

Verzekeraars aan het woord:

‘Meer aandacht voor reflectief leren door het onderzoek naar verandervermogen’

DNB en de AFM deden samen onderzoek naar het verandervermogen van organisaties. Hoe werd dit onderzoek en de wijze van aanpak ervaren door de verzekeraars? Een interview met Marco Keim, CEO van Aegon, Robert van der Schaaf, directeur Schade P&C bij ASR en Dorothee van Vredenburg, bestuurslid van NN Group.

DNB en de AFM hebben de handen ineen geslagen op een onderwerp dat ze beiden aan het hart gaat: het vermogen van banken en verzekeraars om effectief veranderingen in hun organisatie te kunnen doorvoeren. De financiële sector is bezig met grote veranderingen. Die veranderingen moeten bijdragen aan een stabiele sector die de zorgvuldige dienstverlening kan blijven waarmaken. DNB en de AFM hebben dit in de afgelopen periode bij vijf verzekeraars en banken in kaart gebracht.

Keim: ‘Verandervermogen is voor ons een belangrijk thema, waarvoor we veel aandacht hebben. Toch heb je in je aanpak altijd wel blinde vlekken. We stellen ons daarom kwetsbaar op en zijn blij met iedere tip waarmee we onze organisatie verder kunnen verbeteren. Wij hebben hiervan geleerd, maar door de dialoog kregen de toezichthouders ook inzicht. Bijvoorbeeld wat regelgeving soms betekent in de praktijk én hoe lastig het is om alles tegelijkertijd te doen.’



Van Vredenburg: ‘Wij zien het onderzoek niet alleen als een kritisch toetsingsproces, maar ook als een mogelijkheid om ons verandervermogen verder te versterken. Het onderzoek is in een transparante en constructieve sfeer uitgevoerd. Natuurlijk wordt er intern bij veranderingstrajecten ook aandacht besteed aan de vier pijlers van het onderzoek, veranderbereidheid, de doorvertaling van de visie, de daadwerkelijke uitvoering en het reflectief leren. Maar een externe toetsing leidt ook tot aanvullende of zelfs nieuwe inzichten.’



Van der Schaaf: ‘De onderzoekers van AFM en DNB spraken met medewerkers door het hele bedrijf. Normaal hebben de toezichthouders vooral contact op MT- en directieniveau, maar nu schoven zij ook aan bij medewerkerssessies over verandervermogen. Dit is goed, want uiteindelijk heeft de werkvloer een zeer belangrijke rol in dit proces. Het onderzoek van AFM en DNB kwam op een erg gelegen moment.’



We zitten in een verandertraject van drie jaar. We hebben nu één jaar achter de rug en zitten in een grote *flow* om veranderingen te realiseren. Het is dan juist goed als een onafhankelijke partij meekijkt naar dit proces en haar inzichten deelt. Het onderzoek leverde een aantal aandachtspunten op. Hoe borgen we bijvoorbeeld de ingezette veranderingen?’

Wat heeft u van dit onderzoek geleerd?

Van Vredenburg: ‘Het onderzoek is voor ons een zinvolle toets geweest. Wordt bijvoorbeeld het beeld bevestigd dat wij zelf al van onze veranderingstrajecten hadden? Het onderstreept ook de aandacht voor “reflectief leren”. We onderkennen het belang daarvan, maar door overvolle agenda’s krijgt het soms toch niet de aandacht die het verdient. In de toekomst wil ik hier meer tijd voor vrij maken; er bewuster mee omgaan.’

Van der Schaaf: ‘We hebben door het onderzoek meer oog voor differentiatie in onze veranderaanpak gekregen. We hebben ook meer aandacht voor reflectief leren, vooral in de gesprekken met onze medewerkers. Die gesprekken hebben we daarom ook geïntensiveerd. Onze medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om met verandervermogen aan de slag te gaan. Ik heb niet de pretentie om mensen te veranderen. Het is mooi om te ervaren dat medewerkers zélf willen veranderen.’

Keim: ‘Een belangrijke uitkomst is dat we onze communicatie over onze strategie nog kunnen verbeteren. Wie zijn we? Wat doen we? Waarom doen we wat we doen? De onderzoekers hebben in alle lagen van ons bedrijf gesprekken gevoerd. Hier kwam uit dat hoe “dieper” zij in de organisatie kwamen, des te minder medewerkers deze vragen goed konden beantwoorden. We denken soms dat we duidelijk zijn, terwijl we dit niet altijd zijn. Veranderingen werken pas, als medewerkers deze begrijpen en hier achter staan.’

Wat viel u op tijdens het onderzoek?

Van der Schaaf: ‘De samenwerking van de AFM en DNB. Zij vormen een goede combinatie. Zoals hiervoor ook al gezegd, de aanpak viel ook ons op. Meer gesprekken met medewerkers op verschillende niveaus.’

Van Vredenburg: ‘AFM en DNB hechten, terecht, veel waarde aan de doorvertaling van het veranderdoel voor iedere medewerker. Een gewenste verandering gaat namelijk pas leven en wordt pas concreet als voor iedereen duidelijk is wat van hem of haar wordt verwacht. De vragen “wat is mijn rol in dit grotere geheel” en “wat betekent dat voor mijn gedrag” moeten dan ook door iedereen binnen de organisatie kunnen worden beantwoord. Dat zijn lastige vragen, maar ze zijn essentieel voor een succesvol veranderingstraject.’

Keim: ‘De andere aanpak van de toezichthouders. Het is goed dat de AFM en DNB in dit soort onderzoeken met elkaar optrekken.’

Welk vervolg geeft u aan dit onderzoek?

Keim: ‘We waren en blijven intensief met verandervermogen bezig en nemen de uitkomsten daarbij mee. Er zijn duizend kleine veranderingen nodig voor die grote verandering. Dit gaat niet in één keer. Iedereen in de organisatie moet mee. Vergelijk het maar met een grote zware looien bal. Met een paar mensen krijg je hem niet aan het rollen, maar wel als iedereen mee duwt.’

Van der Schaaf: ‘Het onderzoek vond plaats bij de afdeling schadeverzekeringen. Dit onderwerp is natuurlijk relevant voor alle onderdelen van ASR Verzekeringen. We delen de uitkomsten van het onderzoek dan ook met al onze *productlines*. Soms is de weg naar verandering van houding en gedrag een “hobbelig pad”, maar iedereen ziet de noodzaak ervan in.’

Van Vredenburg: ‘Zoals gezegd, meer aandacht geven aan reflectief leren. Maar we zijn met alle conclusies van AFM en DNB aan de slag gegaan. Niet alleen waar deze afweken van onze eigen inzichten, ook daar waar we ze bijvoorbeeld herkennen. Zoals het belang van het doorvertalen van het veranderdoel. Dit vergt doorlopende inspanningen. Een verandertraject kost immers tijd, zeker als er cultuur- en gedragsaspecten aan verbonden zijn.’

De AFM en DNB zullen de komende periode doorgaan met meer onderzoeken om het verandervermogen bij financiële instellingen te stimuleren.

Meer informatie over het onderzoek van de AFM en DNB leest u in de [DNB nieuwsbrief van januari 2014](#).