefst zestig medewerkers meldden zich aan. We zijn uiteindelijk met 24 medewerkers van start gegaan. Met deze groep zijn we druk met het formuleren van antwoorden op dilemma’s rondom zaken als de beleggingsverzekering (woekerpolis), productontwikkeling en het beloningsbeleid voor het hoger management binnen ons concern. Deelgroepen hebben voor deze onderwerpen adviezen opgesteld die de komende tijd op de agenda van het bestuur staan. Op deze manier pakken we gericht een aantal dilemma’s aan. We laten duidelijk zien dat er ruimte is voor het agenderen van deze thema’s.”

PIRAMIDE OMKEREN

De indruk is dat MVO nogal eens als een PR-thema wordt gezien. Het wordt dan onder de afdeling communicatie opgehangen en gecompleteerd met een mooi budget voor goede doelen. Daardoor wil het nogal eens in de periferie hangen en dringt het niet door tot de kern van de onderneming. Hoe gaat Reaal hiermee om? Janknegt is er van overtuigd dat de eigen medewerkers eigenlijk al eerder dan de leiding wisten dat er een verande-



BART JANKNEGHT:
“We kijken ook zelf meer naar wat echt goed is voor de klant.”

ring noodzakelijk was. “In het grote veranderprogramma Darwin, waarbij we alle processen op een ‘lean’ manier herontwerpen, werd ik door een medewerker uitgenodigd om eens mee te luisteren aan de telefoon. Dan schrik je van wat klanten tegen en over Reaal zeggen. We hebben als management ook klantenbrieven onder ogen gekregen waar de frustratie van afspat. De medewerkers op de werkvloer wisten daarom al veel langer wat we als directie nu ook weten: we moeten onze dienstverlening weer veel meer op de klant toespitsen. Ook uit bijvoorbeeld onze klantpanels blijkt dat alleen al het benoemen van deze onvrede tot ontspanning bij klanten leidt. We hebben in feite de piramide omgekeerd, door de signalen van de werkvloer hun weg te laten vinden naar de top. We hebben daarom ook medewerkers die heel geconcentreerd luisteren naar klanten op internet-fora. En omdat we beter luisteren dan voorheen, dringen de signalen veel beter door tot de top. Dan denk je misschien: hadden we dat maar eerder gedaan, maar het belangrijkste is dat we nu naar ons idee de goede weg zijn ingeslagen.” ■