

Jos Baeten (56) is in oktober 35 jaar werkzaam bij a.s.r. Alles heeft hij meegemaakt. Ook diepe dalen. Hij gelooft heilig in de maatschappelijke relevantie van de financiële sector. Passie is het herstel van vertrouwen. "We zullen als sector er vooral voor moeten waken dat we de crisislessen niet vergeten zodra het economisch weer wat beter gaat." Een persoonlijk gesprek met Baeten over leiderschap, inspiratie, imago, de nieuwe generatie, passie en ontspanning. Zo fotografeert Baeten graag zijn geliefde Italië. Op verzoek van New Financial Magazine is het beeldmateriaal bij dit interview van Baeten zelf.

De keukentafel als werkplek

TEKST **WILLEM VREESWIJK** | BEELD **JOS BAETEN**

Voor Baeten kent de verzekeringswereld nauwelijks geheimen meer. Alles maakte hij mee. De 'saaie' jaren zeventig en tachtig, toen de beurskoersen niet of nauwelijks bewogen en iedereen de nutsfunctie van een verzekeraar nog herkende, tot aan de jaren negentig, waarin de beurskoersen heilig werden verklaard en belangrijker werden geacht dan de klanttevredenheid. "In die tijd zijn we van ons eigenlijke pad afgeweken. De essentie zijn we in die tijd collectief uit het oog verloren. Nu zijn we als sector weer bezig de maatschappelijk relevante rol weer goed op te pakken. Daar kunnen we niet hard genoeg aan werken. Het is ook mijn persoonlijke drijfveer. We zullen het dagelijks moeten blijven bewijzen, want het vertrouwen win je niet gemakkelijk meer terug. Ik heb er wel alle vertrouwen in dat het gaat lukken en ik ga het ook nog meemaken. Ik ben ervan overtuigd dat veruit de meeste mensen die werkzaam zijn in deze sector dit doen om de klant te helpen. Of het nu om medewerkers van verzekeraars gaat of om adviseurs – we willen allemaal graag dat we de klant goed helpen. Dat is ons bestaansrecht en dat zullen we nooit meer uit het oog mogen verliezen."

Begin oktober 2008 werd Baeten van de ene op de andere dag staatsverzekeraar. Er was geen staatssteun nodig, wel moesten de Nederlandse onderdelen van Fortis bliksemsnel naar een veilige haven worden geloodst. Vervolgens verdiepte de wereldwijde crisis zich en werd het de hoofdtaak van Baeten en zijn collega's om het hoofd boven water te houden en te bouwen aan een nieuw concern dat lering trok uit de crisis en het vertrouwen van de klant weer terugkreeg. "We hebben de crisis kunnen afwentelen en de risicospreiding en de winstgevendheid kunnen verbeteren. In 2010 kozen we voor een nieuwe koers. Mijn visie is dat een toekomstbestendige verzekeraar vooral de nutsfunctie weer dient te omarmen. Wij kiezen voor eenvoudige, begrijpelijke producten tegen lage kosten die de klant nodig heeft en die hij kan aanschaffen op het moment en via het kanaal dat hijzelf uitkiest. Als we kijken naar de resultaten over 2014, dan kunnen we niet anders dan trots zijn. Van de grote maatschappijen zijn wij een van de meest solide verzekeraars van Nederland. Het zullen niet de grootste verzekeraars zijn die overleven, maar de verzekeraars die zich het beste kunnen aanpassen aan gewijzigde trends en omstandigheden. Als minder grote verzekeraar kun je nu eenmaal makkelijker keuzes maken en daar naar handelen. Van vasthouden aan wat je ooit had, is nooit iemand toekomstbesten-

"DE LESSEN UIT DE CRISIS MOGEN NOOIT VERGETEN WORDEN"



dig geworden. Dit geldt natuurlijk voor iedereen, ook voor adviseurs."

Zijn er wensen? "Natuurlijk", beaamt Baeten. "We zijn er nog lang niet. Wij gaan voor efficiëntere en snellere systemen en voor een hechtere samenwerking met het intermediair. We willen nog meer laten zien dat we geloven in de adviseur en dat we er ook echt voor hem zijn. Sinds 2008 zijn we onderdeel van de overheid en we zijn er klaar voor om terug te keren naar de private markt. En we willen dat in alle vezels van dit bedrijf wordt gevoeld dat we er zijn voor onze klanten."

LEIDERSCHAP EN AFSTAND

Baeten typeert zich als een leider die heel goed weet waar hij heen wil, maar het tegelijkertijd ook heel belangrijk vindt dat medewerkers hun eigen weg kiezen en hun eigen verantwoordelijkheid nemen. "De richting die a.s.r. koos in 2010 is mijn persoonlijke keuze geweest. Het einddoel is voor mij heilig. De weg er naartoe is dat niet. Ik ben bereid tot compromissen, want anders kom je nooit verder. Ik wil graag overbrengen dat we als bedrijf en als sector alleen verder komen als we het samen doen, het samen waarmaken. Daar is iedereen bij nodig. Ik ben er uitermate trots op dat we ons oude pand aan het ombouwen zijn naar een duurzaam en volledig transparant bouwwerk. In het vernieuwde pand heb ik geen eigen afgezonderde kamer meer en neem ik ook plaats aan de keukentafel. Dat is mijn werkplek. En tussen de medewerkers van a.s.r. voel ik mij thuis."

"ALS BEDRIJF EN ALS SECTOR KUNNEN WE ALLEEN VERDER KOMEN ALS WE HET SAMEN WAARMAKEN"

Als leider van een verzekeraar in crisistijd komt er ongelooflijk veel op je af. Zelf word je van de ene op de andere dag staatsverzekeraar, collega's komen aan het staatsinfuus te liggen, de beleggingsverzekeringsaffaire blijft de gemoederen bezig houden en ondertussen gaat de verbouwing (letterlijk en figuurlijk) van het eigen huis ook gewoon door. Hoe zorg je er als eindverantwoordelijke voor vele duizenden medewerkers, klanten en adviseurs dat je niet vroegtijdig opbrandt en op tijd je rust neemt? "Door af en toe ook afstand te nemen", zegt Baeten. "Bijvoorbeeld door in het weekeind af en toe mijn mailbox niet in te kijken en echt ervoor te kiezen om bij familie en vrien-

den te zijn. Sporten helpt goed. Iedere zaterdag ga ik met vrienden mountainbiken. Daarnaast houden mijn vrouw Gerda en ik van koken en organiseren we graag voor een aantal vrienden een etentje. Fotografie is een passie. Ik ben eens 3,5 week op Antarctica geweest om ijs te fotograferen. Ook fotografeer ik graag in mijn favoriete land Italië en houd ik me bezig met portretfotografie. Eens per jaar reizen we met vrienden af naar een bijzondere rollercoaster. Met name die in Amerika zijn vaak een sensatie. Langer, hoger en sneller dan we ze in Europa kennen. Heerlijk."

Al met al kan Baeten zich redelijk tot goed ontspannen. "In mijn leven zijn er ook wel andere tijden geweest. Je kunt altijd wel een reden verzinnen om dag en nacht door te werken, maar uiteindelijk heb je er niets aan. Het is niet goed voor jezelf, niet goed voor je familie en ook niet goed voor het bedrijf. Natuurlijk is er niets mis met hard werken, maar structureel tachtig uur per week aan het werk zijn, is echt niet goed. Ik geloof ook dat het zinvoller is om een uur te gaan wandelen om de visie scherp te krijgen of om beslissingen te nemen dan hele lange vergaderingen te organiseren en bij te wonen. Innerlijke reflectie moet een onderdeel van je eigen dagelijkse ritme zijn om jezelf, je medewerkers en het bedrijf echt een stap verder te helpen."

INSPIRATIE

Baeten zegt niet zozeer geïnspireerd te zijn door één persoon. "Ik volg graag mijn eigen weg en wil niemand kopiëren. Inspiratie haal ik wel uit gesprekken met mensen. De basis van mijn inspiratie is echter de ijzeren wil om te laten zien dat onze sector wel degelijk nuttig is voor de samenleving. In dit opzicht zijn de gesprekken met jongen mensen vaak zeer inspirerend. Zij hebben een andere kijk op het leven en ook op ons als verzekeringsmaatschappij. Ook dragen ze vaak veel goede ideeën aan. Dialoogsessies met de medewerkers zijn dan ook bijzonder waardevol







voor ons als Raad van Bestuur. Ook organiseren we verbazingslunches. Dit zijn lunches met medewerkers, bijvoorbeeld onze trainees die nog niet lang bij ons werkzaam zijn. Wij stellen hen de vraag: wat verbaast je nou het meest binnen a.s.r.?"

Daarnaast haalt Baeten volop inspiratie uit zijn gezin. Hij heeft één zoon van 23 die het onderwijs ingaat en al vroeg op eigen benen stond. "Op het geboortekaartje hadden we al gezet: *'go your own sweet way'*. Wat we mee proberen te geven: durf te kiezen, durf voor je eigen weg te kiezen en neem daar dan ook de verantwoordelijkheid voor. Ik ben er trots op dat mijn zoon een jonge zelfbewuste man is geworden die zijn eigen weg volgt."

LES VOOR COLLEGA'S

Baeten wil zijn collega's graag meegeven dat de lessen uit de crisis nooit vergeten mogen worden, juist niet in tijden dat het economisch weer wat beter lijkt te gaan. "Als leiders moeten wij ervoor zorgen dat de lessen in het hele bedrijf verankerd blijven. Wat er is gebeurd, mag nooit opnieuw gebeuren. Laten we er met zijn allen voor zorgen dat de crisis daadwerkelijk leidt tot een duurzame transitie naar een financiële sector die in dienst staat van de samenleving."

a.s.r. wil graag hét voorbeeld zijn van een duurzame verzekeraar. "Hier zijn we al volop mee bezig. Zowel met ons beleggingsbeleid, ons afval- en ons energiebeleid. Bovenal gaat het echter om duurzame klantrelaties. Ook daar werken we hard aan, door onze producten te vereenvoudigen, de prijs *fair* te houden door aandacht aan kosten te geven, maar vooral door er te zijn voor klanten als het er echt op aan komt. Duurzaamheid komt ook tot uitdrukking in onze positionering. Onder meer met het initiatief www.doorgaan.nl van de Amersfoortse, een crowdfundingplatform voor ondernemers en de 'Andere Spelen', een project dat obesitas bij kinderen bestrijdt door onder meer andere sporten zoals Fierljeppen, onderwaterhockey, kaatsen en bossaball onder de aandacht van kinderen te brengen. Allemaal voorbeelden die de duurzaamheid van a.s.r. benadrukken. Natuurlijk willen we onszelf hier niet voor op de borst kloppen, wel willen we het voortdurend in de praktijk brengen zodat onze klanten het zelf steeds meer gaan ervaren. Stakeholders herkennen het gelukkig nu al." ■

De foto's bij dit interview zijn gemaakt door Jos Baeten. Fotograferen is een passie van Baeten. Op verzoek van New Financial Forum stelde hij deze foto's – gemaakt in zijn favoriete vakantieland Italië – beschikbaar.