

D

- ➔ **Wie**
Maarten Edixhoven (42)

- ➔ **Functie**
Directievoorzitter
Zwitserleven, onderdeel van
SNS Reaal, thans van de Staat

- ➔ **De vernieuwing**
'Financiële producten die we
zelf kunnen begrijpen'

'Bij weerstand
komt het beste
in mij boven.
Dan weet ik:
dit is de weg'

irectievoorzitter Maarten Edixhoven heeft met Zwitserleven 'een vrij turbulente periode achter de rug'. De pensioenverzekeraar, onderdeel van SNS Reaal, werd op 1 februari genationaliseerd. 'Ik heb een jaar lang bestuurlijk mogen meedraaien in een speciaal team dat geprobeerd heeft voor het concern een private oplossing te vinden, zonder tot nationalisatie te komen. Dat is ons uiteindelijk niet gelukt.'

Toch heeft die moeilijke periode Edixhoven ook geholpen. 'Wij beleggen ruim € 20 mrd aan pensioenopbouw voor onze deelnemers. Het heeft mij nog scherper doen voelen dat ik de bestuurlijke verantwoordelijkheid draag voor het "later" van 700.000 mensen. Zeker nu, in een lage renteomgeving, is het belangrijk dat je zorgt dat mensen niet alleen nu, maar ook over zestig, zeventig jaar het pensioen kunnen krijgen waarvoor ze sparen.'

Edixhoven is er echt van overtuigd dat het roer in de financiële sector om moet. 'Rationeel weet je natuurlijk allang dat het in de sector mis zit, maar het besef drong pas echt diep tot mij door toen ik vorig jaar bij klanten thuis ging eten. Ik reed naar mensen in Doorn. Je belt aan en dan sta je als een kleine jongen te trillen. Ik begreep zelf niet hoe hun pensioen in elkaar stak. Te complex, te versnipperd. Ik voelde schaamte, want je hebt natuurlijk liever trots. Dat was behoorlijk confronterend.'

Niet alleen Edixhoven, maar elk lid van het managementteam van Zwitserleven ging bij klanten én niet-klanten thuis eten. Steeds was de ervaring hetzelfde: 'De producten die financiële instellingen in het verleden hebben verkocht, zijn verschrikkelijk complex. Vaak hebben klanten het gevoel dat ze niet zelf aan het stuur zitten. Er ontstaat daardoor een gevoel van machteloosheid, een gevoel dat financiële instellingen hen niet als mensen behandelen. Er is dus veel boosheid.'

Kortom, het vertrouwen in de sector is weg, of in de woorden van Edixhoven: 'Er is een discrepantie tussen de financiële en de maatschappelijke licentie. Het management was overtuigd: het moet echt anders. Dat is dan een vuurtje dat al sluimert, zuurstof krijgt en aangewakkerd wordt. Er is geen weg meer terug.'

Edixhoven beschouwt zich sindsdien als 'vernieuwer' binnen de sector. 'Ik geloof dat het belangrijk is, zeker in de sector waarin ik werk, dat we zaken fundamenteel anders doen dan in het verleden is gebeurd. Als we weer relevant willen zijn voor de samenleving, dan moeten we weer terug naar de kern. Ons vak is eigenlijk heel mooi, want doorgaans willen mensen, naast voedsel en zorg, hun bezit, inkomen en vermogen beschermen. Dat is onze kerntaak. En daar zijn we als financiële instellingen toch ver van afgeraakt. Wij stuurden uitsluitend op proces en inhoud, maar we moeten de mensgerichtheid weer terugkrijgen, zowel in de organisatie als in de dialoog naar buiten. Het is snoeihard werken om dat vertrouwen weer terug te krijgen.'

Veranderingsprocessen gaan niet zonder weerstand, weet Edixhoven. 'Natuurlijk heb ik ook vragen gehad en ik krijg die nog steeds. Dat hoort bij vernieuwen. Je krijgt weerstand. Als je geen weerstand krijgt, dan ben je ook niet aan het vernieuwen. En bij weerstand komt het beste in mij boven, dan denk ik: nu gaan we er echt voor, want nu weet ik dat ik op het goede pad zit. Dat voel ik heel diep.'

Zwitserleven is bezig al zijn producten tegen het licht te houden. Edixhoven: 'We zijn bezig producten eenvoudiger en begrijpelijker te maken en we stoppen of zijn gestopt met producten die niet meer aan de eis van deze tijd voldoen. Verder zijn we dialoogsessies gestart met al onze stakeholders. Dat zijn toezichthouders, DNB en AFM, maar ook onze medewerkers, klanten, werkgevers, adviseurs en deelnemers. Daar komen allerlei dingen uit die anders en beter moeten. En die pakken we ook op. Stap voor stap.'

Regelmatig organiseert Zwitserleven pensioenbijeenkomsten. 'Dat is voor klanten en niet-klanten. Onze medewerkers geven dan uitleg hier in het auditorium. Mensen vinden het heel leuk om ons gebouw in Amstelveen te bezoeken. Dat wordt enorm gewaardeerd. Dat gebeurde vroeger niet. Dan werd er alleen een brief gestuurd.'

Edixhoven noemt ten slotte 'een heel concreet initiatief'. 'Ik wil niets liever dan het Uniform Pensioenoverzicht (UPO) afschaffen. Niemand leest dat kreng, het

kost veel bomen, maar het is wettelijk verplicht. Het staat in de wet. Het is in mijn optiek zelfs misleidend van aard. We bekijken met de AFM en het ministerie van Sociale Zaken hoe we tot betere en digitale voorlichting kunnen komen, waarin het helder is voor mensen welk pensioen ze kunnen verwachten. Als het aan mij ligt, schaffen we de UPO vandaag nog af.'

Edixhoven krijgt wel vragen over zijn vernieuwingsproces: 'Dan hoor ik: waarom ben je zo bezig met die maatschappelijke licentie terwijl die financiële licentie zo onder druk staat? Moet je je niet richten op kostenvermindering? Ja, zegt ik dan. We moeten beide doen. De financiële licentie alleen is niet voldoende. Je moet ervoor zorgen dat klanten je geloven en voelen dat jij het juiste doet. Dan zullen ze ook bereid zijn om die producten en diensten bij jou te kopen, en dan gaat het ook weer goed met het verdienmodel. Die twee zaken grijpen op elkaar in. Voor mij zijn het vertrouwen terugwinnen en het verdienmodel weer op orde krijgen onlosmakelijk met elkaar verbonden.'