

# De wereld een beetje gelukkiger maken

**Voor de derde aflevering in de serie 'naar een duurzame financiële sector' spraken Dick-Jan Abbringh en Thijs Bodmer met Marco Keim, ceo van Aegon Nederland. In de afgelopen jaren heeft Keim bij Aegon een belangrijke rol gespeeld in de verduurzaming van een veel besproken verzekeraar.**

**E**r wordt nogal eens gezegd dat leiders in Nederland zich te veel hebben gericht op rendement en dat veel leiders in het verleden onvoldoende oog zouden hebben gehad voor duurzame waardeontwikkeling. Wat is uw visie hierop? Keim: "In aanloop naar de crisis zijn we als beroepsgroep gedeformeerd. Er gaapt een grote kloof tussen de kennisbasis van onszelf en die van klanten. Deze wil ik graag overbruggen. Een tijdje geleden was ik in India en daar hoorde ik een interessant verhaal. Het gaat over een man die dagelijks de rieten schoonmaakte van een grote Indiase stad. Zijn zoontje vroeg aan zijn vader wat voor werk hij eigenlijk deed. Hij antwoordde daarop dat hij de wereld dagelijks een beetje gelukkiger maakte. Dit voorbeeld illustreert wat wij eigenlijk willen: bijdragen aan een gezonde financiële huishouding van onze klanten. Hiermee maken we de klanten een beetje gelukkiger. Geld maakt dan wel niet gelukkig, maar we weten dat mensen zonder geld

zeker ongelukkiger worden. Aegon probeert binnen haar mogelijkheden de financiële situatie van mensen te verbeteren."

## MENSEN RAKEN

In een interview in *Management Team* spreekt u in dat kader over 'duurzaam leiderschap'. Bestaat duurzaam leiderschap volgens u en zo ja, wat houdt dit in?

Keim: "In mijn optiek begint een missie pas te leven als er emotie bij

komt en als zij relevant en betekenisvol is. Toen ik begon, ben ik de eerste elf dagen bij Aegon met mensen op de werkvloer gaan praten voor ik met het topmanagement aan tafel ben gegaan. Direct daarna zijn we gestart met een missie- en waardentraject waarin de vraag was wat we nu eigenlijk toevoegen aan de maatschappij. Cruciaal daarbij is dat de top er achter moest staan. Maar daarna moet het ook worden doorvertaald naar de organisatie. Uiteindelijk hebben we 3.000 mensen betrokken en heeft het gehele proces een half jaar in beslag genomen. Gedurende dat proces ontstonden er op verschillende plekken in de organisatie spontaan nieuwe initiatieven. Dan weet je dat je 'beet hebt'. Tijdens het tot stand komen merk je dat het thema medewerkers raakte en dat zij met concrete voorbeelden kwamen van mensen die in de problemen zaten. We hebben toen ook

nagedacht over wat we hadden kunnen doen om dit te voorkomen."

## CREËREN VAN FANS

Dus jullie hebben de missie ontwikkeld om mensen daadwerkelijk te helpen met hun financiële situatie. Maar hoe is dat vertaald in concreet beleid?

Keim: "We hebben het 'Aegon fans'-programma opgezet waarbij wordt gemeten of klanten Aegon zouden aanbevelen aan andere klanten. Dit programma is erop gericht om structureel hoge scores te halen opdat klanten ons actief willen aanbevelen. Daarnaast zijn we financiële voorlichting gaan geven via onze reclamecampagnes. Tegelijkertijd zijn bijvoorbeeld onze schademenen hun communicatiemateriaal aan het herschrijven; ze laten de klanten controleren of het leesbaar is. Met het Nibud hebben we samen een programma ontwikkeld waarbij medewerkers ouders helpen om hun kinderen met geld om te leren gaan. Al deze activiteiten zijn concrete doorvertalingen van onze strategie."

Een van de grote dilemma's waar veel verzekeraars mee worstelen is de eigen verantwoordelijkheid van de klant. Waar ligt de grens tussen jullie verantwoordelijkheid en die van de klant?

Keim: "Ik zie eigenlijk meer overlap dan een heldere grens. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid die wij en onze klanten dragen. Als Aegon moeten we ons meer verantwoordelijk voelen dan we in het verleden hebben laten zien. Maar

## 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.new-financialforum.nl](http://www.new-financialforum.nl)). Eerdere afleveringen in deze serie verschenen in VWP 30/31 (Bouwe Taverne, Rabobank) en VWP 39/40 (Bart Janknegt en Renz de Wit, Reaal).



MARCO KEIM:

“Ook bij minder weer moeten onze producten werken.”

ook klanten zelf moeten zich meer verantwoordelijk voelen voor hun eigen financiële situatie en uiteraard ook voor hun financiële toekomst. Wij moeten klanten wel in staat stellen om zich ook verantwoordelijk te voelen. Dat begint bij bewustwording van de klant waar we momenteel veel energie in steken door communicatie en voorlichting. We moeten er wel voor zorgen dat we onze klanten niet lui maken. We stimuleren consumenten

juist tot nadenken, onder meer door middel van onze site speeltoekomst.nu en de inzet van social media.”

#### SPOKEN UIT VERLEDEN

Nu zien we dat klanten zich niet alleen meer bewust worden van hun huidige financiële situatie, maar ook van zaken die in het verleden verkeerd zijn gelopen. Hoe gaan jullie hiermee om?

Keim: “De spoken uit het verleden

zou ik liever niet zien. Collega's van Aegon die met hun volle hart werken met klanten worden vaak geconfronteerd met problemen uit het verleden, wat niet altijd prettig is. Aan de andere kant moeten we niet weglopen voor de erfenis uit het verleden. We moeten deze problemen oplossen. Als je het positief bekijkt dan toont dat ook de relevantie aan van onze missie om mensen te helpen hun financiële situatie te verbeteren.”

De problemen die jullie hebben gekend in het verleden waren sterk gerelateerd aan de producten die jullie destijds voerden. Aegon was in de ogen van de sector in die tijd een ‘innovatieve speler’. Maar dit is nu ook juist wat zich tegen Aegon heeft gekeerd. Hoe gaan jullie nu om met het productbeleid?

Keim: “Het waren ‘mooi weer’ producten. Die producten gingen uit van rendementen van 10 procent of meer. Er was onvoldoende rekening gehouden met de mogelijkheid dat het minder kon gaan. Toen de eerste ‘regenbui’ kwam, dachten velen dat het snel weer over zou gaan. Maar dat bleek niet het geval. In de afgelopen jaren hebben we bijzonder veel tijd gestoken in het borgen van het productontwikkelingsproces. Misschien zijn we daar ook wel wat in doorgeschooten. Maar het belangrijkste is dat we goed nadenken als we producten ontwikkelen. We moeten ervoor zorgen dat onze producten bijdragen aan de financiële verzelfstandiging van de Nederlander. Pas dan hebben we ons werk goed gedaan.”

#### VROUWELIJKE WAARDEN

Veel mensen in de sector verwachten een totaal ander distributieveld in de komende jaren. Zien jullie een verduurzaming van de distributie en wat betekent dit concreet voor Aegon?

Keim: “Ik verwacht dat het komende provisieverbod inderdaad een ander distributielandschap zal creëren. Voor echte adviseurs zal

dat absoluut geen problemen opleveren, maar wel voor de op provisie ingestelde intermediairs. Ik denk dat dit een uitstekende ontwikkeling is. Omdat het de intermediair in zijn natuurlijke rol van adviseur brengt. De adviseur als belangenbehartiger van de klant. De balans tussen intermediair, klant en Aegon zal hierdoor ook fundamenteel veranderen. Voor Aegon zal het betekenen dat het direct klantcontact vele malen groter is. Deze ontwikkeling is goed voor de beleving rondom het merk Aegon.”

Toen u begon bij Aegon vroegen mensen in de sector zich af of het u zou lukken om de mensen mee te krijgen. Hoe bent u omgegaan met deze cultuurverandering?

Keim: “Aegon-mensen stonden bij velen bekend als ‘cowboys’. Die masculiene cultuur herkende ik na de rondgang ook wel. Maar het interessante was dat er al een voedingsbodem was voor verandering bij de mensen zelf. De tijdgeest was rijp voor verandering, ook gestimuleerd door de omgeving. Ik wilde meer vrouwelijke waarden introduceren in de cultuur, zoals ‘samenwerken’, ‘verbinden’ en ‘kwetsbaarheid’. Toen ik net begon gebeurde het nog wel eens dat iemand die een coach nodig had de vraag kreeg of hij het zelf niet kon oplossen. Inmiddels hebben we een behoorlijke slag gemaakt. Nu wordt toch een behoorlijk deel van de organisatie gecoacht. Ook de verbouwing van het hoofdkantoor in Den Haag heeft een goede bijdrage geleverd, omdat mensen elkaar gemakkelijker kunnen opzoeken. Maar we zijn er nog niet. We willen toe naar een gebalanceerde cultuur waar we de kracht van de oude cultuur behouden en aanvullen met meer vrouwelijke elementen. De werkvloer is daarbij nooit echt het probleem, omdat deze medewerkers dicht bij de klant staan en daarom beseffen wat er gebeurt. Het zijn veel meer de managementlagen waar de verandering moet plaatsvinden.” ■