

# WILLEM VAN DUIN (ACHMEA) IN GESPREK MET CHRIS HEUTINK (RANDSTAD)

TOEN CHRIS HEUTINK WERD GEVRAAGD AAN DEZE RUBRIEK MEE TE WERKEN, REAGEERDE HIJ DIRECT POSITIEF. OP DE VRAAG MET WIE HIJ IN DIT KADER WILDE SPREKEN, HOEFDE HIJ NIET LANG NA TE DENKEN: "MET WILLEM VAN DUIN. ACHMEA EN RANDSTAD WERKEN SAMEN, EN WE KENNEN ELKAAR WEL, MAAR NIET BIJZONDER GOED." ZO VOND EEN GEANIMEERD GESPREK PLAATS OVER (MARKT-) LEIDERSCHAP, PARTNERSHIP, DIGITALISERING EN OPVOEDING.

## INSIDER- OUTSIDER

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



Chris Heutink heeft een beeld bij Achmea: "Ik denk aan marktleiderschap - is dat trouwens nog zo? - aan een organisatie met meerdere merken, aan coöperatie en aan een grote klant van Randstad." Willem van Duin haakt meteen in op het marktleiderschap: "Jazeker, ook ná de overname van Delta Lloyd door NN, blijft Achmea in de schade- en zorgverzekeringsmarkt de grootste. Met verzekeraars als Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Interpolis en FBTO bedient Achmea meer dan tien miljoen klanten in Nederland, en internationaal nog eens circa drie miljoen. Ik sla trouwens meteen aan op wat je zegt over ons partnership. Onze organisaties zijn veel meer met elkaar verweven dan je zou zeggen. We zijn elkaars klant. Sinds 2009 is in de verzekeringsbranche, en dus ook bij Achmea, een enorme transformatie aan de gang. Klanten willen hun verzekeringen op een andere manier regelen, veel meer online, waardoor hele functiegroepen verdwenen. En de sector moest in kosten en medewerkers omlaag. Wij hadden toen een stevige flexibele schil nodig, terwijl gelijktijdig mensen die ons moesten verlaten door Randstad werden opgeleid om meer kansen op de arbeidsmarkt te krijgen. Randstad heeft Achmea, ook door het werven en opleiden van nieuwe mensen, digitaal vaardig helpen maken."

Het partnership tussen beide organisaties gaat al meer dan 25 jaar terug. Van Duin: "Natuurlijk met zijn ups and downs, maar als je lang samenwerkt, moet je elkaar ook de kans gunnen om te verbeteren." Heutink is het daarmee eens: "Dan praten we met elkaar. Willem en ik kennen elkaar niet eens heel goed - we ontmoetten elkaar volgens mij bij NOC NSF waarin beide organisaties participeerden - maar we weten elkaar te vinden als er iets is."





## WILLEM VAN DUIN: 'JE MOET ELKAAR DE KANS GUNNEN BETER TE WORDEN'

### MAMMOETTANKER

De bestuurders herkennen elkaars zoektocht in het kader van verdergaande digitalisering. Heutink licht toe: "Dit is bij ons een groot thema onder de noemer 'tech & touch'. Het menselijke aspect blijft in ons humanresourcesvak wel het belangrijkste element, maar je moet mee-ontwikkelen om je processen een slimme combinatie van die 'tech & touch' te laten zijn. Onze klanten zoeken een ander type medewerkers en met 'datamining' en 'people analytics' kunnen we onze wervingsprocessen permanent optimaliseren."

Zo heeft Randstad op alle elementen van het primaire proces partners gezocht. Heutink gebruikt de metafoor van de mammoettanker. "Wij zijn de mammoettanker, en hebben speedbootjes om ons heen laten varen, start-ups, samenwerkingspartners op onderdelen. Als het blijkt te werken, dan klikken we de bootjes vast aan de tanker. Zo bekijken we permanent een paar duizend bedrijven. Via het Randstad Investment Fund investeren we in een aantal daarvan, zoals in het Indiase

'HackerRank', een IT-bemiddelaar die meer dan twee miljoen IT'ers in bestand heeft. Een ander voorbeeld is 'Checkster', een bedrijf dat uitermate snel en slim referentiechecks doet."

Van Duin: "Om in de botenmetafoor te blijven, Achmea hanteerde in de jaren '90 de vlootfilosofie. Onze filosofie was destijds om bedrijven te laten aanhaken, maar niet te integreren. In 2008 vond echter de aanzet tot grote verandering plaats. We zijn overgegaan tot het vormen van één groep, met merken die ieder een eigen identiteit naar de markt hebben. Met name de harmonisatie van de IT-infrastructuur was een veeleisende en kostbare klus. Inmiddels is de transformatie zo goed als rond."

### MOBIELE DIENSTVERLENING

Die transformatie kostte een hoop mensen hun baan. Van Duin: "Wij gingen eerst terug van 24.000 medewerkers naar ruim 20.000. Inmiddels werken bij ons nog circa 14.500 medewerkers, zowel in Nederland als internationaal, in bij-

voorbeeld Griekenland en Turkije. Veel van onze medewerkers, dus zowel degenen die helaas moesten afvloeien als de mensen die meegingen in deze snelle veranderingen, zijn onder meer door Randstad 'fit for the - next - job' gemaakt."

Van Duin: "Wij bieden klanten onze verzekeringen van oudsher veelal direct en via bancaire distributie aan, dus zonder tussenpersonen. Daardoor zagen we vroegtijdig dat onze klanten andere wensen ten aanzien van verzekeringen ontwikkelden. Vooral in schade, inkomen en zorg werd al snel 80% online afgesloten. We hebben daarop al vroeg geanticipeerd. En zijn mede daarom nu koploper in de sector met mobiele en online dienstverlening. In onze nieuwe strategische plannen tot 2020 zetten we met het credo 'Samen Waarmaken' nog sterker in op digitaal werken en het optimaal bedienen van onze klanten."



**CHRIS HEUTINK (1962)** studeerde geschiedenis en internationale betrekkingen. Hij is sinds 1990 werkzaam bij Randstad, startte er als intercedent, werkte onder meer in Polen en kwam in 2007 als COO terug naar Nederland. Sinds 2012 is hij CEO van Randstad Groep Nederland, sinds 2014 is hij tevens lid van de raad van bestuur van Randstad Holding.

Van Duin wil van Heutink weten hoe hij concepten uitrolt in andere landen. Achmea heeft bijvoorbeeld de formule van online verzekeraar InShared uitgerold in Griekenland en Slowakije. "Wij werken zo via een methode van 'best practices'. Hoe doen jullie dat?" Heutink: "Daarin zijn we gegroeid. Aanvankelijk zeiden we 'doe maar wat,' waarna ieder land iets ging proberen dat niet werkte. Sindsdien zijn we dat meer gaan stroomlijnen. Zo maken we een rating per initiatief en hebben we ervoor gezorgd dat successen én de lessen in één land toegankelijk zijn voor een ander land."

## LEIDERSCHAPSTIJLEN

Van Duin en Heutink hebben allebei ervaring als leider opgedaan in het bedrijf waar zij nu de scepter zwaaien. Hoe hebben zij zich ontwikkeld? Van Duin: "Ik geloof nog steeds in leiderschap vanuit vakmanschap. Ik heb alle delen van het bedrijf wel gezien, ik weet waar het in het verzekeringsvak over gaat. Ik vind dat belangrijk voor een leider. Wel is de snelheid van beslissen veranderd. Vroeger werd een besluit genomen op basis van maximale zekerheid. We beslisten op basis van diepgaand uitgewerkte businesscases. Nu op basis van '75% informatie', waarbij we gemakkelijker *failures* accepteren. Een andere ontwikkeling in mijn stijl is dat ik heb geleerd explicieter en discreter te zijn."

Is het feit dat hij aan het hoofd staat van een coöperatieve organisatie van invloed op zijn stijl? Van Duin: "Totaal niet, ik geef op dezelfde wijze leiding als wanneer ik in een beursgenoteerde omgeving verantwoordelijk zou zijn. Wel onderscheidt Achmea zich van beursgenoteerde ondernemingen in de belangenafweging. Achmea heeft een vier-stakeholdersmodel, waarbij de belangen van klanten, partners, medewerkers en aandeelhouders in balans worden gehouden. Alleen onze klanten hebben bij ons een streepje voor. Het aandeelhoudersbelang wordt bij ons anders gewogen dan bij beursgenoteerde bedrijven."

Heutink ziet ook een geleidelijke ontwikkeling in zijn eigen stijl én in die van Randstad. "We willen meer naar coachend leiderschap, in open dialoog zijn met medewerkers om vóóruit in plaats van achteruit te kijken: wat ga jij het komend kwartaal doen?" Hij licht toe: "Wij zijn bij Randstad gewend om snel tot executie over te gaan. Snel handelen zit in onze genen, we gaan voor het resultaat. En dat in combinatie met de door oprichter Frits Goldschmeding er al ingeprinte noodzaak tot

## CHRIS HEUTINK: 'WE MOETEN LANGETERMIJNDENKEN, SOMS EVEN ACHTEROVERLEUNEN, OOK AL ZIJN WE VAN NATURE DOENERS'

perfectie. We moeten dus langetermijndenken, soms even achteroverleunen, ook al zijn we van nature doeners.”

### JUISTE PLEK

Waarom zitten beide mannen eigenlijk op de voorzittersstoel? Wat maakt hen geschikt? Na wat aansporing komen de heren tot een vermoeden. Van Duin: “Het is deels tijd- en plaatsafhankelijk of je de juiste man op de juiste plek bent. Ik had het geluk om ‘bazen’ te hebben die mij een goede leerschool gaven en die bereid waren om in mijn ontwikkeling te investeren. Maar ik heb er natuurlijk ook zelf van alles aan gedaan. Ik sta open voor nieuwe ontwikkelingen en heb het vermogen om mijn stijl aan te passen aan wat gewenst is. En dan nog is het een illusie om te denken dat we als leidinggevenden in de top het hele bedrijf aan een touwtje hebben. Voor de organisatie als geheel is van groot belang dat we ervoor zorgen dat we overal de juiste personen op de juiste posities hebben.”

Heutink herkent zich beslist in dat laatste uitgangspunt. Hij licht toe waarom hij zijn baan zo mooi vindt: “Als intercedent merkte ik hoe belangrijk werk voor mensen is. Ik had een Iraakse kandidaat die in vaste dienst kon treden bij een van onze klanten. Ik werd toen uitgenodigd door zijn familie: ik had bij kunnen dragen aan een zinvol bestaan voor het hele gezin. Prachtig! En ook ik heb geluk gehad door op het goede moment te worden opgemerkt.”

Natuurlijk willen we weten wat hen beiden dan zo gevormd heeft. Zonder aarzeling onderkennen beide bestuurders het enorme belang van het ‘nest’ waaruit zij komen. Heutink: “Ik ben opgevoed in een winkel. Wij woonden boven de boekhandel die mijn moeder runde. Mijn moeder zorgde er altijd voor dat de stoep schoon geschrobd was, want de winkel moest aantrekkelijk ogen. Ik let daar nog steeds op als ik onze vestigingen bezoek. Als een hond recht voor de ingang zijn behoefte heeft gedaan, dan besteed je niet al je tijd aan klagen daarover, maar ruim je het zo snel mogelijk op. Dat zit er bij mij nog steeds in. Mijn vader was vertegenwoordiger in de onderwijs-wereld. Als hij ’s nachts werd gebeld omdat er een school was afgebrand, stapte hij in de auto, de kofferbak vol met lesmate-

riaal, want ‘die leerlingen moeten door kunnen’. Dat heeft mij zeer gevormd.”

Hun beider passie voor hun werk en organisatie straalt van hen af. Evenals de energie en de fitheid. Heutink: “Ik blijf in conditie door te spinnen en te zwemmen”. Van Duin doet dat door te tennissen. Er is nog voldoende gespreksstof, maar de tijd is om, Heutink en Van Duin spreken af eens met elkaar mee te lopen. “Dan wonen we vooral niet elkaars RvB-vergaderingen bij, maar gaan we naar klanten.” ■



WILLEM VAN DUIN (1960) studeerde rechten aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij trad in 1987 bij Achmea in dienst. Hij bekleedde diverse posities op groepsniveau bij Achmea, alsook bij de divisies Zorg, Intermediair en Direct. Hij werd op 1 oktober 2008 benoemd tot vicevoorzitter van de raad van bestuur en op 10 februari 2009 tot voorzitter.