

# NARIMAGAZINE

dec 2015

netwerken | informeren | inspireren

## 2016 – Facing the future

Annemarie Schouw: '2015 was goed, 2016 wordt een bijzonder jaar' ▶

Risk Awareness moet nog meer Top of Mind worden ▶

Waarom een Captive? NARIM-leden spreken zich uit ▶

Lustrumcongres 2016 – Thema: Facing the future ▶

Mediation is al lang niet meer voor watjes ▶

Frits van Blitterswijk over de evolutie van NARIM ▶

Maak kennis met Mario van der Giessen, nieuw bestuurslid ▶

Korte berichten ▶

## NARIM

Nederlandse Associatie van  
Risk en Insurance Managers

# 2015 was goed, 2016 wordt een heel bijzonder jaar

Het jaar 2015 is bijna geschiedenis en we maken ons op voor 2016. Voor NARIM een bijzonder jaar omdat we komend jaar twintig jaar bestaan. Een lustrum dat we beslist niet ongemerkt voorbij willen laten gaan.

Terugkijkend op het afgelopen jaar kunnen we vaststellen dat 2015 voor NARIM een inspirerend en succesvol jaar is geweest. Met als traditioneel hoogtepunt ons congres 'Risk Awareness-Top of Mind'. Maar ook de masterclasses tijdens onze beide ALV's waren succesvol. Tijdens onze voorjaarsvergadering sprak ons gewaardeerde lid Eric Bloem over internationale verzekeringsprogramma's en alle bijzonderheden die daarbij komen kijken, eind oktober liet Bart Neervoort zien welke meerwaarde mediation kan hebben voor de oplossing van een zakelijk geschil. Op zeer amusante wijze bijgestaan door twee van onze leden.

Het zijn voorbeelden hoe NARIM zich als vereniging verder heeft weten te professionaliseren met behoud van de kernwaarden die ons als leden binden: elkaar informeren en inspireren, kennis delen en netwerken. Dat geldt voor ons als Risk & Insurance-professionals en in een wat bredere context geldt dat ook in het overleg met de markt. Ik vond het hartverwarmend om te constateren dat we als Nederlandse markt een sterk gezamenlijk gezicht hebben laten zien bij het afgelopen FERMA Forum in Venetië. Jammer was dat de locatie voor veel Risk & Insurance Managers een belemmering bleek te zijn om het congres te bezoeken. Een serieus punt dat wij als Nederlands bestuur onder de aandacht hebben gebracht bij FERMA.

Terugkijkend over een langere periode kan ik vaststellen dat we er als vereniging toe doen. We hebben een vaste plek verworven in de grootzakelijke verzekeringsmarkt en worden geraadpleegd bij belangrijke ontwikkelingen. Binnen onze bedrijven is 'Risk Awareness' een belangrijk thema en als professionals kunnen en

moeten we daarin onze toegevoegde waarde laten zien. Als belangenvereniging helpt NARIM die ambitie waar te maken. Dat is ons fundament.

Voor 2016 staat er weer van alles op het programma. Met als stralend middelpunt de viering van ons 20 jarig bestaan tijdens ons lustrumcongres op 26 en 27 mei in Noordwijk. Het jaarthema is 'Facing the future' en uiteraard komt dit op allerlei manieren terug op ons congres. We zoeken de inhoud, gaan met elkaar aan de slag; informeren, inspireren, netwerken en bovenal feestvieren. In deze uitgave kunt u er alvast iets over lezen. Kent u mensen, binnen en buiten het vakgebied, met een pakkend verhaal waardoor u werd 'geraakt': laat het ons weten!

Maar eerst maken we ons op voor de komende feestdagen. Het zijn spannende tijden gezien alle gebeurtenissen in de wereld. Laten we vooral blijven wie we zijn en op een open, eerlijke en transparante manier de dialoog gaande houden. Met elkaar moeten we in staat zijn van 2016 een mooi en succesvol jaar te maken. Ik wens u allen hele fijne feestdagen en een goed en bovenal gezond 2016.

Annemarie Schouw  
voorzitter NARIM



## Colofon

Redactie NARIM  
Postbus 65707  
2506 EA Den Haag

Tekst en productie  
Rijken & Jaarsma,  
Capelle a/d IJssel

Fotografie  
Lida Hoebeke

Vormgeving  
Met Opzet,  
Rotterdam

(070) 345 74 26  
info@narim.com  
www.narim.com

Hoewel bij deze uitgave van NARIMagazine de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt het bestuur van NARIM geen aansprakelijkheid.

# Risk Awareness meer Top of Mind brengen

Young InSurance organiseerde eind november bij Aon speciaal voor hun leden een vervolg op het NARIM Congres. Ook in deze bijeenkomst ging het over Risk Awareness – Top of mind. De bijeenkomst was met een opkomst van meer dan honderd mensen een groot succes. NARIM-bestuurslid Jeroen van den Boogaard was een van de sprekers.

Jeroen, in het dagelijks leven Senior Insurance Risk Manager Europe bij CBRE Global Investors, onderhoudt namens het NARIM-bestuur de contacten met Young InSurance. Tijdens het evenement sprak hij vanuit zijn praktijkervaring over het belang van goed risicomanagement en hoe Risk Awareness bij een vastgoedinvesteerder als CBRE Global Investors veel meer Top of Mind is geworden. 'Als Risk & Insurance Manager heb je een belangrijke toegevoegde waarde bij de acquisitie van vastgoed. Het gaat om het identificeren en beoordelen van de risico's van vastgoed, de veiligheid van die gebouwen en de brandveiligheid.'

Traditioneel is de verzekering het sluitstuk van een acquisitie, vertelde Jeroen. 'Vaak is dat ook geen probleem. Met de omvang van onze portefeuille kunnen we goede condities en scherpe premies onderhandelen. Toch kan er van alles mis gaan. Bijvoorbeeld als door een inspectie van een verzekeraar aanvullende eisen worden gesteld en extra investeringen nodig zijn in veiligheid en brandveiligheid (de aanleg van extra sprinklerinstallaties) in een groot logistiek centrum. Dat kost extra geld waarvoor doorgaans geen budget beschikbaar is, omdat dit voor de acquisitie geregeld had moeten worden. Consequentie: een hogere premie en een lager rendement op onze investering. Dat is nu anders. Door aanpassing van onze procedures hebben we nu vooraf inzicht in de benodigde investeringen en is er



meer Risk Awareness voordat de deal wordt gesloten.'

## Risk Awareness Top of Mind houden

De volgende stap is om Risk Awareness Top of Mind te houden. 'Dat doen we onder meer door lokale teams nog meer bij het nemen van maatregelen te betrekken en door invoering van een grading/rating-systeem, waarmee bij goede beoordelingen een korting op de premie is te verdienen. Richting het

management gebruiken we een dashboard met stoplichten om in te zoomen op verbeterpunten en op de heatmap van het fonds.'

## Impact management

Ook Dennis de Hoog, managing consultant bij Aon Global Risk Consulting, wees er op dat nog lang niet in elke organisatie voldoende Risk Awareness is. 'Terwijl gebeurtenissen in 2015 opnieuw hebben aangetoond dat macro-risico's micro een

enorme impact kunnen hebben. Je kunt alles nog zo goed modelleren, de onvoorspelbaarheid is alleen maar groter geworden. Kun je je daartegen wapenen? Hoe groot is de kans dat bepaalde gebeurtenissen zich voordoen? Toch moet je je vanuit het oogpunt van business resilience voorbereiden op de impact die belangrijke risico's kunnen hebben. Wij leggen bij onze opdrachtgevers de nadruk op de meest bedreigende risico's in termen van business impact. Wij merken ook dat het daarbij helpt om risicomanagement weer terug te brengen tot de kern: het realiseren van risicoreductie van die risico's die het voortbestaan van de onderneming écht bedreigen. Zo behoud je betrokkenheid, urgentie en een business case voor gericht investeren in risicomanagement.'

#### Risicomanagement omdat het moet

'In onze adviespraktijk komen wij vaak tegen dat risicomanagement te veel wordt benaderd vanuit de optiek van compliance of vanuit de belangen van externe stakeholders: omdat het moet... van een ander. Risicomanagement is daarvoor vaak van iedereen en daarmee van niemand. Het doel wordt het middel door het vullen van systemen en het maken van lijsten en rapporten. Terwijl je als bedrijf juist gefocust moet zijn op de kern: de reductie van meest bedreigende risico's.'

Uit jaarlijkse analyse van de gegevens in de met de Wharton School of Business ontwikkelde Risk Maturity Index (RMI) komen dit jaar weer interessante resultaten naar voren. Deze index is ontwikkeld om bedrijven beter inzicht te geven in de relatie tussen hun risicomanagement en hun financiële prestaties. Goed risicomanagement leidt tot stabiele en veerkrachtige bedrijven die financieel beter presteren. Recent Aon-onderzoek toont dat aan. Een hogere Risk Maturity Rating gaat meestal samen met een lagere

volatiliteit van de aandelenkoers en een grotere veerkracht van de aandelenkoers na bijvoorbeeld een grote daling van belangrijke valuta's of grondstofprijzen.

Dennis: 'Goed risicomanagement loont en onze Risk Maturity Index geeft risico- en financiële managers een instrument in handen waarmee ze de kwaliteit van de risicomanagementstructuur in hun organisatie kunnen beoordelen en inzicht krijgen hoe ze deze kunnen blijven ontwikkelen en ondersteunen.'

#### De grote gevolgen van imago- en reputatieschade

Peter van Rensen, directeur van Cunningham Lindsey Nederland, verwoordde treffend dat lang niet alles te verzekeren is. Sterker nog, ruim 60% van de financiële risico's die bedrijven lopen zijn onverzekerd. In belangrijke mate gaat het hier om het reputatie- en het imago-risico. Aan de hand van actuele voorbeelden, waaronder het kraanongeval in Alphen aan de Rijn, maakte Peter duidelijk dat een verzekerde er nog niet is met een uitkering op een schadeverzekering. 'Imagoschade is vaak niet verzekerd, maar heeft in veel gevallen wel een grote impact op de financiële positie van

bedrijven. De impact wordt vergroot door de druk van de media en door slechte communicatie.'

#### Extra dekking

Wat is er aan te doen? 'Zorg voor een extra dekking in je polis om in crisissituaties een communicatiedeskundige te kunnen inhuren en zorg voor een snelle en oplossingsgerichte schadevaststelling met het oog op de cashpositie van het bedrijf. Zorg er bovendien voor dat je een gedegen script gereed hebt voor een uitstekende begeleiding van stakeholders voor de gedekte schade.'

#### Netwerken

De avond werd afgesloten met een borrel en met volop gelegenheid om te netwerken. Jeroen van den Boogaard ziet, net als Young InSurance, terug op een geslaagde bijeenkomst. 'De band tussen Young InSurance en NARIM is hecht. Veel Young InSurance-leden willen graag horen hoe het er in de praktijk, bij de verzekerde, aan toe gaat. Dat is toch anders als wat velen ervaren in hun werk bij verzekeraars, makelaars en andere serviceproviders. Risk Awareness is bovendien een thema dat leeft en ook in 2016 regelmatig zal terugkomen.'



NARIM-leden spreken zich uit: wat is een captive en wat is de meerwaarde?

# Waarom een captive?

Een aantal grote ondernemingen in ons land gebruikt één of meerdere captives voor het verzekeren van bepaalde risico's. Binnen NARIM is sinds een aantal jaren een aparte vakgroep Captives actief. De leden overleggen over zaken als governance, regelgeving, toezicht en de invoering van Solvency II. Waarom hebben ondernemingen een eigen verzekeringsmaatschappij en wat zijn daarvan de voordelen? Welke taak/rol heb je als Risk & Insurance Manager in het beheren van een captive? Is het opzetten van een captive nog interessant? We vroegen het een aantal NARIM-leden.

Ronald de Vos, Insurance Manager & Legal Counsel Nutreco

## Een captive is een uitstekend instrument voor effectief Risk Management

'Nutreco heeft al meer dan twintig jaar een captive. Die is destijds opgericht vanwege bepaalde risico's rondom de exploitatie van zalmkwekerijen die we toen hadden. De aard van de risico's waren in de markt moeilijk te verzekeren en daarom is toen besloten deze primair onder te brengen in een eigen verzekeraar. De zalmkwekerijen zijn allang verkocht, maar de captive is behouden.

Binnen onze captive zijn brandrisico's en liabilities, aansprakelijkheidsrisico's, ondergebracht. Dat doet niet elke onderneming. Wij hebben als beleid de zogenaamde frequent losses in eigen huis te houden. Alleen de catastrofe-risico's zijn extern verzekerd. Hierdoor besparen wij op premies die we anders aan verzekeraars hadden moeten betalen.

### Interne evaluatie

Elke drie jaar evalueren wij intern of we met onze captive moeten doorgaan. Samen met onze Group Controller voer ik de directie van de captive. Het behandelen en managen van (liability)claims doen we zelf in nauwe samenwerking met onze leidende verzekeraar. Voor ons is

dit zeer belangrijk omdat het vaak claims van vaste klanten betreft. Daarbij komt ook de controlfunctie op de administratie die wij voor een (belangrijk) deel hebben uitbesteed. De uitdijende regelgeving is wel een extra last. Het is heel veel van het goede voor een lean & mean staf van twee personen waaronder mijzelf. Recent is besloten de captive buiten Nederland te plaatsen. Een ontwikkeling die ook bij andere ondernemingen zichtbaar is.

Dit besluit heeft geen fiscale achtergronden, maar heeft wel van alles te maken met de druk van de wet- en regelgeving zoals Solvency II. De zware eisen leggen een grote druk op de organisatie en dat wordt extra gevoeld door alle verantwoordingsverplichtingen vanuit De Nederlandse Bank.

### Risicobewustzijn creëren

Een captive is uitermate geschikt als instrument voor Risk Management en het creëren van meer risicobewustzijn in de organisatie. Niemand wil voor niks werken. Toch is dat het geval als er te veel en te vaak schades zijn. Dit verhaal vertel ik vaak om meer Risk Awareness te creëren. Het is een foute gedachte dat een verzekeraar de schade bij een incident wel vergoedt. Omdat onze captive volledig is geconsolideerd in onze jaarrekening, hebben schades direct invloed op ons resultaat. Het raakt ons uiteindelijk in onze eigen portemonnee en dat maakt mensen meer alert.'

### Vakgroep Captives NARIM

De captive community in Nederland is relatief klein. In NARIM-verband is er periodiek overleg via de Vakgroep Captives, maar ook individueel. Vanuit de vakgroep is er de afgelopen jaren geregeld overleg geweest met De Nederlandsche Bank als toezichthouder. Verder zijn er nog vele andere mogelijkheden om kennis en informatie uit te wisselen. In Europees verband via ECIROA en via evenementen als de DNB seminars en de European Captive Owners Summit.

Adri van der Waart, Insurance Manager Arcadis

## Captive cell op Malta: wel de lusten, niet de lasten van Solvency II

'Sinds anderhalf jaar heeft Arcadis een captive cell op Malta. We huren als het ware een onderdeel van een grotere captive die door Aon wordt beheerd. We betalen een managementfee voor de handling en het beheren van onze cell, maar hebben geen last van de vele compliance-eisen en de gevolgen van Solvency II. Al dit soort zaken worden centraal geregeld. Bij mijn weten zijn wij een van de eerste bedrijven in Nederland die op deze wijze van een captive cell gebruik maken. In Angelsaksische landen is dit al wel langer gebruikelijk.

### Handig instrument

Binnen onze captive cell zijn bepaalde liabilities ondergebracht, zoals de risico's van grote wereldwijde aansprakelijkheidsprogramma's die vanuit Nederland worden aangestuurd. Het behandelen

en managen van de schade doen we in eerste instantie zelf. De captive cell is hiervoor een handig instrument. De resultaten van deze cell worden niet rechtstreeks geconsolideerd in onze winst-en-verliesrekening, maar staan op afstand. Toch hebben we direct zicht op wat zich binnen de cell afspeelt.

### 'Sustainable' verzekeringsprogramma

Ik heb intern lang getrokken aan de inrichting van onze captive cell en heb in 2013 groen licht gekregen mijn gedachte te gaan uitvoeren: de eerste risico's uit ons reguliere verzekeringsprogramma te halen en te verhuizen naar een captive. Daarmee realiseren wij in feite een forse vergroting van het eigen risico op de bestaande verzekeringsprogramma's en dit zorgt naar mijn overtuiging voor Arcadis voor een "sustainable" verzekeringsprogramma voor de lange termijn.

Wat betreft de locatie van onze captive zijn we bewust binnen de EU gebleven, in Malta. Malta is het enige land binnen de EU met een captive cell wetgeving binnen de overkoepelende Europese regels. Een captive wordt volgens de Maltese wetgeving gezien als een "gelieerde verzekeringsmaatschappij", een AIC. Voorts, niet onbelangrijk, verloopt de communicatie met de lokale autoriteiten uitermate soepel.

### Geen zware kapitaalreserves

Wij hoeven voor onze captive cell geen zware kapitaalreserves aan te houden. Binnen onze onderneming moet het geld door het bedrijf gaan. Dat moet niet vast zitten in het verplicht aanhouden van omvangrijke reserves omdat de regelgevers dat voorschrijven. Dit is een belangrijk voordeel van deze constructie.'



Ellen Rekker, Risk & Insurance Manager NS Insurance

# Nu een captive opzetten? Daar komt heel wat bij kijken

'Binnen NS hebben wij een volwassen captive, die zijn voordelen door de jaren heen heeft bewezen. De captive is per 1 januari 1998 operationeel geworden. De doelstellingen zijn nog steeds dezelfde: het verlagen van de totale risicokosten, meer flexibiliteit in onze verzekeringsprogramma's en het opbouwen van specifieke kennis van een eigen markt, in ons geval die van rail. Dat is toch een bijzondere sector. De risico's van aansprakelijkheid, casco rollend materieel (de treinen) en alle gebouwen en inventaris (inclusief bedrijfsschade) zijn in de captive ondergebracht.

## Alles in eigen hand

Via onze captive kunnen we maatwerk bieden en verkorten we de businesskolom: zo hebben we rechtstreeks toegang tot de herverzekeringmarkt. Boven een bepaald eigen behoud wordt alles herverzekerd door middel van een stop loss bij de bekende industriële verzekeraars, maar ook bij een aantal herverzekeraars. Verder managen we alles zelf, van het opmaken van de polissen tot de premie-alloctatie en de schadeafwikkeling. Wij kunnen onze klanten snel schadeloos stellen en bevoorschotten en zijn daarbij niet afhankelijk van een externe partij.

## Vreemde eend

Wij hanteren een hoog eigen behoud. Voor de groep is een eigen risico van een aantal miljoenen goed te managen, voor sommige bedrijfsonderdelen is dat een stuk moeilijker. Wat wij doen is de risk gap tussen de moeder en de dochtermaatschappijen overbruggen. De captive is een goed instrument voor risicoma-

nagement en het creëren van risicobewustzijn. Het gaat uiteindelijk over eigen geld. Sinds de start van onze captive is de structurele schadelast gedaald, terwijl onze totale activiteiten en het geld dat binnen het hele concern omgaat, sterk zijn toegenomen. Er ontstaat een financieel voordeel door een andere cashflow; een groot deel van de premie die anders naar verzekeraars zou zijn gegaan, blijft in eigen huis. Nadeel is wel de organisatorische belasting voor een niet-kernactiviteit. Verder moet je over een geschikt bedrijfsapparaat beschikken en je realiseren dat je "een vreemde eend in de bijt" bent.

## Governance en rapportageverplichtingen

Daarnaast is de strenge regulering een nadeel. Als officiële financiële instelling betekent dit dat er behoorlijk wat kapitaal moet worden aangehouden en dat wij moeten voldoen aan alle governance-eisen en rapportageverplichtingen.

En dat is nogal wat. Omdat iedereen binnen de afdeling een stapje extra doet, redden we het met de huidige bezetting en zijn wij helemaal klaar voor Solvency II. De nieuwe Solvency II vergunning van DNB hebben we recent ontvangen.

## Bezint eer gij begint...

Of wij nu opnieuw zouden beginnen met een captive? Gezien alle eisen zou ik zeggen: bezint eer gij begint. Een captive is en blijft een goed instrument voor lange termijn risicofinanciering en bespaart aanzienlijke kosten als je het goed doet. Echter, een captive moet wel passen binnen de strategie van de onderneming. Het is van belang dat de top, zeker de CFO, jou daarin steunt. Als je nu zou overwegen een captive op te gaan zetten, dan zou ik, indien mogelijk, ook een locatie met een milder regime voor wat betreft Solvency II, in overweging nemen. Wij zijn als NS natuurlijk als staatsdeelneming aan Nederland gebonden.'



Marc Heiligers (Director Insurance) en Gerjan Delhaas (Captive and Financial manager), AkzoNobel

# Captive als risicomangementtool gebruiken

'AkzoNobel heeft een rijke traditie in captives. Door acquisities en door het zelf oprichten van een captive hebben we er vele gehad. Sinds 2010 voeren we een actief beleid om captives die in een run-off zijn, te liquideren of te verkopen. Het afstoten van een captive is veel moeilijker dan het oprichten van een captive.

De captive past in onze risicomangementstrategie. AkzoNobel is groot genoeg om een groot deel van de verzekerbare risico's zelf te kunnen dragen. Een andere belangrijke overweging is dat wij een centraal claimmanagement heel belangrijk vinden. Wij zijn on top van onze eigen claims.

## Minder schades betekent geld in huis houden

De actieve captive is opgericht in 1993. Een van de aspecten die destijds al belangrijk was, is de functie van *balance sheet* beschermer. Via de verzekeringsentiteit worden schades overgeheveld van de business units naar corporate, waardoor de business units minder pieken en dalen in hun resultaat kunnen laten zien. De captive betaalt het grootste deel van de schades en is in principe ook leidend in het claimmanagement. Daarvoor is bewust gekozen, omdat we veel informatie halen uit de claims. Die informatie is helemaal toegespitst op ons concern en onze activiteiten. Het maakt het management van business units veel bewuster van risico's en hoe daarmee om te gaan. Minder schades betekent dat je geld in huis houdt en je resultaat verbetert. Op grond van die informatie zijn wij als insurance afdeling in staat premies veel beter te alloceren. Bovendien zijn in ons systeem vele *lessons learned* verwerkt.

Dat zou bij een of meerdere externe verzekeraars nooit op deze uniforme manier zijn gelukt.

## Sterk overtrokken

De AkzoNobel Captive voldoet aan alle eisen van Solvency II. Voor een captive is het hele pakket aan regelgeving en alles wat daarbij hoort, naar onze mening sterk overtrokken. Dat betreft zeker de doelstellingen van eerlijke concurrentie en klantbescherming in Solvency II. Een captive is geen concurrerende gewone verzekeraar en de klant van de captive is in ons geval ook de eigenaar van de captive. Het feit dat wij onderdeel zijn van een groot internationaal concern betekent dat veel van de regelgeving al in onze organisatie is ingebed. Zo kent AkzoNobel al standaard de verplichte functies zoals audit, risk management en compliance. De actuariële functie is wel nieuw en inmiddels opgezet. Deze wordt via een externe partij ingevuld.

## In control van de captive

Zowel met de captives van andere grote Nederlandse concerns als met DNB als toezichthouder is regelmatig overleg. Met DNB is er een open dialoog en dat heeft geleid tot een beter begrip aan beide kanten. Het zou zinvol zijn te on-

derzoeken of een Solvency Basic-variant voor captives kan worden ontwikkeld en die vervolgens toe te passen. Er bestaat wel een Solvency II basic variant, maar die is op omvang gebaseerd en een beetje captive valt daar al snel buiten. Deze basic variant bestaat thans niet voor captives en daarom hebben we het hele traject doorlopen en zijn alle basisdocumenten in een governance manual samengebracht. Het grootste gedeelte van alles wat hierin staat, zal de komende jaren niet snel veranderen. Jaarlijks zal een update plaatsvinden. Het heeft veel tijd gekost, maar de AkzoNobel captive is dan ook *fully Solvency II compliant*.

## Ga te rade bij collega's

Voor ons is de investering de moeite waard geweest vanuit de wetenschap dat de captive nog steeds voordelen oplevert voor AkzoNobel en zelfs als je ermee zou willen stoppen je toch nog immer, ook als run off captive, aan Solvency II moet voldoen. Onze boodschap aan anderen is wel: analyseer eerst goed waarom je een captive zou willen oprichten en ga te rade bij collega's die al een captive hebben. Neem een weloverwogen besluit voordat je begint. Een captive oprichten is redelijk eenvoudig, maar eenmaal gestart is er nauwelijks nog een weg terug.'





*Eric Bloem, Global Insurance Manager Heineken International*

## Captive inzetten voor het verbeteren van de risicofinanciering

‘Een captive kan prima bijdragen om de risicofinanciering te verbeteren door de conventionele verzekeringsoplossing te verrijken. Afhankelijk van de domicilie van de captive kleven er specifieke bezwaren aan iedere oplossing. Voor elke onderneming zal de beste oplossing anders zijn. Heineken heeft al vele jaren een captive en voor ons is Nederland de favoriete plaats, dicht bij het hoofdkantoor.

### Eén klant

Door de regelgevende instanties wordt een captive hetzelfde behandeld als elke andere verzekeraar. Terwijl er alleen intern, binnen het concernverband,

risico's worden afgedekt via verzekeringsproducten. Een captive heeft bovendien maar één klant, het concern waartoe het behoort. De invoering van Solvency II met ingang van 2016 en de daarbij behorende kapitaaleisen en compliance maakt het zeker lastiger, vooral omdat de invoering van de regels in de EU zeker niet met gelijke snelheid wordt uitgevoerd. Dat is op dit moment nadelig voor Nederlandse captives. Hopelijk is dit een tijdelijk effect. Sommige zaken uit Solvency II zijn goed bruikbaar. Solvency II heeft ons dieper inzicht gegeven in de financials van verzekeraars en hoe mooi is dat als inkoper van verzekeringen.

### Her-domiciliëring of niet

Er zijn veel Nederlandse concerns die hun captive naar een ander land verplaatsen, binnen en buiten Europa. Her-domiciliëren kan een goede optie zijn. Ook grote verzekeringsmaatschappijen doen dat soms en zijn dat nu wellicht ook van plan. Het verschil in toezicht kan zeker een reden zijn maar de vraag is hoe lang dat zo blijft als je verkiest in Solvency II-gebied te blijven. Als verzekerde zou ik wel de her-domiciliëring van een verzekeraar willen begrijpen, want alleen het aanvoeren van Solvency II als reden voor verplaatsing, lijkt mij wat dun en geeft wellicht reden tot zorg.’

*Marc de Rooter, Corporate Insurance Manager Unilever en voorzitter Vakgroep Captives*

## Lange historie met captives

‘Unilever kan bogen op een lange historie met captives. De Nederlandse captive is opgericht in 1920 en vervult als directe verzekeraar tot op de dag van vandaag een prominente rol in de non-life verzekeringsprogramma's van de Unilever Groep.

Het beheer van een captive onder Solvency II is in de loop der jaren drastisch, maar ten goede veranderd, en verlangt meer dan ooit de juiste expertise, vaardigheden en aandacht. De jarenlange voorbereidingen op Solvency II zijn daarbij een interessante leercurve geweest. Hetzelfde geldt overigens voor externe dienstverleners. Gespecialiseerde niche-spelers betreden de markt en dat maakt de captive-markt nog volwassener, maar heeft er helaas ook toe geleid dat relatief kleinere partijen de Nederlandse markt hebben verlaten.

### Wat heb je aan een captive?

Voor Unilever is de captive een doelmatig instrument voor de invulling van risicobeheersing en financieringsdoelstellingen. De captive dient in principe één klant en daarom moeten de activiteiten nauw aansluiten bij het risicoprofiel en de strategische doelstellingen van de groep. Dit brengt beperkingen met zich mee ten aanzien van het actief managen van diversificatie van de verzekerde portefeuille, maar de voordelen zijn veel groter. Zoals het optimaliseren van retentieniveaus op basis van de financiële draagkracht van werkmaatschappijen, het nuanceren van de volatiliteit in de externe markt naar aanleiding van catastrofes of trends, een directe toegang tot de herverzekeringsmarkt, een snelle schadeafhandeling en de voordelen van cashflow management versus cash out only (premie).

Belangrijk is ook het creëren van inzicht in het risico(profiel) van de organisatie. De captive fungeert als een ideaal verlengstuk tussen de business en de externe herverzekeringsmarkt om een volledig en inhoudelijk beeld te vormen van de risico's van de organisatie. De tijd dat captives enkel uit fiscale overwegingen worden opgericht of aangehouden ligt naar mijn mening achter ons.

### Nu een captive oprichten?

Captives hebben ook onder Solvency II bestaansrecht. Feit is wel dat de benodigde investeringen en managementtijd meer van de organisatie vragen dan ooit tevoren. In de markt zijn al variaties beschikbaar als alternatief. Het is aan te bevelen je goed te laten informeren over de (on)mogelijkheden van verschillende opties en het uiteindelijke doel altijd centraal te houden.’

## Record opkomst bij NARIM-sponsormeting

# Thema 2016: Facing the future

Facing the future: dat is het centrale thema voor het lustrumjaar 2016 van NARIM. Meer dan vijftig vertegenwoordigers van (potentiële) sponsors kregen op 3 december een voorproefje te zien wat NARIM in 2016 van plan is tijdens het lustrumcongres op 26 en 27 mei 2016 in Noordwijk.



## De toekomst als kans

NARIM ziet de toekomst als kans, stelde Ronald de Vos, voorzitter van de congrescommissie aan het begin van zijn presentatie. 'Als vereniging hebben we in twintig jaar een vaste positie in de grootzakelijke verzekeringsmarkt verworven. We doen er toe. Ons congres is een uniek evenement. Het lustrumjaar willen we aangrijpen om vooral naar de toekomst te kijken. NARIM denkt mee met de leden over de toekomst: het grote onbekende waar kansen liggen en waar je jezelf kunt ontwikkelen en waar NARIM je bij helpt. Welkom bij ... Facing the future.'

## NARIM is 'futureproof'

Het programma staat twee dagen lang in het teken van kennis delen, in kleine groepen inspiratie opdoen, maar ook een knallend feest en op vrijdagochtend out of the box bijkomen van de eerste dag. 'We gaan terugkijken op de twintig mooie jaren die achter ons liggen, we

schetsen een beeld hoe de wereld er over twintig jaar in 2036 uit ziet, we laten zien dat NARIM futureproof is en we gaan al onze gasten voorbereiden op wat morgen is. Facing the future zozegd.'

## Embracing the future

Het lustrumcongres wordt wederom geleid door Rens de Jong. Ondersteund met online tools zoals een app. Het middagdeel van de eerste dag op 26 mei staat in het teken van Embracing the future: vakkennis opdoen, persoonlijke ontwikkeling en leren van andere vakgebieden. Dat gebeurt onder meer via zes tot acht interactieve colleges in en rond de Hotels van Oranje en ondersteund door boeiende verhalen van inspirerende sprekers uit het NARIM-netwerk en daarbuiten.

## Connecting the future

Vervolgens richten wij ons op Connecting the future: waar liggen kansen, van welke best practices kun je gebruik maken en welke tips kun je al gelijk inzetten?

## Celebrating and meeting the future

's Avonds staat Celebrating the future centraal. Vrijdagochtend 27 mei ontmoeten wij de toekomst: Meeting the future. Bekende inspirerende personen geven, in een TEDx format, hun visie op de toekomst, op kansen pakken, risico's en dromen.

## 26 en 27 mei: wees er snel bij

Ronald: 'Net als afgelopen jaar streven we naar een gezonde verhouding tussen NARIM-leden en vertegenwoordigers van serviceproviders. Het kan betekenen dat we het aantal deelnemers van een en dezelfde organisatie limiteren. Het maximum aantal deelnemers is 450, dus wees er snel bij als de inschrijving is geopend.'

**26 en 27 mei: Save The Date!**  
Hotels van Oranje, Noordwijk

Zakelijke geschillen op een effectieve manier oplossen

# Mediation is allang niet meer voor watjes

In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk is mediation als middel om geschillen op te lossen, al vele jaren gebruikelijk. Ook in de verzekeringswereld. In Nederland is dat zeker nog niet het geval. Terwijl de cijfers voor zich spreken: ruim 85% van de bemiddelingen via mediation is succesvol. In de oplossing van geschillen worden tientallen miljoenen weggegooid, dus mediation is het overwogen beslist waard, stelt Bart Neervoort, mediator en voorzitter van de NVMV.



## Voordelen voor de verkoper

‘Waar mediation in de Londense verzekeringsmarkt al jaren een volledig geaccepteerde wijze van geschiloplossing is, is dat in Nederland niet het geval. Mediation wordt nog steeds gezien als iets voor watjes. Dat vond ik ook toen ik in het jaar 2000 een brief kreeg van de Rechtbank Rotterdam waarin ik als advocaat in een aansprakelijkheidszaak voor een pilot met mediation werd geselecteerd. Natuurlijk had ik geprobeerd de zaak te regelen, maar de advocaat van de tegenpartij zat veel te hoog te paard en dus moest er

een rechterlijk oordeel komen. Partijen en advocaten waren heel goed in staat zelf zaken op te lossen. Mediation zou daaraan niets toevoegen, was de heersende overtuiging.’

Hoe anders is dat nu. In elk geval in de ogen van Bart Neervoort. ‘Ik realiseerde mij al snel dat mediation ook in de Nederlandse verzekeringsbranche kan bijdragen tot een veel klantvriendelijkere en effectievere manier van geschiloplossing dan de traditionele weg van procederen bij de rechter of arbiters.’ Dus koos

Bart er voor de advocatuur te verlaten en zich in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten te kwalificeren tot mediator. Sinds 2007 is hij fulltime MfN Register Mediator binnen zijn eigen onderneming Medarba. In 2009 stond hij aan de basis van de oprichting van de NVMV, de Nederlandse Vereniging van Mediators in de Verzekeringsbranche.

## Waarom geniet mediation nog weinig bekendheid bij degenen die er juist baat bij zouden hebben?

‘Er zijn nog altijd veel vooroordelen. De weerstand is vooral merkbaar bij diegenen die geen ervaring hebben met mediation. In 2014 hadden nog maar een paar klacht- en schadebehandelaren ervaring met mediation opgedaan en heeft slechts een enkele verzekeraar zich ten doel gesteld mediation structureel toe te passen voor het oplossen van zakelijke geschillen met klanten.’

‘Maar dat gaat veranderen, mede doordat er nieuwe wetgeving op komst is. Dit wetsvoorstel is afkomstig van Ard van der Steur, toen nog Tweede Kamerlid en nu minister van Justitie en Veiligheid. Zijn benoeming tot minister hield in dat het hele traject van indiening en behandeling van het voorstel opnieuw moet en dus vertraging oplevert.’

## Eerst mediaten, dan pas naar de rechter

De kern van het wetsvoorstel is dat in beginsel eerst moet worden geprobeerd een geschil via mediation op te lossen voordat men naar de rechter stapt. Zoals in de VS en het VK al jaren gebeurt. Besluiten partijen geen gebruik te maken van mediation en toch naar de rechter te stappen, dan moeten ze aangeven waarom.

‘Ook het Verbond van Verzekeraars en een klachteninstituut als het Kifid zijn bezig met de voorbereidingen om gezamenlijke afspraken te maken geschillen en klachten in de consumentieve sfeer vaker via mediation op te lossen. Ook in de zakelijke sfeer moet het mogelijk zijn branchebreed met elkaar af te spreken geschillen eerst via mediation op te lossen. Om tot zo’n gezamenlijke intentieverklaring te komen, vind ik het voorstelbaar dat het VNAB hierin het voortouw neemt.’

## Wat is zo kenmerkend voor mediation?

Partijen lossen zelf hun geschil op met hulp van een neutrale bemiddelaar, de mediator. Het onderhandelingsproces is informeel. ‘Een mediator zet de belangen van beide partijen centraal. Niet hun positie. Partijen denken vaak in zwart of wit, maar als mediator merk je vaak dat ze eigenlijk wel weten dat het grijs is. Je zoekt bewust naar een grijstint, die beide partijen acceptabel vinden. Je concentreert je niet zozeer op inhoud, maar veel meer op het proces. Wat is er misgegaan waardoor partijen er niet uit komen? Communicatiestoornissen, ego’s, onvoldoende inzicht in de argumenten en bewijsmiddelen van de andere partij of een te rooskleurige inschatting van de eigen positie?’

‘Natuurlijk moeten de juiste mensen met het juiste mandaat aan tafel zitten en

moeten partijen van meet af aan de wil hebben er uit te komen. Er moet vertrouwen zijn. Een mediator hoeft geen inhoudsdeskundige te zijn, maar moet wel genoeg weten van de materie in kwestie en de wereld waarin de partijen met elkaar verkeren om daarmee op zoek te gaan naar de kern van het probleem. De achterliggende belangen moeten boven water komen. Vaak zijn dat heel andere zaken dan in eerdere correspondentie naar elkaar is aangegeven.’

‘In het proces wordt niet gedacht in standpunten, maar in oplossingen. Standpunten worden vaak zo stevig mogelijk neergezet om je positie zo sterk mogelijk te laten zijn. Dat leidt vaak tot verharding en niet tot een oplossing. Ik maak gevallen mee waarin partijen al vele jaren met elkaar in de clinch liggen, maar nog nooit met elkaar om de tafel hebben gezeten om de kwestie van persoon tot persoon te bespreken.’

‘Normaal gesproken hou je in een onderhandelingsproces je kaarten voor de borst. Bij mediation moeten die juist op tafel. En als partijen dat al niet willen, kunnen ze in een vertrouwelijke sessie hun kaarten aan de mediator tonen. Niets

van datgene wat tussen partijen of met de mediator wordt besproken, mag met anderen worden gedeeld. Er mag ook niet worden geciteerd uit stukken die ter tafel komen. Daarover worden vooraf duidelijke afspraken gemaakt en hiervoor wordt expliciet getekend. De persoonlijke vertrouwelijkheid is het grootste verschil met alle andere manieren van geschiloplossing. Als je tot een voor alle partijen acceptabele deal komt, geeft dat veel voldoening. Bij iedereen.’

## ‘Verzekeringsbranche moet de bal oppakken’

Hoog tijd voor de verzekeringsbranche de bal op te pakken. ‘Met name make-laars kunnen hierin een waardevolle rol vervullen door bij geschillen mediation voor te stellen. En waarom wachten op de wetgeving? Die komt er toch. Hoewel de verzekeringsbranche heel traditioneel is ingesteld, ligt hier een uitgelezen kans geschillen op een effectieve en veel goedkopere manier op te lossen. Nu worden miljoenen verspild aan dure en tijdrovende gerechtelijke procedures waarop ook veel rechters niet zitten te wachten. Mediation is allang niet meer voor watjes, weet ik uit ervaring. Ik kom het graag uitleggen.’

## Mini-masterclass: de praktijk van mediation

Om te laten zien hoe mediation in de praktijk gaat, werd tijdens de NARIM-ALV eind oktober een casus nagespeeld. Deze was afgeleid van een succesvol verlopen bemiddeling via Bart Neervoort om een langlopend conflict tussen een verzekeraar en een verzekerde uit de wereld te helpen.

De case ging over gevolgschade als gevolg van een brand in een bedrijfshal die aanvankelijk niet door de verzekeraar werd vergoed. Dineke van den Eshof speelde de rol van verzekerde, Tjerk van Dijk trad op namens de verzekeraar. Bart Neervoort liet zien hoe het proces verloopt en hoe een goede aanpak leidt tot een akkoord tussen beide partijen. Hetgeen ook in dit geval slaagde tot tevredenheid van de beide ‘spelers’.

*Scheidend bestuurslid Frits van Blitterswijk:*

# 'Als bestuur werkten we niet aan de revolutie, maar aan de evolutie van NARIM'

Op de ALV van 29 oktober jl. nam Frits van Blitterswijk afscheid als bestuurslid van NARIM. 'Na twee keer een termijn van drie jaar geef ik het stokje graag door. Het is tijd voor nieuwe mensen in het bestuur met nieuwe ideeën. Natuurlijk blijf ik nauw betrokken bij NARIM, al zal het vanaf nu meer vanuit de deelnemende kant zijn,' aldus Frits.

## Waarom ben je bestuurslid van NARIM geworden?

'Ze polsten me destijds voor deze functie en ik zei eigenlijk direct vol overtuiging "Ja". Ik zag het als een uitgelezen kans om richting te kunnen geven aan NARIM als beroepsorganisatie. NARIM had een vrij onrustige periode achter de rug. We zagen het als bestuur als onze missie om de organisatie op een inhoudelijk sterke manier bij de hand te nemen en te stabiliseren. Ook financieel. We werkten niet aan de revolutie, maar aan de evolutie van NARIM als stabiele organisa-

tie. Terugkijkend denk ik dat we daarin goed zijn geslaagd.'

## Wat is er de afgelopen zes jaar bereikt?

'Zes jaar geleden speelde de vraag of we ons als vereniging moesten openstellen voor andere type leden, zoals service providers. Dat gaf behoorlijk wat discussie en natuurlijk consulteerden we ook onze leden hierover. Met elkaar concludeerden we dat NARIM alleen open moest staan voor Risk & Insurance Managers. Dat betekende dat NARIM

voor deze beperkte doelgroep een waardevolle organisatie moest zijn met leden die actief participeren. Op dat laatste legden we de focus als bestuur. We zien het aantal actieve leden toenemen, bijvoorbeeld bij de vakgroepen. Daar kunnen de Risk & Insurance Managers met elkaar over hun vak praten. Natuurlijk waarderen we de serviceproviders, maar af en toe heb je behoefte aan alleen je 'eigen' vakgenoten. Binnen een bedrijf functioneren we vaak als eenling, omdat het zo'n specialistisch vak is. Binnen NARIM kunnen we met elkaar



klankborden over wat binnen ons vak gebeurt. Dat gebeurt natuurlijk ook tijdens het NARIM Congres en bij onze ALV's, waaraan we een inhoudelijke invulling hebben gegeven door bijvoorbeeld keynote sprekers uit te nodigen.'

### Waarom is NARIM als beroepsorganisatie zo belangrijk?

'Ik noemde al de klankbordfunctie, maar daarnaast kan NARIM namens de Risk & Insurance Managers optreden als spreekbuis richting externe partijen. Allerlei beroepsgroepen hebben hun eigen belangenorganisatie, voor ons is dat NARIM. Als we nu bijvoorbeeld met de overheid aan tafel zitten, dan is het prettig dat we spreken namens "de vereniging". En, last but not least, NARIM behoort tot de Europese associatie FERMA. Als er zaken spelen binnen de EU, dan is FERMA de organisatie die in Brussel onze belangen vertegenwoordigt.'

### Vier jaar geleden zei je in een interview dat je je zorgen maakte over de vergrijzing binnen het vak. Hoe is dat nu?

'Binnen de verzekeringsmarkt is een behoorlijke slag gemaakt als het gaat om het aantrekken van jongeren in onze branche. Young Insurance vervult een belangrijke rol in het enthousiasmeren van mensen voor het verzekeringsvak. Aan de verjonging in de verzekeringsmarkt wordt dus gewerkt. Als ik vervolgens kijk naar NARIM, dan is er aan de samenstelling van het ledenbestand niet zo veel veranderd. Binnen NARIM zal ook niet zo snel sprake zijn van een enorme verjonging. Een Risk & Insurance Manager die voor een bedrijf gaat werken, is vaak iemand die eerst op een andere plek in deze industrie ervaring heeft opgedaan. Het is nu eenmaal geen vak dat je direct uit de schoolbanken kunt gaan doen. Laten we hopen dat als de jongeren eenmaal hun ronde door het vak gemaakt hebben, ze ook geïnteresseerd

raken in de rol van de Risk & Insurance Manager.'

### Hoe zie jij toekomst voor het beroep Risk & Insurance Manager?

'Volgens mij moeten we ons best blijven doen om de positie van de Risk & Insurance Manager te behouden. Sommige vakgenoten leggen steeds meer de focus op de "enterprise risk management-benadering". Natuurlijk is dat belangrijk, maar als NARIM moeten we goed opletten wie we daadwerkelijk vertegenwoordigen. Is dat de Enterprise Risk Manager of de Risk & Insurance Manager die actief is op de verzekeringsmarkt? We gebruiken allemaal risk-management technieken om te inventari-

seren wat de risico's zijn en wat we daarmee moeten doen. Maar ik denk dat we vaak onvoldoende waardering hebben voor het vak van de Risk & Insurance Manager, die ik beschouw als dé specialist als het gaat om de verzekerbare risico's. Daarop moet volgens mij de focus liggen en niet op het veel bredere risk management waar heel veel andere beroepsgroepen, zoals de accountants en de audit, zich ook op richten.'

### Wat wens je het bestuur toe?

'Vanzelfsprekend alle goeds. Er zit een enorm goed bestuur, waar ik met veel plezier en trots deel van uit maakte. Ik zie een mooie toekomst voor NARIM.'

## Mario van der Giessen, nieuw bestuurslid



Mario van der Giessen is Frits van Blitterswijk opgevolgd. Hij is als Corporate Insurance Manager werkzaam bij IKEA Group in Leiden en al meer dan 20 jaar werkzaam in het verzekeringsvak. 'Ruim drie jaar geleden vond ik het tijd voor een nieuwe uitdaging. Die vond ik bij IKEA Group. Als makelaar denk je dat je de klant kent en weet wat de risico's waarmee hij te maken heeft zijn. Totdat je aan de andere kant staat. De dynamiek verschilt enorm en is in elk geval heel anders dan ik had verwacht.'

Spijt van zijn overstap heeft hij zeker niet. 'IKEA is een internationale organisatie met een ambitieuze groeistrategie. Ik houd mij bezig met verzekeringsoplossingen voor IKEA Group wereldwijd. Binnen het concern is een aparte afdeling Risk Management. Uiteraard wordt er op het gebied van "risk transfer" samengewerkt.'

### Behoeft aan sparren en benchmarking

Binnen NARIM hoopt Mario zijn bijdrage te kunnen leveren aan de verdere uitbouw van de vereniging en de activiteiten. 'Zoals zo veel collega's bevind je je binnen je organisatie toch een beetje op een eiland. De behoefte aan sparren en benchmarking is groot. Kennis uitwisselen, elkaar informeren, netwerken: ik onderschrijf die doelstellingen voor honderd procent.'

## Nieuwe bestuursleden Young InSurance

**Sjaak Schouteren en Rosemarijn Peters zijn niet langer het gezicht van Young InSurance. Met hun vertrek heeft de netwerkvereniging gekozen voor een nieuwe structuur. Het bestuur bestaat uit tien enthousiaste leden, verdeeld over drie commissies.**

Sinds de start eind 2009 heeft Young InSurance een flinke groei doorgemaakt. Er zijn nu meer dan 1.800 leden. Daarnaast is dit jaar ook Young InSurance BE,

de Belgische tak van Young InSurance, opgericht.

In de nieuwe structuur bestaat Young InSurance uit aparte commissies voor evenementen, marketingcommunicatie en Match InSurance. Elk van de commissies bestaat uit drie leden. Samen met een secretaris (Danielle den Hoed) vormen zij het tienkoppige bestuur.

De marketingcommunicatie commissie wordt gevormd door Denise Heijstek,

Lars Springeling en Eelco Wester, tevens voorzitter van Young InSurance. De evenementen commissie bestaat uit Kees Heijboer, Björn Jalving en Zeynep Bulut. Bernadette Bode, Jurgen Struiksma en Judith Hooge Venterink vormen samen de Match InSurance commissie, het mentor-mentee traject waarin young professionals worden gekoppeld aan een ervaren senior binnen de branche.

[www.younginsurance.nl](http://www.younginsurance.nl)

SAVE THE DATE



FERMA

RISK MANAGEMENT

Seminar 2016

EUROPEAN RISK SEMINAR

3 - 4<sup>th</sup> OCTOBER 2016

ST JULIAN'S, MALTA





FERMA

Federation of European Risk Management Associations

www.ferma-seminar.eu