

Wiebe Westerhof: Van vliegende kiep naar CEO

# 35 jaar Troostwijk. What's next?

Wiebe Westerhof had zich voorgenomen nooit in dienst te treden bij het bedrijf waar zijn vader en broer werkten. En toch werd hij getriggerd door een vacature die voorbijkwam. Zo kwam hij in 1985 als Inventaris Taxateur in opleiding bij Troostwijk aan boord. En nu, ruim 35 jaar later, verlaat hij als CEO het bedrijf dat inmiddels fullservice dienstverlener is, gespecialiseerd in Taxaties, Expertises en Risico-inspecties. Hoofdredacteur Cindy van der Helm had in 2008 na 18 jaar dienstverband haar exitgesprek met Wiebe. En nu, exact 12,5 jaar later, mocht zij het exitinterview met hem afnemen.

Door Helena Broekema en Cindy van der Helm



CEO van Troostwijk Wiebe Westerhof doet na ruim 35 jaar dienstverband een stap opzij. Wat hij nu gaat doen? De tijd zal het leren.

Wiebe startte op 1 oktober 1985 met een jaarcontract. “Het taxatievak is een combinatie van technische kennis en goede communicatieve vaardigheden. Je moet immers de juiste informatie boven tafel weten te krijgen. Na een jaar of twee merkte ik dat er een grens lag aan mijn mogelijkheden als taxateur, want ik had met mijn administratief/financiële achtergrond te weinig technische kennis.”

## Nieuwe uitdaging

Troostwijk groeide en er ontstonden nieuwe functies. “Er waren destijds niet zoveel mensen in dienst, dus het was echt kijken wie welke rol kon vervullen. Organiseren en zaken regelen, dat kon ik wel. Ik vind dat bovendien heel leuk. En zo ben ik de planning gaan doen. Vervolgens werd ik verantwoordelijk voor de administratieve kant van taxaties. Het was een tijd waarin mensen óf binnen drie maanden weg waren óf voor de eeuwigheid bij Troostwijk bleven. Bestaande functies bleven dus lang bezet, maar als er al iemand vertrok kwam er een functie vrij. En wanneer die mij aansprak, probeerde ik die ook te pakken.” Wiebe werd een soort van vliegende kiep. Hij sprong in waar nodig en lette erop dat er geen fouten gemaakt werden. Dat bleef niet onopgemerkt. Toen Troostwijk begin jaren '90 internationaal ging en de toenmalige directie zich meer op de buitenlandse vestigingen ging richten, werd Wiebe gevraagd of hij directeur Nederland wilde worden. Het was een nieuwe functie zonder concrete invulling, maar Wiebe had wel oren naar een nieuwe uitdaging.

## Coachen, aanjagen en faciliteren

Wiebe: “Het geestige van directeur worden is dat je benoemd wordt, maar daarna de functie nog moet verdienen. In het begin vond ik het leuk dat het op mijn visitekaartje stond, maar al snel kwam ik erachter dat ik de acceptatie van mijn collega's nog moest ontvangen. De functie was nieuw en ik moest mijn eigen rol gaan invullen. Het bedrijf groeide. Er moest veel geregeld worden. Er moesten procedures worden verzonden en nieuwe mensen worden aangenomen. Ik ben ervan overtuigd dat het mij heeft geholpen dat ik wist hoe het werk van het merendeel van de collega's in elkaar stak. Daardoor snapte ik wat iedereen deed. Ik ben geen schade-expert, maar heb wel ooit een – zij het simpele – schade geregeld en doordat mijn vader en broer dit werk al jaren deden wist ik waar het over ging. En natuurlijk had ik veel profijt van mijn kennis van taxeren. Ik begreep hoe het team dacht en werkte. Dat is een enorm voordeel geweest, want de acceptatie groeit als je het idee hebt dat iemand stuurt die snapt wat er gebeurt. Ik werd uiteindelijk CEO. Als CEO heb je een faciliterende rol. Coachen, aanjagen, erop toezien dat medewerkers volgens de Troostwijk-gedachte hun werk doen. Dat is wat ik doe. Ik zal nooit de beste expert of taxateur zijn, maar dat moet je ook niet willen.”

## Als CEO heb je een faciliterende, aanjagende en coachende rol

### Uitgegroeid tot fullservice dienstverlener

Wiebe had geen enkele ervaring als directeur toen hij aan boord kwam. Inmiddels is het taxatie- en expertisebureau zelfs uitgegroeid tot een fullservice dienstverlener. Wat de afgelopen 35 jaar hem en de organisatie heeft geleerd? “Troostwijk begon ooit als familiebedrijf en zulke bedrijven reageren over het algemeen altijd wat later op veranderingen in de markt dan een niet-familiebedrijf, omdat het de eigenschap heeft om naar de lange termijn te kijken. Dat is fijn, want je vermijdt zwabberend beleid. Maar er zit ook een risico aan, namelijk dat je te laat reageert op ontwikkelingen in de markt. Naarmate het bedrijf groeide hadden we een aantal aspecten van een niet-familiebedrijf moeten adopteren, zoals naar de korte termijn kijken. Dat hebben we af en toe niet genoeg gedaan en in 2015 werden we geconfronteerd met de situatie dat we moesten ingrijpen. Er volgde een reorganisatie. Het waren de mindere dagen van mijn bestaan als CEO om die reorganisatie te moeten aankondigen. Daar heb ik van geleerd dat je af en toe ook op de korte termijn beslissingen moet nemen. Dit is overigens iets wat we sinds de overname door Tinsa vaker doen. We zetten nu sneller stappen; een verandering die langzaam in onze bedrijfscultuur sluipt. En dat is niet erg, zolang we ook lange-termijnplannen blijven maken. Sommige zaken hebben nou eenmaal meer tijd nodig.”

## Je moet hard werken om je marktpositie vast te houden

### Ruimte om plannen uit te voeren

“Ook hebben we geleerd dat dingen niet meer zo makkelijk zijn als ze waren. De markt is veranderd en je moet hard werken om je marktpositie vast te houden. Op een aantal vlakken zijn we marktleider in Nederland, zoals verzekeringstaxaties. Het is niet zo dat je dat dan automatisch voor de komende twintig jaar blijft. Als bedrijf moet je innoveren, nieuwe producten op de markt brengen en de juiste mensen in dienst nemen. Vroeger bleven medewerkers heel lang aan ons verbonden. Dat is nu anders. Soms is dat vervelend, omdat er hele goede mensen weggaan. Maar het geeft ook de mogelijkheid om te vernieuwen. Binnen Troostwijk heeft altijd al een cultuur geheerst dat je de ruimte krijgt om een plan uit te voeren als je een goed

idee hebt. Er lag niet heel veel vast in jaarplanningen en budgetten. Had je in april een idee, dan kon je er bij wijze van spreken in mei mee beginnen. Inmiddels zijn we wel veel planmatiger gaan werken, maar ik vind het nog steeds leuk om niet te veel regels om mij heen te hebben. Er moeten natuurlijk wel regels zijn, maar die moeten nuttig zijn en niet als doel dienen. Daar zijn ze niet voor bedoeld. Als je van je team verwacht dat ze buiten de deur belangrijke beslissingen nemen en zelf verantwoordelijkheid dragen, moet die ruimte binnen er ook zijn. Als je de medewerkers binnen heel kort houdt, zul je zien dat zij zich buiten ook zo gaan gedragen. Dan durven ze geen risico's meer te nemen en gaan ze op safe spelen. Je creëert onbewust een angstcultuur waardoor er geen nieuwe ideeën meer naar boven komen. In zo'n angstcultuur kan ik niet werken en ik merk dat medewerkers zich ook prettig voelen bij onze manier van werken met alleen noodzakelijke regels en verder veel vrijheden. Ze pakken als vanzelfsprekend hun verantwoordelijkheid en doen waar ze goed in zijn. Dit is mijn eigen visie, maar het is er ook één die altijd al in het bedrijf zat."

### Integer, degelijk, bescheiden

Het succes van een organisatie heeft alles te maken met de overtuiging dat je een dienst niet alleen levert om er geld mee te verdienen. Ook dat heeft Wiebe geleerd. "Het gaat erom dat je een product of dienst levert waar de klant tevreden mee is. En je moet ervoor zorgen dat je medewerkers goed kunnen functioneren en uitgedaagd worden. Naar mijn mening werkt het niet als je het alleen maar voor het geld doet. Wij leveren producten die mensen nodig hebben om hele belangrijke beslissingen te kunnen nemen. Denk aan een grote verzekeringstaxatie die goed genoeg moet zijn als er schade is, de schaderegeling zelf of een bedrijfs-economische taxatie. Het is voor onze afnemers lastig te beoordelen of een taxatie goed is en of de schaderegeling aan het eind van de rit optimaal was. Dat weet niemand, want je hebt geen vergelijkingsmateriaal. Als klant moet je volledig vertrouwen op de taxateur of expert. Die doet integer en degelijk zijn werk en komt daarbij soms wellicht ietwat te bescheiden over. Maar het zit nu eenmaal in ons DNA om ons zo op te stellen. Ons werk zien wij als een gezamenlijke prestatie waarin iedereen zijn rol pakt. Wij moeten ons focussen op wat onze rol is. Innovatief meedenken. Dat is onze rol."

### Gezamenlijke prestatie

"Af en toe laten we deze bescheiden profilering los en laten we andere geluiden horen, zoals bij het werven van nieuwe

## Innovatief meedenken. Dat is onze rol

medewerkers. Maar die integere en bescheiden houding blijft de basis van Troostwijk. Waar ik trots op ben? Er is niets wat je in je eentje doet, het is altijd een teamprestatie. Ik kan daarom niet benoemen waar ik individueel trots op ben. Troostwijk is een gezond bedrijf en staat er goed voor. We hebben een goede marktpositie en heel veel potentie om er nog meer van te maken. We leveren iets waar de markt behoefte aan heeft en zijn blij met veel tevreden klanten. Daar ben ik trots op en ik hoop dat de mensen die nu bij Troostwijk werken of dat in het verleden hebben gedaan ook trots zijn bij elke stap die we zetten. Ik zou het fantastisch vinden als het bedrijf door blijft groeien en dat we de bedrijfseconomische plek in Nederland en daarbuiten kunnen vergroten. Daar hoort natuurlijk bij dat je winst maakt, maar dat moet je niet als je enige doel zien."

### Grote impact

Even iets over de mijlpalen. Wat vindt Wiebe een mijlpaal in zijn carrière? "De eerste overname waarbij ik zelf – naast mijn broer Ad – een rol had: de overname van Bijl Taxaties. Dat was onze grote concurrent. Enorm spannend, maar achteraf enorm succesvol. Er zijn memorabele momenten die je onthoudt omdat ze leuk zijn, maar je hebt ook situaties die je bij blijven omdat ze impact hebben gemaakt, zoals het overlijden van collega Marcel Juliard en mijn betrokkenheid bij de rampen. Bij de Bijlmerramp, de aardbeving in Roermond en de vuurwerkramp had ik een operationele rol. Er moest van alles georganiseerd worden. Dat kan ik, want dat is de reden waarom ik ooit deze functie heb gekregen. Het beleidsmatige deel lag bij anderen. Omdat er veel onder tijdsdruk geïmproviseerd moest worden heb ik achteraf gezien ook wel wat stomme dingen gedaan. Ik weet nog goed dat ik samen met alle gedupeerden in een bus van de gymzaal naar de plek van de Bijlmerramp ging. Daar mochten ze samen met een expert voor het laatst naar hun huis, of wat daarvan over was. Ik had een tekst voorbereid in het Engels, Frans en Nederlands om de gang van zaken uit te leggen, maar kwam tot de conclusie dat werkelijk niemand in de bus had begrepen waar ik het over had. Ze spraken andere talen."

### Heftige momenten

"Of een voorval na de vuurwerkramp in Enschede. Alle gedupeerden moesten naar het gemeentehuis waar ze door de gemeente toegesproken zouden worden. Op het allerlaatste moment haakte de gemeente af, omdat ze nog niet zoveel konden vertellen. En ik was de enige die daar stond om de mensen op te vangen. Omdat al die gedupeerden

naar het gemeentehuis gekomen waren, sommigen zelfs in zwembroek omdat ze alles kwijt waren, moest er wel iets gezegd worden. Ik had eerder al geleerd dat mensen graag zelf iets willen doen als ze in zo'n vreselijke situatie terechtkomen. Daarom besloot ik gedupeerden te vragen om een lijst te maken van de spullen die ze kwijt waren geraakt. Er was geen microfoon dus klom ik op een balie om de mensen met luide stem toe te spreken. En toen zag ik achterin de zaal de pers staan en bedacht mij gelukkig net op tijd hoe vreemd het op tv over zou komen als ik daar in een keurig pak stond te schreeuwen naar mensen die in zwembroek voor mij stonden. Mensen die werkelijk alles kwijt waren geraakt. Daarop heb ik de beveiliging de opdracht gegeven om de pers weg te sturen. Al die rampen, al dat leed, dat zijn momenten die ik niet snel zal vergeten. Die waren heel heftig."

### Ontwikkeling van het taxatievak

Wiebe heeft zijn steentje bijgedragen aan de ontwikkeling van het taxatievak. Zo was hij betrokken bij de invulling van het Verenigd Register Van Taxateurs – een branchevereniging voor onder andere verzekeringstaxateurs – dat onlangs onderdeel is geworden van het NIVRE. "Eigenlijk werd ik getriggerd door het feit dat de bescherming van het vak van de makelaar/taxateur aan de bedrijfseconomische kant verdween. Ik vond het maar raar dat er niets was op het gebied van verzekeringstaxaties. Een taxatie voor de financiering van een woonhuis moet voldoen aan heel veel regels. Daarentegen, als een taxateur voor 100 miljoen aan activa taxeert voor de verzekering had hij of zij alleen een visitekaartje en briefpapier nodig. Vreemd. Vóór het ontstaan van het VRT was er een werkgroep van het Verbond van Verzekeraars en de VNAB waar de Richtlijn Vaste Taxatie uit voort is gekomen. Namens de taxateurs had ik zitting in die werkgroep. Die richtlijn werd helaas niet omarmd of gecontroleerd door verzekeraars of makelaars. Uiteindelijk is besloten om een register van taxateurs op te richten, waarin alle mogelijke groepen zijn opgenomen om het vak van verzekeringstaxateur te reguleren. Het was altijd al de bedoeling om aan te sluiten bij een groter register, want je hebt een bepaalde omvang, de financiën en kennis nodig om een register goed te kunnen opzetten en opleidingen en de verplichte Permanente Educatie te kunnen verzorgen en daarvoor bleef het VRT te klein. Fijn dat die aansluiting inmiddels is gerealiseerd."

### Amsterdamse Beurs Club

En daarnaast is Wiebe al jaren voorzitter van de Amsterdamse Beurs Club. "Toen je vroeger het verzekeringsvak inging was het noodzakelijk je Assurantie-A of -B te halen. Die cursus moest je verplicht bij een assurantieclub zoals de ABC volgen. Iedereen die het vak in wilde, werd dan ook lid van zo'n club, omdat je anders die opleiding niet kon volgen. Ik



Wiebe Westerhof: "Wij zijn een bedrijf dat bezig is om de risico's van anderen in kaart te brengen en te managen."

ben nog steeds voorzitter. Dat is zo'n leuk bestuur. Zolang de leden het goed vinden en het bestuur intact blijft, ga ik door. Inmiddels worden er geen opleidingen meer gegeven vanuit de club, maar je kan er nog wel vakgenoten ontmoeten tijdens de lezingen en de jaarlijkse NaZomerborrel."

### Overname door Tinsa Group

In mei 2017 nam de Tinsa Group de Troostwijk Groep over. "We waren te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken en wilden groeien in producten en op geografisch gebied. De overname door Tinsa was een logische actie. We hadden die groei natuurlijk zelfstandig kunnen bereiken, maar dat zou langer duren. Het komt niet vaak voor dat je wil groeien én dat je op het juiste moment de goede par-

## Innoveren, nieuwe producten lanceren en goed personeel

## Het hoogste niveau in schaderegeling en inspectie

gespecialiseerd in CAR/AVB voor bouw en infratechniek



Experts voor verzekerden



Bij schade door  
o.a. brand,  
water, storm  
en inbraak

24/7 bereikbaar

Schapendrift 10 | 1251 XG Laren | 035 - 6854591 | info@hbs-expertise.nl  
www.hbs-expertise.nl



schades te voorkomen en we hebben een expertisebedrijf in huis dat het vooral moet hebben van schades. Als het inspectiebedrijf in staat zou zijn om alle schades in Nederland te voorkomen, hadden wij het niet gekocht. Maar zelfs de beste krijgt dat niet voor elkaar. Want hoe goed zij hun werk ook doen, er zullen altijd schades blijven ontstaan. De kennis die in het inspectiebedrijf zit en de ervaring vanuit het expertisebedrijf zijn heel nuttig voor elkaar. Dat is zo'n leuke propositie. Ook nog één met wel wat concurrentie, maar niet zo heel veel. De lol van Troostwijk was altijd al een mooie samenstelling van diensten die met elkaar te maken hebben. En dat is het nog steeds."

### Nieuwe CEO

Wiebe zal op 1 september een stap opzij doen. Hij zal nog wel verbonden blijven aan Troostwijk, maar dan in een andere positie. Er is inmiddels een opvolger gevonden in de persoon van Johan Drost. Wiebe heeft hoge verwachtingen van Johan. "We hebben binnen Troostwijk niet zoveel grote wisselingen gehad, dus een nieuwe CEO is wel iets nieuws voor het bedrijf. Maar ik denk dat ze in Johan Drost een profiel hebben gevonden dat goed bij het bedrijf past. Ik heb hem een aantal keren gesproken en ik vertrouw erop dat hij qua persoonlijkheid heel goed binnen het bedrijf past. Hij brengt veel managementervaring mee vanuit de bancaire sector, dus een deel van zijn rol kent hij al. Ik verwacht dat hij andere accenten legt op zaken waar ik minder bedreven in was. Hij heeft veel kennis van sales en IT, ik vermoed dat hij daarin meer kan toevoegen dan ik. Wellicht zal hij het op een zeker moment moeilijker hebben dan ik, omdat hij niet uit de branche komt, maar dat kan ook een voordeel zijn. Als hij zijn weg hier goed vindt en zijn persoonlijkheid slaat aan, kan hij heel succesvol zijn."

### Hoe nu verder?

Hoe zijn leven er vanaf 1 september uit gaat zien? "Op projectmatige basis blijf ik verbonden aan Troostwijk. Tinsa wil dat een aantal zaken van Troostwijk prominenter in het productenpalet van de Tinsa Group aanwezig is, waaronder het verzekeringsdeel. Ze hebben gevraagd of ik daarover wil blijven meedenken. Dat betekent absoluut niet dat ik ook maar iets van mijn huidige rol ga uitvoeren. Daar komt iemand anders voor. Hoe ik mijn tijd verder ga invullen? Dat gaat mij overkomen. Ik verwacht te blijven werken en de rest van mijn tijd in te vullen met mooie reizen. Thuis zit er ook niemand op te wachten dat ik de hele dag gezellig op de bank ga zitten. Het is ook niet zo dat ik na 35 dienstjaren ineens zeg, ik ga nu eindelijk eens iets doen wat ik leuk vind of wat ik altijd al heel graag had willen doen. Dan had ik eerder in actie moeten komen, vind ik. Ik ga gewoon door met leuke projecten oppakken, mooie reizen maken en genieten van alle andere mooie dingen in het leven." <

tij vindt om een deal te sluiten. Als zo'n kans voorbijkomt, moet je hem pakken. Tinsa wilde zijn productlijn uitbreiden op onder andere verzekeringsgebied en er zat voldoende geld achter om die plannen waar te maken. De keerzijde van een overname is dat je bij sommige besluiten toestemming nodig hebt en te maken krijgt met regelgeving vanuit het moederbedrijf. Maar het was minder erg dan ik van anderen met eenzelfde ervaring had gehoord. Tuurlijk waren er veranderingen, maar ik vind dat ik de laatste mag zijn die daarover klaagt. Ik heb de overname immers samen met Ad zelf in gang gezet."

### Acquisities

Sinds de overname door Tinsa zijn er enkele acquisities geweest. Zo zijn risico-inspectiebureau Burghgraef van Tiel en softwarebedrijf Oodit aan boord gekomen. "De activiteiten die we nu in huis hebben, liggen dicht bij elkaar. Ze hebben allemaal met risico te maken. Wij zijn een bedrijf dat bezig is om de risico's van anderen in kaart te brengen en te managen. Of het nu voor een financiering of een verzekering is. We werken daarbij voor verzekeraars of verzekerden; zolang je objectieve mening wordt gevraagd kan dat. Die weg is ingezet en de markt kan daar goed mee omgaan. Vroeger waren we daar wat huiverig voor. Het lijkt een rare combinatie; we hebben een inspectiebedrijf in huis dat zijn best doet om

## DROOGTECHNIEK

Onze droogspecialisten weten altijd de best passende oplossing voor ieder probleem te vinden. Zij beschikken over de meest specialistische droogapparatuur en meetinstrumenten. Drogen doen we gecontroleerd, maar wel snel en met een zo laag mogelijk energieverbruik.

Specialistisch drogen voorkomt extra overlast voor klanten en onnodige herstelwerkzaamheden en kosten. Projecten waar we dagelijks onze ervaring in zetten zijn bijvoorbeeld zwevende dekvloeren, isolatie in wanden of op daken, plafonds en wijnkelders. Wij werken in opdracht van verzekeraars, schade-expertise bureaus, de aannemerij, industrie maar ook particulieren.



PROJECTS SUPPORT  
CALAMITEITEN

# UW SCHADE, ONZE ZORG.



(+31) 088-8730000

PSCALAMITEITEN.NL INFO@PSCALAMITEITEN.NL