

# Hot in 2017

DE LEDEN VAN HET VVP ONDERNEMERSPANEL BUIGEN ZICH OOK DIT JAAR OVER DE VRAAG: WAT IS ER 'HOT' IN HUN VAKGEBIED? HET ONDERNEMERSPANEL BESTAAT UIT: **EDWIN BOSMA** (BHB DULLEMOND OVERNAMES EN ADVIES), **ASTRID VAN DE BOVEKAMP** (AVDB ADVIES), **MAARTEN KALKWIEK** (BERCULO), **BOB KLIJN** (HERENVEST), **RICHARD MEINDERS** (SVC COMPLIANCE) EN **JACK VOS** (LUYTEN ADVIESGROEP).

## Investeer in inzetbaarheid en bied functieperspectief

Een organisatie, waar zowel de medewerkers als de werkgever investeren in duurzame inzetbaarheid en op zoek gaan naar een nieuw functieperspectief, wordt voor veel financieel dienstverleners 'hot' in 2017.

**D**oor alle veranderingen binnen de financiële dienstverlening en de stijgende AOW-leeftijd is het noodzakelijk dat medewerkers langer, gezond en gemotiveerd inzetbaar zijn en blijven. Dit is een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf, maar ook van de werkgever. Een open gesprek en het streven naar een nieuw functie- en ontwikkelingsperspectief is onmisbaar in een goed HR-beleid in 2017.

Bij veel financieel advieskantoren zie ik nog medewerkers die op de oude manier aan het werken zijn:

- buitendienstmedewerkers die steeds dezelfde aandacht vragende particuliere relaties bezoeken en het bezoeken van potentiële groeirelaties minder prioriteit geven;
- administratieve medewerkers die veel tijd kwijt zijn met prolongeren van polissen, terwijl dit allang veel efficiënter kan:

- commerciële binnendienstmedewerkers die voor eenvoudige schadepolissen een complete premie- en voorwaardenvergelijking maken, terwijl een standaardproduct een prima aanbod voor deze klant is.

Veranderen is lastig omdat je zonder alternatief je eigen baan op de tocht zet. Als je taken zoveel efficiënter kunnen, wat blijft er dan immers als werk over? Ik zie veel assurantiemedewerkers zichzelf vastdraaien in hun bekende taken. Ze voelen wel dat er iets moet veranderen, maar bij gebrek aan openheid en een reëel perspectief weten ze niet goed 'hoe' dit aan te pakken.

Het administratieve werk vermindert weliswaar, maar er komt – als je hiervoor openstaat – meer advieswerk voor terug. Hoewel een werknemer voor een belangrijk deel zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen inzetbaarheid, ligt het voor de hand dat een werkgever hier ook aan bijdraagt. Het is dan ook tijd om in 2017 de discussie over dit onderwerp open te gooien. In een gesprek heb je het over de veranderingen die de medewerker ziet binnen het bedrijf en zijn functie en hoe hij zich hierover



voelt. Als werkgever kun je aangeven welke taken verminderen of zelfs gaan verdwijnen. Hoeveel tijd de resterende taken gaan kosten en welke taken en projecten erbij gaan komen.

Mijn advies: maak helder wat er anders wordt in de functie, maar biedt vooral ook perspectief. Wat kan ervoor in de plaats komen? Wat moet de medewerker hiervoor ontwikkelen? Hoe kan jij als werkgever hem hierbij helpen? Het doel is immers dat de medewerker inzetbaar blijft en niet dat hij zijn baan verliest. □

## Betekenisvol zijn!

De technische ontwikkelingen gaan erg snel. Verzekeraars en gevolmachtigd agenten zijn druk bezig met het personaliseren van verzekeringen en het robotiseren van de interne processen. Hierdoor zal de toegevoegde waarde van bemiddeling, snel afnemen. Een financieel dienstverlener zal zich vooral moeten richten op het advies.

Ok voor financieel adviseurs is het – door deze ontwikkelingen – geen gelopen race. Met het personaliseren van verzekeringen wordt het voor klanten ook eenvoudiger om zelf verzekeringen op maat samen te stellen. FBTO kent bijvoorbeeld al een aantal jaren maatwerkproducten en modules die eenvoudig ‘aan en uit’ gezet kunnen worden. Producten als Fairzekerd of andere op gedrag gebaseerde producten zorgen er voor dat verzekerden meer op maat gesneden verzekeringsproducten krijgen aangeboden tegen



RICHARD MEINDERS

scherpe premies. Als we de berichten mogen geloven is dit nog maar het begin van de revolutie die in verzekeringsland aan de gang is.

Naast deze technische ontwikkelingen is er ook een maatschappelijk economische ontwikkeling gaande. Van de belevingseconomie gaan we langzamer-

hand over naar de *betekeniseconomie*. In de belevingseconomie heeft de financieel dienstverlener het lastig. Want hoe graag wij het ook willen; financiële diensten en producten worden nu eenmaal niet ‘beleefd’ door klanten, maar meer gezien als een noodzakelijk kwaad. De betekenis-economie is het antwoord op de consumptiemaatschappij. Bezit – zo is in het verleden gebleken – levert geen geluk of voldoening op, waardoor mensen op zoek gaan naar het creëren van voldoening, vervulling en welzijn in hun eigen leven. In deze zoektocht betreft men organisaties die op maatschappelijk, en individueel niveau, betekenis en waarde toevoegen.

Voor financieel dienstverleners ligt de uitdaging in het betekenisvol zijn of worden. Focus je dus niet alleen op de rol die je hebt als financieel dienstverlener voor jouw klanten, maar ook voor de maatschappij. Probeer waarde te creëren vanuit een ideaal voor zowel jouw klanten als de maatschappij en gebruik dit om groei en winst te laten ontstaan. □

## Verdubbeling overnamemarkt verwacht

Net als op de woningmarkt zien we dat de lage rente een belangrijke impuls is voor kopers en investeerders om overnames te doen. Voor 2017 verwachten we dat de rente licht zal stijgen, maar dat daarmee de impuls niet zal weg raken.

2016 is het jaar geweest waarin veel ondernemers op vrij jonge leeftijd hun bedrijf verkochten. Ondernemers hangen minder aan de bijbehorende status hoewel we daar ook nog wel de gelijk voorbeelden van zien. Ook in 2017 verwachten we aan de hand van onze opdrachtenportefeuille dat deze trend zich zal doorzetten.

De investeringen in ICT zullen ook in 2017 veel directies hoofdbreken bezorgen.

Enerzijds hangt dit samen met een gebrek aan knowhow, anderzijds met de financiering van een nieuw systeem. Hier scharen we ook de inzet van IT ten behoeve van commerciële activiteiten onder. We horen van veel ondernemers dat er bij assurantiekantoren achterstanden zijn op dit gebied. Kijk bijvoorbeeld maar eens een kwartiertje naar de websites van deze kantoren.

2016 is het jaar geweest waar ook in de top van de het intermediair beweging is gekomen op het gebied van fusies en overnames. Het is onze verwachting dat we in 2017 een verdubbeling in deze beweging te zien zullen krijgen. Ook service providers zullen daarbij niet worden ontzien.

Het afgelopen jaar hebben we bij BHB



EDWIN BOSMA

Dullemond gezien dat de opdrachten in dealwaarde met gemiddeld 25 procent zijn gegroeid. Gezien de zojuist genoemde ontwikkelingen zal deze trend zich voortzetten. Dat heeft ook

impact op onze organisatie en derhalve breiden wij ons team uit met extra expertise en mensen.

Uit onze praktijk blijkt sterk dat assurantieondernemingen die zich specialiseren in een aantal niches het beduidend beter doen dan de generieke traditionele tussenpersonen (uitzonderingen daargelaten). In de top-150 zullen

we dat in toenemende mate terug zien in de overnames die men doet.

De problematiek bij de kleinere huisvolmachten zal dit jaar verder toenemen. Het zal deze ondernemingen nopen tot de volgende keuzes: (i) verkopen, (ii) fuseren of aansluiten bij een groter geheel, of (iii) groeien door overnames.

Bewegingen (schaalvergroting, investeringen in ICT) zoals die zich voordoen in de verzekeringssector zullen een nog sterker aanzuigefect hebben op investeringsbedrijven en private equity. Voor 2017 zal de financiering in de meeste gevallen dan ook niet het probleem zijn, maar wel het tot stand brengen van de juiste match. □

## Benutten van schaalvoordelen wint aan urgentie

Vorig jaar adviseerde ik in VVP dat het intermediair de focus moet leggen op compliancy en dat de kosten van regeldruk zo toenemen dat het realiseren van schaalvoordelen door middel van consolidatie noodzakelijk is. Iedereen die nog twijfelt over die noodzaak verwijs ik naar de website van de AFM, die er een beleid van *namings and shaming* op nahoudt.

Ook de rechtspraak maakt het niet makkelijk voor het intermediair, dat een steeds verder gaande zorgplicht krijgt opgelegd. Illustratief is het arrest van de Hoge Raad waarin een adviseur aansprakelijk werd geacht omdat hij zijn cliënt niet had gewaarschuwd voor de gevolgen van verzwijging, terwijl de adviseur niet eens wist dat de cliënt iets verzweg.

Met name het kleinschalige intermediair krijgt met veranderingen te maken. Veel adviseurs werken met elkaar



samen in een vennootschap onder firma, maar naar zich laat aanzien wordt deze rechtsvorm dit jaar of in 2018 afgeschaft. Adviseurs zullen zich goed moeten laten voorlichten over de gevolgen daarvan, die terwijl ik dit schrijf overigens nog niet duidelijk zijn.

Omdat de drempel voor een succesvolle organisatie steeds hoger komt te liggen

neemt de concurrentiedruk toe en dat biedt kansen voor adviseurs die bereid zijn tot het realiseren van schaalvoordelen. Ook vorig jaar werd volop gefuseerd en overgenomen en dit jaar zullen nog meer fusies, maar vooral meer overnames plaatsvinden. De rente is immers laag en hoewel onzeker zijn de economische vooruitzichten toch goed.

Mijn voorspelling is daarom dat partijen die in voorgaande jaren assurantietussenpersonen hebben overgenomen dit jaar nog actiever op overnamepad gaan. Zo worden deze adviseurs steeds groter en efficiënter, terwijl het klassieke intermediair met relatief hogere kosten blijft zitten en een concurrentienadeel ondervindt.

Mijn advies is dus om de samenwerking op te zoeken en te bezien of schaalvoordelen mogelijk zijn door met gelijkgestemde concullega's te fuseren of door deze over te nemen. □

## Investeren in kennis om breder te adviseren

Als je terugkijkt op een jaar dat net voorbij is, vallen er altijd zaken op die blijven hangen. Vaak zijn dat impactvolle gebeurtenissen, onverwachte wendingen of zaken die jou als persoon erg raken. Voor 2016 was dat binnen onze branche voor mij, de overname van Delta Lloyd door NN Group.

Voor veel mensen impactvol, tamelijk verrassend en mijn oude werkgever bestaat straks niet meer.

Wat zo'n overname gaat betekenen is de vraag. Tijdelijk een extra administratieve belasting? Een verminderd productaanbod? We zullen

als adviseurs sowieso scherp moeten blijven op de productontwikkeling binnen onze branche. Met name als die wordt ingegeven door InsurTech bedrijven die vanuit een technologische vernieuwing met producten komen. Wie kent bijvoorbeeld Vitality Health? Een onderdeel van Generali

dat het gezonde gedrag van haar klanten belooft met een scherpe premie. De sportende verzekerden ontvangen handige hulpmiddelen om de verzekeraar op de hoogte te houden van hun 'gezonde' data. Denk aan stappentellers en hartmonitoren. De verzekeraar ontvangt deze data en kan hiermee bekijken of de scherpe premie nog terecht is.

Veel InsurTech bedrijven zijn gefocust op de particuliere markt, maar er zijn ook initiatieven gericht op ondernemers. Mooi voorbeeld hiervan is Climate Corp. Zij verzekeren niet alleen landbouwbedrijven tegen schade aan hun gewassen, maar verzamelen ook data over het klimaat. Deze data worden gedeeld met de verzekerden, zodat zij hun bedrijven beter kunnen managen.

Mijn laatste voorbeeld is de Fintech

Innovation of the Year 2015: BoughtByMany. Zij bundelen verzekerden met een specifieke verzekeringsbehoefte. Hierdoor zijn zij in staat om die groep een scherper aanbod te bieden, juist in niches die anders lastig rendabel zijn te verzekeren. Bijzondere voorbeelden zijn de notenallergie-reisverzekering of een polis voor skiërs die graag off-piste gaan.

Ergens las ik de reden waarom dit soort initiatieven juist ook in de verzekeringsmarkt ontstaan. Onze sector wordt gekenmerkt door "een zeer beperkte mate van innovatie, een lage klanttevredenheid en een ouderwets distributiemodel". Een mooi voorbeeld hiervan vind ik zelf het risico van cybercrime. Er zijn maar weinig adviseurs die hun klanten hier kundig over kunnen adviseren en daar ook nog een rendabel verdienmodel voor hebben.



BOB KLIJN

Om er voor te zorgen dat we ons steeds meer met hoogwaardig advies bezig kunnen houden, moeten we verder gaan dan alleen data meer voor ons te laten werken. We zullen moeten investeren in kennis, om breder te kunnen adviseren dan alleen de juiste polis. En hiervoor passende beloningsmodellen moeten hebben. □

## Van profit naar benefit: de global goals

"Het is geen tijd voor verandering, het is verandering van tijdperk", stelt Jan Rotmans. Een duidelijke bevestiging daarvan zijn de 17 Global Goals. Hierop zouden wereldwijd alle bedrijven, overheden en organisaties hun lange-termijnvisie moeten afstemmen. In de verzekeringssector is hier met name behoefte aan.



JACK VOS

De 17 Global Goals – of Sustainable Development Goals (SDG's) – zijn de opvolgers van de Millennium Development Goals. De nieuwe SDG's zijn al in september 2015 unaniem door 150 wereldleiders tijdens een conferentie van de Verenigde Naties aangenomen. Er volgde een unieke minuten durende staande ovatie. Voor de SDG's zijn ruim 9 miljoen wereldburgers ondervraagd wat zij belangrijk vonden. Goal 1 gaat over armoedebestrijding, goal 2 betreft ondervoeding, goal 3 gezondheid, goal 4 educatie en zo verder. Alle goals vind je terug op [www.globalgoals.org](http://www.globalgoals.org).

Inmiddels is er al bijzonder veel gebeurd met de SDG's. De globale doelen zijn in Nederland niet alleen vertaald naar nationaal beleid maar ook naar concreet gemeentelijk beleid. Veel bekende bedrijven zoals PwC, Unilever en Philips hebben de SDG's geïntegreerd in hun strategie. Hetgeen heel slim is want de verwachting is dat als

je als bedrijf niet aan kunt tonen dat je mee helpt de wereld wat beter te maken, je ook je 'social license to operate' verliest.

Uit onderzoek blijkt dat met name jongeren zich hiervan zeer bewust zijn. Ze willen bij een sociaal bewust bedrijf werken en zullen ook hun 'consumer power' inzetten. Zo heeft het CBS al onderzocht of met een SDG-index op een goede manier 'benefit' gemeten kan worden. Profit meten, dat heeft immers zijn langste tijd gehad!

Vanuit het bewustzijn van de SDG's kunnen ook verzekeraars anders gaan denken en hun toegevoegde waarde echt gaan aantonen. Zo kun je wanbetalers het leven zuur blijven maken of je kunt deze mensen met een armoedeprobleem gaan helpen (goal 1). Dat zorgt voor een beter gevoel, medewerkerstrots, een beter imago, tevreden klanten en minder achterstanden. Het Quilify platform is daarvan een mooi voorbeeld. Ik wens u een jaar toe met veel benefit. ■