

# VAN OIJEN (VIVAT) ONTMOET JEGEN (HEMA)

“IK DOE GRAAG MEE”, ZEI RON VAN OIJEN ENTHOUSIAST ALS REACTIE OP DE UITNODIGING VOOR HET TWEEGESPREK. “MAAR DAN WIL IK NATUURLIJK WEL EEN TOMPOUCE BIJ DE KOFFIE.” EN DIE TOMPOUCE, DIE STOND UITERAARD KLAAR BIJ TJEERD JEGEN, DE TOPMAN VAN DE HEMA. EEN TWEEGESPREK OVER WERKEN IN AZIË, DE NEDERLANDSE ARBEIDSMENTALITEIT EN DE KLANT.

**R**on van Oijen had zijn das niet omgedaan: hij ging immers in gesprek met de CEO van Hema. Tjeerd Jegen droeg –naast de door hem ingevoerde button met daarop ‘ik help u graag, Tjeerd’- júist een das: hij ging immers in gesprek met de CEO van een verzekeraar.

Bij de eerste ontmoeting al herkenning, niet in de laatste plaats vanwege gedeelde ervaringen als Nederlander in het buitenland, zelfs veelal in dezelfde landen. Met kinderen die in hetzelfde Tsjechische ziekenhuis door dezelfde gynaecoloog ter wereld waren gebracht. Het gesprek begint met verbazing bij terugkeer na lange tijd in Nederland. Privé wende het snel, zakelijk duurde dat langer. Van Oijen: “De arbeidscultuur in Nederland is veranderd, parttime en thuiswerken zijn rechten geworden, ongeacht de behoefte van de klant. Op woensdagen en vrijdagen kun je geen vergadering plannen. Mijn Chinese collega’s in de Raad van Bestuur begrijpen daar niets van. In China peins je er niet over om eerder dan je baas naar huis te gaan, er is geen parttime cultuur.” Tjeerd Jegen bevestigt dit: “De klant heeft niets te maken met parttime-afspraken. Onze afdeling consumentenservice ging voor mijn komst op vrijdag om 17.00 uur dicht, terwijl zondagavond 20.00 uur juist het drukste online tijdstip is. Winkels zijn dicht, klanten kruipen achter de pc en bij ons was niemand bereikbaar voor vragen. De klant centraal zetten betekent dus echt er zijn wanneer je klant dat wil.”

Van Oijen en Jegen waren lang weg uit Nederland. Toch hebben zij wel beelden bij elkaars merk. Van Oijen: “Zeker. Wij kwamen zo’n drie weken per jaar terug naar Nederland en gingen uiteraard altijd naar ‘onze’ Hema. En dan terug naar Azië met een heleboel rookworsten.” Jegen heeft van ruim vijftien jaar geleden nog wel een beeld bij de merken Zwitserleven en Reaal: “Mooie campagnes met bekende acteurs.”

## INSIDER- OUTSIDER

is een rubriek waarin Monique de Vos en Sven de Jongh van Chasse Executive Search in gesprek gaan met een bestuurder uit de financiële dienstverlening en een bestuurder van ‘daar buiten’.



**'HEMA IS DUURZAMER  
DAN MAX HAVELAAR OF  
TONY'S CHOCOLONELY'**



Toch weet hij meer van verzekeringen dan je zou denken: “Ik was nog maar net terug in Nederland, toen ik van de AFM bericht kreeg dat ik, vanwege onze vergunning om Hema Verzekeringen (“niet via Vivat...” verzucht Van Oijen) aan te bieden, het diploma Wft Basis moest halen. Ik ben met vlag en wimpel geslaagd, haha.” Wat zou hij aanpakken als hij een week van stoel zou wisselen met de Vivat-baas? “Ik zou echt de ambitie hebben om financiële producten zó uit te leggen dat de consument ze begrijpt.” Van Oijen: “Ik zou denk ik vooral financieel kijken. Hoe renderen de producten, hoe succesvol zijn de filialen.” Niettemin zijn beiden het erover eens dat grenzen tussen branches vervagen. Hema verkoopt verzekeringen, Vivat werkt samen met reisorganisatie srprs.me. Concurrentie komt uit onverwachte hoek, maar ook kansen liggen breder dan de eigen sector.



**TJEERD JEGEN (1971)** studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en startte zijn loopbaan als trainee bij Ahold. Hij werkte onder meer bij Ahold in Polen, bij Metro en de Britse supermarktketen Tesco in Maleisië. Voor zijn huidige functie bij Hema kwam hij terug uit Australië.

## INNOVATIE EN INTERNATIONALISERING

Beide bestuurders kwamen bepaald niet in gespreide bedjes bij hun werkgevers. Overtuigd dat het roer om moest, gingen ze aan de slag. Het innoverend vermogen moest omhoog. Van Oijen heeft geen bescheiden ambitie: “Eind 2017 zijn wij de meest innovatieve verzekeraar van Nederland.” Hij beschrijft de vele innovatieprojecten die momenteel in samenwerking met enkele universiteiten worden opgepakt. Apps, artificiële intelligentie, blockchain, digital bootcamps voor de kinderen van medewerkers. Trots: “Van de top 5 bedrijven op het gebied van FinTech, komen er vier uit China. Wij zitten dus vooraan in de ontwikkelingen.”

Dat roept bij Jegen meteen de vraag op hoe je al deze programma's managet en hoe je focus houdt. Voor beiden blijkt dat een van de belangrijke aandachtspunten in hun eigen agenda. Ook Hema denkt permanent na over innovatie. Jegen pakt een folder: fris, sober, kleurrijk. “Dit is eindig, waarom zou je een papieren folder doorbladeren met pagina's vol kinderkleertjes als je geen kinderen hebt? Maatwerk en loyaliteit zijn twee thema's die centraal staan in de komende jaren. Via de Hema Loyalty Card gaan we vanaf 2017 aanbiedingen op maat naar klanten appen.”

Groei en schaalgrootte zijn voor beide organisaties essentieel. Niettemin probeert Hema de klant met meer producten te laten weggaan dan waarvoor hij kwam, terwijl verzekeraars streng worden aangesproken op hun zorgplicht en niet teveel aan cross- en deep-selling mogen doen. Van Oijen ziet daarnaast wel een zorgplicht voor de overheid zelf: “De jongere generaties denken niet aan sparen en pensioen. Sparen wordt zelfs ontmoedigd. Ik pleit voor de terugkeer van de Zilvervloot, met fiscaal voordeel sparen voor later.”

## HANDDOEKEN EN THEEDOEKEN

Beide bedrijven zijn internationaal gedreven en in handen van een buitenlandse eigenaar; Hema van private equity partij Lion Capital, Vivat van Anbang. Opdracht aan Jegen: waarde creëren, performance verbeteren en daarmee klaarmaken voor de toekomst. Hema wil vooral groeien in het buitenland: “Er moeten nog honderden winkels bij in Europa. In het buitenland zijn onze winkels anders ingericht, meer op beleving. Handdoeken liggen niet bij theedoeken, maar bij allerlei aantrekkelijke badkameraccessoires. In Nederland en België testen we momenteel deze manier van presenteren van ons

# 'VIVAT IS EIND 2017 DE MEEST INNOVATIEVE VERZEKERAAR VAN NEDERLAND'



**RON VAN OIJEN (1961)** studeerde Actuariële wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte onder meer bij Aegon, AIA Thailand. En voor ING werkte hij onder meer in Tsjechië, Seoul en Hong Kong. Sinds maart 2016 is hij bestuursvoorzitter van Vivat Verzekeringen.

assortiment. De eerste klantreacties zijn erg positief.” Waar Hema naar het buitenland gaat uitbreiden, wil Anbang Vivat in Nederland versterken. Van Oijen signaleert: “Het is een raar fenomeen. Nederlanders vinden het prachtig als onze Hema internationaal uitbreidt. Maar o wee als een buitenlandse onderneming, in dit geval een Chinese verzekeraar, zich in Nederland op de markt begeeft.” Volgens hem passen inmiddels zowel de Nederlanders als de Chinezen in het bedrijf zich aan elkaar aan en is het samengaan van de culturen juist heel verrijkend. Het maakt hem niet uit wie de aandeelhouder is. “Ik heb te maken met de klant, onze de Raad van Commissarissen en de toezichthouders.”

## MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD

De tompouce smaakt goed, maar hoe maatschappelijk verant-

woord is het eigenlijk om de grootste verkoper van taarten in Nederland te zijn? En zijn beide bedrijven daar bewust mee bezig? Jegen beseft dat die tompouce niet echt bijdraagt aan deze doelstelling. Toch meldt hij vol trots: “Hema is een van de meest duurzame bedrijven, we staan zelfs boven Max Havelaar en Tony’s Chocolonely. Het is belangrijk en lastig. Veel van de waren die Hema verkoopt, worden in Azië en het Midden-Oosten geproduceerd. Er wordt van ons verwacht dat we van ieder knoopje en labeltje in een shirt zeker weten dat het onder goede omstandigheden is geproduceerd. Kortom het is belangrijk om je keten te kennen en met je ketenpartners samen te werken. Het is duurzaamheid, maar het is ook vooral risk management. “Ron van Ooijen geeft aan: “Ook Vivat is bewust met MVO bezig. Er wordt continu gecheckt of het beheerde geld verantwoord genoeg wordt belegd, hetgeen ook door onafhankelijke partijen wordt gemeten via ‘de eerlijke verzekeringswijzer’, waar Vivat een mooie score behaalde.”

## LEIDERSCHAP

Beide bestuurders vinden het team belangrijker dan het individu. Van Oijen: “Ik sport veel, onder meer voetbal. Sportteams waren altijd al ‘agile’. Als leider moet je verbinden, doelen vaststellen. Ik vind het samenwerken in meerdere culturen verrijkend, ook voor mijn leiderschap. Evenals de opleidingen die ik heb gevolgd en coaches of leidinggevendenden die ik heb gehad.”

Jegen hoeft niet na te denken waar hij de basis van zijn leiderschap legde: “Als trainee op de werkvloer bij Albert Heijn, gaf ik leiding aan oudere medewerkers. Daarnaast ben ik als leider opgevoed in Angelsaksische omgevingen. Targets, accountability en performance metingen zijn daar normaal. Dat vindt men lastig in Nederland. Maar het móet wel.”

## UITWISSELING

Na een geïnspireerde uitwisseling over elkaars branche, over bootcamps en start-ups, wordt direct afgesproken om binnenkort een dag met elkaar mee te lopen. “De maandag is het leukst, dan starten we de week in een winkel, nemen de commercie voor die week door en eindigen we die dag met een fysiek bootcamp,” vult Jegen in.

En ook Van Oijen heeft al een programma voor zijn gesprekspartner: “Niet de dinsdag, dan vergaderen we. Ik stel voor dat wij een dag nemen waarop we de innovatieprojecten bekijken en evalueren. Wie weet wat voor mooie ideeën eruit komen.” ■