

RISK & BUSINESS

VAKBLAD VOOR RISICOMANAGEMENT EN -FINANCIERING

In deze uitgave

- 2.** De Coronacrisis zou weleens hét kantelpunt kunnen vormen voor verzekeraars om de noodzaak tot veranderen en innoveren echt in te gaan zien. Interview met First Day Advisory Group en Business Fitscan
- 7.** Corona: Intro Marianne van der Voort over hoe brancheprofessionals de nieuwe situatie ervaren
- 8.** Corona: de ervaringen van Michel Frommé (Ahold Delhaize)
- 9.** Ralph van Helden gaat voor Everest Re directe verzekeringstak opzetten voor Continentaal Europa
- 12.** Corona: de ervaringen van Angela Den Haan – De Wit (Flyct)
- 13.** Corona: de ervaringen van Joep Naterop (Concordia de Keizer)



- 14.** Erwin Dijkhuis, nieuwe eerste man bij Woodgate & Clark, gelooft in partnerships met opdrachtgevers
- 16.** Corona: de ervaringen van Laura Dufour (WIJ Advocaten)
- 17.** Corona: de ervaringen van Arjen de Man (Novanet)
- 18.** Verslagen van twee internationale webinars over risico's en risicomanagement Covid-19



- 22.** Corona: de ervaringen van Mathijs Hoek (Troostwijk Contra Expertises)
- 23.** Corona: de ervaringen van Hans Stoffels (AGCS)
- 24.** Onderzoek IG&H: de overnamegolf bij Nederlandse adviseurs
- 27.** Corona: de ervaringen van Meike Zuidland (Polygon)
- 28.** Corona: de ervaringen van Adri van der Waart (Arcadis/NARIM)
- 29.** Disrupter Lemonade van start gegaan op Nederlandse verzekeringsmarkt. Interview met CEO Daniel Schreiber
- 31.** Corona: de ervaringen van Arian de Vries (MainPlus Schadeherstel)
- 32.** Corona: de ervaringen van Marielle Hoogland-Sievers (Meijers)
- 33.** Financiële fraude-experts voorspellen de trends in fraudebestrijding voor 2020
- 35.** Valt *fear of loss*-schade onder het schadebegrip van de CMR? Bijdrage an Vincent Hofman (Van Traa Advocaten)
- 36.** Recruitementbureau Robert Walters: Zo manage je een team op afstand

MAINPLUS SCHADEHERSTEL
Want u verdient een veilig en fijn thuis



- 37.** Corona: de ervaringen van Tom Volkers (Sedgwick)
- 38.** Corona: de ervaringen van Bart Neervoort (Neervoort Mediation Arbitrage)
- 39.** De gevolgen van het Coronavirus op de werkvloer. Bijdrage van Eyland van Fenema en Marieke Opdam

Jan van Stigt Thans



‘Het nieuwe normaal’ is niét normaal

Dit jaar kan weleens uitgroeien tot ‘het jaar van het personeel’. De ‘war for talent’ lijkt op grote schaal uitgebroken te zijn, zo luidde twee maanden geleden de eerste zin in mijn voorwoord in het eerste magazine van 2020. We weten inmiddels beter. De gehele wereld staat al weken in het teken van een zesletterwoord – Corona – dat op niet eerder vertoonde wijze middels een ‘intellectuele lockdown’ ons sociale en werkend leven compleet op zijn kop heeft gezet. Om de kans op het gevaarlijke virus zoveel mogelijk te reduceren werken we waar mogelijk thuis, zien we collega's en klanten hoofdzakelijk via ‘beeldbellen’ en houden we ons daarbuiten zoveel mogelijk aan de regels die de ‘1,5 meter-samenleving’ van ons vraagt.

Uit de verhalen die ik hoor slaan ‘we’ ons daar tot nu toe redelijk doorheen en gaan de werkzaamheden doorgaans door als voorheen. Andere bedrijfstakken lijken het (veel) moeilijker te hebben. Thuiswerken lijkt beter te werken dan menigeen had gedacht, ook al hebben mensen met (jonge) kinderen het door hun extra ‘leraar-en oppas’-taak wat lastiger dan anderen. Bijzonder is te zien hoe creatief en innovatief oplossingen worden gevonden om het werk zo goed en kwaad als het kan door te laten gaan. ‘Onder druk wordt alles vloeibaar’, zoals één van de 13 geïnterviewde brancheprofessionals het in deze - extra dikke - ‘Corona’-uitgave treffend verwoordt.

Wat daarin als rode draad echter vooral naar boven komt is dat een ieder, ondanks alle technologische alternatieven, vooral het persoonlijk contact met collega's en klanten mist en hunkert naar de werkwijze vóór Corona. Een tijdje houden we dit wel vol, maar kunt u ‘onze’ branche, *people's business* bij uitstek, permanent voorstellen in een ‘1,5 meter-samenleving? Een branche zonder nagenoeg fysiek contact, ‘Rendez Vous d'Expertise, het NARIM-Congres, het Assurantie Hockey Toernooi, VNAB-marktdiner. En met louter webinars als PE- en kennissessies? Ik niet! ‘Het nieuwe normaal’ is niét normaal, het is abnormaal. Blijf gezond!



First Day Advisory Group en Business Fitscan ontwikkelen praktische meetmethode om verandervermogen organisaties in kaart te brengen

De Coronacrisis zou weleens hét kantelpunt kunnen vormen voor verzekeraars om de noodzaak tot veranderen en innoveren echt in te gaan zien

Het verandervermogen van de Nederlandse ondernemingen is veel te laag en is in de afgelopen vijf jaar verder verslechterd. Verzekeraars en pensioenfondsen scoren met een Net Change Factor van min 28% zelfs nog lager dan het landelijke gemiddeld en zelfs veel slechter dan banken en overige bedrijven en instellingen binnen de financiële dienstverlening. Tegenover 15% van de medewerkers die een sterk vertrouwen heeft in het vermogen van het eigen bedrijf om te kunnen veranderen staat 43% van het verzekeringspersoneel dat daarin geen of weinig fiducie heeft”, zo blijkt uit een onderzoek van First Day Advisory Group en Business Fitscan. Andere opvallende uitkomsten zijn dat van alle ondervraagde beroepsgroepen de medewerkers bij verzekeraars de noodzaak tot veranderen het sterkst voelen, maar ook dat er een sterke discrepantie te constateren valt in de beleving van het verandervermogen van het eigen bedrijf tussen enerzijds de leidinggevenden en anderzijds de overige medewerkers.

We praten aan de hand van de uitkomsten van het benchmarkonderzoek over het verandervermogen van de BV Nederland in het algemeen en dat van verzekeraars in het bijzonder met drie betrokkenen: Onno Bloemers en Robert Witteveen, beiden partner bij First Day Advisory Group, een adviesbureau op het gebied van innovatie en transformatie, en Tom Koppelman, directeur van Business Fitscan, een bedrijf dat organisaties begeleidt bij veranderingen, tevens de ontwikkelaar van de Net Change Factor en de daarbij horende objectieve methodiek om het verandervermogen van bedrijven en organisaties te kunnen meten en zo tastbaar te maken. Alle drie hebben jarenlange ervaring op het gebied van het adviseren over of begeleiden van organisaties bij veranderingen, onder meer bij enkele verzekeraars.

NET CHANGE FACTOR

Wat wordt precies verstaan onder het verandervermogen van een onderneming of organisatie? Koppelman omschrijft het als “de competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers”. De mate hiervan wordt uitgedrukt in de zogeheten Net Change Factor, een objectieve meetmethodiek die enigszins te vergelijken is met de Net Promotor Score (NPS) voor het meten van klanttevredenheid en waaruit een getal rolt: het percentage medewerkers dat een sterk vertrouwen heeft in het vermogen van het eigen bedrijf om te veranderen minus het percentage medewerkers dat hierin weinig of geen fiducie heeft. Opvallend detail: de score voor alle bedrijfstakken komt onder nul uit en dat is al jaren het geval.

Koppelman benadrukt desgevraagd het belang van het verandervermogen van een organisatie. “Een positieve score op dit vlak geeft aan dat een bedrijf – van directie tot werkvloer – weet wat zijn



Onno Bloemers: “Uit toonaangevend onderzoek blijkt dat tot 70% van alle verandertrajecten mislukt en dus niet oplevert wat men ervan had verwacht. Belangrijke oorzaken zijn dat de noodzaak niet wordt ervaren, de koers veelal onduidelijk is en medewerkers onvoldoende worden betrokken bij belangrijke veranderingen. Maar dat zijn toch zaken die we met elkaar kunnen aanpakken?”

koers en strategie is en medewerkers heeft die het leuk vinden om voor het bedrijf te werken en bereid zijn daarin energie te steken. Dat leidt uiteindelijk tot concurrentievoordeel, kostenbesparing en betere resultaten.” Hij noemt het benchmarkonderzoek en de Net Change Factor daartoe een belangrijk hulpmiddel. “Hierdoor weet je waar je als bedrijf staat qua verandervermogen en in welke mate je als organisatie in staat bent om je doelen te realiseren. En



Tom Koppelman "Een positieve score van de Net Change Factor – het verandervermogen – geeft aan dat een bedrijf – van directie tot werkvloer – weet wat zijn koers en strategie is en medewerkers heeft die het leuk vinden om voor het bedrijf te werken en bereid zijn daarin energie te steken. Dat leidt uiteindelijk tot concurrentievoordeel, kostenbesparing en betere resultaten."

daarnaast komt hieruit naar voren waar je verbeterpunten liggen en welke maatregelen je daarom nog kunt treffen. Veranderen is een kwestie van doen."

BENCHMARK

Bloemers en Witteveen sluiten zich daarbij volmondig aan. Eerstgenoemde licht toe: "Het is alom bekend dat organisaties het lastig vinden om succesvol veranderingen door te voeren. Uit toonaangevend onderzoek blijkt dat tot 70% van alle verandertrajecten mislukt en dus niet oplevert wat men ervan had verwacht. Het benchmarkonderzoek en de Net Change Factor zijn in mijn ogen dan ook een prima middel om een bedrijf van 'a naar b' te brengen. Een objectieve meting van het verandervermogen geeft inzicht om tijdig en gericht aan de slag te gaan met visie leiderschap, implementatiekracht en grip & inzicht."

Witteveen voegt daaraan toe dat voor dit onderzoek is gekeken naar de vijf bouwstenen van het verandervermogen: Noodzaak (in hoeverre onderkennen medewerkers de noodzaak tot veranderen), Koers (de mate waarin medewerkers de koers van de organisatie kennen en ondersteunen), Veranderruimte (de ruimte die de medewerkers ervaren om hun eigen kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten om veranderingen te realiseren in combinatie met de houding van hun collega's t.a.v. veranderingen), Betrokkenheid (in hoeverre is men betrokken bij de eigen organisatie en is men bereid hierin energie te stoppen) en Belemmeringen (welke zaken belemmeren de veranderingen en innovaties).

BV NEDERLAND

First Day Advisory Group en Business Fitscan hebben in hun 'Benchmarkonderzoek Verandervermogen 2020' het vermogen tot

veranderen van de BV Nederland in kaart gebracht. Daaruit is naar voren gekomen dat het verandervermogen in Nederland een Net Change Factor -23 bedraagt. Tegenover 15% van de medewerkers die een sterk vertrouwen heeft in het eigen vermogen om te kunnen veranderen staat 38% van de medewerkers die geen of weinig vertrouwen heeft in het verandervermogen van de eigen organisatie. Bloemers, Witteveen en Koppelman bestempelen aan de hand van de uitkomst van de Net Change Factor het verandervermogen in ons land als 'veel te laag'. Na in totaal drie onderzoeken in de afgelopen vijf jaar blijkt dat dit niet verbetert maar eerder verslechtert. Geen van de onderzochte sectoren vertoont een positief beeld. "En dat is zorgwekkend in deze tijd van verstrekende maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. Juist in een tijd waarin van organisaties een hoge mate van aanpassingsvermogen wordt gevraagd, blijft het verandervermogen achter", aldus Koppelman, volgens wie veel bedrijven moeite hebben met vast te stellen waar ze staan. "Daardoor zijn hun doelen ook vaak onzuiver en niet duidelijk voor eenieder binnen de organisatie."

Witteveen wijst op het feit dat het voor directies en management lastig blijkt te zijn om een koers te bepalen en deze zodanig uit te leggen dat organisaties actief meegaan in de vereiste beweging. "Mede daardoor is het doel niet altijd duidelijk bij eenieder. Bovendien blijft een groot potentieel ten aanzien van de rol en betrokkenheid van de medewerkers onbenut."

Het verandervermogen van een onderneming of organisatie is de competentie van een organisatie om veranderingen effectief door te voeren, gebaseerd op de overtuiging van de medewerkers

Volgens Bloemers is het alom bekend dat organisaties het lastig vinden om succesvol veranderingen door te voeren. "Als 70% van alle verandertrajecten mislukt, dan is dat een enorme verspilling van tijd, geld en energie. Maar kijk eens naar het verbeterpotentieel: ik denk dat hier enorm veel te winnen valt. Belangrijke oorzaken zijn dat de noodzaak niet wordt ervaren, de koers veelal onduidelijk is en medewerkers onvoldoende worden betrokken bij belangrijke veranderingen. Maar dat zijn toch zaken die we met elkaar kunnen aanpakken? Nederland staat er op dit moment allesbehalve goed, maar het zou heel goed mogelijk moeten zijn om ons verandervermogen te verbeteren."

ANDERE OPVALLENDE UITKOMSTEN

Wat zijn volgens de auteurs enkele andere opvallende uitkomsten uit het benchmarkonderzoek? Bloemers wijst op de 'significante verschillen' in score naar leeftijd en tussen enerzijds leidinggeven-



Rob Witteveen: “Binnen de verzekeringsbranche wordt de echte noodzaak tot veranderen en innovatie tot dusver minder ervaren dan in andere sectoren. Kennelijk moet bij de sector eerst het water tot aan de lippen komen.”

den en anderzijds de rest van het personeel. “Leidinggevendenscoren op de meeste veranderdrivers hoger en hebben meer vertrouwen in het verandervermogen van hun bedrijf; medewerkers scoren daarentegen echter aanmerkelijk lager. Dat is een potentieel risico. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat jongeren (25-34 jaar) weinig vertrouwen hebben in het verandervermogen van de organisatie waar ze werken. Bij 55-plussers daarentegen is het vertrouwen in een goede afloop veel beter gesteld. Als je als bedrijf dus wilt veranderen, kun je dus opmerkelijk genoeg beter met oudere medewerkers werken dan, zoals je misschien zou denken, met jongeren”, aldus Bloemers, volgens wie uit het onderzoek ook kan worden geconcludeerd dat er in Nederland veel meer aandacht besteed moet worden aan de voorwaarden en vaardigheden van organisaties om verandertrajecten succesvol uit te kunnen voeren.

Andere uitkomsten uit het benchmarkonderzoek zijn dat per saldo 22% van de respondenten/medewerkers de noodzaak tot verande-

ren ervaart, het meest wat de doelmatigheid en efficiëntie betreft. Daarnaast geeft 71% van hen aan zich betrokken te voelen bij de eigen organisatie en bereid daarin energie te steken, maar dat impliceert dat dit bijna drie van de tien (29%) medewerkers niet het geval is. Voorts ervaart ruim de helft van de medewerkers serieuze belemmeringen om de gewenste veranderingen en innovaties te verwezenlijken. Minder positief is eveneens dat er in het algemeen geen draagvlak is voor de koers van het bedrijf en dat meer dan de helft van het personeel niet bekend is met de doelen. Daarnaast is er bij medewerkers geen positieve *vibe* rond veranderingen en is de ervaren veranderruimte (de ruimte die de medewerkers ervaren om hun eigen kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten om veranderingen te realiseren) gedaald naar 48%.

ZAKELIJKE EN FINANCIËLE DIENSTVERLENING

Dat van alle negen onderzochte bedrijfstakken de overheid (min 31) en de onderwijssector (min 33) het slechtste scoren wat het vermogen tot veranderen betreft, noemt Koppelman allesbehalve een verrassing. “Die sectoren staat nu eenmaal van oudsher niet bekend om hun veranderingsgezindheid en innoverend vermogen. Bij de overheid blijkt de noodzaak om te veranderen het hoogst, maar deze scoort daartegenover het slechtst op het vlak van belemmeringen die verandering hinderen. De onderwijssector scoort bijna over de gehele linie beduidend slechter dan in 2018.”

Daar staat volgens Witteveen tegenover dat van alle bedrijfstakken de overige zakelijke dienstverlening (min 13) als beste – of minst slechte? - uit de bus komt, net voor de bouw (min 15) en financiële dienstverlening (min 16). “Dat laatste is vooral te danken aan de banken (min 14) en vooral de overige financiële instellingen (min 9). Het resultaat van de sector wordt negatief beïnvloed door verzekeraars en pensioenfondsen, die met een Net Change Factor van min 28 opnieuw structureel lager scoren.

DE VERZEKERINGSBRANCHE

Zoals eerder aangegeven scoren verzekeraars en pensioenfondsen daarmee zelfs nog lager dan het landelijke gemiddeld en zelfs veel slechter dan banken en overige bedrijven en instellingen binnen de financiële dienstverlening. Tegenover 15% van de medewerkers die

ONZE AANPAK: VIJF DIMENSIES VOOR EEN SUCCESVOLLE TRANSFORMATIE

1. Visie	2. Leiderschap	3. Verandervermogen	4. Implementatiekracht	5. Grip en Inzicht
☐ Is er een heldere visie? ☐ Is de visie voldoende ambitieus? ☐ Zijn alle relevante partijen betrokken? ☐ Wordt de visie begrepen en gedragen door alle stakeholders? ☐ Zijn de risico's gemitigeerd? ☐ Is er een (goede) strategie om de visie te verwezenlijken? ☐ Is er een (ervaren) visie-implementatieteam?	☐ Hebben de leiders een positief trackrecord? ☐ Welke type leiders heeft de organisatie / bent u? ☐ Is er vertrouwen in de leiders? ☐ Zijn medewerkers en kader positief over de leiders? ☐ Zijn de leiders gefocust en geëngageerd? ☐ Zijn de leiders getraind en/of gecoacht?	☐ Voelen de medewerkers de noodzaak tot verandering? ☐ Is voor de medewerkers de koers duidelijk? ☐ Zijn de medewerkers betrokken? ☐ Is de impact op de medewerkers duidelijk? ☐ Hebben de medewerkers goede ervaringen met verandering? ☐ Is er een cultuur gericht op verandering?	☐ Is er een herkenbare en succesvolle verbetermethode in de organisatie? ☐ Worden veranderingen succesvol geborgd in de organisatie? ☐ Heeft u vertrouwen in de kennis en kunde in de projecten? ☐ Maakt de gekozen technologie uw inrichting flexibeler? ☐ Gebruikt u aansprekende, uitdagende werkwijzen?	☐ Worden veranderingen gemonitord en bijgestuurd? ☐ Zijn doelen duidelijk en meetbaar? ☐ Zijn vorderingen zichtbaar? ☐ Worden ook de uitgangspunten gemonitord? ☐ Is data gemakkelijk te ontsluiten? ☐ Wordt stuurinformatie ervaren als verantwoordingsinformatie?
Voorkom: verwarring Bijdrage aan uw succes: ...%	Voorkom: anarchie Bijdrage aan uw succes: ...%	Voorkom: weerstand Bijdrage aan uw succes: ...%	Voorkom: frustratie Bijdrage aan uw succes: ...%	Voorkom: chaos Bijdrage aan uw succes: ...%

Business Fitscan Plus 
 • Begeleiden van Management bij het structureel versterken van het verandervermogen
 • Van inzichten naar concrete en volgare maatregelen:
 • Objectieve, concrete meting
 • Bespreken en interpreteren van de resultaten
 • Impactvolle actie, evalueren en leren

Future World Programma
 • Integrale aanpak helpt organisaties om in korte tijd zicht te krijgen op hun rol in de toekomst
 • Bepaal hoofdbestanddelen en een passende roadmap
 • Combineer innovatieve methodes en werkvormen gericht op effectiviteit, draagvlak en betrokkenheid.

We-Invent Aanpak - 'Lean startup' methode
 • Aan de slag met Future World Programma in 3 blokken:
 • Problem-solution fit: scherpstellen klantprobleem en valideren aannames
 • Prototyping: Design Thinking en MVP Building
 • Product-market fit: Growth Hacking & Company Building.

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak	Koers	Verander- ruimte	Betrokken- heid	Belem- meringen
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen					
Totaal NL	-23	15	38	22	58	48	71	52
Productie (Industrie, landbouw, visserij, delfstoffen, energie)	-26	15	41	25	51	43	66	51
Bouw	-15	19	34	14	61	51	72	61
Handel	-20	11	31	15	65	52	75	61
Transport, opslag, horeca, telecom	-25	13	39	19	51	44	67	55
Financiële dienstverlening	-16	19	35	28	59	56	69	48
Overige zakelijke dienstverlening	-13	23	37	23	65	51	72	58
Overheid	-31	11	42	33	50	44	72	35
Onderwijs	-33	13	47	23	56	44	68	41
Gezondheidszorg en Welzijn	-29	11	40	23	55	49	72	45

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

Tabel 4. Overzicht van het verandervermogen en de veranderdrivers over de sectoren

een sterk vertrouwen heeft in het vermogen van het eigen bedrijf om te kunnen veranderen staat 43% van het verzekeringspersoneel dat daarin geen of weinig fiducia heeft.

Desgevraagd hebben Witteveen, Koppelman en Bloemers hier wel een verklaring voor. Eerstgenoemde steekt van wal: “Binnen de verzekeringsbranche wordt de echte noodzaak tot veranderen en innovatie tot dusver minder ervaren dan in andere sectoren. Kennelijk moet bij de sector eerst het water tot aan de lippen komen. De banken hadden de forse recente financiële crisis nodig om het roer drastisch om te gaan en dat heeft daadwerkelijk geleid tot innovatieve veranderingen en klantvriendelijke initiatieven als ‘Tikkie’. Een dergelijke ‘pijn’ heeft de verzekeringsbranche nog niet gevoeld. Het klinkt wrang, maar de impact van de huidige Coronacrisis zou weleens hét kantelpunt kunnen vormen voor verzekeraars om de noodzaak tot veranderen nu echt in te gaan zien en vervolgens tot ingrijpende veranderingen en innovaties over te gaan.”

VERANDERINGSGEZINDHEID

Hij krijgt bijval van zijn beide gesprekspartners. Uit het onderzoek komt weliswaar naar voren dat medewerkers van verzekeraars de noodzaak tot veranderen daadwerkelijk inzien, maar ook dat leidinggevendend daar om hen moverende redenen kennelijk vaak anders over denken. De wens bij veel medewerkers tot veranderen en innoveren zien we daarom niet of nauwelijks in daden omgezet. Koppelman noemt als voorbeeld de ontwikkeling van ‘Chipin/Fair-zekering’, een Nederlandse telematica-oplossing uit 2014 waarmee het rijgedrag van automobilisten kan worden gevolgd en die aantoonbaar leidt tot een lagere schadelast. “Zo’n bedrijf is z’n tijd ver vooruit, wint innovatieprijzen en heeft een heldere visie en prima technologie, maar komt eigenlijk niet echt goed van de grond omdat er voor verzekeraars geen urgentie is om dit soort innovaties te omarmen en omdat elke IT-aanpassing in de prioritering sneuvelt. Pas jaren later zijn de eerste verzekeraars in Nederland zover dat

Nederland staat er op dit moment allesbehalve goed voor, maar het zou heel goed mogelijk moeten zijn om ons verandervermogen te verbeteren

ze dit soort oplossingen op grotere schaal uit gaan rollen, waarbij iedereen hetzelfde doet en de echte innovatie op dat moment al veel verder is. Verzekeraars en *startups* zouden veel meer als een gezamenlijk ecosysteem met elkaar op moeten trekken.”

Bloemers legt de oorzaak van de geringe veranderingsgezindheid bij verzekeraars niet alleen bij hen zelf maar voor een deel ook bij de aard van het beestje. “Verzekeringen zijn niet ‘sexy’ en hebben bij consumenten geen hoge prioriteit. Je ziet het bijvoorbeeld aan de lage bereidheid bij zorgverzekerden om jaarlijks van zorgverzekeraar te veranderen, ook al is dat aantoonbaar goedkoper of anderszins interessant. Daardoor is ook de noodzaak voor verzekeraars om klanten aan zich te binden minder groot en dus ook de noodzaak tot veranderen en innoveren.”

DWARSDENKERS

Als men binnen de Nederlandse verzekeringsbranche het heeft over innovatie, dan denkt men aan een bedrijf als Lemonade. Dat wijkt volgens Bloemers weliswaar qua werkwijze af van de traditionele verzekeraars maar ook weer niet zoveel dat je van een disruptieve verandering kunt spreken. “Waar de markt echt behoefte aan heeft, dat zijn dwarsdenkers, mensen die buiten de gebaande paden durven te denken, met echte vernieuwingen en innovaties

Nationale Benchmark Verandervermogen 2020	Net Change Factor			Noodzaak	Koers	Verander- ruimte	Betrokken-heid	Belem- meringen
	Score	sterk vertrouwen	weinig/geen vertrouwen	% verander- noodzaak	% sterk	% positief	% positief	% geen/zeer klein
Financiële dienstverlening	-16	19	35	28	59	56	69	48
1 Banken en overige financieringsinstellingen	-14	18	31	31	58	54	71	48
2 Verzekeringsbedrijven en pensioenfondsen	-28	15	43	39	57	51	62	40
3 Overige financiële instellingen	-9	25	34	17	61	63	71	55

significant gunstiger dan totaal

significant ongunstiger dan totaal

Tabel 5. Overzicht van het verandervermogen en de veranderdrivers binnen de Financiële dienstverlening

komen en volstrekt andere benaderingen voor de huidige manier van werken durven voor te stellen”, benadrukt Bloemers.

Die zijn er volgens hem wel en er wordt in het gunstige geval ook wel naar hen geluisterd. “Maar in 9 van de 10 gevallen wordt er in de doorgaans conservatieve, behoudende management- en directiekamers vervolgens niets mee gedaan en dat is jammer want het kan best om goede ideeën gaan. Met bovendien als gevolg teleurgestelde medewerkers, terwijl hiervan ook niet echt een stimulans uitgaat naar andere medewerkers om ook met creatieve ideeën te komen en om hun nek uit te steken.” Witteveen sluit zich daarbij volmondig aan. “Hiermee maak je de noodzakelijke creativiteit binnen je bedrijf dood. Terwijl je medewerkers zoveel mogelijk bij je bedrijf betrokken moet zien te houden en hen juist moet stimuleren om met nieuwe ideeën en innovatieve voorstellen te komen.”

Zij zien de uitkomsten uit het benchmarkonderzoek dan ook als een bevestiging voor hun visie omtrent het verandervermogen. Meer dan in welke andere bedrijfstak ook voelen de medewerkers bij verzekeraars en pensioenfondsen de noodzaak om te veranderen: 33% (tegen 22% landelijk en 28% in de financiële dienstverlening. Maar dat wordt grotendeels tenietgedaan door de grote mate van belemmeringen die zij ervaren om te kunnen veranderen: 60% vs resp. 48% en 52%. Deze liggen, zo ervaren zij, buiten hun invloed. “De combinatie van enerzijds wel de noodzaak voor verandering voelen maar anderzijds niet beschikken over het noodzakelijke verandervermogen is potentieel gevaarlijk”, benadrukt Bloemers, die in dit verband ook wijst op de relatieve lage score bij verzekeringsmedewerkers voor betrokkenheid bij de eigen organisatie en de bereidheid hun energie hierin te stoppen (62% vs. 71% landelijk).

NAAR EEN SUCCESVOLLE TRANSFORMATIE

Tot slot, wat zouden jullie verzekeraars mee willen geven op basis van het benchmarkonderzoek? De drie noemen een vijftal dimensies voor een succesvolle transformatie: visie, leiderschap, verandervermogen, implementatiekracht en grip & inzicht. “Voorkom verwarring, anarchie, weerstand, frustratie en chaos. Dat zijn allen

zaken die bijdragen aan succes”, zo luidt hun devies. Het begint volgens hen met een heldere, duidelijke visie en doelen. “Dat klinkt logisch, maar daar ontbreekt het meer dan eens aan”, benadrukt Koppelman. “Begrijp waar je staat en waar je naar toe wilt.”

Volgens Witteveen zijn veel partijen in de verzekeringsbranche in de loop der jaren wat afgedwaald van hun oorspronkelijke doel: mensen gerust te stellen over de financiële risico's die ze lopen en ervoor zorgen dat ondernemers ook na calamiteiten kunnen blijven ondernemen. “Nogmaals, ik denk dat de corona-crisis en met name de gevolgen ervan bedrijven wel eens zouden kunnen aanzetten om opnieuw na te denken over de vraag wat hun eigenlijke doel eigenlijk.”

Bloemers wijst vervolgens op de invulling van die doelen: hoe zorg je ervoor om als bedrijf relevant te blijven? Hij noemt zelf een aantal randvoorwaarden: vernieuwing van de dienstverlening, grip op en inzicht in de voortgang en de betrokkenheid van medewerkers hoog houden. “Omarm dwarsdenkers, geef ze een platform, luister naar ze en kijk met een open mind of, en zo ja, hoe hun innovatieve voorstellen geïmplementeerd kunnen worden”, zo adviseren de drie tot slot. ■

**Jongeren (25-34 jaar)
hebben weinig vertrouwen in
het verandervermogen van de
organisatie waar ze werken;
bij 55-plussers daarentegen
is het vertrouwen in een
goede afloop veel beter
gesteld**

Door Covid-19 verandert wat toch al aan het veranderen was.....

(door Marianne van der Voort)

Op 13 maart 2020 heeft de Nederlandse regering in verband met de corona-uitbraak een intelligente lockdown afgeroepen. We mogen geen handen meer schudden, moeten 1,5 meter afstand houden van elkaar en thuisblijven. Het openbare leven is bijna tot stilstand gekomen. Stille straten en geen files waren het gevolg. Lege kantoorgebouwen, restaurants, sportscholen, terrassen, verlaten schoolpleinen, een enkele reiziger in het openbaar vervoer, rustige parken, nauwelijks vliegtuigen in de lucht, agenda's met niet of nauwelijks fysieke afspraken. Maar ook minder criminaliteit, aanrijdingen en verkeersongevallen. Verbetering van het milieu met grote daling van de CO2-uitstoot. Wie had dit allemaal begin van dit jaar kunnen bedenken?

Wordt 2020 het jaar zonder feestjes, zonder concerten en grote sportevenementen, familiebijeenkomsten, groep hugs en vakanties? Een keerpunt in de hele wereld? We kunnen alleen maar fantaseren hoe de wereld na Corona er daadwerkelijk uit gaat zien. Te hopen is dat de golf aan faillissementen meevalt, de economie zich weer opricht en beurzen weer herstellen. Hoe komen bedrijven uit deze crisis? Sommige ondernemers hebben het zwaar, anderen draaien redelijk en enkele bedrijfstakken, zoals supermarkten, zelfs goed. We zien prachtige spontane initiatieven van medemensen om ons heen. Van klappen voor de zorg, geen dividend uitkeringen, later of niet uitbetalen van vakantiegeld tot bedrijven die kansen zien, zoals een brouwerij die van bier handalcohol maakt. De crisis leidt tot creativiteit en innovatie.

Nu iedereen aangewezen is op beeldschermen en we in een nieuw onlinetijdperk leven is het belangrijk om contact en plezier te hebben met familie, vrienden en collega's. Op grote schaal wordt dit gedaan met behulp van allerlei video-conference programma's als Zoom, Microsoft Teams, ToGoMeeting, Google Hangouts, Skype en Whatsapp. En worden we gewaarschuwd over de (on)veiligheid van videobellen en cyberaanvallen. Om dat warme gevoel, die verbinding *online* te realiseren moeten we ons best doen. We zijn pas een aantal weken onderweg. Voor sommigen onder ons voelt het als een eeuw zonder familie, vrienden, collega's en uiteten gaan. Het saamhorigheidsgevoel is groot. We zorgen met elkaar goed voor onze fysieke, sociale, emotionele en financiële gezondheid.

In de gezondheidszorg leveren artsen, verpleegkundigen en schoonmakers topprestaties. Maar ook andere cruciale beroepsgroepen als agenten, brandweerlieden, leerkrachten, vuilnisophalers, logistiek medewerkers en de medewerkers van supermarkten. En wat dacht u van de regering en premier Rutte? Maar vlak het vitaal thuiswerken en de morele strijd die mensen thuis voeren,



omdat ze zich niet vrij kunnen bewegen, niet uit. En de dagelijkse strijd van ouders die beiden thuiswerken en de hele dag kinderen om zich heen hebben en tegelijkertijd medewerker, ouder en docent moeten zijn. Het huis is naast de plek waar het hele gezin de vrije tijd doorbrengt ook een werkplek, school en speelplaats geworden.

De bezwaren om meer mensen thuis te laten werken vallen ineens weg. Geen discussies meer over hoe medewerkers dan gecontroleerd moeten worden. Het thuiswerken is massaal gerealiseerd. Deze Coronacrisis is een les in loslaten en vertrouwen en bedrijven managen op afstand. Het blijkt dus mogelijk om in crisistijd op afstand klantgericht samen te werken. Een deel van de economie draait door met tijd- en plaats-onafhankelijk werken en zelfs het onderwijs functioneert op deze wijze. Hoe bijzonder is het om te zien dat daar waar veranderingen in meer dan de helft van de organisaties mislukken in deze coronacrisis het gedrag van veruit de meeste mensen wel ineens verandert?

Laten we positief blijven, kansen creëren, de economie draaiend houden, innovatief en vooral ook lief en aardig zijn voor elkaar en plezier blijven houden in deze bizarre tijden!

Deze editie van het Risk & Business Magazine staat – hoe kan het anders – grotendeels in het teken van de Coronacrisis. Brancheprofessionals uit alle doel- en lezersgroepen vertellen verspreid door deze uitgave hoe zij omgaan met de noodzakelijke nieuwe manier van werken, hoe zij deze ervaren, wat zij missen en welke onverwachte voordelen zij zien. Interessant maar zeker ook leerzaam vanwege de enorme dosis creativiteit die aan de dag wordt gelegd. We wensen u veel leesplezier. ■

Michel Frommé (Ahold Delhaize):

“Skype vervangt niet alles wat face-to-face contact met zich meebrengt”

Hoe om te gaan met risico's. Dat is de corebusiness van iedere risk & insurance manager. Maar hoe zit het met een nieuw risico dat zich nog niet eerder in een dergelijke vorm heeft gemanifesteerd zoals Corona? Hoe pak je dat aan. In onderstaand interview geeft Michel Frommé, directeur Global Insurance Ahold Delhaize, het antwoord op die vraag en gaat hij in op de bijzondere positie die zijn bedrijf inneemt in deze coronacrisis.

Na een aantal weken zonder buitenlandse reizen en geen kantoorbezoeken begint Frommé te wennen aan de nieuwe situatie van een volledige thuiswerkmodus. Hij heeft daarvan de dagelijkse routine opgepakt. Al merkt hij wel dat de laptop stiekem wat langer open blijft. Hij vindt de huidige situatie saai en mist de dynamiek van kantoor en de sociale contacten, ondanks de uitdagingen die Ahold Delhaize al overwonnen heeft en nog te gaan heeft.

Voor het Ahold Delhaize kantoorpersoneel is thuiswerken snel en veilig geregeld. “Verbazingwekkend hoe snel je massaal kunt omschakelen, systemen werkend houden en zaken goed kunt laten doorlopen”, aldus Frommé. Voor de ‘corebusiness’ ligt dit totaal anders. Om een retailbedrijf draaiende te houden zijn er handen nodig, zowel in de distributiecentra als in de winkels. Het is nog steeds een enorme uitdaging om het bedrijf goed draaiend te houden en het juiste product op de plank te krijgen. “Alle hens aan dek om de door het hamsteren leeggeraakte schappen in de winkels snel aan te vullen, terwijl er voldoende producten op voorraad zijn. En tegelijkertijd te zorgen voor de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers. Het is onze verantwoordelijkheid om hen op een juiste wijze te beschermen.”

Frommé prijst zichzelf gelukkig om in een bedrijf te werken dat voor de vitale levensbehoeften van de mens zorgt. In deze crisistijd besef je de bijzondere positie die Ahold Delhaize inneemt. “Wij zijn van vitaal belang voor de maatschappij. De consumenten hebben geen idee van het kunst- en vliegwerk dat achter de schermen wordt verricht. Afgelopen weken zijn er duizenden mensen aangenomen om te zorgen voor een doorlopende ‘supply chain’.”

Ongeveer 60% van de omzet van het bedrijf wordt in de USA generaliseerd. De timing van verspreiding van het coronavirus is per land verschillend. De maatregelen die de regeringen nemen zijn zeker in Europa relatief hetzelfde. “In Nederland is voorzichtig de piek van het virus bereikt, maar in de USA bijvoorbeeld nog niet. Het is een uitdaging en spannend hoe de ontwikkelingen wereldwijd verlopen.”

Tijdens de tweewekelijkse calls met andere risk- en insurance managers waaraan ook verzekeraars deelnemen, merkt de directeur



Global Insurance de grote verschillen per branche. Een aantal bedrijfstakken wordt zwaar geraakt door de coronacrisis en moet drastische maatregelen nemen om het hoofd boven water te houden. Bedrijven die afhankelijk zijn van olie zitten in diepe problemen.

Verder vindt Frommé het een prima ontwikkeling, dat er na deze crisis veel meer gebruik gemaakt zal worden van de IT-systemen, zoals Skype en Microsoft teams om met elkaar te overleggen. Op dit moment zit hij in een ‘renewal’ van een verzekeringscontract en merkt hij het verschil tussen skype en face-to-face aan tafel zitten. “Ideaal is het natuurlijk niet, en we komen er ook wel uit. Maar Skype vervangt natuurlijk niet alles wat een face-to-face contact met zich meebrengt.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Sociale contacten en dynamiek van de werkvloer.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Een waarschijnlijk blijvend hogere mate van thuiswerken (minder files) en het heroverwegen van de global supply chains (kwetsbaarheid).”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Voer voor de deskundigen.”

Ralph van Helden gaat na 10 jaar Lloyd's Benelux voor Everest Re een directe verzekeringstak opzetten voor Continentaal Europa

We willen uitgroeien tot een blijvende, gewaardeerde businesspartner voor makelaars en volmachtbedrijven

Het was één van de meest opvallende transfers van 2019: Ralph van Helden kondigde vorig jaar december na tien jaar Lloyd's Benelux zijn vertrek aan naar het directe verzekeringsbedrijf van het in Bermuda gevestigde Everest Re, waarvoor hij in ons land een nieuwe vestiging gaat opzetten voor Continentaal Europa, te beginnen met de Benelux. Het bericht was één van de meest gelezen berichten van het jaar op de website en LinkedIn-pagina van Risk & Business en ook Van Helden zelf kreeg naar eigen zeggen 'verrassend veel leuke berichtjes' van relaties uit de markt op zijn overstap. Een maand na zijn start per 1 maart jl. blikken we 'corona-proof' terug op zijn Lloyd's-tijd – "tien fantastische jaren die zijn voorbijgevlogen" - en voor zijn keuze voor Everest Re: "Een solide, financieel krachtige verzekeraar met een duidelijke visie en gezonde groeiambities. Ik zie het persoonlijk als een mooie uitdaging om weer volop midden in de markt actief te zijn."



Ralph van Helden: "Everest Re is een bedrijf dat bij mij past: solide en kapitaalkrachtig, met een duidelijke toekomstvisie, wars van valse beloftes en het vizier gericht op een langdurige relaties met makelaars en gevolmachtigden, dus geen streven naar korte termijn-gewin. We hebben niet alleen de intentie om hier van start te gaan maar vooral ook om lang op deze markten aanwezig te blijven."

Nadat de belangen van Lloyd's gedurende een halve eeuw waren behartigd door Alexis Fontein en zijn vader, beiden actief voor Huidig & Veder, werd Ralph van Helden in 2010 de eerste *fulltime*-vertegenwoordiger van hét verzekeringsinstituut in de wereld door zijn aanstelling als *Regional Manager* van Lloyd's Benelux met nadruk-

kelijk ook *business development* in zijn portefeuille. Sindsdien zijn er veel mooie dingen gebeurd.

Van Helden somt er enkele op: de officiële opening van kantoor Rotterdam bijvoorbeeld in de aanwezigheid van onder meer de toenmalige Minister van Financiën Jan Kees de Jager, de intensivering van de samenwerking met en tussen marktpartijen – makelaars/verzekeraars/gevolmachtigden - leidend tot bijna een verdubbeling van de omzet tot ruim 700 miljoen euro, een drukbezocht event *Meet the Market* met Lloyd's *brokers*, *syndicates* en *coverholders* en de inrichting van een Lloyd's Floor op de 20e verdieping, waarin naast Lloyd's Benelux ook Hienfeld, Liberty, Starstone en Starr Companies kantoor houden.

BREXIT

Daarnaast heeft hij zitting gehad in een speciale Brexit-commissie, die vanwege de Brexit een keuze heeft moeten maken voor een Lloyd's *hub* op het Europese vasteland. "Op een gegeven moment was het duidelijk dat het zou gaan om Nederland, België of Luxemburg. Een buitengewone spannende en leerzame tijd, niet in de laatste plaats door het veelvuldig overleg met betrokkenen, waaronder het Ministerie van Financiën en toezichthouders. Nadat de keuze op 'Brussel' was gevallen, heb ik die vestiging mee helpen opzetten."

Desgevraagd zegt Van Helden niet te kunnen zeggen waarop hij uit zijn Lloyd's-tijd het meest trots is. "Het is het totaalplaatje. Er is zoveel bereikt, op alle fronten. Dat is mij allemaal even dierbaar. Ik kan dan ook terugkijken op een prachtige tijd, tien fantastische jaren die werkelijk voorbij zijn gevlogen."

DE OVERSTAP

Waarom dan toch je overstap naar Everest Re? “Vooropgesteld, er liggen bij Lloyd's Benelux voldoende uitdagingen voor een interessante job de komende jaren. Blijven was zeker een optie, maar er is de laatste tijd in de organisatie veel veranderd, waaronder een compleet nieuw bestuur. Ook mijn vaste aanspreekpunt Vincent Vandendael vertrok in de loop van vorig jaar. Ik ben 52 en dan ga je een keer nadenken over je toekomst. Als je nog een keer iets nieuws wilt doen, was het nu de tijd daarvoor. Vincent, CEO Everest International, heeft mij enthousiast gemaakt over het directe verzekeringsbedrijf en uiteindelijk heb ik daar ‘ja’ tegen gezegd.”

Hij vervolgt: “Het is een bedrijf dat bij mij past: solide en kapitaalkrachtig, met een duidelijke toekomstvisie, wars van valse beloftes en het vizier gericht op een langdurige relaties met makelaars en gevolmachtigden, dus geen streven naar korte termijn-gewin. We hebben niet alleen de intentie om hier van start te gaan maar vooral ook om lang op deze markten aanwezig te blijven. Zoals het moederbedrijf zegt: ‘we lopen geen sprint maar een marathon’. Ik zie het persoonlijk dan ook als een mooie uitdaging om voor Everest een nieuwe tak voor Continentaal Europa op te gaan zetten, te beginnen in Nederland en België.”

EVEREST RE

Everest Re is in 1973 opgericht als herverzekeringstak van Prudential en aanvankelijk opererend onder de naam Prudential Re met een hoofdkantoor in Bermuda. Na een beursgang in 1995 werd een jaar later de naam gewijzigd in Everest Re. Aanvankelijk beperkte het bedrijf zich tot herverzekeringen, vooral in de VS waar het uitgroeide tot één van de meest vooraanstaande herverzekeraars voor *CatNat*-risico's. Zes jaar geleden breidde de herverzekeraar uit met directe verzekeringen, vooral in de VS, waarin het vrijwel alle schadeverzekeringen aanbiedt. In 2016 werd 'Insurance International' opgericht, aanvankelijk gericht op de belangen van Amerikaanse bedrijven buiten Europa maar inmiddels voor alle ondernemingen, en werkend via Lloyd's Syndicaat 2786 en een schadeverzekeraar in Ierland. Daar komt nu dus Continentaal Europa bij onder leiding van Ralph van Helden. “We kijken naar een kantoor in Rotterdam maar door de Coronavirus is daar enige vertraging in opgelopen.”

Enkele cijfers geven de financiële positie van Everest Re prima weer. De omzet van de groep bedroeg vorig jaar \$ 9,1 miljard, voor het overgrote deel nog afkomstig uit de VS, en de netto winst \$ 1 miljard. Het totale balanstotaal en van de groep was eind 2019 \$ 27,5 miljard en het vreemde vermogen slechts 6,5%. De opera-



We lopen geen sprint, maar een marathon

tionele kosten beliepen nog geen 5,6%. “Dat is tekenend voor de groep waarvan het beleid kan worden gekenmerkt door twee oer-Nederlandse kernwaarden: zuinigheid en vlijt. Met andere woorden: men doet geen gekke, onverantwoorde dingen.”

Everest Re telt wereldwijd momenteel ca. 1.700 medewerkers, van wie er inmiddels ongeveer 760 werkzaam zijn bij het directe verzekeringsbedrijf: 650 in de VS, 85 in Londen (Lloyd's), 15 in Ierland en nu dus één in Nederland. Maar als het aan Van Helden ligt worden dat er snel meer. “Het streven is erop gericht specialisten aan te trekken op het gebied van brand/aansprakelijkheid, *surety* (garanties) en later dit jaar voor financiële instellingen en claims. “Een goed en fair schadebeleid is één van de pijlers waarop Everest Re wereldwijd op rust.”

BREED PALET AAN SCHADEVERZEKERINGEN

De directe verzekeringstak van Everest Re biedt een breed palet aan schadeverzekeringen: *property* – met als bijzondere specialismen vastgoed en kunst & juwelen (*Fine Art & Specie*), aansprakelijkheid (algemeen, beroepsaansprakelijkheid & *Financal Lines*), *surety* (garanties) en *Credit & Political Risks* (CPR). Later deze maand komt daar *Warranty & Indemnity* (o.a. fusies en overnames) bij, waarvoor deze maand in Londen een specialist wordt aangetrokken.

Op de Nederlandse markt wordt in principe ook met deze branches gestart. “Natuurlijk zijn we ambitieus, want anders ga je niet uitbreiden naar een nieuwe markt, al zullen we ons in het begin bescheiden opstellen en onze capaciteit primair als volgzekerder aanbieden. Hoewel we vanwege de volop aanwezige *knowhow* en ervaring misschien wel de *lead* zouden kunnen nemen op ‘vastgoed’ en *Fine Art & Specie* denk ik dat makelaars en volmachtbedrijven ons dat niet meteen zouden toevertrouwen. We moeten eerst met onze werkwijze en dienstverlening het vertrouwen van de markt winnen. Daarvan zijn we ons terdege bewust. We kennen onze plaats.”

FIRST CLASS CAPACITEIT

Wat heb je als Everest Re de Nederlandse markt te bieden? Van Helden: “Een verzekeraar met wie het goed samenwerken is. In de eerste plaats door goede *first class* capaciteit te bieden en bovenal

Een goed en fair
schadebeleid is één van de
pijlers waarop Everest Re
wereldwijd op rust

continuïteit. Zoals eerder aangegeven zijn we hier gestart met de intentie om langdurig op deze markt aanwezig te blijven. We willen uitgroeien tot een gewaardeerde *businesspartner* van makelaars en gevolmachtigden en daarvoor is tijd nodig.”

Hij vervolgt: “Daarnaast zijn we een financieel krachtige partij en hebben we inmiddels naam gemaakt met enkele innovatieve oplossingen, zoals met *Flood Flash*, waarbij de dekking zelf door de klant wordt bepaald aan de hand van enkele parameters. Zo kan worden aangegeven met een app bij hoeveel centimeter water in het pand men welk bedrag uitgekeerd wil krijgen. Daar wordt ook de premie op gebaseerd. Op het moment dat er daadwerkelijk 10 centimeter water in het pand is gemeten, wordt meteen het overeengekomen bedrag uitgekeerd.”

OPTIMISTISCH TOEKOMSTBEELD

Van Helden is ondanks de Coronacrisis positief gestemd over de toekomst van Everest Re wereldwijd. “De pandemie heeft een enorme, niet eerder vertoonde impact op de gehele samenleving en dus ook op de verzekeringsbranche. De directe schadelast voor de sector wordt nu al geraamd op meer dan \$ 7 miljard en de indirecte gevolgen zullen eveneens in de miljarden dollars gaan lopen. Ook wij als Everest Re zullen hierdoor onvermijdelijk geraakt worden, al heb ik er vanwege onze kapitaalcrachtige positie alle vertrouwen in dat we ons door deze crisis heen zullen slaan. Sterker nog, ik denk dat deze crisis voor ons uiteindelijk meer kansen biedt dan bedreigingen. De markt blijft natuurlijk ook na de crisis behoefte houden aan capaciteit voor de risico's die bedrijven lopen.”

De markt blijft ook na de crisis behoefte houden aan capaciteit voor de risico's die bedrijven lopen

Datzelfde geldt volgens hem voor Nederland. “Vanwege de in gang gezette verharding van de verzekeringsmarkt was er zeker vraag naar nieuwe capaciteit en dat is door de Coronacrisis nog eens verder versterkt. Die capaciteit willen wij graag aanbieden aan verzekeringsbedrijven op de coassurantie- en volmachtbedrijf en aan hun klanten-ondernemers: Primair als volgz verzekeraar maar in de loop van volgend jaar wellicht ook als lead in bepaalde segmenten. Wij denken graag mee aan passende betaalbare oplossingen. Met daarbij in ons achterhoofd de filosofie van het moederbedrijf: *Do your best and treat your clients fairly*”, aldus Van Helden, die desgevraagd aangeeft geen financiële targets te hebben voor de komende jaren en evenmin een bepaald aantal medewerkers voor ogen te hebben. “Maar we zijn ervan overtuigd dat we door onze *know how*, expertise en meerwaarde het noodzakelijke vertrouwen van zowel makelaars, gevolmachtigden en hun klanten blijvend kunnen winnen en zo daadwerkelijk een plaats kunnen veroveren binnen de Nederlandse verzekeringsmarkt.” ■





Gedegen advies op basis van ervaring, kennis en data


Taxaties


Contra expertises


Vastgoedadvies


Onderzoek


Risicoinspecties

troostwijk.nl

088 6666666

risicoinspecties.nl

Amsterdam | Rotterdam | Groningen | Eindhoven

Angela den Haan - De Wit (Flyct):

“Videobellen is geen 100% vervanging van een persoonlijk gesprek, maar altijd beter dan alleen telefonisch contact”

Letselschadebehandeling is een ‘tak van sport, waarbij het persoonlijk contact tussen de letselschade-expert met vooral zijn klant – het letselschadeslachtoffer – als met de schadebehandelaar van de verzekeraar of diens schade-expert van cruciaal belang is. Angela den Haan - de Wit, die als letselschade-expert bij Flyct als belangenbehartiger van het slachtoffer zwaar letsel-zaken behandelt, vertelt hoe zij daarmee omgaat in Coronatijd.

Na afronding van haar studie in de zomer van 2014 is Den Haan in dienst getreden bij Flyct (voorheen Korevaar van Dijk), waar zij met plezier al meer dan vijf jaar haar bijdrage levert aan de begeleiding van letselerslachtoffers. “Een waardevol beroep, ook al kun je mensen niet beter maken, maar je kunt wel begeleiden en zorgen dat de slachtoffers niet veel financiële schade ondervinden ten gevolge van het ongeval.”

Als letselschade-expert is ze gewend om ongeveer twee dagen per week thuis te werken en veel ‘en route’ te zijn. Gemiddeld legt zij vier bezoeken per week af; nooit meer dan twee afspraken op dezelfde dag. Haar laatste bezoek dateert van 10 maart 2020. Aan het einde van die week ontvingen alle medewerkers bericht van de directie dat er geen bezoeken meer afgelegd mochten worden in verband met het Coronavirus.

DIGITALE GESPREKKEN

Omdat nog steeds onduidelijk is wanneer de ‘intelligente lockdown’ opgeheven wordt, is besloten om te starten met de geplande, maar geannuleerde afspraken van maart digitaal te voeren. Dit gebeurt met beeldbellen via de service ‘GoToMeeting’. De ervaringen met webcam, geluid en delen van computerscherm met anderen verloopt prima, al heeft Angela het nu alleen nog maar met collega’s getest; haar eerste afspraak met slachtoffer en vertegenwoordiger van verzekeringmaatschappij via ‘GoToMeeting’ moet nog plaatsvinden. Net zoals in de dagelijkse praktijk, als zij een half uur eerder in gesprek gaat met het slachtoffer en pas daarna de vertegenwoordiger van de verzekeringmaatschappij aansluit, is ook dit digitaal te realiseren.

DUBBELE BAAN

Met een dochter van 1,5 jaar heeft Den Haan een totaal andere dagindeling en werktijden sinds de sluiting van de kinderopvang vanaf maandag 16 maart. “Op sommige dagen pas ik mijn werktijden aan de slaaptijden van mijn dochter aan. In de ochtend vroeg, tijdens haar middagslaap of soms in de avond. Ook werk ik af en toe op zaterdag of zondag, maar zeker niet elk weekend. Het zijn minder praktische tijden, maar ik kan onmogelijk mijn werk goed doen wanneer ze wakker is. De telefoongesprekken die ik voer verlopen leuk, mensen hebben begrip voor de situatie en vinden het interessant hoe ik de zaken oplos.”



De afgelopen weken is het aantal e-mails en telefoontjes licht toegenomen. In plaats van twee hele dagen op haar thuiswerkplek, verspreidt zij haar werkzaamheden nu meer over de week. Mijn werkzaamheden lopen door, maar sommige dossiers lopen wel vertraging op. Zo staan medische behandelingen bij klanten stil en worden medische expertises tot nader order uitgesteld.

Angela zegt de driehoeksgesprekken met cliënten en vertegenwoordigers van verzekeraars te missen. “Bij een cliënt thuis krijg je pas een goed beeld van iemand. Dan zie je de partner en hoe iemand woont. ‘GoToMeeting’ is geen 100% vervanging van een persoonlijk gesprek, maar altijd beter dan alleen telefonisch contact.

De gezelligheid van de collega’s op kantoor mist zij ook. “Ik ging een of twee keer per week even langs kantoor. We hebben nu een whatsapp groep om dossiers te bespreken. Dat voelt toch anders dan bijpraten met je collega’s.” Den Haan durft geen uitspraken te doen over de toekomst. Wellicht dat minder werk binnenkomt omdat er minder verkeersongevallen zijn. “We gaan het zien. Ik focus vooral op de dingen die leuk zijn, zoals meer tijd met mijn dochter doorbrengen.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het persoonlijke contact met familie/vrienden en het spontaan ondernemen van activiteiten, zoals bijv. een hapje eten buiten de deur.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Er zijn hierdoor minder verplichtingen waardoor je meer tijd met je gezin bent.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Ik kan geen indicatie geven.”

Joep Naterop (Concordia de Keizer):

“Ik heb als stelregel dat ik nieuwe klanten wil zien”

Joep Naterop, accountmanager bij assurantiemakelaar Concordia de Keizer in Rotterdam, woont in Noord-Brabant, de eerste provincie waarin het de verkeerde kant op ging met het Coronavirus. Hij was dan ook één van de eerste medewerkers die volledig thuis moest werken en is al weken niet meer op kantoor in Rotterdam geweest. In onderstaand artikel vertelt hij hoe hij ‘het nieuwe normaal’ ervaart.

Het overgrote deel van de medewerkers van Concordia de Keizer werkt vanaf huis en onderhoudt *online* contact met hun klanten en met elkaar. Elke dag is een lid van het managementteam op kantoor aanwezig evenals medewerkers die in verband met de veiligheid van de systemen, op kantoor aanwezig moeten zijn. Als accountmanager is Naterop gewend om vanuit huis te werken, maar dat hij nu geen fysiek contact heeft met collega's en klanten bestempelt hij als 'heftig'.

“Tegen nieuwe business zeg ik natuurlijk geen néé, maar ik heb als stelregel dat ik nieuwe klanten wil zien. Fysiek contact is dus vanwege de non-verbale communicatie erg belangrijk. Gelukkig heb ik afgelopen week wel wat successen geboekt met zaken, die al liepen”, aldus Naterop, die zich geen zorgen zegt te maken over zijn baan of over het voortbestaan van zijn werkgever. Wel maakt hij zich zorgen over een aantal klanten en bedrijven die het in de komende maanden lastig zullen krijgen.

NIEUWE RISICO'S

“Alles verandert”, merkt Naterop. Zowel zakelijk als privé worden innovatieve oplossingen bedacht. Mensen denken *out-of-the-box* en dat is mooi om te zien. Bijvoorbeeld een productiebedrijf heeft gigantische voorraden omdat de Duitse afname uitblijft, maar vindt mogelijkheden om de goederen elders op te slaan in samenwerking met concurrenten in ‘normale tijden’. Of, een bedrijf dat lasapparatuur maakt, produceert nu lashelmen die door personeel in ziekenhuizen als bescherming worden gebruikt. Het is essentieel dat je als makelaar de verzekeraars op de hoogte brengt van de gewijzigde risico's om vervelende hiaten te voorkomen.”

Naast het fysieke contact met klanten en collega's, zegt Naterop de files te missen. “Ik merk nu dat je tijdens het filerijden ontstrest en ontspant, een gesprek kunt laten bezinken en erover kunt nadenken. Dat moment mis ik nu. Vanuit huis doe ik op een dag ontzettend veel. Even een lunchpauze met mijn vriendin die ook een thuiswerkplek heeft. De dagen lopen in elkaar over”, aldus de accountmanager, volgens wie de werkdruk niet meer of minder is maar wel anders. “Zo krijg ik nu meer e-mails. Ik vind het prettig om elke dag een prioriteitenlijst te maken en deze af te vinken.”

Het afblazen van de jaarlijkse skivakantie met de collega's van Concordia de Keizer en het annuleren van de vakantie met zijn vriendin ervaart hij weliswaar als vervelend, maar Naterop en zijn vriendin houden de moed erin en hebben ze met hulp van een Youtube-film



van een bekend restaurant uit Breda, die de ‘*out of the box* beleving’ heeft opgezet, een viergangenmenu bereid. Goed deed hem ook de ‘Samen staan we sterk’-bloemenactie van het moederbedrijf Ecclesia waarbij richting alle medewerkers ook werd gerefereerd aan de op stapel staande fusie met Gebr. Sluyter

GEEN AANNAMES

De les die Naterop uit deze Coronacrisis trekt is: “Doe geen aannames alvorens een mening te vormen. Aannames in het algemeen zijn gevaarlijk niet alleen in deze materie. In januari kwamen de eerste berichten over corona in China. Tijdens het carnaval werd er nog lacherig over gedaan en zelfs de Amerikaanse president Trump deed het virus eerst af met een griepje. Inmiddels weten we welk enorm effect het Coronavirus heeft op de mensheid.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het samenzijn met vrienden en familie.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Met ‘twee linker’-handen kun je zowaar een ‘een klusser’ worden.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Naar kantoor en klanten hopelijk mei/juni op basis van de ‘1,5 meter-economie’; (grote) events op z'n vroegst begin 2021.”

Erwin Dijkhuis nieuwe eerste man bij Woodgate & Clark

Ik geloof in partnerships met opdrachtgevers

2019 was in meerdere opzichten een bijzonder jaar voor het al vele tientallen jaren bestaande expertise- en taxatiebureau met die karakteristieke, historische naam: Benjamins & Benjamins. Met een nieuwe man aan het roer - Erwin Dijkhuis - als opvolger van de in de markt goed bekende Willem Alberts en onder een nieuwe naam - Woodgate & Clark (Netherlands) B.V.- wordt, gesteund door het ambitieuze moederbedrijf Van Ameyde, niet alleen de verjonging ingezet, maar ook de koers naar vernieuwing en uitbreiding naar het zakelijk segment. Met onder meer als beoogd doel op termijn te komen tot een aanzienlijke uitbreiding van de serviceverlening en uitbreiding van het expertisekorps. Daarbij worden, naast autonome groei, acquisities zeker niet uitgesloten, zo blijkt uit een gesprek met de nieuwe Managing Director.

Na het afronden van zijn studie HTS Internationale Bouw Economie aan de Avans Hogeschool werkte hij ruim drie jaar als projectontwikkelaar bij de Van Wijnen Groep voordat hij in oktober 2000 de overstap maakte naar de schade-expertisebranche. Bij Crawford & Company heeft hij – op een kort uitstapje van nog geen jaar bij Toplis Hettema (nu DEKRA) na - tot medio vorig jaar gewerkt, aanvankelijk als schade-expert en later als *Manager Property*. Ook heeft hij de vestiging Apeldoorn opgezet en aldaar leiding gegeven aan een team van zes experts. Ook is hij sinds maart 2018 namens het NIVRE als projectcoördinator betrokken bij de afwikkeling van de aardbevingsschades in Groningen.

Sinds vorig jaar augustus is hij actief als *Managing Director* bij Woodgate & Clark (voorheen Benjamins Expertise), het 19 medewerkers tellende expertisebureau in Badhoevedorp dat onderdeel uitmaakt van Van Ameyde. Hij volgt in die functie Willem Alberts op, die ruim 40 jaar aan 'Benjamins' verbonden was en later dit jaar met pensioen gaat. "Willem heeft mij persoonlijk benaderd voor deze functie. Het bureau was vooral actief in het particuliere segment en wilde haar dienstverlening uitbreiden met MBK en de overige zakelijke schades, de meer *high end claims*. Ook wordt samengewerkt met Woodgate & Clark in de UK en richten we ons ook op uitbreiding van de serviceverlening naar het buitenland. De kans om deze markt te ontwikkelen was voor mij de reden om 'ja' te zeggen tegen deze nieuwe uitdaging."

NIEUWE DIRECTEUR, NIEUWE NAAM

Benjamins & Benjamins is weliswaar een bekende, gerenommeerde naam in expertise- en taxatieland met een trouw klantenbestand, maar was de laatste jaren een betrekkelijk 'stille' en publicitair weinig zichtbare speler op de schaderegelingsmarkt. Daar gaat



Erwin Dijkhuis: "We gaan, ondersteund door ons moederbedrijf Van Ameyde, zeker nadrukkelijker aan de weg timmeren: zowel wat onze bestaande activiteiten richting MKB en particulieren betreft als door middel van de uitbreiding van onze dienstverlening naar de zakelijke markt."

de komende tijd zeker verandering in komen. "We gaan, ondersteund door ons moederbedrijf Van Ameyde, zeker nadrukkelijker aan de weg timmeren: zowel wat onze bestaande activiteiten richting MKB en particulieren betreft als door middel van de uitbreiding van onze dienstverlening naar de zakelijke markt. Met het oog daarop hebben we ons team de afgelopen maanden versterkt met ervaren register-experts in disciplines als opstellen, machines, inventarissen en goederen, bedrijfsschade en aansprakelijkheid. We hebben op dat gebied inmiddels dan ook enkele belangrijke stappen gezet."

Dat gebeurt inmiddels onder een nieuwe naam: Woodgate & Clark, het Britse expertisebureau dat sinds 2015 onderdeel is van Van Ameyde, de zakelijke & complexe schade-expertisemarkt bedient en sinds 1 november 2019 actief is in Nederland. "De organisatie wil internationaal de hele zakelijke en complexe schademarkt kunnen bedienen onder het label VA Specialists, waar ook de

We sluiten naast autonome groei acquisities zeker niet uit

We moeten er met elkaar voor waken terecht te komen in een kostprijsdiscussie

Nederlandse merken Arntz I van Helden en Van Ameyde Marine deel van uitmaken. In Nederland ontbrak nog de zakelijke *property* schade-expertise”, zegt Dijkhuis.

Voor multidisciplinaire schades stelt Woodgate & Clark speciale teams samen. Mocht Woodgate & Clark zelf niet beschikken over bepaalde technische disciplines, dan worden die geleverd door zusteronderneming Arntz I van Helden. “Wij werken bovendien ook nauw samen met ons Engelse zusterbedrijf, want zakelijke verzekeringen trekken zich niets aan van landsgrenzen”, aldus Dijkhuis.

AMBITIEUZE PLANNEN

De nieuwe *Managing Director* heeft ambitieuze groeiplannen met de Nederlandse vestiging van Woodgate & Clark. Op de vraag waar hij de stip op de horizon wil leggen, zegt Dijkhuis geen concrete groeipercentages te willen noemen maar op termijn wel te denken aan een aanzienlijke groei van de omzet: “Door middel van autonome groei maar ook acquisities sluiten we niet uit. Om de ons voor ogen staande dienstverlening te kunnen bieden aan onze opdrachtgevers en hun klanten willen we voor multidisciplinaire schades teams van minimaal drie à vier goede schade-experts aan ons binden. Daarnaast zullen we zeker ook medewerkers zelf gaan opleiden”, licht Dijkhuis toe.

Om die ambitieuze doelstellingen wil Woodgate & Clark's nieuwe *Managing Director* nadrukkelijk het gesprek aangaan met bestaande en potentiële opdrachtgevers over de gewenste dienstverlening op schaderegelingsgebied. “Ik geloof sterk in echte langdurige, meerjarige *partnerships* met opdrachtgevers bij verzekeraars, makelaars, volmachtbedrijven en verzekerde ondernemingen. En in een intensieve samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen teneinde de specifieke wensen van opdrachtgevers optimaal te kunnen vertalen in een schaderegeling en omgang met verzekeren die nauw aansluit op hun gedachten hieromtrent: een aanpak bij schade die zowel tegemoet komt aan de wens tot schadelastbeheersing als aan die van een zo groot mogelijke klanttevredenheid.

We moeten er met elkaar voor waken terecht te komen in een kostprijsdiscussie.”

KANSEN EN UITDAGINGEN

Dijkhuis benadrukt voor zijn bedrijf volop kansen en uitdagingen te zien. “Bijvoorbeeld door de mogelijkheid om via ons moederbedrijf en zusterondernemingen klanten in het vervolg ook internationaal te kunnen bedienen. Maar ik zie ook kansen op het gebied van bijvoorbeeld asbest en op nieuwe terreinen als cyber en zonnepanelen. We hebben daarvoor nu al specifieke kennis in huis”, aldus de *managing director*, die daarbij nadrukkelijk aangeeft zijn ogen niet zegt te sluiten voor de forse concurrentie in expertiseland.” Sterker nog, concurrentie is juist belangrijk, dwingt je tot nadenken en tot een kritische blik op je eigen dienstverlening en leidt daardoor uiteindelijk tot innovatie.”

Wat zie je als belangrijke trends en ontwikkelingen die de verzekerings- en schaderegelingsbranche raken? Dijkhuis wijst onder meer op de toenemende claimbewustheid bij klanten en de groeiende complexiteit en omvang van schadeclaims. “Ook zien we nieuwe schades als cyber en door allerlei klimaatgerelateerde oorzaken en hebben we meer en meer te maken met bijvoorbeeld de energietransitie (duurzaamheid, isolering, stikstof) en de toenemende rol van domotica. Een algemeen probleem is daarnaast de krapte op de arbeidsmarkt, waarmee ook de verzekerings- en schaderegelingsbranche te maken heeft. Mede daardoor neemt ook de behoefte aan specifieke schadekennis en daarmee aan goede schadespecialisten toe en daar kunnen wij als expertisebranche van profiteren. Mits wij in staat zijn voldoende kwalitatief goede mensen aan ons te binden en/of zelf op te leiden of bij te scholen.”

Tot slot, wat zou je de sector mee willen geven? “Probeer in beeld te blijven bij opdrachtgevers, speel in op de enorme behoefte aan specifieke kennis van schades en risico's en zorg voor voldoende goed gekwalificeerd personeel.” ■

De behoefte aan specifieke schadekennis en daarmee aan goede schade-specialisten neemt toe



MAINPLUS
SCHADEHERSTEL
Want u verdient een veilig en fijn thuis



Laurien Dufour (WIJ Advocaten):

“Grens tussen werk en privé is aan het vervagen”

De 15 medewerkers van WIJ Advocaten in Amsterdam (elf advocaten en vier ondersteunende medewerkers) werken tijdens de Coronacrisis merendeels vanuit huis. Vanwege de RIVM-regels zijn dagelijks op kantoor hooguit twee advocaten en twee ondersteunende medewerkers aanwezig. De rechtbanken zijn gesloten en vrijwel alle zittingen zijn dus afgelast, alleen spoedeisende zaken gaan door. Risk & Business praatte met Laurien Dufour, advocaat-partner en sinds de oprichting in 2011 betrokken bij WIJ Advocaten, over haar thuiswerkbeleving en de invloed van het Coronavirus op de dagelijkse praktijk.

Dufour en haar echtgenoot werken beiden vanuit huis en voeren een strakke planning, zeker nu de kinderen niet meer naar school en opvang kunnen. De advocate heeft in de ochtenden de volledige zorg voor de kinderen, het thuisonderwijs en het huishouden. Vanaf 13:00 uur neemt haar man deze taken over. “In de avonden wanneer de kinderen op bed liggen, kan ik rustig aan processtukken werken en zelfs met schadehandelaars bellen. De grens tussen werk en privé is nog verder aan het vervagen, wat ik niet als een probleem zie. Ik vind het echt waardevol om als gezin meer tijd met elkaar door te kunnen brengen, ook al zijn er natuurlijk ook momenten dat ik even genoeg heb van mijn kinderen. Een voordeel is dat je veel beter de zwakke én sterke punten van je kinderen ziet nu je samen het schoolwerk maakt.”

De in Rotterdam woonachtige Dufour is gewend om gemiddeld twee dagen per week thuis te werken. Omdat zij de afgelopen weken het contact met collega's mist, voelt het voor haar nu toch anders. Ook voor wat betreft afspraken met cliënten, evenementen, seminars, recepties en lunchafspraken. Verder mist ze de energie, die ze krijgt tijdens de zakelijke en gezellige momenten met mensen.

OPLOSSINGEN

Gaandeweg worden oplossingen gevonden voor de problemen die zich aandienen. Zo ook voor besprekingen met wederpartijen en cliënten. Zo'n gesprek via skype of zoom geeft letterlijk ruis op de lijn, aldus de advocate, die deze digitale meetings als minder warm en betrokken zegt te ervaren. “Bij *face to face*-contact is er veel meer communicatie dan alleen woorden, de uitdrukkingen op iemands gezicht, elkaars nabijheid en lichaamstaal. Die extra informatie mis ik nu in de behandeling van een zaak. Zo ook het contact met mijn collega's, die ik nu vrijwel alleen via *zoommeetings* zie.”

De schriftelijke procedures en rolzittingen bij rechtbanken en gerechtshoven gaan wel gewoon door. Het indienen van processtukken bij de gerechten was lastig omdat de balies op 17 maart werden gesloten en er dus geen medewerkers zijn om ontvangstbevestigingen af te geven. Sinds medio april heeft de Rechtspraak het mogelijk gemaakt om processtukken per e-mail in te dienen. In die eerste weken was het zoeken naar een geschikte manier om de processtukken in te dienen. “Als advocaat ben je verantwoordelijk voor het halen van de termijnen. Ondanks de coulance van de Gerechten houden wij ons ook in Coronatijd hieraan. Ook letten



wij goed op de privacy en geheimhouding. De IT-systemen en de thuiswerkplekken voldoen aan de eisen, die de Orde van Advocaten stelt en verder worden aantekeningen en concepten op kantoor vernietigd. Ik vind het schokkend om te ervaren hoe vaak advocaten vertrouwelijke stukken met het gratis medium ‘we transfer’ versturen. Wij gebruiken het betaalde systeem ‘Legal dropbox’, waarmee op een veilige manier documenten worden verstuurd.”

Op dit moment loopt de opdrachtenstroom voor WIJ Advocaten gewoon door. Dufour verwacht dat dit ook zo zal blijven. “In het leven ‘na Corona’ zal er een andere manier van werken en samenleven zijn, verwacht ik. Er vallen nu andere dingen op, zoals de waarde van persoonlijk contact. Ik denk dat ik nooit meer zal denken: moet ik echt naar die borrel? Ik verheug me op de periode na Corona, om iedereen weer te zien en te spreken. We hebben veel in te halen.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Alledaags contact met vrienden, familie, collega's.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Dat we zien wat voor een sterke band we met elkaar als collega's en businesspartners hebben.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “In de zomer beginnen we elkaar weer te ontmoeten in anderhalve-meter-afstand settings, in de loop van 2021 zien we elkaar weer bij seminars, congressen en borrels.”

Arjen de Man (Novanet):

“Onder druk worden zaken vloeibaar”

Als schadeherstelbedrijf heeft Novanet uiteraard direct contact met de klant. Immers de herstelwerkzaamheden dienen hoofdzakelijk in de woning of het bedrijf van gedupeerde te worden uitgevoerd, ook in Coronatijd. Arjen de Man, operationeel manager bij Novanet, licht hieronder toe hoe hij en zijn collega's daarmee omgaan en wat zijn ervaring hiermee is.

De Man is verrast dat hij precies op het afgesproken tijdstip wordt gebeld voor dit interview. In de praktijk wordt hij op de meest onverwachte momenten gebeld, wat zijn werk leuk en dynamisch maakt. Zijn dagindeling is rigoureus veranderd door de coronacrisis. Afspraken bij klanten gaan niet meer door. Zijn vrouw en hij werken afwisselend thuis met twee jonge kinderen om hen heen. “Mijn dochter van 7 jaar begrijpt het wel en wacht met het stellen van een vraag als papa aan de telefoon is, maar mijn zoon van 3 jaar stoort zich hier totaal niet aan. Gelukkig is hier begrip voor en ontstaan grappige situaties.”

Op het kantoor van Novanet in Utrecht is op elke vitale afdeling één persoon aanwezig. De Man begint te wennen aan het lege kantoor en de stilte op de weg, al blijft hij die stilte als onheilspellend ervaren. Gelukkig loopt de opdrachtenstroom gewoon nog redelijk door. De planning voor reparaties zit vol. Bij de reparatie bij mensen thuis houden de ‘herstelmeesters’ zich strikt aan de regels van het RIVM: Zoals geen hand geven, opdrachtbonnen niet op tablet laten tekenen voor akkoord maar dit mondeling laten accorderen, 1,5 meter afstand houden ook tijdens de uitvoering van de reparaties en de ruimte waar de reparatie plaatsvindt voldoende ventileren.

Een dag voor het bezoek wordt het betreffende huishouden gebeld of niemand ziek is. Zo ja, dan wordt de reparatie uitgesteld. De klussen waarbij er twee medewerkers moeten samenwerken worden uitgesteld. Dit is de nieuwe manier van werken, die in zeer korte tijd volledig geïmplementeerd is. De gezondheid van de medewerkers en de klanten staat ook bij Novanet voorop. “Gezondheid, daar komt niets bij in de buurt. Hoe druk hebben we ons in Nederland in afgelopen periode niet gemaakt over onderwijs, boeren, CO2 uitstoot, enz. Dat is van secundair belang. Prioriteit is nu gezondheid.”

Positief noemt Arjen het dat iedereen laat zich van zijn creatieve kant zien. “Binnen een paar uur zijn thuiswerkplekken ingericht en kan het schadeherstelbedrijf efficiënt, effectief en creatief door met de werkzaamheden volgens de regels van de RIVM. Vergaderingen en overleggen vinden in *conferencecalls* plaats. De managers communiceren snel met elkaar via een *whatsapp*-groep. Collega's met jonge kinderen krijgen calamiteitendagen. Medewerkers gaan heel flexibel met elkaar om en komen met creatieve oplossingen. “In managementvergaderingen hebben we gesproken over hoeveel procent van de medewerkers thuis kan werken en hoe je de controle houdt. Nu iedereen thuis werkt, zie je dat het prima gaat. Ook



binnen ons bedrijf is net als in de samenleving het saamhorigheidsgevoel is groot.”

De Man verwacht dat het werk in de komende periode minder zal worden, omdat er bijvoorbeeld minder inbraakschades zijn, maar op dit moment blijft er nieuw werk binnenkomen. Branden en lekkages zullen blijven ontstaan. Wat hij vooral mist is het persoonlijke contact met collega's en opdrachtgevers. Hij vangt dit op door veel te bellen met opdrachtgevers, tenslotte is het een ‘gunmarkt’ en is het belangrijk om elkaar vaak te zien en te spreken. “Mooi om te zien dat alle medewerkers de schouders eronder zetten, meedenken en goed letten op zichzelf, familie en samenleving. Gezinnen met jonge kinderen krijgen nieuwe opvoedkundige ‘skills’ en worden hierdoor veel stressbestendiger naar de kinderen toe”, merkt de Man als laatste humoristisch op.

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het contact met collega's en klanten.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Kansen komt vooral voort uit het feit dat we creatief moeten zijn. Dingen die onmogelijk leken, blijken onder druk toch mogelijk.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Ik denk dat we nog heel lang een 1,5 meter samenleving houden maar ook dat we onze draai daarin wel zullen vinden.”

Webinar 'De Corona-crisis en Supply Chain Risk Management'

Covid-19: triple shock voor bedrijven

De Coronacrisis raakt de samenleving in alle geledingen. De zakelijke impact van de wereldwijde Coronacrisis is groter en veelomvattender dan eerdere wereldwijde crises, zoals SARS in 2003. Een flinke recessie ligt in het verschiet, berekende het CPB onlangs. Covid-19 raakt bedrijven op drie verschillende manieren, tegelijk: aan de vraagkant, de aanbodzijde en op financieel gebied (liquiditeit). Er is sprake van een zogenaamde triple shock.

Over de internationale economische effecten van de Coronacrisis en Supply Chain Risk Management vond onlangs een webinar plaats, georganiseerd door Commercial Risk Europe. Het webinar stond al enige tijd gepland, maar kreeg door de actualiteit ineens een heel andere lading. Tijdens de online sessie gingen specialisten van Zurich en van Riskmethods dieper in op de effecten die de huidige crisis zal hebben op het Risk Management van internationaal opererende ondernemingen.

DE WERELD NA 'COVID-19' KAN NIET MEER DEZELFDE ZIJN

De wereld zal na 'Covid-19' niet meer dezelfde zijn, luidde een van de conclusies. "Mensen hebben de neiging dit soort ingrijpende gebeurtenissen weg te stoppen en weer de normale gang van zaken op te pakken. Inclusief de focus op kosten en besparingen, zeker waar het de *Supply Chain* betreft", sprak Heiko Schwarz, *managing director* van Riskmethods. "Maar dat helpt je niet te overleven, zeker niet in een omvangrijke crisis zoals de huidige. Want juist nu komen tekortkomingen onmiskenbaar aan het licht en worden effecten van jarenlange kostenbesparingen en steeds meer efficiëntie zichtbaar."

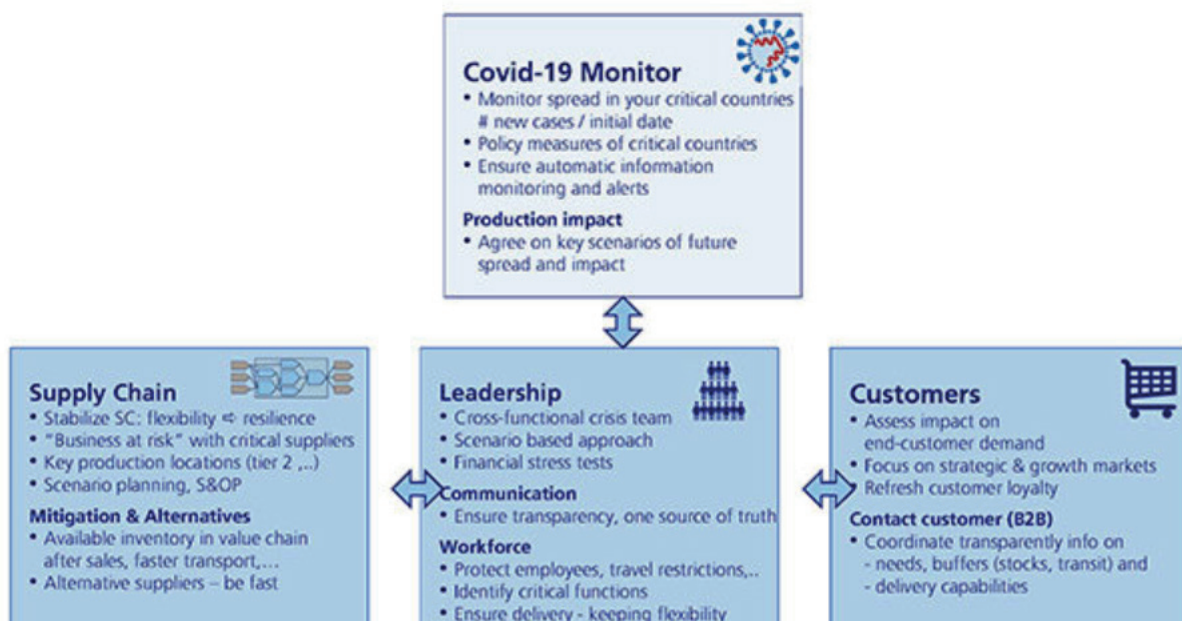
Veel bedrijven blijken volgens hem hun Risk Management toch niet zo goed op orde te hebben. "We moeten onder ogen zien dat je

als bedrijf in de toekomst veel meer rekening moet houden met de risico's van dit soort grote calamiteiten. Dat betekent onder meer permanent zicht hebben op uw leveranciers, de processen en wat er speelt. Het combineren van het menselijke brein en technologie is nodig om dit soort risico's zo goed mogelijk te tackelen. Want mensen zijn de beste *risk monitoring devices*."

SUPPLY CHAINS ZIJN LEAN EN COMPLEX GEWORDEN

Otto Kocics, *principal of business interruption and resilience risk engineering* bij Zurich, zei dat de uitbraken van het Corona-virus zijn als 'twee golven die de wereldwijde economie tegelijk raken' met beide een '*supply chain-shock*' aan de vraag- en aan de aanbodkant'. Die twee golven kunnen op hun beurt weer een enorme financiële crisisgolf veroorzaken.

De impact van 'Covid-19' is duidelijk anders dan eerdere wereldwijde pandemieën, aldus Kocics. Dat heeft er volgens hem mee te maken dat de *supply chains* van multinationals in toenemende mate *lean* en complex zijn geworden. De verwevenheid is groot en datzelfde geldt voor de onderlinge afhankelijkheid van partijen in die ketens. China is in feite de fabriek van Europa geworden en dat is nu heel erg duidelijk geworden. "Als je nagaat dat het aandeel van China in het mondiale BBP is gegroeid van 4 naar 16% in de



afgelopen vijftien jaar, dan geeft dat duidelijk aan wat de impact van de uitbraak van het virus en de *lockdown* in diverse Chinese regio's is op de mondiale economie."

"Gemiddeld 80% van de farmaceutische producten wordt tegenwoordig in China gemaakt, evenals 40% van het wereldwijde textiel- en kledingaanbod en 26% van het meubilair. Om maar niet te spreken van de productie van elektronica en onderdelen. Juist in de regio's die afgesloten zijn geweest, bevinden zich industrieën die van cruciaal belang zijn."

HET SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT VAN VEEL BEDRIJVEN KAN BETER

Het Supply Chain Risk Management van veel bedrijven kan beter. Of moet beter, vinden Kocics en Schwarz. Een goed opgezette Supply Chain Risk Management Response kan een belangrijk verschil maken. "Dat houdt onder meer in dat u moet beschikken over een cross-functional crisisteam en dat er duidelijk leiderschap wordt getoond. Daar begint het mee. Denk in scenario's hoe deze crisis zich verder gaat ontwikkelen en heb helder voor ogen wie uw belangrijkste leveranciers zijn."

Zorg dat je als bedrijf nauwgezet volgt hoe Covid-19 zich verder verspreidt, wat de gevolgen zijn en hoe hierop vanuit overheden wordt gereageerd. "Ken de beleidsmaatregelen in kritieke landen. Gebruik maken van een geautomatiseerd informatie monitorings- en alarmeringssysteem helpt. Heeft u dat op dit moment niet, overweeg dan hierin te investeren als deze crisis voorbij is."

LEIDERSCHAP EN COMMUNICATIE

Leiderschap en een heldere communicatie zijn andere factoren

die juist nu van groot belang zijn. "Leiderschap staat niet op zich, maar moet zijn gebaseerd op een *cross-functional* crisisteam dat een op scenario's gebaseerde aanpak volgt. Communicatie moet helder en eenduidig zijn: *one source of truth*. Het spreekt eigenlijk voor zich dat je in deze bijzondere tijden voldoende oog hebt voor de gezondheid van je werknemers en dat houdt onder meer in dat reizen zoveel mogelijk wordt beperkt. In veel gevallen is dat van overheidswege al aan banden gelegd."

DE LANGERE TERMIJN: WAT TE DOEN

Voor de langere termijn geldt dat ondernemingen op zoek moeten naar een herijking van kosten en risico's in hun *supply chains* om zo de weerbaarheid te vergroten. Investeer in technologie om risico's veel uitgebreider en diepgaander te monitoren. "Dat stelt u als onderneming in staat veel alerter te reageren op ontwikkelingen en daarmee risico's in uw *supply chain* te beperken. Zorg dat u gedetailleerd inzicht hebt in wie uw leveranciers zijn en kijk kritisch naar hun impact op uw bedrijfsprocessen."

Voor Risk Managers ligt hier een belangrijke rol, aldus de specialisten. "Kom uit uw silo en ga het gesprek aan met andere specialisten in de organisatie, zoals procurement, productmanagement en sales. Belangrijk is dat uw organisatie zo weerbaar mogelijk is en dat er snel en adequaat ingespeeld kan worden op calamiteiten zoals deze."

Heiko Schwarz: "*Economies of scale create diseconomies of risk*. Mensen zijn niet de beste soort *risk monitoring devices*. Het combineren van het menselijke brein en technologie is nodig om dit soort risico's zo goed mogelijk te tackelen."

Webinar 'A European Risk Manager perspective on the coronavirus crisis'

Covid-19: How to manage the next wave of disruption

De Covid-19-pandemie heeft zich met enorme snelheid verspreid over de wereld. Het economische leven is op veel plekken nagenoeg tot stilstand gekomen. Na de uitbraak van het Coronavirus komt de volgende golf van ontwrichting onze kant op: de grootste economische schok sinds de Tweede Wereldoorlog. Ook klantgedrag en bedrijfsmodellen zullen er in veel gevallen 'na Corona' anders uit zien. Kortom: er is een wereld voor en een wereld na Corona. Hoe gaan bedrijven om met de huidige situatie en hoe kunnen ze zich nu al voorbereiden op de tijd na Corona en op extreme onzekerheden in de toekomst?

Wat is straks het nieuwe normaal en hoe ziet het nieuwe landschap er uit? Die vragen werden half april in een webinar voorgelegd aan drie specialisten van adviesbureau McKinsey. Het webinar maakt deel uit van de serie COVID-19 – 'A European risk manager perspective on the coronavirus crisis.' Doel is het debat op gang te brengen tussen de experts zoals die van McKinsey en Risk Managers van Europese bedrijven. In de eerste sessie gaven de drie

McKinsey-specialisten inzicht in de risico's en verstoringen door Covid-19 en hoe organisaties omgaan met uitdagingen zoals we die nu kennen.

WEBINARS OVER COVID-19

De mini-serie webinars is een initiatief van FERMA, de Europese koepel van *Risk & Insurance Associaties*. Het eerste was in samen-

werking met ANRA, de Italiaanse Risk Management-associatie. Italië is een van de zwaarst getroffen landen waar het economische leven al voor een behoorlijk lange periode grotendeels is stil gelegd.

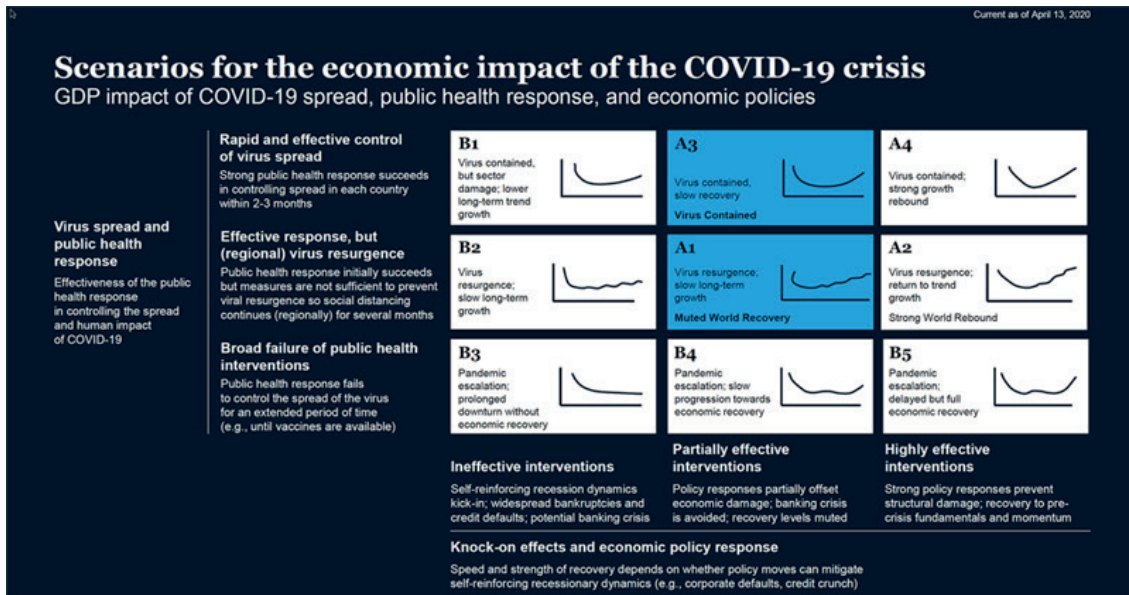
In het eerste webinar werden vier invalshoeken belicht:

- De potentiële scenario's in de periode 'na corona'.
- De situatie in een grote Europese economie, die van Duitsland: hoe ziet de weg naar het 'nieuwe normaal' er uit?
- De situatie in China, waar de lockdown stapsgewijs wordt afgebouwd en het economische leven weer op gang komt.

- Het nieuwe normaal: hoe ziet dat er waarschijnlijk uit en waar moet je als organisatie rekening mee houden?

NEGEN SCENARIO'S VOOR ECONOMISCH HERSTEL

Een crisisteam Covid-19 specialisten van McKinsey stelde negen scenario's op voor het herstel van de economie in de tijd na corona, uiteraard met alle voorbehouden. Want de situatie kan per week veranderen.



SCENARIO'S VOOR ECONOMISCH HERSTEL IN EUROPA

Kijkend naar Europa wordt een langzaam herstel het meest waarschijnlijk geacht: in de scenario's zijn dat de varianten A1 en A3 (de blauwe). A3 is van deze twee het meest optimistische scenario dat al herstel te zien geeft in het eerste kwartaal van 2021. Het andere scenario, A1, gaat uit van een trager herstel dat pas na 2024 zal leiden tot een vergelijkbaar economisch niveau zoals dat in 2019 was.

UITGELICHT: DE DUITSE ECONOMIE

De productie- en maakindustrie is een van de fundamenteën onder de Duitse economie en het is de vraag hoe deze hoeksteen uit deze crisis komt. Inzoomend op de verschillende sectoren zijn de *auto-motive* en de luchtvaart keihard getroffen.

Hoe en in welk tempo de economie zich 'na corona' zal herstellen, is moeilijk te voorspellen, aldus de McKinsey-specialisten. Niemand die het precies weet en ook historische gegevens bieden geen goede basis. Dat heeft mede te maken met twee schokken die elkaar opvolgen: een *supply driven shock* die onmiddellijk is gevolgd door een *demand driven shock*, vraaguitval. Bovendien zijn de Europese economieën sterk met elkaar verweven, waardoor exportgerichte landen als Duitsland (en Nederland) ook afhankelijk zijn van de ontwikkelingen in andere Europese landen.

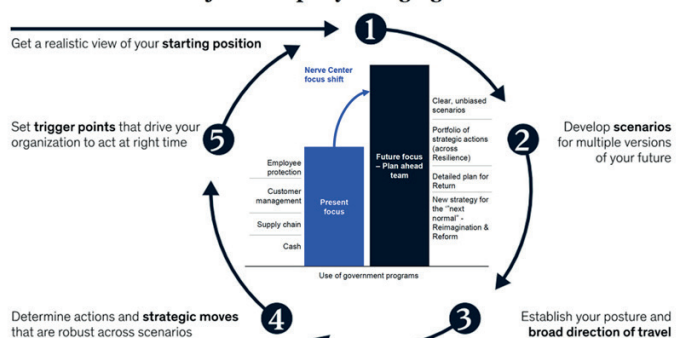
CHINA

China is volgens de McKinsey-specialisten een goed referentiepunt. De Chinese economie is weer langzaam aan het opstarten en de

verwachting is dat de vraag over een aantal weken weer terug zal zijn op 70% van het niveau van voor de coronacrisis. De weg verder omhoog naar 100% zal nog wel even duren, is de verwachting. 'Dat heeft alles te maken met het herstel aan de vraagzijde, het herstel van de *demand driven shock*.'

Een soortgelijke ontwikkeling is ook in Europa te verwachten nadat de economieën weer van het slot zijn gegaan. 'Ook in Europa zal het lang duren voordat de vraag zich herstelt en het is maar de vraag of die vraag zich weer herstelt tot het niveau van voor de crisis. De wereld zal er echt anders uit zien, er ontstaat een nieuw normaal. Dat kan bijna niet anders.'

Nerve Center needs to evolve from present focus to include plan ahead teams and adjust to rapidly changing circumstances



OPTIMISME IN CHINA

Het optimisme in China is groter dan in de rest van de wereld, constateert Vito Giudici, *Senior Partner* van McKinsey in Hongkong. Ondanks de krimp van de economie dit jaar met een kleine 7% en dat is ongekend voor China. 'Het virus lijkt in China nu over het hoogtepunt. Fabrieken gaan weer produceren. Maar de afzetzijde bepaalt vooral het tempo van het herstel. Niettemin is het optimisme voelbaar en veel mensen zijn van mening dat er al sprake zal zijn van zichtbaar herstel in het eerste kwartaal van 2021.'

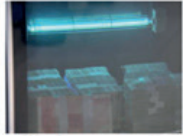
Hobbels zullen er nog genoeg zijn, stelt hij. 'De hele *supply chain* mist nog een aantal schakels en 17% van internationale ondernemingen overwegen delen van hun *supply chain* te verhuizen naar plekken buiten China (dichter bij huis) om de afhankelijkheid van Chinese producenten te verminderen. Een les uit deze crisis is om meer *resilient* te zijn voor extremiteiten zoals nu.'

FINANCIEEL

Ook financieel gaat het nog wel een tijd duren voordat de meeste bedrijven hun winst weer op niveau zullen hebben. De McKinsey-specialisten zien voor Europa een 'gematigd optimisme'. Een belangrijk punt is het stimuleren van het herstel van de vraag. Andere, meer positieve kanten zijn er ook: de mate van remote werken zal niet zomaar verdwijnen. 'De aangescherpte protocollen voor *social distancing*, hygiëne en *crowdcontrol* zullen voor lange tijd blijven.'

Ook de rol van de overheid zal voor langere tijd overheersend blijven. Overheden zullen banken en verzekeraars aansporen een actieve rol te vervullen in het herstel van het bedrijfsleven, eventueel aangespoord door regelgeving. Van iedereen binnen de bedrijven wordt een actieve rol verwacht. Ook Risk Managers hebben hierin binnen hun bedrijven hun taak, net zoals vele andere specialisten. Ook hun wereld zal straks anders zijn.'

Protection: a banking example to ensure safety of customers and employees at branches

中国工商银行			
1 Placard  Placard to remind people to wear masks and the branch has been sanitized	2 Temperature Screening  Check customers' temperature before they are allowed to enter the branch	3 Crowd Control  Monitor and control number of customers in the branch	4 Branch Sanitization  Sanitize the entire branch twice a day and frequently touched surfaces every hour
5 Social Distance  Remind the customers to ensure physical distance of one meter	6 Seat Separation  Place notice every other seat to remind customers to sit separately	7 No Water Dispenser  Remove water dispenser in the public area to minimize risks of cross infection	8 Note Sterilization  All cash taken goes to centralized sterilizer – no recycle of cash at the teller

Source: Lit. research

McKinsey & Company

Beide artikelen verschenen eerder op de webpagina van de NARIM. Het tweede webinar in de serie over de gevolgen van Covid-19 is op 28 april. In dit webinar komen vijf Risk Managers van Europese bedrijven aan het woord.

De afbeeldingen zijn afkomstig uit de presentatie van McKinsey tijdens het webinar op 15 april 2020:
https://www.narim.com/source/20200415_FERMA-webinar%2015%20april%202020.pdf

Meer info en inschrijven webinar 28 april: <https://www.ferma.eu/event/special-covid-19-webinar-2-how-to-deal-with-todays-issues-and-prepare-for-future-challenges/>

Eerste webinar terugkijken, info over sprekers, links en presentaties:
<https://www.ferma.eu/webinar-replay-covid-19-how-to-manage-the-next-wave-of-disruption/>

Mathijs Hoek (Troostwijk Contra Expertises) :

“Een bezoek ter plekke aan de schade-locatie en een persoonlijk gesprek met gedupeerde(n) is essentieel voor ons werk”

Een contra-expert biedt niet alleen hulp in de fase direct na een schade, maar behartigt de belangen van de schadelijgende partij ook op de langere termijn en in de onderhandeling met een verzekeraar. Om deze werkzaamheden goed te kunnen verrichten is (fysiek) persoonlijk contact met betrokkenen onvermijdelijk, ook in Coronatijd. Mathijs Hoek, commercieel manager en schade-expert bij Troostwijk Expertises, vertelt over zijn ervaringen de afgelopen weken.

Troostwijk behandelt voornamelijk complexe schades. “Een bezoek ter plekke aan de schade-locatie en een persoonlijk gesprek met gedupeerde(n) is dan ook essentieel voor ons werk”, benadrukt Hoek, die daarbij met zijn collega's uiteraard de adviezen van het RIVM opvolgt. Zoals de meeste collega's in een buitendienstfunctie is hij het thuiswerken gewend. “In de afronding van een complexe zaak is het essentieel om fysiek bij elkaar te komen en elkaar in de ogen te kunnen kijken. Deze besprekingen worden nu vaak met behulp van ‘Microsoft teams’ gevoerd. Documenten en *spreadsheets* worden gedeeld tijdens de bespreking met de experts, medewerkers van verzekerde, makelaar en verzekeraar. Een goede voorzitter is essentieel voor het gestroomlijnd laten verlopen van zo'n digitale bespreking. Schades van bedrijven die geen fysiek bezoek wensen, worden tijdens de coronacrisis zoveel mogelijk met *conference calls* afgehandeld.”



CHAPEAU VOOR ICT

Wat betreft het thuiswerken wil Hoek een diepe buiging maken voor de afdeling ICT van Troostwijk. Zij hebben iedereen binnen het bedrijf volop gefaciliteerd en zijn heel snel opgeschakeld, hebben hardware en software ter beschikking gesteld en de capaciteit van het netwerk uitgebreid. “De techniek wordt optimaal benut en we leren elke dag. Ondanks de goedwerkende techniek mis ik het persoonlijke contact met collega's om even te overleggen en een praatje te maken. Ik leer nu geen nieuwe mensen kennen en vind de beperking van mijn bewegingsvrijheid benauwend. Dat intermenselijke en sociale contact mis ik het meest.”

Hij vervolgt: “Ik heb het geluk dat ik thuis een prima werkplek heb. Ook mijn vrouw heeft haar eigen werkplek. Mijn zoon woont nog thuis en is aan het afstuderen. Mijn dochter is weer thuis komen wonen en pakt vanuit hier haar studie op. Dat gaat allemaal prima omdat we voldoende ruimte hebben. Niet iedereen heeft deze luxe, dat besef ik me terdege.”

ONTWIKKELINGEN

De toekomst blijft koffiedik kijken. Er is een lichte teruggang in het aanbod van nieuwe schades. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe markten, waar Troostwijk z'n expertise aanbiedt. Zoals de evenementen die afgelast worden en de enorme schade die daaruit voortvloeit. Een complexe materie om in kaart te brengen. Troostwijk

Expertises heeft hiervoor de Schadehulp voor afgelaste evenementen (COVID-19) ontwikkeld.

Dat er na deze crisis anders gewerkt zal worden en de wereld er anders uit zal zien, daar is Hoek van overtuigd. “Deze situatie verbindt ons allemaal en je merkt dat iedereen er het beste van probeert te maken. De waardering voor onze bezoeken aan een schade-locatie is nu nog groter dan voorheen. Het digitale werken was er al een hele tijd, maar krijgt nu een extra dimensie die we ons niet eerder bewust waren. Net zoals vele klussen thuis, zoals het grasmaaien. Dat deed je met een zucht na een lange werkdag. Nu geniet je daar veel meer van.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het ‘koetjes en kalfjes-contact met collega's binnen Troostwijk, maar ook met de collega's uit het vak. Experts zijn van huis uit goede praters en dat gaat digitaal; toch anders dan met een kop koffie samen aan tafel.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Sommige ‘day-to-day’-probleempjes lijken ineens minder belangrijk en daarvoor in de plaats komt een berg innovatief gedrag, mooi voor nu en de toekomst.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Ik hoop volgend week! Wie het weet mag het zeggen.”

Hans Stoffels (AGCS):

“Ik hoop dat het thuiswerken niet al te lang meer duurt”

Na een kleine 20 jaar bij AIG te hebben gewerkt is Hans Stoffels sinds oktober 2018 werkzaam als Senior Underwriter Financial Lines bij verzekeraar Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Met een ‘jong’ team van vijf man houdt Stoffels zich bezig met beroeps- en bestuurdersaansprakelijkheid voor financiële instellingen. Met hem praatten we over zijn thuiswerkbeleving tijdens de Coronacrisis.

AGCS was voor het Coronatijdperk al redelijk digitaal georiënteerd. De vijf collega's van zijn team hadden allemaal al een vaste thuiswerkdag en omdat zij nu alle dagen thuiswerken bestempelt Stoffels deze situatie dan ook gekscherend als ‘een uit de hand gelopen thuiswerkdag’. Het team kan volgens hem de werkzaamheden goed verrichten en de zaken lopen gewoon door. Zij waren gewend om in belangrijke mate zelfstandig te werken met een manager die kantoor houdt in Antwerpen. ‘Business as usual’ dus. De techniek werkt goed en veilig en het team heeft twee maal per week een *call* met elkaar.

“Wat het lastig maakt, is dat sommige collega's nog maar kort in dienst zijn. Drie van de vijf collega's werken korter bij AGCS dan Stoffels en de inwerkperiode van een collega, die een dag voor de coronacrisis is gestart, is nog in volle gang. In een kantoor situatie kunnen de hele dag door vragen gesteld worden. Nu worden de vragen verzameld en op een belmoment gesteld. Dit brengt wel wat vertraging met zich mee.

De onderhoudsgesprekken met de makelaar en de klant verlopen ook via *calls*. “De calls moet je wel doseren en op een juiste manier inzetten. Het kost toch extra inspanning”, ervaart Stoffels. Zijn team ontvangt niet meer maar ook niet minder aanvragen voor verzekeringen in deze Coronatijd. “Ik verwacht dat het effect op klanten van AGCS later zal volgen. Vooral bij bestuurdersaansprakelijkheid wordt er naar de financiële positie gekeken. Zeker omdat niemand weet hoe lang de coronacrisis gaat duren, kunnen klanten onmogelijk inschatten wat de financiële effecten zijn.”

UITSTEKENDE CONCENTRATIE

Stoffels kan zich vanuit zijn thuiswerkplek veel beter focussen en wordt niet afgeleid door ‘geruis’ op kantoor. “Natuurlijk mis ik de dynamiek van kantoor. Die geeft me energie. Gelukkig kan ik uitstekend functioneren thuis, maar het is solistisch “. Wat hem



nog meer positief opvalt is, hoe ver AGCS met digitaal werken is. De continuïteit is gewaarborgd. Iedereen kan zijn werk doen.

Wat het effect is van de coronacrisis op de economie in het algemeen en op klanten van AGCS, houdt hem bezig. “Ik hoop dat het thuiswerken niet al te lang meer duurt.” In zijn strakke dagstructuur plant Stoffels ook de nodige fysieke beweging in. “We zitten nog meer stil nu we thuis werken. Lopen niet even naar een collega van een andere afdeling. Het is belangrijk om regelmatig de benen te strekken en door sport even te ontladen!”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “De dynamiek van het kantoorleven en de stad.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Dat we toch eigenlijk wel heel goed digitaal onze business kunnen doen!”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “De grote vraag die ons allemaal bezig houdt, maar ik verwacht een langzame start, hopelijk voor de zomer.”



Onderzoek IG&H en Phi Delphi

Overnamegolf bij Nederlandse adviseurs

Private equity speelt een steeds grotere rol in het Nederlandse distributielandschap voor verzekeringen. Een aantrekkelijk financieel profiel, groot consolidatiepotentieel en mogelijkheden voor 'multiple-arbitrage' maken dat 21% van de overgenomen omzet uit de laatste twee jaar door deze externe investeerders wordt gekocht, zo blijkt uit een onderzoek van IG&H en PhiDelphi Corporate Finance naar de drivers voor en impact van de overnamegolf die aan het plaatsvinden is. "Sinds een aantal jaren is er een ware overnamegolf gaande in de Nederlandse adviessector, die hierdoor sterk is veranderd."

Nederlandse bedrijven die actief zijn op het gebied van distributie van verzekeringen zijn volgens de onderzoekers voor meerdere type investeerders interessant. In 2018 (28) en 2019 (33) hebben gezamenlijk 61 overnames plaatsgevonden en dit jaar tot dusver zes. Met meerdere aangekondigde overnames, zoals recent door Aon en Diks, lijkt aan deze overnamegolf voorlopig ook geen einde te komen.

Hoewel 67 overnames op een totaal van meer dan 5.000 adviseurs niet veel is, zijn daardoor volgens de onderzoekers zeker bij grotere partijen verschuivingen ontstaan. Waar in 2014 in de schade-, pensioen- en inkomensmarkt 80% van het volume werd gegeneerd door de grootste 475 adviseurs, werd dit in 2018 mede door overnames door slechts 400 partijen gedaan. "De concentratie is dus gestegen", aldus de onderzoekers, volgens wie de recente ontwikkelingen omtrent het Coronavirus impact zullen hebben op deze overnamegolf.

SECTOR IS STERK VERANDERD

Door de overnamegolf is de sector sterk veranderd. Zo lopen waarderingen op tot wel 14-15x EBITDA voor de echt grote adviseurs en zijn vrijwel alle deelmarkten aan het concentreren. De interesse in de sector is ook opvallend omdat deze ogenschijnlijk gebukt gaat onder dalende commissies en steeds striktere wet-en-regelgeving. In haar *paper* (<https://info.igh.com/a-takeover-wave-amongst-dutch-insurance-brokers-is-taking-place>) onderzoeken IG&H en PhiDelphi Corporate Finance wie de kopers en verkopers zijn, wat hen drijft en wat de vooruitzichten voor deze overnamegolf zijn.

"Diverse investeerders verdringen elkaar de laatste jaren om een bod uit te mogen brengen, ondanks verschillende ongunstige ontwikkelingen in de sector. Zo staan commissies onder druk, wordt wet- en regelgeving strikter en vraagt de verdergaande digitalisering significante investeringen van adviseurs om winstgevend en relevant te blijven."

WIE KOOPT ER EN WAAROM?

Er zijn volgens de onderzoekers verschillende drijfveren aan te wijzen voor de interesse van kopers in de sector, waarvan een deel voor alle kopers hetzelfde zijn. "Ten eerste biedt de markt veel

IG&H

PhiDelphi
CORPORATE FINANCE

04/2020 Marktanalyse | IG&H en PhiDelphi Corporate Finance

Overnamegolf bij Nederlandse adviseurs

Buy buy buy! Wat verklaart de overnamegolf in het Nederlandse distributielandschap voor verzekeringen? IG&H en PhiDelphi Corporate Finance brengen de drijfveren en de impact van de overnamegolf in kaart.

Jan-Pieter van der Helm, Harald Miedema, Remon Balster & Koen Crolla

potentieel voor consolidatie: in de schade- en inkomensmarkt zijn in totaal meer dan 5.000 portefeuille houdende adviseurs. Schaal-grootte door consolidatie komt de positie t.o.v. verzekeraars en concurrenten ten goede en stelt partijen in staat om (IT-)investeringen uit te smeren over een groter aantal polissen. Ten tweede hebben adviseurs een voorspelbaar financieel profiel met hoge 'recurring' cashflows tegen lage kapitaalseisen. Vanuit een financieel oogpunt vormden ondernemingen in deze sector daarmee aantrekkelijke investeringen. Tot slot bevinden rentes zich al enige tijd op historisch lage niveaus waardoor er eenvoudiger aan vreemd kapitaal gekomen kan worden."

"Naast de eerdergenoemde 'algemene drijfveren' zijn er per koperscategorie ook unieke redenen waarom juist nu naar adviseurs gekeken wordt. Dit hangt samen met de manier waarop kopende

partijen waarde kunnen halen uit een overname”, vervolgen de onderzoekers, die in het kopersveld drie typen partijen onderscheiden: adviseurs, *private equity* en verzekeraars.

ADVISEURS

De meeste overnames, zowel in aantal als in totaal overgenomen omzet, zijn gedaan door adviseurs: 83% van de aantallen, goed voor 53% van de met de overnames gemoeide omzet. Voornamelijk Nederlandse adviseurs met een volmacht (69% resp 41%) zijn zeer actief als kopers van zowel andere volmacht- als provinciale adviseurs.. Waarde wordt daarbij veelal gecreëerd door synergie aan zowel de omzet- (oversluiten van provinciale portefeuilles naar volmacht) en kostenkant (ontdubbelen). Mede hierdoor steeg het aandeel van volmacht in de markt, ondanks de ogenschijnlijke druk die op volmacht ligt vanuit verzekeraars.

Nederlandse provinciale adviseurs en buitenlandse adviseurs zijn bij ongeveer hetzelfde aantal overnames betrokken. Bij provinciale en buitenlandse adviseurs zijn die percentages elk 7% van de aantallen. Het valt wel op dat Nederlandse volmacht adviseurs veelal kleine partijen kopen, wat tot uiting komt in het aandeel in de totale omzet (3%). Buitenlandse partijen zijn daarbij vaker betrokken bij grote transacties dan Nederlandse provinciale adviseurs (aandeel in omzet 9%).

PRIVATE EQUITY

Private equity (PE) speelt een steeds grotere rol in de grote transacties. PE is slechts in 6% van de overnames de koper, maar deze overnames vertegenwoordigen wel 21% van de totale overgenomen

omzet. Dit betekent dat PE relatief grote overnames deed, zoals Five Arrows met de aankoop van Voogd & Voogd en Heilbron (Suez) Groep. Ruime investeringsmogelijkheden en een aantrekkelijk voorspelbaar financieel profiel maken grote adviseurs interessante overnamekandidaten.

PE had vorig jaar een recordbedrag aan kapitaal in kas, het zogenoemde ‘dry-powder’, waardoor zij naarstig op zoek waren naar investeringen. Daarbij maakt PE veel gebruik van ‘multiple-arbitrage’. Een partij kan daardoor relatief eenvoudig (financiële) waarde creëren door kleinere adviseurs over te nemen en onderdeel te maken van een grotere holding. Een kleine adviseur wordt dan voor een lage multiple gekocht en op een later moment in de grotere holding voor een hogere multiple verkocht. Kleinere ondernemingen werden in recente jaren voor *multiples* onder de 10x EBITDA verkocht, terwijl voor de écht grote targets 14-15x EBITDA is betaald.

VERZEKERAARS

Verzekeraars zijn verantwoordelijk voor slechts 4% van de overnames in de afgelopen twee jaar, maar net als PE waren zij wel betrokken bij grote overnames: 16% van de overgenomen omzet kwam terecht bij verzekeraars. “Overnames zijn onderdeel van strategische zet en/of in zoektocht naar nieuwe verdienmodellen. De overname van adviseurs helpt verzekeraars de klantinteractie en -data te behouden of intensiveren. Dit verbetert de grip van verzekeraar op de distributie. Daarnaast kan de stap voorwaarts in de waardeketen helpen bij het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen”, aldus de onderzoekers.

Wie wordt er verkocht en waarom zetten aandeelhouders deze stap?

Verkopers besluiten vanwege verschillende redenen tot verkoop van hun onderneming. Ondanks de verschillende type ondernemingen, is een aantal van deze redenen generiek. Zo beginnen veel directeurs van advieskantoren op een leeftijd te komen dat onderwerpen als continuïteit van de onderneming en opvolging actueel worden. Daarnaast wordt wet- en regelgeving, zowel vanuit toezicht-houder als verzekeraar, steeds strikter en is schaal benodigd om hieraan (op een kostenefficiënte wijze) te voldoen. Tot slot zorgen de relatief hoge waarderingen voor een gunstig moment om te verkopen. Dit creëert ook een ‘*fear-of-missing-out*’ effect; aandeelhouders zien vergelijkbare partijen voor hoge prijzen van eigenaar wisselen en zijn bang mis te grijpen als ze langer wachten met verkoop.

Naast deze generieke drijfveren die leiden tot verkoop, zijn er voor verschillende type ondernemingen ook unieke redenen. “Het valt op dat het leeuwendeel van de overgenomen omzet komt uit de schade- en collectieve inkomensmarkt. Dit is te verklaren omdat het deelmarkten zijn die een relatief aantrekkelijk financieel profiel bieden. In de schade- en collectieve inkomensmarkt worden namelijk nog doorlopende provisies betaald, al dan niet in combinatie met volmachtcommissies. Kopers halen een hoge mate van zekerheid uit deze ‘*recurring*’ inkomstenbronnen, die bovendien niet afhankelijk zijn van beleggingsresultaat en/of onvoorspelbare schades en beperkt beïnvloed worden door cyclische effecten van een economie.”

PROVINCIAAL VS. VOLMACHT; PARTICULIER VS ZAKELIJK

De onderzoekers zien dat de ene helft van de overgenomen kantoren volmachtadviseurs betreft, en dat de andere helft provinciale adviseurs zijn. Bij de provinciale adviseurs gaat het voornamelijk om kleinere partijen die aansluiting zochten bij grotere partijen om hun toekomst zeker te stellen. Daarnaast herbergen deze adviseurs vaak specialisten die in de sector werkzaam willen blijven én een aantrekkelijke bron van kennis en continuïteit zijn voor de kopers. Ditzelfde is te zien bij de kleinere huisvolmachten, die met een overname het risico om (een deel van) hun volmachten te verliezen verkleinen.”

Ten derde observeren de onderzoekers een relatief groot aantal adviseurs voor zakelijke klanten onder de verkochte ondernemingen. “Drie op de tien ondernemingen in de sector richt zich op zakelijke klanten, terwijl ongeveer één op de twee verkochte ondernemingen een adviseur voor zakelijke klanten is. Adviseurs die actief zijn in zakelijke deelmarkten werken met grotere en complexere risico’s waardoor de omvang per klant en vaak ook marge hoger ligt dan bij adviseurs voor particulieren. Hierdoor is het verdienpotentieel groter, terwijl het verloop onder klanten in zakelijke deelmarkten vaak juist lager is.”

Tot slot kunnen deze adviseurs gebruikt worden om een *'full-service offering'* voor zakelijke klanten te creëren door meerdere dienstverleners aaneen te schakelen, zoals bijvoorbeeld bij Acture het geval was (adviseur – volmacht – case manager – arbodienst). “De voorkeur van investeerders voor zakelijke adviseurs leidt daarnaast tot hogere waarderingen voor dit type partijen en dat maakte het aantrekkelijker voor aandeelhouders om te besluiten tot verkoop.”

OVERNAMEGOLF HOUDT OP LANGERE TERMIJN AAN

De onderzoekers verwachten dat de overnamegolf op langere termijn aanhoudt. *Drivers* zoals synergie aan de omzet- en kostenkant en steeds ouder wordende directies bij advieskantoren zijn namelijk ook in de toekomst van kracht. Aandacht voor de succesvolle overnames in berichtgeving of publicaties zoals deze, kunnen daarbij een *'fear-of-missing-out'* effect bij huidige aandeelhouders versterken. “Er is daarbij nog voldoende potentieel over.”

De onderzoekers zeggen vanuit twee oogpunten nog ruimte te zien voor verdere consolidatie. De eerste is dat anno 2020 de meeste sectoren nog sterk versnipperd zijn en een grote *longtail* aan kleine kantoren hebben. “Hoewel het aantal overnames sterk is toegenomen, blijft het volgens onderzoekers een sterk gefragmenteerde sector. In alle deelmarkten bevinden zich nog honderden adviseurs die weliswaar een portefeuille in een deelmarkt hebben, maar daar verder niet actief mee zijn en geen nieuwe productie hebben gerealiseerd in het afgelopen jaar. Het gaat hierbij veelal om kleinere adviseurs; hun gezamenlijke portefeuille is slechts 5 tot 10% van de totale portefeuille in de deelmarkt. Deze zogenaamde *'long-tail'* biedt veel ruimte en mogelijkheden voor de verdere consolidatie. De tweede kijkt naar concentratie: met name de schademarkten zijn nog niet zo geconcentreerd als de collectieve inkomens- en pensioenmarkt, waardoor ook onder grotere adviseurs naar verwachting nog overnames plaats zullen vinden. “Er is vooral ruimte in de deelmarkten schade en inkomen individueel; de deelmarkten inkomen collectief en pensioen tonen al een veel hogere concentratiegraad.”

RISICO'S BIJ GEBREK AAN INTEGRATIE

In het licht van de overnamegolf is het volgens de onderzoekers ook belangrijk om stil te staan bij de risico's die gepaard gaan met een snelle groei door overnames. “De belangrijkste is dat er na een acquisitie voldoende aandacht is voor integratie aan de achterkant door processen en IT-platformen te harmoniseren. Zonder deze integratie zal het synergiepotentieel niet volledig benut kunnen worden en zal er complexiteit gestapeld gaan worden, waardoor deze uitdaging te groot kan worden. Een voorbeeld van hoe een snelle overnamestrategie verkeerd kan uitpakken is Cinjee Advies, die agressief op overnamepad is geweest en waarvan het in 2011 uitgesproken faillissement in 2020 nog steeds niet is afgewikkeld.”

De kans op dit type risico's zal volgens hen toenemen nu het aantal grotere nog onafhankelijke adviseurs snel is afgenomen en voor overnamekandidaten snel naar kleinere ondernemingen gekeken zal worden. “Driekwart van de adviseurs heeft vandaag de dag heeft maar één of twee medewerkers in dienst, en het aantal provinciale schadeadviseurs met een omzet tussen de € 1 en 10 miljoen vormt minder dan 5% van het totaal. Omdat het gros van

het aanbod bestaat uit kleine adviseurs, zal de integratie-uitdaging om bijvoorbeeld € 5 miljoen in omzet te groeien door overnames toenemen. Een *'buy-and-build'* strategie blijft een aantrekkelijke route, maar vereist meer dan voorheen aandacht voor selectie en integratie.”

Een tweede kanttekening wordt gevormd door de mogelijkheden voor een aantrekkelijke *'exit'* op termijn. “Investeringsfondsen willen na typisch 5-7 jaar bedrijven in hun portfolio doorverkopen, maar een aantrekkelijke *'exit'* wordt lastiger al naar gelang de aankopen tegen hogere waarderingen plaatsvinden.”

VOOR DUURZAME WAARDE CREATIE IS SCHAALGROOTTE ALLEEN NIET GENOEG

Op lange termijn zal volgens de onderzoekers een toenemende concentratie in de markt door de consolidatiegolf alleen succesvol zijn als er duurzaam waarde wordt gecreëerd voor de klant. “Schaalgrootte alleen leidt niet automatisch tot een winnende strategie. We zien twee interessante mogelijkheden:

-Effectieve achterwaarts integratie. Onafhankelijk of er een provinciale of volmacht - Een andere route kan de ontwikkeling van een bredere dienstverlening zijn. Door portefeuille wordt gekocht, moeten processen, systemen maar ook de cultuur van koper en verkoper goed op elkaar aan gesloten worden om stapeling van complexiteit te voorkomen. Alleen partijen die hier in excelleren zullen op lange termijn door hoge kosten efficiëntie winnaars zijn in markt.

- Een andere route kan **de ontwikkeling van een bredere dienstverlening zijn.** Door portefeuille wordt gekocht, moeten processen, systemen maar ook de cultuur van koper en verkoper goed op elkaar aan gesloten worden om stapeling van complexiteit te voorkomen. Alleen partijen die hier in excelleren zullen op lange termijn door hoge kosten efficiëntie winnaars zijn in markt. de combinatie van een adviesrol met andere partijen kan een bredere klantoplossing (“ecosysteem”) worden gecreëerd waarin verzekeringen slechts een deel van de oplossing vormen. Dat heeft daarnaast als voordeel dat het verdienpotentieel per klant wordt vergroot en de retentiegraad versterkt wordt. Een aantal partijen, zoals Robidus en Acture, hebben deze visie al hebben omarmd.”

Klik hier voor de whitepaper:

<https://www.igh.com/wp-content/uploads/2020/04/whitepaper-over-namegolf-bij-Nederlands-adviseurs.pdf>

Het Coronavirus brengt onzekerheid op de korte tot middellange termijn

Het is volgens de onderzoekers evident dat het Coronavirus een impact zal gaan hebben op de overnamegolf. “Voor alle investeerders geldt dat er op korte termijn urgentere zaken spelen zoals het managen van bestaande business en cashflow. Daarnaast zou op middellange termijn de maatschappijbrede onrust een effect kunnen hebben op beurskoersen, economische groei en de beschikbaarheid van (vreemd) kapitaal. We verwachten daarmee dat de overnamegolf op korte termijn een stap terug zal doen, zowel in activiteit (aantal overnames) als in de hoogte van waarderingen.”

Meike Zuidland (Polygon):

“In plaats van aan de keukentafel eet je een broodje buiten en heb je een gesprek met bewoners op afstand”

Polygon is een calamiteitenbedrijf en de medewerkers zijn gewend om te gaan met stressvolle situaties, stevast op de locatie van de door brand, storm of waterschade getroffen bewoners of ondernemer. Ook in Coronatijd ontstaan brand- en waterschades en moeten gedupeerden worden geholpen bij het herstel ervan. Bij de reconditioneringswerkzaamheden staat uiteraard de gezondheid van gedupeerden en medewerkers op de eerste plaats, vertelt Meike Zuidland, sinds drie jaar brand- en waterschade reconditioneerder bij Polygon in Groningen.

Sinds de uitbraak van het Coronavirus is haar werk veranderd. De dagstart in de kantine, waarin met koffie in de hand het werk dat gedaan moet worden wordt doorgenomen en besproken en hoe lopende klussen verlopen, vindt niet meer plaats. Als je met een collega samen werkzaamheden in dezelfde woning moet verrichten, rij je niet meer samen in een auto, maar ieder apart. In het betreffende huis spreek je af wie in welk vertrek aan de slag gaat. Wanneer er iets zwaars getild moet worden, werk je met mondkapjes en handschoenen aan, zodat er samen getild kan worden.

Meike vervolgt: “Uit voorzorg desinfecteren we onze tablets in het bijzijn van de klant voor het aftekenen. Maar niet iedereen wenst een digitaal scherm aan te raken. Dit noteren we dan in onze rapportage. Bonnen van ingehuurd materiaal worden via de brievenbus op het kantoor afgeleverd. De projectleider verwerkt deze.” Al deze maatregelen werken vertragend maar zijn volgens Zuidland noodzakelijk. “Ik mis de gezelligheid met collega’s bij de dagstart.”

Dat geldt ook op locatie. Je geeft geen handen meer en praat op gepaste afstand. Vooraf is er gecheckt of iedereen die in het betreffende huis woont gezond is en geen griep, verkoudheid of koorts heeft. “Je kunt de mensen met een gesprongen leiding of brand- en waterschade toch moeilijk in de ellende laten zitten”, aldus de nuchtere Groningse. Tijdens de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden gaan de bewoners nu het huis uit of naar een andere kamer. “In normale omstandigheden blijven de mensen erbij, maken een praatje en bieden je een kop koffie aan. Dit voelt zo onpersoonlijk. In plaats van aan de keukentafel eet je een broodje buiten en heb je een gesprek met de bewoners op afstand. Je moet er het beste van maken, ook privé. Contact met familie onderhoud ik vooral via *facetime*. Gelukkig kan ik nog elke dag paardrijden, mijn grote hobby, al vind ik het wel jammer dat de wedstrijden al geruime tijd stil liggen.”

ONE OF THE GUYS

Zuidland is een van de weinige vrouwelijke medewerkers bij Polygon, die dit werk doet. Haar collega’s noemen haar dan ook ‘one of the guys’, want ondanks haar vrouwelijke uitstraling doet ze niet onder voor haar mannelijke collega’s. Zij waardeert de aandacht en zorg voor het personeel vanuit het hoofdkantoor in Alphen



aan de Rijn zeer. In de dagelijkse nieuwsbrief is een speciaal e-mail adres opgenomen waar alle medewerkers hun vragen en opmerkingen over corona kwijt kunnen. Het knelpunt dat Zuidland wel ervaart is dat je constant alert moet blijven en moet opletten voor je eigen gezondheid en dat van je collega waar je bijvoorbeeld een zware radiator mee tilt.

Ze is super blij dat zij een vitaal beroep heeft en niet thuis hoeft te werken. Energie haalt ze vooral uit de mensen die ze bezoekt. De mensen zijn extra blij en dankbaar, dat wij wel komen en ons werk uitvoeren. Uiteraard op 1,5 meter afstand. “Ik hoop echt dat deze periode snel voorbij is, het maakt het leven verschrikkelijk saai”.

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Uitgaan met mijn vriendinnen.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Niks, vervelend.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Ik hoop zo snel mogelijk.”

Adri van der Waart (Arcadis/NARIM):

“Stop met denken in doemscenario's, kijk waar de kansen liggen”

Uit milieu- en efficiencyoverwegingen werkt Adri van der Waart, corporate insurance manager bij Arcadis al langere tijd twee dagen per week vanuit huis. Wat dat betreft is men bij Arcadis digitaal voorbereid om massaal veilig thuis te werken. De projecten lopen dan ook gewoon door en het werk is op dezelfde manier georganiseerd, al is dat voor een risk manager die in binnen- en buitenland controle houdt op de risico's die een onderneming loopt lang altijd niet even eenvoudig. Soms moet je ook ter plekke kunnen zijn om de risico's goed in te kunnen schatten.

“Als bedrijf moet je voorbereid zijn en interne processen klaar hebben liggen voor een crisissituatie. Of dat nu een brand, een cyberaanval of een pandemie is, altijd voorbereid zijn op dat wat kan gebeuren. Een crisissituatie moet je managen. Nu komt ook naar voren hoe we aan elkaar gekoppeld zijn in deze wereld. Daar hadden we meer over na moeten denken. Deze pandemie werd 5 jaar geleden al voorspeld maar er is geen waarde aan gehecht”, zegt de man, die momenteel tevens de rol van voorzitter vervult bij brancheorganisatie NARIM.

GEËEN KNELPUNTEN

Van der Waart ondervindt desgevraagd zelf geen knelpunten met volledig thuiswerken. Hij heeft een uitstekende werkkamer, woont in het Oosten van het land en heeft daar ruimte en natuur om zich heen om even te ontspannen. “Er zijn collega's die een plek moeten vinden tussen de wasmachine en de eettafel. Dat is veel lastiger”.

Elke werkdag wordt er om 9.00 uur een digitaal overleg gevoerd met het team. Uiteraard mist hij de mensen met hun gesprekken, de interactie en gezelligheid met grapjes van collega's. “Videobellen is ‘koud’ en ‘clean’. Vergaderingen verlopen wel vele malen sneller. Voor digitale vergaderingen heb je meer dan bij fysieke *meetings* een goede voorzitter nodig, die iedereen het woord geeft maar geen ruimte laat voor oeverloze discussies. De totale procesgang gaat sneller en verloopt zakelijk efficiënt, maar je mist dus het persoonlijk-



ke contact. Ook de NARIM bestuursvergaderingen verlopen sneller, maar zijn veel zakelijker en wat minder gezellig.”

Op dit moment zit Van der Waart midden in internationale ‘renewals’ en voert hij lange internationale gesprekken met marktpartijen en collega's van Arcadis. Hij verzorgt een presentatie, waarna vragen gesteld worden of een discussie wordt opgestart. Hij constateert momenteel wel een toename van het aantal e-mails over verzekeringen. Resumerend zegt hij de non-verbale zaken, het oogcontact en de informele contacten met collega's te missen. “De gesprekken zijn nu veel strakker, zakelijker en efficiënter geworden.”

GEEN DOEMDENKEN

Van der Waart adviseert om vooral niet in doem- en rampscenario's te denken. “Pak zaken aan die nu opgelost kunnen worden. Niemand kan nu de financiële gevolgen overzien. Ik word moe van al het negativisme in het nieuws, talkshows en pers. Blijf voorbereid, maar denk alsjeblieft niet negatief. Kijk hoe je zaken anders en slimmer aan kunt pakken.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het menselijk contact, de spontane gezelligheid in het zaken doen.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Tijdwinst en kostenbesparing door het werken op afstand, minder reizen, minder uitgaven onderweg; deel zal blijven, een deel zal toch weer terug (willen?) vallen op ‘business as usual’.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Juni, en ik zie er naar uit!”



‘Disrupter’ Lemonade van start gegaan op Nederlandse verzekeringsmarkt

Lemonade

Een perfecte afzetmarkt voor ons vanwege haar tech-georiënteerde en diverse samenleving

Lemonade, de van origine Amerikaanse verzekeraar, is begin deze maand in ons land officieel gestart met de verkoop van verzekeringen: een gecombineerde inboedel- en aansprakelijkheidsverzekering (Polis 2.0). Het Europees hoofdkantoor is sinds najaar 2019 gevestigd aan de Weesperstraat 61-105 in Amsterdam, waar inmiddels 19 medewerkers werkzaam zijn en de komende tijd meer mensen zullen worden aangenomen. In een interview licht CEO Daniel Schreiber de keuze voor ons land als volgt toe: “We hebben voor Nederland gekozen omdat we van Nederlandse consumenten herhaaldelijk de vraag kregen wanneer we eindelijk in Nederland onze producten zouden lanceren. Met haar tech-georiënteerde en diverse samenleving vormt Nederland een perfecte afzetmarkt voor Lemonade.”

Lemonade is in 2015 opgericht door Daniel Schreiber (1971) en Shai Winger (1973). Schreiber's passie voor innovatie bracht hem van startups naar de Fortune 500 ranglijst en weer terug. In 1997 richtte hij mede het succesvolle softwarebedrijf Alchemedia Inc. op. In de jaren die volgden was hij achtereenvolgens directeur *Marketing & Business Development* bij flash disk pionier M-Systems en directeur *Corporate Marketing* en algemeen directeur bij geheugenkaartengigant SanDisk. In 2011 werd Schreiber directeur van Powermat, een Israëlisch bedrijf dat draadloze energieoplossingen maakt. Hier begeleidde Schreiber verschillende grote transitie bij vooraanstaande bedrijven als Samsung, Starbucks en General Motors. Sinds 2015 is Schreiber medeoprichter en CEO van Lemonade.



Daniel Schreiber: “De verzekeringswereld is toe aan verandering. Er heerst een structureel wantrouwen jegens verzekeraars en ze behoren tot één van de minst geliefde soort bedrijven. De reden hiervoor is simpel: elke euro besteed aan een claim, is een euro minder winst voor de verzekeraar. Met andere woorden, de belangen van de verzekeraar staan haaks op die van de klant.”

Shai Winger (1973) Winger is een ervaren ondernemer en uitvinder in de Tech wereld. Hij startte in 1999 Trimus Inc. en is sindsdien nooit meer gestopt met ondernemen. In 2003 volgde Handsmart Software en in 2005 Mobideo Aerospace. In 2010 richtte hij Fiverr.com op, dat inmiddels is uitgegroeid tot 's werelds grootste marktplaats voor creatieve en professionele diensten. Winger is nog steeds bestuurslid van Fiverr en sinds 2015 medeoprichter, directeur en COO van Lemonade.

SNELLE GROEI

Sinds de lancering in de VS in 2016 heeft Lemonade inmiddels meer dan 1,2 miljoen polissen verkocht, inclusief *renewals*, waarmee ze naar eigen zeggen één van de snelst groeiende verzekeraars in de wereld zijn. Het polispakket omvat huurders- & huiseigenarenverzekering en een huisdierenverzekering in Amerika (27 staten), waarvan laatstgenoemde polis pas recentelijk op de markt is gebracht, en een inboedel- en aansprakelijkheidsverzekering in Nederland en Duitsland. Daarnaast is de app in inmiddels 1,5 miljoen gedownload en zijn sinds de oprichting 29.720 claims afgehandeld, waarvan 97% door AI-chatbot 'Jim'.

Het hoofdkwartier van Lemonade is gevestigd in New York en het Europese hoofdkantoor is sinds vorig jaar september in Amsterdam. Wereldwijd werken er bij Lemonade 326 medewerkers op vier loca-

ties, waarvan er 19 werkzaam zijn in het kantoor op de Amsterdamse Weesperstraat.” Hier zullen we de komende jaren zeker meer mensen gaan aannemen”, verklaart Schreiber.

In de VS en Duitsland is 75% van hun gebruikers jonger dan 35 jaar en 90% sluit voor het eerst een verzekering af. Het Europese hoofdkantoor staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB). Investeerders in het bedrijf zijn onder andere Google, Sequoia Capital, en Softbank. Lemonade is daarnaast de enige verzekeraar in de Benelux met een B-Corp certificering, een onafhankelijk duurzaamheidslabel voor bedrijven

DISRUPTER

Lemonade profileert zich in haar uitingen als *disrupter* binnen de verzekeringsmarkt en zegt ‘de conservatieve verzekeringswereld’ uit te willen dagen met een totaal afwijkende aanpak van de traditionele manier van werken. Haar verzekeringsmodel is gebaseerd op kunstmatige intelligentie en gedragseconomie. Hierdoor kunnen volgens de FinTech-verzekeraar klanten alles supersnel via de app regelen en gebeurt de afhandeling van claims grotendeels door bots.

Julie claimen een disruptieve verzekeraar te zijn. In welk opzicht zijn jullie dat? Schreiber: “We houden bij Lemonade eerlijk gezegd



Shai Winger is sinds 2015 medeoprichter, directeur en COO van Lemonade

niet zo van de term ‘disruptor’, maar we zijn wel van mening dat de verzekeringswereld toe is aan verandering. Er heerst een structureel wantrouwen jegens verzekeraars en ze behoren tot één van de minst geliefde soort bedrijven. De reden hiervoor is simpel: elke euro besteed aan een claim, is een euro minder winst voor de verzekeraar. Met andere woorden, de belangen van de verzekeraar staan haaks op die van de klant.”

Hij vervolgt: “Lemonade zit anders in elkaar. Ons verzekeringsmodel – gebaseerd op kunstmatige intelligentie en gedragspsychologie – minimaliseert het hiervoor aangehaalde belangenconflict door een vast deel (*‘flat fee’*) van de premie te reserveren voor operationele kosten en winst en de rest in te zetten voor de betaling van claims. Wat daarvan overblijft gaat naar een door de klant gekozen goede doel. Zo vechten we nooit met de klant om hetzelfde kwartje én geven we terug aan de maatschappij. Daarnaast worden tussenpersonen en papierwerk bij ons vervangen door AI-techniek en dat scheelt tijd, gedoe en kosten. De combinatie van kunstmatige intelligentie en gedragspsychologie is oersterk: nu er geen belangenconflict is met de verzekeraar, vermindert het aantal valse claims. Dit maakt controles en omslachtig papierwerk overbodig, zodat AI-gestuurde bots het afsluiten van verzekeringen en het afhandelen van claims kunnen overnemen. Het resultaat is een soepeler, sneller en betrouwbaarder proces.”

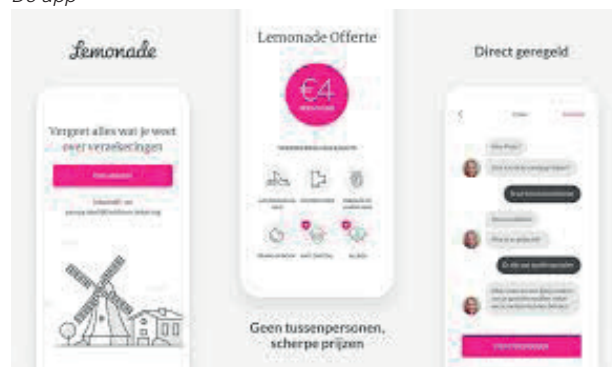
GOEDE DOELEN

Bots zorgen in slechts enkele seconden voor het afsluiten van een verzekering en de afhandeling van claims – door AI-chatbot ‘Jim’ en de winst van het bedrijf staat – in tegenstelling tot traditionele verzekeringsmodellen – vast. Lemonade reserveert zoals gezegd een vast bedrag (*‘flat fee’*) van de ontvangen premies voor operationele kosten en winst en gebruikt de rest voor de betaling van claims. Het restbedrag van het claims-potje (niet geclaimd premiegeld) gaat naar door de klant geselecteerde lokale goede doelen. Het gaat jaarlijks om ongeveer 800.000 euro. In Amerika werkt Lemonade met 26 verschillende goede doelen, in Duitsland met 14 en in Nederland zijn dat er momenteel zeven. De in ons land aangehaakte goede doelen zijn onder meer het Nationaal Ouderenfonds, KiKa, KNGF Geleidehonden en PLAN International.

INBOEDEL- EN AANSPRAKELIJKHEIDSVERZEKERING

De inboedel- en aansprakelijkheidspolis (Polis 2.0) zijn volgens de verzekeraar kort, transparant en makkelijk te begrijpen. De verzekeraar biedt inboedel- en aansprakelijkheidsverzekeringen in Nederland (en Duitsland). Premies starten vanaf € 2,- per maand. Ook in Nederland wordt het product volledig afgestemd op de wensen van de Nederlandse consumenten, die hun eigen risico (0 tot 1.000 euro), hoogte van de inboedel (vanaf 50.000 euro) en het verzekerde bedrag van de aansprakelijkheidsdekking (1,25 of 2,5 miljoen euro) kunnen bepalen.

De app



Spullen uit de inboedel worden automatisch gedekt tot 5.000 euro maar kunnen desgewenst voor een hoger bedrag aanvullend worden verzekerde, zoals bijv. sieraden en andere kostbaarheden. Ook kan tegen een meerprijs gekozen worden voor een tweetal anti-diefstalpakketten voor diefstal van spullen buitenshuis, waaronder de fiets. De polis kan maandelijks worden opgezegd.

Desgevraagd zegt Schreiber dat het totaal verkochte verzekeringen wereldwijd tot tevredenheid stemt. Minstens net zo te spreken is hij over de positieve uitkomsten uit klantreviews, met name wat de klantgerichtheid betreft. “Zo beoordelen in Amerika klanten Lemonade op verschillende fora als ‘nummer 1’ voor verzekeringsproducten. Ze benadrukken vooral de *‘hassle-free digital experience’*, *‘lightning-fast claim payments’*, *‘best-in-class customer service’* en *‘unconflicted business model’*”, aldus Schreiber, die met het oog hierop stelt dat Lemonade ‘een supersnelle *learning curve*’ hanteert om de klanttevredenheid zo hoog mogelijk te houden. “Feedback wordt vrijwel direct toegepast. Op deze manier brengen wij menselijkheid in de techniek en worden onze diensten voor iedere markt weer op maat gemaakt.”

GROEIAMBITIES

Lemonade heeft grote groeiambities. In ons land kunnen klanten volgens Schreiber meer polissen verwachten speciaal is aangepast voor de Nederlandse markt, zoals de mogelijkheid van diefstaldekking voor je fiets. “Zo zullen we dat ook voor nieuwe markten doen.” Wat na Nederland de volgende markt zal worden, wil hij nog niet bekend maken. “Maar doorgroeien zullen we zeker.”

Gevraagd naar de doelen voor het komende jaar en de jaren erna, antwoordt Schreiber. “We hebben wel verschillende doelen voor 2020 en daarna, maar hebben ons zelf geen financiële targets gesteld. Vooralsnog groeien we razendsnel en dat willen we doorzetten, zowel geografisch als op het gebied van productontwikkeling. Omdat wij onder het toezicht staan van de Nederlandsche Bank mogen we op grond van het EU *Passporting*-systeem ook in andere EU-landen onze producten aanbieden en dat gaan we dan ook land voor land doen.” ■

Naam Lemonade gebaseerd op Engels spreekwoord

Lemonade is een bijzondere naam voor een verzekeraar. Waar komt die vandaan? De FinTech-verzekeraar licht dit in het persbericht over de marktintroductie als volgt toe: “Het Engelse spreekwoord *‘When life gives you lemons, make lemonade’* lijkt in het Nederlands nog het meest op van de nood een deugd maken. Dat is precies waar de naam van het innovatieve verzekeringsbedrijf Lemonade op duidt. Een verzekering moet je toch afsluiten, dus kunnen we er maar beter iets ‘leuks’ van maken.”

Arian de Vries (MainPlus Schadeherstel):

“Kijk naar wat er nog wel kan”

Hoewel Arian de Vries, schadecoördinator bij MainPlus Schadeherstel gewend is aan het thuiswerken zijn zowel de uitvoering van zijn werkzaamheden als de thuissituatie flink gewijzigd. De 70.000 km die de Vries per jaar rijdt, is nu vervangen door een beeldscherm dat vanaf 07:00 uur aangaat. Hij komt de deur niet meer uit.

In normale omstandigheden is Arian gewend om van Groningen tot Maastricht ter plaatse schades op te nemen en te beoordelen wat nodig is voor schadeherstel. Vervolgens werkt hij dat thuis uit. Met de vaste onderhoudspartners - van bouwkundige aannemers, rietendaken herstellende, natuursteen herstellende tot meubelstoffeerders - onderhoudt hij goed en regelmatig contact.

Door de maatregelen die MainPlus na de eerste signalen van het Coronavirus intern heeft genomen en de afspraken die zij met hun onderhoudspartners hebben gemaakt, lopen de werkzaamheden door. Tenslotte blijven brand- en waterschades ook in Coronatijd ontstaan en moeten ze hersteld worden. De Vries merkt enige teruggang in de 'workload'. Dit komt door het goede weer, waardoor er minder schades ontstaan, en omdat verzekeraars schades op een andere manier afhandelen.

De Vries vindt vooral de flexibiliteit van zijn collega's en de vaste onderhoudspartners mooi om te ervaren. En zeker ook flexibiliteit van de mensen zelf, waar de schades zijn ontstaan. "Mensen begrijpen dat het bijzondere tijden zijn. Sommigen willen liever niet dat er nu een aannemer in huis komt om de minder ernstige schades, zoals vlekken in het plafond na een lekkage te herstellen. Zij komen op de planning voor later."

TIJD VOOR VERDIEPING

In deze Coronatijd heeft het volledige team van MainPlus elke maandagochtend een weekstart met *Microsoft Teams*. De weekplanning wordt besproken en ook de schades die extra aandacht nodig hebben. "We besteden veel aandacht aan kleine dingen van het werk. Die bepalen namelijk of iemand lekker aan de slag gaat."

Door het thuiswerken komt er meer tijd vrij voor interne en externe opleidingen om alle collega's naar een hoger niveau te tillen. De Vries vult deze tijd effectief in en vindt het ook leuk om met opleidingen bezig te zijn en zijn jarenlange ervaring te kunnen delen met zijn collega's. "Een cirkel die in elkaar grijpt", benadrukt Arian. "Wat voor mij vanzelfsprekende vragen zijn, hoeft voor jongere collega's niet zo te zijn. De tijd die we nu hebben, zetten we in om het kennisniveau van het team op een hoger peil te brengen. Hoe meer je weet, hoe meer je de schaderol kunt invullen en kun je de regie beter voeren. Een win-winsituatie voor iedereen."

WAARDERING VOOR DE JUF

Zijn vrouw werkt parttime en kan niet thuiswerken. Hun zoon en dochter van tien en acht jaar zijn snel gewend aan het nieuwe dagritme van opstaan, ontbijten, ontspannen en huiswerk maken.



De school heeft de (huiswerk)begeleiding en het contact met de onderwijzers en leerlingen goed geregeld. "Mijn waardering voor de juf en meester is tijdens de inbelmomenten sterk gestegen en zeker wat betreft hun geduld en duidelijke uitleg."

De Vries is blij met zijn thuiswerkplek met drie beeldschermen, printer, bureau en goede bureaustoel. "Wanneer ik vanaf de keukentafel moest werken samen met mijn kinderen, die huiswerk aan het maken zijn, zou ik zeker niet zo efficiënt zijn. Bewondering voor collega's die in niet zo'n luxe positie verkeren."

Wat mis je in deze tijd het meest?: "De contacten met mijn collega's en klanten. Nu gaat alles via beeldschermen en dat is toch anders: het non-verbale contact is veel minder."

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: "De grote mate van flexibiliteit die ik bij iedereen zie en ervaar, is mooi. Als bedrijf van volledig vanuit kantoor werken naar volledig thuiswerken en toch de dienstverlening op peil houden. Mooi om te zien is ook hoe vaders, moeders, kinderen en onderwijzend personeel met de situatie omgaan."

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: "Ik zou het niet weten. Ik hoop dat het moment van opheffing snel komt en we niet terug moeten naar een volledige lockdown. We moeten er met z'n allen alles aan doen en ons houden aan de regels, hoe vervelend ook."

Marielle Hoogland-Sievers (Meijers)

“Thuiswerken is door de Coronacrisis in een stroomversnelling geraakt

De Coronacrisis heeft ook grote invloed op de werkwijze van HR-medewerkers. Marielle Hoogland-Sievers, bijna drie jaar werkzaam als Chief People Officer bij Meijers Assurantiën in Amstelveen. “Voordat we iemand definitief aannemen wil ik de kandidaat fysiek zien. Dan krijg ik een volledige beeld van iemand. Dat is momenteel wat lastiger.”

Sinds 16 maart werken alle medewerkers van Meijers vanuit huis. Zij zijn snel omschakeld naar 'Zoom' en elke leidinggevende begint met een dagstart met het eigen team. Om 08:45 uur zit het zeskoppige HR team van Meijers achter de laptop voor de zoom-sessie. Marielle informeert eerst hoe het met haar teamleden gaat en met hun gezin. Een aantal heeft kleine kinderen en dan is het soms best lastig om goed te kunnen werken. Daarna informeert zij bij de teamleden welke werkzaamheden de dag ervoor zijn gedaan en wat de *to-do* lijst voor de komende dag is. De teamleden kunnen aangeven waar ze hulp bij nodig hebben en met elkaar overleggen. “Een uitstekend structureel begin van de dag”, aldus Hoogland. Na de dagstart met de teams voert de directie van Meijers een zoom-gesprek met alle leidinggevendenden. Zo draaien de werkzaamheden van Meijers gewoon door in deze Coronacrisis.

Door de prachtige functionaliteiten die Zoom biedt, kan Marielle prima sollicitatiegesprekken voeren. “De deur wordt opengedaan voor mensen die in de *waiting room* zitten. Net echt. Per 1 april jl. is een nieuwe collega gestart bij Meijers. Daarvoor is een thuiswerkplek ingericht met laptop en applicaties om veilig in de systemen te kunnen werken. Inwerken in Coronatijd kost iets meer moeite, maar gelukkig zijn de mensen zeer vindingrijk.”

Voor de gezinnen met kleine kinderen heeft Marielle bewondering. Veel ouders regelen onderling wie wanneer werkt en ze verschuiven een aantal werkzaamheden naar de avond om overdag flexibeler te kunnen zijn met de kinderen. “Leuk hoor om tijdens een *zoom-meeting* even een tekening van een van de kinderen voorbij te zien komen. Op dit moment is de waarderingscyclus gestart en vinden de waarderingsgesprekken via zoom plaats. Voor het tekenen van de brieven moest even een oplossing worden gezocht, maar ook dat is inmiddels gelukt.”

GEZONDHEID BELANGRIJK

De gezondheid van alle medewerkers vindt Meijers al jaren zeer belangrijk. Behalve elke dag een gezonde lunch op kantoor werden er op kantoor boks-, yoga- en zanglessen gegeven. Sinds kort gebeurt dat in de sportschool aan de overkant van de straat. Maar, nu de medewerkers thuis zijn is het van groot belang om voor, na en tijdens het thuiswerken ook de nodige beweging te nemen. Ook dit checkt Hoogland bij de teamstart. “Verder let ik er goed op of mijn teamleden hun laptop op tijd dichtklappen. Zeker de mensen die alleen wonen of geen kinderen hebben. Dit moet ik echt vaak herhalen en voorkomen dat medewerkers te lang doorwerken.”



In het begin van de crisis stuurde CEO Daniel de Swaan dagelijks een app waarin hij een afdeling of een persoon noemde en waardeerde. ‘Op deze manier wil hij de verbondenheid met alle collega’s vasthouden en hen vertrouwen geven dat ‘we er samen wel doorheen komen’. Hoogland zegt blij verrast te zijn met de flexibiliteit en de saamhorigheid die de medewerkers tonen en vindt het aanpassingsvermogen heel bijzonder. “Thuiswerken is door de Coronacrisis in een stroomversnelling geraakt. Bovendien is het probleem van de vergunningen voor parkeerplaatsen in de omgeving van kantoor nu tijdelijk ook opgelost!” merkt zij humoristisch op.

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Dat is zonder twijfel het persoonlijke contact met collega’s. De dynamiek van de werkvloer, de fysieke activiteit en de verandering van het behangetje.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “We zijn in staat geweest om achterstanden weg te werken, om projecten op te pakken waar we eerder niet aan toekwamen. We hebben de dagstart geïntroduceerd als een sociaal lijmiddel. Maar ook een manier om meer structuur aan te brengen in de organisatie. We hebben ook kwaliteiten van elkaar gezien die we eerder niet kenden. Ik heb zelf bijvoorbeeld een aantal meditatie sessies gegeven. Iets wat ik in het verleden vaker heb gedaan. Je ziet dat daar veel *animo* voor is, ook bij mensen waarvan je het niet verwachtte.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Dat is toch een beetje kijken in de glazen bol. We kijken op het moment naar de voorwaarden waaronder we weer langzaam een stap kunnen maken richting het kantoorleven dat we voor het Coronatijdperk kenden. Ons uitgangspunt is om de voordelen vast te houden die de nieuwe manier van werken ons gebracht heeft. Terwijl we weer een paar vertrouwde dingen kunnen toevoegen die we gemist hebben. Balans.”

Kerckebosch Uitgeverij | Studiecentrum laat fraudedeskundigen aan het woord

Financiële fraude-experts voorspellen de trends in fraudebestrijding voor 2020



Financiële fraudebestrijding anno 2020 vereist andere kennis en kunde dan in voorgaande jaren. Een integrale discipline-, sector- en grensoverschrijdende aanpak lijkt belangrijker dan ooit, stelt Kerckebosch Uitgeverij | Studiecentrum, die dertien fraude-experts vroeg wat volgens hen dit jaar de trends zijn bij de aanpak van financiële fraude in hun vakgebied. “De ondervraagde experts, die tevens als sprekers en specialisten betrokken zijn bij de cursussen van Kerckebosch, lijken optimistisch. Hoewel de manier waarop fraude zich manifesteert complexer wordt door de toenemende technologische ontwikkelingen, nemen de mogelijkheden op het gebied van preventie, opsporing en vervolging hierdoor ook toe. Dé trends voor 2020 zijn volgens hen toenemende (ad-hoc)samenwerkingen, betere coördinatie en geavanceerdere toepassingen van tools en technologie. Naar verwachting zal met name meer multidisciplinair, binnen en tussen sectoren en internationaal worden samengewerkt”, concludeert Kerckebosch.

Hieronder treft u de verwachtingen aan vijf van de dertien fraudedeskundigen voor 2020:

MEER SAMENWERKING TUSSEN VERSCHILLENDE DISCIPLINES

Peter Knijp, partner en advocaat bij Stadermann Luiten Advocaten en gespecialiseerd in het aansprakelijkheids- en verzekeringsrecht. voorspelt op het gebied van financiële fraudebestrijding in 2020 met name meer samenwerking tussen verschillende disciplines. “In mijn werkerrein – de advocatuur, met een focus op de praktijk van verzekeraars – worden de ontwikkelingen op het gebied van fraudebestrijding gekenmerkt door toenemende samenwerking tussen verschillende disciplines. Anders dan



in het verleden nog wel eens het geval was, worden zaken waarin het vermoeden van fraude bestaat tegenwoordig breder opgezet. Bij brandschades bijvoorbeeld kan een boekenonderzoek naast een technisch/tactisch brandonderzoek vruchten afwerpen, doordat een financieel motief wordt aangetoond. De meerwaarde van een multidisciplinair team is bij het opbouwen van vooral complexe fraudezaken evident.”

MEER AANDACHT VOOR OPSPORING VIA HET DEEP WEB

Paul de Vlieger, directeur Digitale Opsporing BV, voorziet dat het niet kunnen indexeren van de relevante informatie voor opsporing door Google en andere grote zoekmachines een probleem blijft in 2020. De benodigde informatie is volgens hem steeds vaker enkel

via het *deep web* te vinden en onderzoekers zullen dus getraind moeten worden in dit vele malen grotere en complexere web.

“Wij maken bij Digitale opsporing veel gebruik van OSINT (*Open Source Intelligence*) om financiële fraude en witwassen op te sporen en te bewijzen. Een trend die in 2020 verder zal doorzetten is het feit dat de grote zoekmachines (Google, Bing e.d.) juist de voor deze onderzoeken relevante informatie niet (kunnen) indexeren. Steeds meer informatie, steeds meer *leads*, zijn (al dan niet betaald) alleen nog te vinden op het zogenaamde *deep web*. Dit web is wel 500 keer zo groot als het bekende internet, maar lastiger te doorzoeken. Dit heeft consequenties voor de tijdsinvestering en succesratio in onderzoeken, tenzij onderzoekers ook in het verrichten van onderzoek op dit web getraind worden.”



MEER GEAVANCEERDE DATA-ANALYSE

Volgens **Andreas Mikkers**, partner van PwC Forensics and Data Analytics speelt geavanceerde data-analyse in 2020 een belangrijke rol bij de aanpak van financiële fraude. De ontwikkelingen op dit gebied zullen met name preventie en uiteindelijk de voorspelling van afwijkend gedrag mogelijk maken. Ook voorspelt Mikkers dat IT- en data-specialisten en overige specialisten en onderzoekers elkaar vaker (ad-hoc) zullen opzoeken.

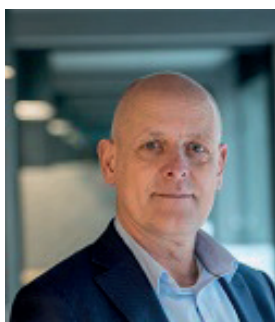


“Dé trends voor 2020 en de komende jaren bij de aanpak van financiële fraude zijn wat mij betreft tenminste de volgende:

1. Een toenemende inzet van geavanceerde data-analyse in patroonherkenning en detecteren van afwijkingen. Dit zal evolueren van (a) achteraf detecteren via (b) *real-time* signaleren naar uiteindelijk (c) voorspellen.
2. Veel meer aandacht voor de gedragscomponent in de aansturing en beheersing van organisaties en dus ook in de aanpak (en preventie) van financiële fraude.
3. De opkomst van ad-hoc-samenwerkingsverbanden van wetenschappers, journalisten, IT- en data-specialisten en traditionele onderzoekers.”

MEER FOCUS OP DE HELE KETEN VOOR FRAUDEPREVENTIE

Ook **Marcel Bouwman**, Head Anti Fraud Nationale-Nederlanden Non-life & Voorzitter Kamer Verzekeringsfraude van het *Institute for Financial Crime (IFFC)* gelooft in meer samenwerking en toepassing van nieuwe technologieën in de aanpak van fraude in 2020. Hij



voorziet dat de hele keten bij de aanpak betrokken zal worden, vooral voor het voorkomen van fraude.

“Bij de aanpak van verzekeringsfraude zien we vooral dat verzekeraars zich steeds meer gaan richten op een risicogedreven aanpak. Dit betekent dat de focus niet alleen komt te liggen op incidentmanagement (onderzoek naar frauduleuze claims), maar steeds meer toegroeit naar een preventieve aanpak. Daarbij is het belangrijk dat de hele keten betrokken wordt. Van productontwikkeling tot en met claimafhandeling: fraudebestrijding is iets voor de hele keten en niet alleen voor een fraude-afdeling. Met als uiteindelijke doel: preventie, het voorkomen van fraude.”

Er is volgens hem een toenemend *commitment* en besef dat verzekeringsfraude serieus is en steeds meer hand in hand gaat met ondermijnende criminaliteit. Georganiseerde netwerken nemen toe. Verzekeraars en publieke partners weten elkaar steeds meer te vinden en werken steeds intensiever samen. Gebruik van data zal verder gaan toenemen en onderdeel gaan worden van fraudebestrijding. Misschien wat laat, maar ook de nieuwe technologieën (waaronder AI) worden steeds vaker toegepast. Uiteindelijk zal realtime monitoring steeds beter worden en gaan bijdragen aan een nog betere, meer effectieve fraudebestrijding.”

MEER AANDACHT VOOR KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE

Simon Staadegaard, *Business*

Development Manager bij Friss, meent dat nieuwe technologieën de bovenhand zullen gaan krijgen bij de aanpak van financiële fraude. Hij verwacht dat kunstmatige intelligentie een grotere rol zal gaan spelen. Het creëren van een positieve klantervaring zal voor verzekeraars een van de belangrijkste motivaties zijn om hier meer in te investeren.



“Doordat fraude een van de grootste kostenposten is voor verzekeraars, is fraudepreventie essentieel om klanten een soepele ervaring te bieden. Nauwkeurige fraudescores bij acceptatie en voortdurende proactieve controle zullen voortaan bepalen voor welke klanten veilig een gestroomlijnd proces kan worden gehanteerd”, aldus Staadegaard.

Volgens hem moet claimfraude snel kunnen worden gedetecteerd en er moeten gegevens uit talrijke externe bronnen worden verzameld. “Door op deze manier gebruik te maken van technieken voor fraudepreventie, met kunstmatige intelligentie als drijvende kracht, kunnen verzekeraars claims binnen enkele seconden verwerken. Dit zorgt niet alleen voor lagere verwerkingskosten, maar stelt ook de betrouwbare klanten tevreden die je het liefst ziet in je portefeuille. Voor verzekeraars overal ter wereld zal een van de doelen van 2020 het creëren van een plezierige klantervaring zijn waarin fraudepreventie centraal staat.”

Alle 13 bijdragen kunt u hier integraal lezen:

<https://www.kerckebosch.nl/financiele-fraude/kennisbank/13-financiele-fraude-experts-voorspellen-trends-fraudebestrijding-2020> ■

Door Vincent Hofman (Van Traa Advocaten)

Valt fear of loss-schade onder het schadebegrip van de CMR?

In de voedingsindustrie is het niet ongebruikelijk dat, indien de angst bestaat dat de vervoerde lading is gecontamineerd, het levensmiddelenbedrijf de gehele lading laat vernietigen. Terwijl niet is vastgesteld dat de gehele lading daadwerkelijk is aangetast. Vanuit een commercieel oogpunt is deze beslissing goed te volgen. Levensmiddelenbedrijven hebben immers, naast dat zij een reputatie hebben te behouden, de angst voor eventuele terugroepacties van overheidswege. De lading wordt dus veelal niet verplicht vernietigd, maar vanuit beweegredenen die worden aangeduid als fear of loss. Dit betekent met zoveel woorden dat er geen werkelijke schade is, maar dat men het zekere voor het onzekere neemt.



De vernietiging van de gehele lading voedselproducten wegens *fear of loss* doet zich onder meer voor in zaken waarbij tijdens het transport verstekelingen zijn meegereisd in de vrachtwagen. Ook in zaken waarbij de zegelinstructie niet, of onvoldoende, wordt nageleefd, of als er een contaminant op de verpakking is aangetroffen, wordt veelal de gehele lading wegens *fear of loss* vernietigd.

Als het levensmiddelenbedrijf vervolgens een schadeclaim voor totaal verlies van de lading instelt tegen de vervoerder, speelt de vraag op of deze die schade moet vergoeden. In een niet-gepubliceerd vonnis van de rechtbank Overijssel, heeft de rechtbank deze vraag ontkennend beantwoord.

DE CASUS

Een levensmiddelenbedrijf uit Nederland verkocht een lading smarties aan een koper uit Duitsland. De smarties waren verpakt per 10 kilogram, in niet-afgesloten, dichtgevouwen, zakken. Die zakken bevonden zich in kartonnen dozen, gestapeld op pallets. Om de stapels dozen op de pallets was krimpfolie gewikkeld. Een vervoerder heeft deze lading vanaf de opslaglocatie in Nederland opgehaald om deze vervolgens in Duitsland af te leveren.

Bij aflevering van de smarties weigerde de koper uit Duitsland de lading, omdat zij vliegen aantrof op het krimpfolie, waarmee de stapels dozen waren omwikkeld. Het levensmiddelenbedrijf deed de lading vervolgens om niet van de hand en vorderde vergoeding van de totale factuurwaarde van de lading smarties van de vervoerder. Er was echter niet vastgesteld dat de vliegen daadwerkelijk in aanraking waren gekomen met de smarties.

KOMT FEAR OF LOSS-SCHADE VOOR VERGOEDING IN AANMERKING?

Het is dus duidelijk dat het levensmiddelenbedrijf de betreffende lading heeft vernietigd vanwege *fear of loss*. Het levensmiddelenbedrijf wilde vanwege het risico op contaminatie geen mogelijk onveilig product in de markt brengen. In haar vonnis overweegt de rechtbank Overijssel dat, gelet op de eisen die er op het gebied van voedselveiligheid ten aanzien van het vervoer van levensmiddelen gelden, niet alleen bij daadwerkelijke contaminatie van voedingsmiddelen met – in dit geval – vliegen, maar ook bij het bestaan van een redelijke verdenking van contaminatie sprake is van een in beginsel voor rekening van de vervoerder komende schade.

Er hoeft dus geen onomstotelijk bewijs te zijn dat de lading gecontamineerd is geraakt, maar er moet sprake zijn van een redelijke verdenking van contaminatie. Het levensmiddelenbedrijf heeft in dit geval niet kunnen onderbouwen waarom een redelijke verdenking bestaat dat vliegen die zijn aangetroffen op het krimpfolie zich een weg hebben gevonden naar de smarties. Er is dus onvoldoende onderbouwd dat er sprake was van enige contaminatie. Daarom zijn de vorderingen van het levensmiddelenbedrijf afgewezen.

ANALYSE EN COMMENTAAR

In dit vonnis geeft de rechtbank Overijssel een maatstaf voor het beoordelen van de vraag of zogenaamde *fear of loss*-schade voor vergoeding in aanmerking komt. In het geval dat de CMR op deze vraag van toepassing is, lijkt de CMR slechts het vergoeden van fysieke beschadiging in te sluiten. Andere vormen van schade, zoals commerciële schade, kwalificeren immers als niet-vergoedbare gevolgschade.

In een ander recent niet-gepubliceerd vonnis heeft de rechtbank Amsterdam een ladingschadeclaim van Danone afgewezen, omdat zij geen fysieke schade aan de lading heeft bewezen. In die zaak is de lading Danone-producten als gevolg van een verbroken zegel op basis van *fear of loss*-overwegingen uit voorzorg door Danone vernietigd.

De rechtbank stelde daar voorop dat voor een gegronde schadeclaim op basis van art. 17 CMR eerst dient te worden vastgesteld dat er daadwerkelijk sprake is van een substantiële fysieke verandering van de goederen, voordat de omvang van de schade kan worden bepaald. Danone heeft niet kunnen aantonen dat de lading fysiek is beschadigd en daarom wordt haar vordering afgewezen. De rechtbank Amsterdam staat in dit vonnis dus de strikte opvatting voor dat voor schadevergoeding op basis van de CMR slechts ruimte is als fysieke schade aan de lading is bewezen. In voorkomend geval kan het economisch en praktisch niet altijd mogelijk zijn om een dergelijke contaminatie te bewijzen. In dat licht bezien, valt er dus wel wat te zeggen voor de maatstaf die de rechtbank Overijssel in de hiervoor behandelde zaak aanlegt voor het beoordelen van *fear of loss*-schades. Het is daarom voorstelbaar dat deze maatstaf bruikbaar kan zijn om bijvoorbeeld schades als gevolg van meegereiste verstekelingen, of als gevolg van het ontbreken/afbreken van een zegel, te beoordelen. ■

Zo manage je een team op afstand

Als gevolg van de Corona-pandemie is thuiswerken voor velen verplicht geworden. Hoewel flexibiliteit en de mogelijkheid tot thuiswerken belangrijke factoren voor werktevredenheid zijn voor Nederlandse professionals, zijn er normaal gesproken niet veel mensen die elke dag thuis werken. In deze nieuwe manier van werken is het voor managers essentieel om hun teams goed te blijven begeleiden om zowel de productiviteit als de motivatie hoog te houden. Hoe doe je dat op afstand?

Om het werken op afstand goed te kunnen managen, is het belangrijk om je te richten op het eindresultaat en niet op het gedrag van je medewerkers. Zo breng je een sfeer van wederzijds vertrouwen tot stand. Spreek per dag duidelijk je verwachtingen uit richting je medewerkers. Duidelijke korte termijn doelen zullen hen nog meer motiveren om ook daadwerkelijk alles af te krijgen.

BEDENK ALTERNATIEVEN VOOR FACE-TO-FACE COMMUNICATIE

Werken op afstand kan communicatieve uitdagingen met zich meebrengen, denk aan onduidelijkheid over prioriteiten en taakverdeling, of een verminderd gevoel van verbondenheid binnen het team. Check daarom steeds of mensen hebben begrepen wat je zegt, en of je allemaal hetzelfde doel voor ogen hebt. Daarnaast is het als manager jouw taak om de saamhorigheid binnen het team te waarborgen. Spreek bijvoorbeeld op een vast tijdstip virtueel met het team af om de dag of week te bespreken. Houd ook de niet-werkgerelateerde communicatie tussen teamleden in stand door zelf tijd vrij te maken voor small talk, en eens een leuke foto door te sturen van je kinderen of je lunch.

Ook de één-op-één catch-up blijft essentieel om als manager je team op individueel niveau te begeleiden en scherp te houden. Neem de tijd om videocalls met je teamleden in te plannen om hen te helpen bij het stellen van prioriteiten en hun productiviteit te waarborgen.

CREËER EEN OPEN CULTUUR VAN FLEXIBILITEIT

Thuiswerken is in de huidige situatie niet altijd even makkelijk. De een heeft een huilend kind thuis, de ander werkt met een partner vanuit een studio appartement. Tel daar internetproblemen en afleiding van al het corona-nieuws bij op en daar gaat je gewone workflow. Als manager is het belangrijk een open en flexibele sfeer te creëren binnen je team, waarin ieder teamlid de obstakels van het thuiswerken vrij kan delen. Zo creëer je begrip voor elkaars individuele situatie en voelt ieder teamlid zich gewaardeerd.

We bevinden ons in een heftige tijd, en er zullen zelfs mensen zijn die hun baan verliezen. Probeer transparant te zijn over datgene wat besproken wordt in de managementteams. Het geven van duidelijkheid, of zelfs simpelweg aangeven dat op dit moment niets zeker is, zorgt ervoor dat mensen niet zelf gaan malen in hun hoofd over maatregelen die misschien genomen gaan worden.

PAS OP VOOR DE 'BURN-OUT'

Met het dagelijks thuiswerken en het gebruik van mobiele technologie vervaagt de grens tussen werk en privéleven steeds meer. Houd als manager de werk-privé balans van je werknemers in de gaten. Vraag elke dag hoe het met iedereen gaat en trek aan de bel als je ziet dat mensen te lang doorwerken.

Zo voorkom je dat je werknemers een verhoogd stressniveau ervaren of zelfs burn-out klachten krijgen. Zie je dat de productiviteit of output achteruit gaat, merk je een afstandelijke houding of hoor je cynische uitspraken, dan is het zaak om uit te zoeken wat er aan de hand is.

HOUD JE TEAM GENOTIVEERD

Een volledige omschakeling in de manier van werken, en het niet meer dagelijks zien van collega's, kan een impact hebben op de motivatie van je team. Als manager is het jouw taak ervoor te zorgen dat ieder teamlid het gevoel houdt dat zijn werk belangrijk is. Deel bijvoorbeeld regelmatig resultaten met de rest van het team of zet iemands werk in de spotlight via het intranet. Zonder regelmatige terugkoppeling kunnen werknemers zich al snel gedemotiveerd of zelfs verloren voelen, maar met een paar kleine aanpassingen in jouw managementstijl houd jij de positieve stemming erin. ■

Sollicitaties en onboarding op afstand: zo kan uw werving gewoon doorgaan



Als internationaal bedrijf weten we bij Robert Walters hoe het is om soms werknemers aan te nemen zonder de mogelijkheid te hebben elkaar persoonlijk te ontmoeten. Het vergt een goede voorbereiding, maar het is zeker mogelijk om mensen volledig digitaal aan te nemen en up en running te krijgen. We laten zien hoe je werving op afstand succesvol kunt implementeren, en hoe je een nieuwe medewerker kunt verwelkomen met een virtueel onboarding proces.



Gerelateerde informatie

Lees ook onze tips over hoe je succesvol een sollicitatie- en onboardingsprocedure gaande houdt op afstand:
<https://www.robertwalters.nl/hiring/hiring-advice/sollicitaties-en-onboarding-op-afstand.html>

Tom Volkers (Sedgwick):

“Laten we vooral leren van deze Coronacrisis”

Ook schade-experts hebben beroepshalve veelvuldig contact met andere mensen. Hoe gaan zij om met de opgelegde beperkingen in het kader van het Coronavirus. We vroegen het aan Tom Volkers, sinds 1991 werkzaam als schade-expert waarvan de afgelopen ruim vijf jaar in het Major & Complex Loss-team bij Sedgwick, dat zich in deze coronatijd heeft aangesloten bij het initiatief van Nederlandse cybersecuritybedrijven die ziekenhuizen en andere zorginstellingen in Nederland belangeloos helpen en beschermen tegen digitale aanvallen. (www.wijhelpenziekenhuizen.nl)

Voor Tom is er niet wezenlijk veel veranderd door de Coronacrisis. Hij werkte al met een mix van thuiswerken en vanuit kantoor. De kantoren van Sedgwick zijn nu gesloten en de ondersteuning werkt volledig vanuit huis. Zijn vrouw en dochters zijn thuis ook aan de slag en om ongestoord te kunnen werken, werkt hij af en toe een dag op ‘zijn’ kantoor in Hoogeveen. In normale omstandigheden werken hier vijftig collega’s. Nu komen er af en toe twee of drie collega’s een paar uur werken. Er is genoeg ruimte op kantoor om niet bij elkaar in de buurt te komen.

Voor complexe claims ontkom je er niet aan om naar de locatie te rijden. Vreemd blijft Volkers het vinden om dan geen handen te schudden en je op afstand aan elkaar voor te stellen. Opvallend is dat er geen files zijn. Hij kan van Hoogeveen naar het Westen van het land rijden ‘zonder te remmen’. “Bij een schade in een hotel met tachtig kamers, die we met een aantal personen hebben geïnspecteerd, was het best een uitdaging om niet in een straal van 1,5 meter van elkaar te komen. Een aantal zaken worden telefonisch en per skype besproken, ook internationale schades. Die besprekingen verlopen stroever en anders dan dat je met elkaar aan tafel zit.”

PLUSPUNTEN BEHOUDEN

Op dit moment is de werkdruk volgens hem nog prima. “Wellicht dat er in de komende periode minder schades ontstaan omdat er in sommige industrieën minder bedrijvigheid is, minder aanrijdingen en minder inbraken. In de markt was er al een tendens zichtbaar dat tele-expertise de onderkant van de markt overneemt en het thuiswerken in coronatijd lijkt deze ontwikkeling te versterken.’ De tele-expertise-collega’s van Sedgwick zetten hun kennis en tools primair desktop in; efficiënter en ondersteund door diverse *softwaretools* zoals de videoverbinding Sightcall en Cyclomedia (historische data objecten, incl rekentools).

Volkers verwacht zeker dat we in de toekomst veel flexibeler omgaan met woon-werkverkeer en thuiswerk. “Thuiswerken is nu volledig geaccepteerd, de weerstand is verdwenen en men ziet de voordelen ervan, zoals efficiënter werken, geen fileleed, verbetering van het milieu door verminderen van woon-werkverkeer. Het valt me op dat mensen je ineens groeten op straat of in de winkel. Er is verbinding, omdat we met z’n allen in het zelfde schuitje zitten. Laten we als alles weer genormaliseerd is, leren van deze Coronacrisis en de voordelen zien te behouden”



Ook Volkers vraagt zich af hoe de economie eruit zal zien na afloop van deze crisis. Welke bedrijven overleven en welke niet; wat zijn de effecten op de werkgelegenheid. Vraagstukken waar op dit moment niemand het antwoord van weet. Hij maakt zich geen grote zorgen over zijn gezondheid en blijft veel sporten. Niet meer op de sportschool, maar thuis en op de racefiets. Zijn advies: “Blijf vooral je ding doen binnen de mogelijkheden; wees niet te zwaarmoedig en vertrouw erop dat het goed komt. Focus op vandaag en deze week.”

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Ontmoetingen met zakelijke relaties.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Afname verkeersdrukke en fileleed.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Uiterlijk in september 2020 hoop ik.”

Bart Neervoort (Neervoort Mediation Arbitrage):

“Elk nadeel heb z'n voordeel”

“Elk nadeel heb z'n voordeel”, zegt mediator Bart Neervoort, die vanwege de Corona-epidemie en de impact hiervan op het (persoonlijk) klantcontact noodzakelijkerwijs voor zijn mediationwerk ook bij letselschades is overgestapt op videobellen. Zijn ervaringen zijn tot dusver zeer positief.

“Bij alle mediations is persoonlijk contact van essentieel belang en al helemaal op het gebied van letselschades”, benadrukt Neervoort. “Je moet immers alle betrokken partijen in de ogen kunnen kijken. In de huidige ‘Coronatijd’ is fysiek contact vrijwel onmogelijk. In de drie weken dat ik nu via videobellen communiceer met de partijen ben ik eraan gewend geraakt en heb ik ook voordelen ervan ervaren. Zelfs bij letselschade-meditations. Iedereen zit achter z'n pc: het slachtoffers, zijn belangenbehartiger, de schadebehandelaar en de expert of advocaat van de verzekeraar.”

Hij licht toe: “Ik werk met Zoom. Hiermee kun je goed het gesprek aangaan met eenieder, zowel bij een eerste intake-gesprek als als bij vervolgggesprek. Met als grote plus dat iedereen elkaar kan zien. Mijn ervaring is dat iedereen in het begin een beetje moet wennen, de juiste afstand tot de beeldcomputer in acht moet nemen, maar al snel praat alsof je bij elkaar in één kamer zit. Ook kun je hiermee betrokkenen in aparte virtuele kamers plaatsen als dat tijdens het gesprek even wenselijk is. Zo kan ik als mediator pendelen en de onderhandelingen begeleiden, net als bij *face to face mediation*. Je kunt stukken delen, zoals een schadestaat of een deskundigen-rapport. Iedereen ziet die dan op z'n scherm. Wel werk ik met twee monitoren, want voor mij als mediator is het anders wat onoverzichtelijk met al die informatie op één scherm.”



Een groot voordeel is volgens Neervoort daarnaast het ontbreken van reistijd. “Je kunt vanuit je eigen huis het gesprek aangaan. Onlangs had ik nog een mediationgesprek met mensen uit Maastricht en Zwolle, terwijl ik in Amsterdam zat. Ik ben ervan overtuigd dat ik na de Coronacrisis meer zaken door middel van videobellen zal gaan regelen en dat meer partijen mijn voorbeeld zullen volgen. Niet alleen voor mediation, maar ook voor pre-mediation: behandelaar en belangenbehartiger huren ons een uurtje in om via videobellen de punten te bespreken, die aan een oplossing in de weg staan. Ik weet zeker dat daarmee een heleboel letselschade dossiers veel sneller kunnen worden afgewikkeld dan nu. Daarvoor hoeft dan niet een complete mediation te worden opgetuigd. En dat is dan misschien het positieve effect van dit Coronadrama.”

Uitkomst poll Risk & Business Nieuwsbrief: Helpt lezers denkt voor eind juni weer naar kantoor te kunnen en klanten te bezoeken

Ongeveer de helft van de lezers van Risk & Business – 51,92% – denkt uiterlijk in juni weer naar kantoor te kunnen en klanten te kunnen bezoeken. Uit de recente poll in de nieuwsbrief, waarop in vergelijking met andere stellingen veel vaker door brancheprofessionals is gereageerd, kwam naar voren verreweg de meeste lezers (38,46%) denken dat de negatieve impact van het Coronavirus voor de gezondheid van mensen in juni dusdanig is verminderd dat zij weer mensen mogen ontmoeten, op kantoor of bij de klant.

Van alle inzenders denkt 10,9% dat dit al in mei mogelijk en 2,56% is dermate optimistisch dat men eind van deze maand al naar kantoor denkt te kunnen en klanten denkt te kunnen bezoeken. Bijna een vijfde (19,87%) mikt op juli als datum voor kantoor- en klantbezoek, 1,474% op augustus/september en 7,69% op het laatste kwartaal van dit jaar. De overige inzenders denken pas volgend jaar naar kantoor te kunnen en klanten en collega's weer te kunnen ontmoeten: 3,21% in het eerste kwartaal en 2,56% in het tweede kwartaal van 2021.

Wat mis je in deze tijd het meest?: “Het fysieke contact met de mensen. Vooral voor een letselschadeslachtoffer is het fijn als de mediators zijn medeleven en begrip toont door bijvoorbeeld een bemoedigend schouderklopje of even langer de hand vasthouden bij de eerste ontmoeting. Je moet het niet overdrijven, maar het fysieke contact kan soms echt een functie hebben. En mekaar in levende lijve zien; we zijn ermee opgegroeid. Maar misschien wordt het na de Coronatijd wel allemaal anders.”

Wat is de (onverwachte) winst van deze Corona-tijd?: “Men gaat, ook in gewone verzekeringskwesties, vaker kwesties SAMEN oplossen en mediaten. De sfeer van ‘wij tegen hen’, die ik de afgelopen jaren vooral in de advocatuur sterk heb zien toeneemen, gaat plaatsmaken voor ‘hoe gaan we dit samen oplossen’. De markt bestaat uit mensen en die zien nu dat het ook anders kan. En als verzekeraars er anders in gaan staan moet de advocatuur wel volgen.”

Wanneer kunnen we weer naar kantoor en klanten en events fysiek bezoeken?: “Tja, wie het weet mag het zeggen. Ik denk dat ons leven blijvend gaat veranderen. Het wordt nooit meer zoals het was.”

De gevolgen van het Coronavirus op de werkvloer

Door Eylard van Fenema en Marieke Opdam (Kennedy van der Laan)

Het coronavirus houdt de gemoederen flink bezig. In Nederland raken steeds meer mensen besmet. De Nederlandse overheid heeft daarom ingrijpende maatregelen genomen. Zo zijn tot nader order alle scholen, cafés en restaurants gesloten en worden burgers opgeroepen zo veel mogelijk thuis te werken en sociaal contact te vermijden. Aan de hand van de meest gestelde vragen wordt hieronder door Eylard van Fenema en Marieke Opdam, resp. advocaat en Professional Support Lawyer bij Kennedy van der Laan, ingegaan op de gevolgen van het coronavirus op de werkvloer. Daarbij wijzen wij ook op de informatievoorziening vanuit de Rijksoverheid en het RIVM. De maatregelen en instructies vanuit de overheid wijzigen regelmatig en kunnen relevant zijn voor wat de werkgever kan dan wel moet doen.

1. Welke maatregelen worden (proactief) van een werkgever verwacht?

Een werkgever heeft een wettelijke zorgplicht om werknemers een veilige en gezonde (werk)omgeving te bieden en dient bijvoorbeeld ervoor zorg te dragen dat zijn werknemers niet in aanraking komen met besmettelijke werknemers. Een werkgever dient daarom zijn werknemers te informeren over de gevaren van het coronavirus op de werkvloer en de wijze waarop besmetting zo goed mogelijk kan worden voorkomen, zoals het treffen van goede hygiënemaatregelen en afzien van fysiek contact zoals handen schudden. Ook dient de werkgever concrete voorzorgsmaatregelen te treffen.

De overheid heeft mensen in heel Nederland opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te werken. Voor zover mogelijk dient de werkgever zijn werknemers daartoe in staat te stellen. Indien er toch op kantoor gewerkt wordt, mag van een werkgever verwacht worden dat de kans op besmetting zo klein mogelijk wordt gemaakt. Bijvoorbeeld door op kantoor voldoende hygiënemaatregelen te nemen en werknemers op gepaste afstand van elkaar te laten werken. Iedereen in Nederland moet afstand houden van anderen (ten minste 1,5 meter), ook op de werkvloer.

Verder zijn op dit moment samenkomsten verboden. Bijeenkomsten die nodig zijn voor de continuering van de dagelijkse werkzaamheden van bedrijven zijn nog wel toegestaan, mits de hygiënemaatregelen in acht worden genomen en men voldoende afstand houdt tot elkaar.

2. Kan een werkgever werknemers verplicht thuis laten werken?

Zoals vermeld moeten werknemers zo veel mogelijk thuis werken. Volgens de overheid mag een werknemer alleen naar buiten voor werk als hij of zij niet vanuit huis kan werken. Het ligt in de rede dat werkgevers zich hierbij aansluiten en werknemers hiertoe zo veel mogelijk in de gelegenheid stellen. Werknemers zullen hier op hun beurt naar onze mening over het algemeen aan mee behoren te werken.

Werknemers die verkoudheidsklachten vertonen (neusverkouden zijn en/of keelpijn hebben en/of hoesten en daarbij eventueel koorts hebben) kunnen in ieder geval verplicht worden thuis te werken.

Daarnaast raden wij werkgevers aan om werknemers met een kwetsbare gezondheid altijd thuis te laten werken.

3. Heeft een werknemer die in verband met milde klachten thuisblijft recht op loon?

Op dit moment moet iedereen in Nederland thuisblijven bij klachten zoals neusverkoudheid, hoesten, keelpijn of koorts. Ook wanneer bij iemand binnen het gezin sprake is ernstige klachten zoals koorts en/of benauwdheid dient het hele huishouden thuis te blijven. Wanneer de werknemer wel in staat is om zijn werkzaamheden te verrichten, maar uit voorzorg het huis niet kan verlaten heeft hij toch recht op loon. De werknemer kan ook niet verplicht worden om vakantie op te nemen. Als dat mogelijk is kan van de werknemer gevraagd worden dat hij zijn werkzaamheden vanuit huis verricht.



Eylard van Fenema

4. Heeft de werknemer recht op loon als hij thuis zit omdat er onvoldoende werk beschikbaar is?

Als er onvoldoende werk is heeft de werknemer in beginsel recht op loon. De werkgever kan onder omstandigheden wel een beroep doen op de nieuwe Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW). Zie verder punt 6.

5. Houdt de werknemer ook recht op toeslagen die verbonden zijn aan de werkzaamheden, zoals een ploegendienst- of onregelmatigheidstoeslag?

In principe behoudt de werknemer recht op het loon dat hij had kunnen verdienen als hij wel had gewerkt. Daaronder valt ook een aan het werk verbonden toeslag. Deze toeslagen zijn echter bedoeld als compensatie voor de aard van het werk (bijvoorbeeld de onregelmatige tijden waarop gewerkt wordt). Als er helemaal niet hoeft te worden gewerkt, is het de vraag of het – mede gelet op de financiële lasten die de werkgever al moet dragen – wel redelijk is dat de werknemer deze blijft ontvangen. Wij raden aan hierover in gesprek te gaan met het personeel of een vertegenwoordiging van het personeel, zoals de ondernemingsraad of de vakbond. In het kader van de NOW kan het overigens verstandig zijn om de loonsom zoveel mogelijk gelijk te houden (zie punt 6).

6. Kan door de werkgever werktijdverkorting worden aangevraagd?

Nee, de regeling Werktijdverkorting (wtv) voor werkgevers is op 17 maart 2020 met onmiddellijke ingang ingetrokken. Werktijdverkorting kan dus niet meer worden aangevraagd. De Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW) komt voor de wtv in de plaats.

Volgens de overheid mag een werknemer alleen naar buiten voor werk als hij of zij niet vanuit huis kan werken

Werkgevers kunnen op grond van de nieuwe regeling bij het UWV een aanvraag indienen voor een subsidie in de vorm van een tegemoetkoming in de loonkosten ter hoogte van maximaal 90% van de loonsom. Wanneer sprake is van volledig omzetverlies bedraagt de subsidie 90% van de loonsom. Bij een omzetverlies van minder dan 100% wordt de tegemoetkoming naar rato toegepast. Bijvoorbeeld: bij een omzetverlies van 50% bedraagt de subsidie 45% van de loonkosten (= 50% van 90%). Lees hier meer over de voorwaarden van deze regeling.

7. Mag een werknemer weigeren om op het werk te verschijnen?

Nee, alleen als sprake is van een reëel gevaar mag de werknemer voor de duur van het gevaar zijn werk onderbreken, bijvoorbeeld als een collega met verkoudheidsklachten zich op de werkvloer bevindt of als de werkgever om een andere reden duidelijk onvoldoende voorzorgsmaatregelen treft. De werknemer dient dan wel aan de werkgever te melden dat hij zijn werk onderbreekt. Andere redenen, zoals alleen angst, zijn geen reden om het werk te onderbreken.

8. Kun je als werkgever een vakantieaanvraag weigeren als een werknemer naar een risicogebied wil reizen/deze reis verbieden?

Op dit moment geldt kleurcode oranje voor de hele wereld. Buitenlandse Zaken adviseert alle Nederlanders om niet meer naar het buitenland te reizen tenzij het noodzakelijk is. Maar een werkgever kan de werknemer in beginsel niet verbieden om naar het buitenland te gaan. Wel adviseren wij werkgevers de werknemer – conform de instructies van de overheid – sterk af te raden om naar het buitenland te reizen en hem erop te wijzen dat de gevolgen voor zijn rekening en risico kunnen komen. Gedacht kan worden aan geen recht op loon indien de werknemer toch naar het buitenland vertrekt en vervolgens door de lokale autoriteiten of in Nederland in quarantaine wordt geplaatst. In aanvulling hierop raden wij aan om zoveel mogelijk af te zien van zakenreizen. De overheid adviseert zakenreizigers om goed te overwegen of een zakenreis op dit moment echt noodzakelijk is.

9. Kan de werknemer afzien van een vastgestelde vakantie?

De werknemer kan een door zijn werkgever goedgekeurde vakantie niet eenzijdig wijzigen. De werknemer zal hierover met zijn werkgever in overleg moeten treden. Het hangt af van de omstandigheden van het geval of de werkgever met het verzoek moet instemmen.

Uit de rechtspraak weten we dat de werkgever zich in dit geval als 'goed werkgever' dient op te stellen. Uiteraard kunnen er vanuit de kant van de werkgever gegronde redenen aanwezig zijn om het verzoek niet te honoreren, bijvoorbeeld omdat er onvoldoende werk beschikbaar is.



Marieke Opdam

10. Mag je een werknemer medisch laten testen?

Op dit moment is er geen legitieme grond voor werkgevers om zelf gezondheidscontroles uit te voeren bij de werknemers. Als je als werkgever vermoedt dat een werknemer met symptomen kampt, is het raadzaam de werknemer naar huis te sturen en de bedrijfsarts in te schakelen. Een (bedrijfs)arts kan de werknemer laten testen op corona. Werknemers die symptomen van een verkoudheid hebben, kunnen verplicht worden thuis te blijven (ook als zij zich wel in staat voelen te werken). Verder stelt de AP (Autoriteit Persoonsgegevens) dat de werkgever van de werknemer mag verlangen om zijn of haar gezondheid zelf scherp in de gaten te houden. Zeker wanneer de werknemer niet vanuit huis werkt. Als voorbeeld geeft de AP dat de werknemer zelf onder werktijd zijn temperatuur kan meten.

11. Heeft een werknemer recht op betaald verlof als de school of opvang van zijn/haar kind sluit als gevolg van het coronavirus?

Een werknemer kan in dit geval een beroep doen op calamiteitenverlof of eventueel kortdurend zorgverlof. De werknemer dient het opnemen te melden bij de werkgever. Calamiteitenverlof is enkel bedoeld als tijdelijke noodmaatregel, dus bijvoorbeeld om alternatieve opvang te regelen. Wanneer het kind zelf ziek is kan de werknemer aanspraak maken op kortdurend zorgverlof om zijn/haar kind te verzorgen. Beide vormen van verlof zijn bedoeld om een korte periode van afwezigheid (enkele uren of dagen) op te vangen. Uiteraard kan een werkgever ervoor kiezen hier coulant mee om te gaan. Gedurende het calamiteitenverlof heeft een werknemer recht op zijn volledige loon. Gedurende kortdurend zorgverlof heeft de werknemer recht op tenminste 70% van zijn loon. Zijn deze vormen van verlof uitgeput dan kan een werknemer vakantiedagen opnemen, voor het overige is er in principe geen recht op betaald verlof. In de cao of arbeidsvoorwaardenregeling kunnen aanvullende voorzieningen zijn getroffen.

12. Kan ik een werknemer die minder te doen heeft vragen tijdelijk andere werkzaamheden te verrichten om collega's te ontlasten?

Ja, naar onze mening kan dit onder de gegeven omstandigheden in principe van een werknemer worden gevergd. Voorwaarde is wel dat de betrokken werknemer in redelijkheid in staat is de andere werkzaamheden te verrichten. Uiteraard dient de werknemer eerst in de gelegenheid te worden gesteld eventueel verplicht gestelde (veiligheids)trainingen of cursussen te volgen. Als aan de andere werkzaamheden reële gevaren zijn verbonden, die de werknemer normaliter niet loopt, kan onder omstandigheden de werknemer zich terecht op het standpunt stellen dat hij deze mag weigeren. Voor vragen over de gevolgen van het coronavirus op het werk kan contact worden opgenomen met een van beide auteurs. ■