

VvAA aanbod komt net als dat van leden 24/7 beschikbaar

‘Altijd mee met behoefte leden’

Hij lijkt op het eerste oog in niets op het prototype directeur van een onderneming binnen de financiële sector. Toch is hij alweer vier jaar lid van de hoofddirectie van VvAA. En is hij verantwoordelijk voor het verzekerings- en bancaire bedrijf van VvAA. In die hoedanigheid houdt hij zich bezig met een van de grootste veranderingen uit de geschiedenis van de organisatie. Aan het woord: Kees Brouwer, familieman én directeur: “Het vermogen om te veranderen, bepaalt de kwaliteit van een organisatie.”

De geest is jong, het 90-jarig hart klopt stevig regelmatig én de algehele conditie is uitstekend. Dat is vrij vertaald zo ongeveer de conclusie van Kees Brouwer, lid van de tweekoppige hoofddirectie van VvAA Groep B.V., als hem gevraagd wordt hoe het gaat met het bedrijf van de leden. “Uiteraard heeft de organisatie de klappen van de crisis gevoeld”, zegt hij. “En we hebben hier en daar ook wel wat krimp gezien, maar we raakten geen moment in levensgevaar, sterker nog: VvAA is zeer gezond. En met haar 90 jaar levenslustig genoeg om zich aan te passen aan de nieuwe tijd, die zorgt voor nieuwe behoeften bij onze leden. Een proces waaraan ik leiding mag geven en waarop we ons op dit moment volop concentreren.”

Brouwer doelt daarmee op een grote verandering die gaande en aanstaande is bij VvAA. In de wandelgangen van 't Hart – zoals het hoofgebouw in Utrecht tegenwoordig heet – wordt deze verandering ook wel de transitie genoemd,

maar volgens de hoofddirecteur die verantwoordelijk is voor dat proces, is dat niet de juiste benaming. “Het is niet zozeer een transitie van de ene naar de andere toestand”, legt hij uit. “Het is veel meer het toevoegen van extra manieren om gebruik te maken van het diensten- en producten aanbod van VvAA. Volledig gestuurd door de behoeften van onze leden. Concreet betekent dat gewoon dat we naast het persoonlijke advies aan leden, onze producten en diensten ook online toegankelijk maken. Op verschillende manieren. Want naast e-mailen en het bezoeken van de website, kun je bijvoorbeeld ook denken aan face-to-face adviesgesprekken via de webcam.”

De directeur kiest zijn woorden zorgvuldig en gebruikt bewust de woorden ‘naast’ en ‘ook’, want het is geenszins de bedoeling bij de leden de indruk te wekken dat VvAA zich ontwikkelt tot een organisatie die alleen online diensten verleent – een soort van online verzekeringsbedrijf. “Ik hecht er veel waarde aan te benadrukken dat er geen ander doel wordt nagestreefd dan het doel de leden te voorzien in hun >



VvAA heeft nog altijd de luxe zich volledig door de behoeften van de leden te kunnen laten leiden

> behoeften. VvAA staat bekend om de persoonlijke aanpak en verbinding met de leden. Dat weten we en dat blijven we dus doen voor de groep leden die daar behoefte aan heeft. In dat opzicht verandert er niets. Tegelijkertijd zien we dat een groeiende groep leden, zeker als het gaat om de meer huis-, tuin- en keukenverzekeringen, behoefte heeft aan een snel, veilig en toegankelijk aanbod dat ook zelf ingezien en beheerd kan worden. En dat kan vanaf deze maand. We beginnen bij een aantal producten uit het schadeverzekeringsbedrijf en zullen gaandeweg steeds meer producten en diensten op deze manier beschikbaar maken.”

Onvergelijkbaar

De organisatie maakt zich dus op om naast het vertrouwde persoonlijk adviseerschap ook op grote schaal online producten en diensten aan te gaan bieden. Voor de leden die daar behoefte aan hebben tenminste, want VvAA heeft nog altijd de luxe om zich volledig door de behoeften van de leden te kunnen laten leiden. En vooral ook de diepe intrinsieke motivatie om het zó en alleen maar zo te doen, aldus Brouwer. “Deze motivatie, die leidraad, is inherent aan het wezen van VvAA. Alles wat we doen en ook de manier waarop, is terug te voeren op de kern van dat wezen. VvAA is niet alleen een verzekeringsbedrijf of alleen een (financieel) adviseur. VvAA is een unieke ledenorganisatie, die de focus volledig heeft op één bijzondere doelgroep. We zijn niet te vergelijken met andere (financiële) dienstverleners. Onvergelijkbaar is een woord dat hier vaak gebezigd wordt en als het gaat om kwaliteit willen we ook nog weleens de term ongeëvenaard gebruiken. Ongeëvenaarde dienstverlening aan leden. Dat is wat hier elke dag wordt nagestreefd. Zijn we daarin succesvol? Klanttevredenheidscijfers wijzen uit dat we het echt goed doen. Maar dat betekent niet dat we nooit fouten maken en tevreden achterover kunnen leunen. Ook wij krijgen klachten. En die zijn doorgaans terecht. Elke klacht is er één te veel. Een organisatie moet dus steeds bezig zijn zich te verbeteren en daar hoort voortdurend aanpassen aan behoeften ook bij. De verandercompetentie van een bedrijf en organisatie

is volgens mij de belangrijkste competentie. Die bepaalt uiteindelijk de kwaliteit.”

Kwaliteit. Een door elke zichzelf respecterende organisatie veelgebruikte term. Bij VvAA is dat niet anders. Maar het bezigen van een term is niet genoeg. Het werkelijk inhoud geven aan kwaliteit is noodzakelijk. Als de behoeften van de leden het ene leidende principe vormt, is kwaliteit leveren het andere. Twee pijlers onder het beleid van VvAA. Vorig jaar kregen alle medewerkers het verzoek van de hoofddirectie om alleen nog maar bezig te zijn met het ‘gelukkig’ maken van de leden. En in de slipstream daarvan ook het gelukkig maken van de collega’s. Een ingewikkelder opdracht dan het lijkt. “In een organisatie als de onze, die in de eerste plaats op kwaliteit wil en kan concurreren, moet iedereen zich ervan bewust zijn dat er maar één ding belangrijk is: het beste leveren voor en aan de klant. We gaan daar ver in. Heel ver. Zo ver dat onze adviseurs ook producten, bijvoorbeeld verzekeringen, adviseren die niet van VvAA zijn. Als dat beter is voor het betreffende lid. Dus ook als we zelf een vergelijkbare verzekering aanbieden. De bedoeling is vervolgens natuurlijk dat wij het betreffende VvAA product – dat kennelijk niet als beste past bij de behoefte van het lid – zo aanpassen dat het in het vervolg wel als beste geadviseerd kan worden. Onze leden moeten tevreden het pand verlaten – en straks de website of het webcamgesprek afsluiten – in de wetenschap en het vertrouwen dat ze het best mogelijke advies hebben gekregen. En ook daarom moet VvAA, zo oud als ze is, het vermogen hebben zich steeds aan te passen.”

Veranderen

Gevraagd naar de verandercompetentie van VvAA, meldt Brouwer dat VvAA het veranderen meer en meer onder de knie krijgt. In de 90 jaar die de organisatie achter zich laat, is verandering dan ook steeds nodig geweest. “Veranderen hebben we natuurlijk altijd gedaan, want de wereld verandert. Het begon 90 jaar geleden met drie leden en een autoverzekering en vandaag bieden we een enorm palet aan verschillende diensten en producten aan. Dus dat veranderen op zich is het probleem niet. De uitdaging ligt erin dat veranderingen de laatste decennia wel erg hard gaan en ook anders van aard zijn. De organisatie die als zeer gedegen en betrouwbaar bekendstaat onder de leden, moet straks net zo gedegen en betrouwbaar ook online beschikbaar zijn. Vierentwintig uur per dag, passend bij het leven van zorgprofessionals, die op de vreemdste momenten werken en mede daardoor op andere

momenten bezig zijn met bijvoorbeeld hun financiën. Wij zeggen hier altijd: ‘Zorgprofessionals lijken verdacht veel op gewone mensen, maar door de aard van hun beroep werken de dingen bij zorgprofessionals vaak net even anders.’ Dat begrijpen we en daar willen en moeten wij ons naar voegen. Op alle belangrijke momenten in het leven van onze leden – een leven dat op beroepsgerelateerde momenten vaak ook net even anders verloopt dan bij de meeste mensen. Denk daarbij aan het aankopen van een praktijk of aan de confrontatie met een tuchtzaak. Op die momenten wil VvAA er onvoorwaardelijk zijn voor de leden. Ook als daaraan behoefte is op een tijdstip dat buiten kantooruren valt.”

Complexiteit

Een spannende uitdaging in een complexe situatie, want de branches waarin VvAA zich beweegt, hebben het lastig. De financiële wereld stond lange tijd op zijn kop, maar ook de gezondheidszorg zelf is voortdurend onderwerp van discussie. Zorgprofessionals hebben het gevoel hun autonomie kwijt te raken en in te leveren bij de zorgverzekeraars, de minister ligt wakker van de bekostiging van cure en care en patiënten zijn niet meer de loyale klanten van vroeger die voetstoots aannamen dat de dokter altijd alles beter wist. Ook in Nederland groeit een claimcultuur die gevolgen heeft voor de uitkerende verzekeraars en tuchtzaken zijn aan de orde van de dag.

Op al deze markten is VvAA actief voor de leden. En op al deze terreinen ervaart de organisatie de complexiteit, die ook voor de zorgprofessional aan de orde van de dag is. De vraag of Brouwer er weleens wakker van ligt, lijkt dan ook geoorloofd. “Ik lig nooit wakker”, zegt deze echter direct. “Of het moet in een vliegtuig zijn onderweg naar mijn vakantiebestemming, maar dat heeft uiteraard niets met de complexiteit van ons werk te maken. Daaruit haal ik juist veel van mijn werkplezier. Die complexiteit is er onmiskenbaar en die is ook van een orde waarmee lang niet alle organisaties geconfronteerd worden. Maar ik haal voldoening uit het werken aan reductie van complexiteit. In die zin is werken bij VvAA voor mij juist extra interessant. De gezondheidszorg is een bijzonder mooie sector met veel verschillende stakeholders met soms ook tegengestelde belangen. VvAA is de enige partij die nagenoeg alle beroepsgroepen in zich vertegenwoordigd weet. En hoewel het niet onze corebusiness is, kunnen we daardoor soms wel van betekenis zijn in beroepsgroepoverstijgende discussies. Een voorbeeld daarvan was het faciliteren van de discussie over de dreigende



‘Leden moeten erop kunnen vertrouwen dat ze het best mogelijke aanbod krijgen’

afschaffing van artikel 13 met betrekking tot de vrije artsenkeuze, die nadrukkelijk natuurlijk ook geldt voor andere zorgaanbieders.”

Brouwer ligt dus niet wakker van een beetje complexiteit meer of minder. Maar zelfs een stabiel mens dat geniet van het werken in een lastige situatie, heeft ergens een uitlaatklep nodig. Zeker als directeur, want het is geen geheim dat directeurs vaak nogal eenzaam zijn in hun organisaties. “Als het om het werk gaat, heb ik natuurlijk mijn collega Herman van Hemsbergen, de voorzitter van de hoofddirectie”, vertelt Brouwer. “Wij zijn zeer verschillende persoonlijkheden en juist daarom zo complementair aan elkaar. En verder is fietsen voor mij een belangrijke uitlaatklep. Maar de echte stabiliteit en inspiratie ontleen ik nog steeds aan het contact met vrienden en familie. Men zegt dat ik een echte familieman ben en als ik daarover nadenk, klopt dat eigenlijk wel. Niets is belangrijker dan de mensen die bij je horen.” <

Curriculum vitae

Kees Brouwer (1956)

1982 hbo-opleiding SPD

1988-1995 controller bij

Verzekeringsbank Moira

1995-2004 diverse (directie)

functies bij onderdelen van

AEGON Nederland

2004-2008 directeur ICT,

Functioneel Beheer & Risk-

management bij De Goudse

Verzekeringen

2008-2009 interimop-

drachten bij verschillende

financiële instellingen

2009-2010 directeur ICT

bij VvAA Groep

2010-heden hoofddirecteur

bij VvAA Groep; vanaf begin

2014 tevens directeur VvAA

Verzekeringen & Bancaire

Zaken