

PE-PROGRAMMA

# DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING VERZEKERAARS 2019-2020



LEADERSHIP,  
ENTREPRENEURSHIP,  
STEWARDSHIP



VERBOND VAN VERZEKERAARS



# DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING VERZEKERAARS 2019-2020

Sinds 2011 verzorgt Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met het Verbond van Verzekeraars het PE-programma Deskundigheidsbevordering voor commissarissen, bestuurders en managing directors van verzekeringsinstellingen.

## PROGRAMMA 2019-2020

Een belangrijke ontwikkeling is de steeds centraler wordende positie van de klanten – customer centricity – en de ecosystemen waarin zij zich bevinden. Deze ontwikkeling loopt gelijk met de technologische ontwikkeling en heeft een grote impact op de branche. Voor het Verbond van Verzekeraars is het één van de belangrijke thema's voor de komende drie jaar. Het is dan ook een belangrijke rode draad die door het programma loopt; een onderwerp dat de modules van het nieuwe PE-programma overstijgt en raakt.

De uitdaging voor de branche is blijvend waarde creëren voor klanten met oplossingen voor bijvoorbeeld mobiliteit en een langer en gezonder leven. Dit vraagt om een andere marktbenadering. Niet alleen zenden, maar de branche moet zich richten op samenwerking met individuele of groepen klanten en partners. Hierdoor ontstaan nieuwe verdienmodellen. Dit kan leiden tot nieuwe proposities en de inzet van nieuwe technologieën. Verbinden wordt onderdeel van het ondernemen.

## OPZET

De thema's zijn per module geclusterd, waarbij we scherp hebben gelet op de verdieping en de afwisseling van leer- en werkvormen. Uit de evaluatie van voorgaande programma's blijkt dat we in staat zijn dicht aan te sluiten bij de actuele agenda's van commissarissen, bestuurders en managing directors. Daarbij gaat het vooral om het 'waarom' en het 'hoe'. De eigen situatie, plannen en de ambities staan centraal.

## KEUZEMODULES

Het PE-programma 2019-2020 bestaat uit vier modules/dagen (met elk drie onderdelen)\*. We bieden de modules in zowel een ochtend-middag programma aan als in een middag-avond programma. De maximale groepsgrootte is 20 deelnemers. Dit nodigt de deelnemers nog meer uit om hun ervaringen te delen en ideeën, (schijn)zekerheden en twijfels te analyseren en te bespreken. Per module is duidelijk aangegeven of die voor commissarissen of voor bestuurders is bestemd.

### MODULES

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Module</b> | Governance in een snel veranderende wereld |
| <b>Module</b> | Innovatie                                  |
| <b>Module</b> | Externe invloeden                          |
| <b>Module</b> | Beheerste en integere bedrijfsvoering      |

\*De modules staan inhoudelijk los van elkaar en zijn daardoor los van elkaar te volgen.



# MODULES 2019-2020

De vier dagen worden in een cyclus van twee jaar doorlopen. In die periode worden alle ‘verplichte’ onderwerpen geraakt. De indeling van de modules is als volgt:

---

## MODULE GOVERNANCE IN EEN SNEL VERANDERENDE WERELD

- 1. Aandacht voor de strategie, ‘van vinken naar visie’**
  - Richard Weurding, *Verbond van Verzekeraars*
- 2. De bestuurder/commissaris van de toekomst**
  - Gastspreker
- 3. Het effect van de snel veranderende wereld op het toezicht, nationaal en internationaal**
  - Prof. dr. Paul Hilbers

---

## MODULE INNOVATIE

- 1. Kunstmatige intelligentie/Blockchaintechnologie voor verzekeraars**
  - Alex Dowdalls, *AXVECO*
- 2. Praktijkcasus: de toegevoegde waarde van data (analytics) voor de fraudeaanpak bij verzekeraars**
  - Gastspreker verzekeraar
- 3. Strategisch leiderschap en het oplossen van strategieparadoxen om concurrentievoordeel te creëren**
  - Prof. dr. Bob de Wit
- 4. Praktijkcasus: wijziging van het bedieningsconcept (van verzekeren naar preventie/van risicodragers naar dienstverlener)**
  - Gastspreker verzekeraar

---

## MODULE EXTERNE INVLOEDEN

- 1. Finance in transitie voor verzekeraars (ESG en energie transitie)**
  - Prof. dr. André Nijhof
- 2. Bedrijfstak analyse verzekeraars**
  - Tijsbert Creemers, *De Boston Consulting Group*
- 3. Toenemende klantverwachtingen (De invloed van BigTechs/InsurTechs op de verzekeringsbranche en hun klanten)**
  - Prof. dr. Kitty Koelemeijer

---

## MODULE BEHEERSTE EN INTEGERE BEDRIJFSVOERING

- 1. De ins en outs van (out)sourcing als strategische keuze**
  - Prof. dr. Désirée van Gorp LLM
- 2. IT risico's governance en risicomangement om het mislukken van projecten te voorkomen**
  - Prof. dr. Lineke Sneller RC
- 3. Audit 2.0**
  - Prof. dr. Jacques de Swart MBA



# TOELICHTING MODULES

## MODULE - GOVERNANCE IN EEN SNEL VERANDERENDE WERELD

### **Aandacht voor de strategie, ‘vinken naar visie’**

We leven in een tijdgeest waarin we op elke situatie grip willen hebben, ‘in control’ willen zijn. Om aan onzekerheden een einde te maken, voeren we regels in. Die roepen echter weer nieuwe regels op. En hoe meer regels wij invoeren, des te groter is de kans dat we deze overtreden.

Goed ondernemerschap heeft echter vrijheidsgraden nodig. Hoe blijven verzekeraars weg van een cultuur waarbij zij meer aan het vinken zijn, dan met de toekomst van hun bedrijf en de klanten bezig zijn?

We onderzoeken hoe we van aansturing gericht op controles, naar leiderschap kunnen komen dat ruimte geeft aan medewerkers om zich te richten op waarde voor de klanten en verandering. Waar gaat bijvoorbeeld de agendatijd aan op? Aan controle of aan groei en verandering?

Richard Weurding gaat tijdens deze introductie in gesprek over ervaringen en inzichten die bij deelnemers leven op het gebied van visie en strategie.

- *Richard Weurding*

### **De bestuurder / commissaris van de toekomst**

Goede leiders zijn in staat situationeel leiding te geven. Verzekeraars hebben te maken met snel veranderende omstandigheden. Customer centricity en innovatieve businessmodellen, gebaseerd op platform economieën en technologieën vragen om een heroverweging van de interne hiërarchische structuren van de verzekeraars. Van de leiders en de toezichthouders wordt meer dan ooit tevoren adaptievermogen gevraagd om deze nieuwe complexiteit te (be)sturen en de samenhang te borgen. Samen met de gastspreker verkennen we in dit onderdeel de governance modellen van de toekomst.

- *Gastspreker*

### **Het effect van de snel veranderende wereld op het toezicht, nationaal en internationaal**

Het toezicht in Europa verandert en er ontstaan steeds meer paradoxen. Bijvoorbeeld in dienstverlening over landsgrenzen of zelfs over de grenzen van continenten heen.

Ook de paradox tussen regelgeving en de benodigde vrijheidsgraden om te kunnen innoveren, is een steeds groter wordend dilemma voor bestuurders. In dit college behandelen we deze effecten en gaan we uitgebreid in op de wijze waarop ook toezicht binnen en buiten de organisaties van verzekeraars opnieuw moet worden verankerd.

- *Prof. dr. Paul Hilbers*

## MODULE - INNOVATIE

### **Kunstmatige intelligentie/blockchaintechnologie voor verzekeraars**

Blockchain en kunstmatige intelligentie zijn twee technologieën die gaan leiden tot nieuwe en disruptieve bedrijfsmodellen. Welke mogelijkheden bieden deze technologieën en welke bedrijfsmodellen worden hierdoor mogelijk? Hoe werkt bijvoorbeeld een algoritme? Wat zijn de meest kansrijke toepassingen van kunstmatige intelligentie en blockchain?

Tijdens dit onderdeel geeft Alex Dowdalls (met zijn digitale assistent) antwoord op deze vragen. Hij neemt ons mee op ontdekkingsreis waarin Blockchain, data science en artificial intelligence centraal staan. Dit onderdeel is erop gericht om deelnemers kennis en inzicht te geven in deze technologieën, de toepassingen die nu al bestaan en in de nabije toekomst worden gerealiseerd. Daarnaast besteedt hij aandacht aan de governance-, risk- en juridische vraagstukken die in dat kader spelen en waar een bestuurder, directie of commissaris zich van bewust moet zijn.

- *Alex Dowdalls*

### **Praktijkcasus: de toegevoegde waarde van data (analytics) voor de fraudeaanpak bij verzekeraars**

Met behulp van de beschikbare toepassingen en technieken voor het analyseren van data, inclusief algoritmes, zijn verzekeraars in staat om steeds beter fraudes te signaleren en te voorkomen. Een gastspreker van één van de grote verzekeraars geeft ons inzicht in de laatste toepassingen.

- *Gastspreker verzekeraar*

### **Strategisch leiderschap en het oplossen van strategieparadoxen om concurrentievoordeel te creëren**

Hoe ga je creatief en effectief om met robotisering, duurzaamheidskwesties, technologische en andere innovaties en mondiger klanten én medewerkers? Strategisch leiderschap moet voorop gaan in verandering. In deze module geeft prof. dr. Bob de Wit de nieuwste inzichten vanuit de wetenschap op dit gebied.

- *Prof. dr. Bob de Wit*

### **Praktijkcasus: wijziging van het bedieningsconcept (van verzekeren naar preventie/van risicodragers naar dienstverlener)**

We leven in een tijd waarin grote technologiebedrijven schitterende platformtoepassingen voor consumenten met veel succes lanceren. Consumenten raken gewend aan dienstverlening die om hen draait en die comfort biedt.

Dat is een totaal andere benadering dan het alleen verkopen van een product, iets waar de verzekeringssector ooit groot mee is geworden. En die oude cultuur is nu juist de remmende factor.

Verzekeraars moeten snel omschakelen naar customer centricity en dat gaat verder dan 'de klant centraal' stellen. Hoe schuiven we op van het gericht verkopen aan consumenten naar dienstverlener aan diezelfde consumenten? Praktijkvoorbeelden staan in deze module centraal.

- *Gastspreker verzekeraar*



## MODULE - EXTERNE INVLOEDEN

### **Finance in transitie voor verzekeraars (ESG en energie transitie)**

Tijdens het onderdeel 'Finance in transitie' draait het enerzijds om de veranderingen die plaatsvinden in de financiële sector (change finance) en anderzijds om de financiering van een veranderde economie en de nieuwe businessmodellen (finance change).

Veel financiële instellingen en hun belanghebbenden zijn erop gericht om de transitie naar lange termijn waardencreatie en sustainability te bevorderen.

De energie transitie loopt vooral via de banken en de pensioenfondsen. De verzekeraars mogen deze trends niet missen, omdat er essentiële verschuivingen in het risico van assets en ondernemingen plaatsvinden. Dit college geeft houvast bij de strategievorming en implementatie van lange termijn waardencreatie in de dynamiek die de financiële sector thans kenmerkt.

• *Prof. dr. André Nijhof*





### **Bedrijfstak analyse verzekeraars**

Is de verzekeraar in nabije toekomst vooral een risicodragers 'onder de motorkap' of een full service dienstverlener voor zijn klanten? En doen verzekeraars dit met een eigen propositie of gaan verzekeringen op in grotere ecosystemen?

Tijsbert Creemers deelt zijn analyses en feiten. Deelnemers worden uitgedaagd om van daaruit hun conclusies te trekken en consequenties te formuleren. Is innovatie de belangrijkste sleutel tot succes voor verzekeraars? Moeten verzekeraars straks strijden om de klantrelatie? Is de winnaar van morgen de partij die als eerste een plek in de smartphone van de klant kan veroveren?

- *Tijsbert Creemers*

### **Toenemende klantverwachtingen (De invloed van BigTechs/InsurTechs op de verzekeringsbranche en hun klanten)**

Nieuwe technologieën hebben grote impact op het gedrag van consumenten en bieden ongekende mogelijkheden voor verzekeraars. In dit college spreekt prof. dr. Kitty Koelemeijer over snel veranderend consumentengedrag en alles wat daar voor de verzekeraars bij komt kijken.

Ze gaat in op groeistrategieën, omni-channel, retailmarketing, digitale technologieën, shoppergedrag en ketensamenwerking. We verdiepen ons in de vraagstukken rondom het snel veranderende consumentengedrag en zaken als merkbeleid, business modellen, sociale media en duurzaamheid passeren de revue.

- *Prof. dr. Kitty Koelemeijer*

## MODULE - BEHEERSTE EN INTEGERE BEDRIJFSVOERING

### **De ins en outs van (out)sourcing als strategische keuze**

Centraal in dit onderdeel staat het fenomeen (out) sourcing als strategische keuze en onderdeel van een overall strategie. We behandelen de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van sourcing. Met een speciale focus op een gestructureerde aanpak van outsourcen en het managen van outsourcing operaties, de verschillende fasen van het outsourcing proces, het vorm geven van partnerships, de governance en het bouwen van een business case.

- *Prof. dr. Désirée van Gorp LLM*

### **IT risico's governance en risicomanagement om het mislukken van projecten te voorkomen**

Succesvolle uitvoering van IT-projecten en IT-programma's is essentieel voor de strategie van verzekeraars. Deze projecten zijn eenmalige activiteiten, waarbij de kracht zit in nieuwe technologie waarvan de werking nog niet altijd is bewezen.

IT-projecten staan zelden op zichzelf; meestal zijn ze onderdeel van IT-programma's of van samenhangende en onderling afhankelijke projecten. Al met al hebben IT-projecten en -programma's een grote impact en een hoog risico. De beheersing van deze risico's is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering.

In deze module komt de beheersing van IT-projecten en IT-programma's aan de orde. De volgende thema's worden hierbij besproken:

- *Governance*: wat is de fasering van IT-projecten en IT-programma's en wat is de rol van bestuurders en commissarissen in de verschillende fasen?

- *Monitoring*: om de prestaties van de onderneming op het gebied van projecten te kunnen volgen en inzicht te hebben in de projectbeheersing is monitoring onmisbaar. Welke informatie is noodzakelijk om projecten te kunnen monitoren?
- *Projectmanagement-methoden*: in de afgelopen jaren zijn nieuwe methoden voor projectmanagement en softwareontwikkeling ontwikkeld. Er is een heel nieuw jargon ontstaan, met daarin kleurrijke termen als agile, Devops, scrum, tribes en backlogs. Welke invloed hebben nieuwe methoden op de organisatie voor, tijdens en na invoering van een project?

- *Prof. dr. Lineke Sneller RC*

### **Audit 2.0 (Verbetering van de werking van audit afdelingen in de praktijk. Hoe zorg je ervoor dat internal audit een eigen strategische agenda volgt?)**

Alle verzekeraars hebben audit afdelingen ingericht. Vanuit Solvency II wetgeving zijn de 'chapters' opgesteld. Maar hoe snel verouderen deze? In een wereld van data toepassingen met zijn algoritmes is de werkwijze van audit afdelingen zeker geen statische.

Zo kunnen allerlei checks & balances door automatisering en robotisering inmiddels al weer worden teruggelegd naar de eerste lijn.

Prof. dr. Jacques de Swart MBA gaat in op de veranderende rol van audit afdelingen voor de bestuurders en commissarissen. Die verschuift van controlerende naar advies audit.

- *Prof. dr. Jacques de Swart MBA*



# ALGEMENE INFORMATIE

## LOCATIE EN TIJDEN

Het programma vindt plaats op Nyenrode Business Universiteit. Het ochtend-middag programma start om 09.00 uur en duurt tot 16.00 uur. Het middag-avond programma start om 14.00 uur en duurt tot 21.00 uur.

## INVESTERING

De prijs voor één dag bedraagt € 995,- (vrij van btw). Dit is inclusief eventuele literatuur, syllabi en accommodatiekosten.

## AANMELDING

Als je interesse gewekt is, nodigen wij je van harte uit om je in te schrijven. Aanmelden doe je via de website [www.nyenrode.nl/verzekeraars](http://www.nyenrode.nl/verzekeraars).

Hier vind je ook de actuele data. Na aanmelding ontvang je van ons per e-mail een bevestiging.



Voor dit programma ontvang je PE-uren van het NBA.

Wij hanteren een groepsmaat van maximaal 20 deelnemers.

## INLICHTINGEN

Voor inlichtingen, opmerkingen, reacties en/of vragen kan je te allen tijde contact met ons opnemen. Wij hopen je binnenkort te mogen verwelkomen.

### Ronald Heijn RBA EPP

Programma directeur

### Christy Molhoek

Programma coördinator


Straatweg 25

3621 BG Breukelen

☎ 31 (0)346 291 502

✉ [c.molhoek@nyenrode.nl](mailto:c.molhoek@nyenrode.nl)

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN  
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

 [C.MOLHOEK@NYENRODE.NL](mailto:C.MOLHOEK@NYENRODE.NL)  +31 (0)346 291 502  [NYENRODE.NL/VERZEKERAARS](https://www.facebook.com/NYENRODE.NL/VERZEKERAARS)

**NYENRODE.NL**