

Position paper



De voortdurende transitie in de verzekeringsmarkt



Jeroen Kriele
Principle
Consultant



Carin van Oosten
voormalig
Managing Consultant



Laurens Stronks
Consultant
Finance & Risk

De president van De Nederlandse Bank (DNB), Klaas Knot, gaf in 2013 aan dat consolidatie in de verzekeringssector wenselijk is. Hij merkte op dat door een te vol speelveld, de lage rente en strengere wet- en regelgeving (o.a. Solvency II en IFRS 17) het voor een verzekeringsmaatschappij steeds moeilijker wordt om winst te maken. Consolidatie was in zijn ogen een mogelijke oplossing om tot kostenreductie te komen.

De verzekeringsmarkt is verzadigd, de laatste jaren wordt er nog nauwelijks omzetgroei gerealiseerd. In de totale markt stijgt het nettoresultaat naar 5,2 miljard, terwijl de premie-inkomsten een dalende lijn laten zien. De kostenratio daalt naar 10%.

Het aantal verzekeringsmaatschappijen is de laatste jaren flink afgenomen. In 2011 waren er nog 256 maatschappijen die onder toezicht stonden van DNB, in 2015 zijn er daar nog maar 188 van over. In deze totalen zijn alleen levensverzekeraars, natuur-uitvaartverzekeraars en schadeverzekeraars meegenomen.

Het aantal levensverzekeraars is in een goede vijftien jaar teruggelopen van 94 verzekeraars naar 36. In de zorgmarkt veranderen de marktposities van de topspelers weinig. Op merkniveau is er een aantal spelers samengevoegd. Zo is Agis

opgegaan in Zilveren Kruis van Achmea en later is Zilveren Kruis samengevoegd met De Friesland. Hoewel deze markt zeer interessant is, gaan we in dit artikel niet verder in op toekomstige ontwikkelingen binnen de zorgmarkt.

Voor de schadeverzekeraars is de procentuele daling bijna net zo groot in dezelfde tijd als bij de Zorgverzekeraars. Bekende voorbeelden zijn de fusie tussen Fortis AMEV en de ASR-groep (bestaande uit De Amersfoortse, Stad Rotterdam en Woudsend Verzekeringen) in 2000. Recentelijk werd bekend dat ASR, Generali Nederland gaat kopen. In 2005 werd Interpolis overgenomen door Achmea en AXA, Winterthur en DBV werden in 2007 overgenomen door Reaal. Eind vorig jaar werd een overname aangekondigd tussen Nationale Nederlanden (NN) en Delta Lloyd. Onder andere als gevolg van deze overnames is het marktaandeel van de top zes spelers in deze markt al meer dan 50%. Achmea is met enige voorsprong marktleider, maar de daaropvolgende vijf spelers hebben redelijk gelijke marktaandelen. Dit soort overnames en fusies wordt gedaan om een leidende positie in een bepaalde markt te krijgen of te behouden, om kapitaalbuffers te versterken en te voldoen aan de strengere regels die de toezichthouders de verzekeringsmaatschappijen opleggen. Daarnaast worden vaak de kostenvoordelen genoemd. Uiteraard leidt dit soort fusies en overnames tot het verlies van behoorlijk wat banen.

Uitdagingen en bedreigingen?

De volgende uitdagingen en bedreigingen komen op de verzekeraars af:

- Veranderende klantwensen
- Nieuwe technologieën
- Legacysystemen
- Wet- en regelgeving
- IFRS 17
- Privacy

Hieronder worden deze uitdagingen verder toegelicht.

Veranderende klantwensen

De klant stelt andere eisen aan de dienstverlening van verzekeraars. Dit heeft betrekking op de

diensten, de producten, wet- en regelgeving en waarborging van de privacy van de klant. De klant eist 'simpelheid, snelheid en efficiency'. Bovendien zijn klanten gewend geraakt aan een 24/7 dienstverlening. De klant heeft nog altijd behoefte aan persoonlijk advies, maar er is sprake van een veranderende marktrealiteit doordat de informatieachterstand van de klant op de verzekeringsadviseur veel minder is dan voorheen. De meeste klanten zijn bovendien buiten de reguliere kantoor tijden bezig met hun verzekeringen. Waar in het verleden vaak de communicatie met de klant schriftelijk ging, willen klanten inmiddels bij voorkeur digitaal wijzigingen op hun polis doorgeven. Bovendien willen ze vaak ook een bewijs hebben dat dit soort wijzigingen 'direct' wordt doorgevoerd in een digitaal inzicht van polis en dekking. De vraag is of de verzekeraars voldoende kunnen inspelen op deze gewijzigde eisen. Het biedt de verzekeraar echter wel kansen om nieuwe verzekeringsproducten te ontwikkelen en tevens meer service en gemak te bieden. Er ligt echter ook een uitdaging voor de verzekeraar om onderscheidend te zijn en zo de klant te behouden. Deze uiting van digitalisering moet derhalve in deze markt één van de belangrijkste pijlers van de strategie zijn en vraagt om flexibiliteit en wendbaarheid. Zo wil een klant alleen een reisverzekering afsluiten voor de periode dat hij daadwerkelijk op vakantie is en niet voor de rest van het jaar.

Nieuwe technologieën

Een andere grote digitale uitdaging die op de verzekeraars afkomt zijn nieuwe technologieën. Hoe moeten zij gaan inspelen op zaken als blockchain en fintechbedrijven? Wat is het juiste moment van instappen? Het lijkt erop dat deze technologische uitdagingen zich tot nu toe meer op de banken richten. Onze ervaring leert dat ze daarna invloed gaan hebben op de verzekeringsmarkt. Digitalisering zorgt ervoor dat de bestaande bedieningskanalen van de verzekeraars aan verandering onderhevig zijn. De verzekeraars en daarmee ook de intermediairs met wie wordt samengewerkt, ontkomen er niet aan om mee te gaan in de

technologise ontwikkelingen. DNB noemt ten slotte in haar rapport 'Visie op de toekomst van de verzekeringssector' dat de gevestigde partijen te maken krijgen met toenemende concurrentie van nieuwe toetreders. Zij kunnen goed inspelen op de specifieke klantbehoeften en de veranderde vraag van consumenten. Zij hebben niet te maken met verouderde IT-systemen. Het up-to-date brengen van data kost veel tijd en geld. De verwachting is dat alleen rijke verzekeraars over voldoende financiële middelen beschikken om daadwerkelijk geautomatiseerde initiatieven te starten.

Legacy systemen

Veel verzekeraars hebben te maken met legacy systemen. Dit betekent dat verouderde systemen, talloze uitzonderingen en slecht bijgehouden data vooruitgang dwarsbomen. De uitdaging voor hen is: hoe kunnen ze de systemen aanpassen of vervangen? Daarnaast hebben nieuwe toetreders het voordeel dat ze met de nieuwste technologie aan de slag kunnen en dus geen last hebben van legacy. Nieuwe toetreders zullen hun aandacht ook juist richten op betere dataopslag en efficiënte bedieningskanalen en minder op overheadkosten en kantoorruimte.

Wet- en regelgeving

De verzekeraars hebben te maken met de toegenomen wet- en regelgeving. Het kost verzekeraars veel geld en mankracht om aan te tonen dat aan alle voorschriften voldaan is. Vooral kleine verzekeraars worden hierdoor hard getroffen. Zij moeten aan vrijwel dezelfde regels voldoen als de grote maatschappijen, terwijl de kosten uit veel minder omzet behaald kunnen worden. Een tweede gevolg van deze toegenomen regeldruk heeft te maken met de hoeveelheid risicokapitaal die een verzekeringsmaatschappij moet aanhouden. De invoering van Solvency II heeft gezorgd voor strengere regels omtrent het minimum aan te houden kapitaal en de kwaliteit ervan. Opnieuw pakt dit voor grote verzekeraars gunstig uit. Enerzijds hebben zij het vermogen om een intern model te bouwen wat in verreweg de meeste gevallen leidt tot een significant lager

risicokapitaal. Anderzijds is hun risicokapitaal door schaalvoordelen relatief gezien sowieso al lager.

IFRS 17

De volgende regelgeving komt op de verzekeraars af. In 2021 zullen ze moeten gaan rapporteren aan de hand van IFRS 17. Deze nieuwe standaard voor verzekeringscontracten schrijft voor dat de verzekeringscontracten op basis van hun actuele waarden moeten worden gewaardeerd. Het wordt nu eindelijk mogelijk om op internationaal niveau verzekeringsproducten en verzekeraars met elkaar te vergelijken. De huidige waarderingsmodellen voor verzekeringscontracten zullen opnieuw moeten worden beoordeeld. Een belangrijke vraag daarbij is natuurlijk hoe goed de datahuishouding op orde is. Rekening houden met het feit dat verzekeringscontracten lang lopen en dat er vele fusies zijn geweest, is het de vraag of de historische data waarop de modellen zijn gebaseerd correct en volledig zijn. Gezien de ervaringen bij banken is nu al te zeggen dat er nog heel veel werk moet worden verzet. Deze aanpassing zal dan ook de komende jaren één van de meest belangrijke programma's worden.

Privacy

Door de recente invoering van de nieuwe EU wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) moeten organisaties aan strengere regels gaan voldoen op het gebied van privacy. Het spanningsveld tussen het al dan niet noodzakelijk verzamelen van allerlei gegevens over de klant versus het vergemakkelijken van de dienstverlening neemt hierdoor toe.

Hoe krijg je voldoende grip op je klant bij verdere digitalisering van het klantcontact en zorg je er tevens voor dat privacy geen struikelblok wordt?

De informatiescheefheid tussen de financieel dienstverlener en de klant is de afgelopen jaren door de toegankelijkheid van informatie afgenomen. Desondanks blijft het voor de klant een risico dat hij niet in staat is om zich een volledig

oordeel te vormen over het financieel product. Met de verankering van de zorgplicht in de Wet op het financieel toezicht kan de AFM handhavend optreden. Ook de digitalisering en de veranderde behoefte van de klant ontslaat de verzekeraar niet van de zorgplicht. De verzekeraars staan voor de uitdaging om de digitalisering integraal aan te pakken zonder het belang van de klant uit het oog te verliezen.

De transitie van de verzekeringsmarkt

De ontwikkelingen in de afgelopen jaren in de verzekeringssector hebben vooral de grote spelers in de kaart gespeeld. Door digitalisering kunnen schaalvoordelen optimaal worden benut. Bovendien brengen wet- en regelgeving hoge kosten met zich mee, die voor kleine verzekeraars lastig zijn om op te hoesten. Met de recente overnames van Delta Lloyd en Generali Nederland zijn de eerste stappen van consolidatie al gezet. Om bestaansrecht te behouden, zullen kleinere verzekeraars zich moeten richten op een niche of zullen ze met behulp van innovatie flink moeten snijden in de kosten. Anders is verdere consolidatie onvermijdelijk en zal het aantal aanbieders verder afnemen.

Om concurrerend te blijven is het noodzakelijk dat een complete en integrale digitale aanpak onderdeel uitmaakt van de strategie. Dat betekent dat er een 'end-to-end-digitalisering' van producten en processen moet plaatsvinden. De digitalisering wijzigt de zorgplicht van de verzekeraar niet. Zij zullen zo volledig mogelijk informatie moeten verstrekken aan de klant en hen wijzen op de risico's die ze met het product lopen.

Daarnaast heeft de klant tegenwoordig een veel minder grote informatieachterstand dan vroeger. Het vergelijken van verzekeraars op basis van dekking en prijs is door het toenemende gebruik van internet een stuk makkelijker geworden.

De verzekeringsmarkt is volop in beweging en zal dat de komende tijd ook zeker blijven.

1. Bron: <https://www.verzekeringsbranche.nl/Verzekeringsbranche/Cijfers/Paginas/Overzicht.aspx>

2. M.Geerse, J. Kriele, *Nieuwe privacywet doet belang van data governance toenemen*, www.consultancy.nl, 19 april 2017.

Jeroen Kriele

Jeroen Kriele is werkzaam als Principal Consultant bij Solid Professionals | Advisory en een ervaren project manager op het gebied van Risk Management.

Met zijn brede en veelzijdige ervaring op het gebied van wet- en regelgeving, Risk Management en Business Intelligence, is Jeroen een expert in het maken van de combinatie tussen (data quality) report requirements en de realisatie hiervan. Hij was betrokken bij verschillende projecten bij onder andere Rabobank, ABN AMRO, Nationale Nederlanden, Achmea, Capgemini en Delta Lloyd.

Carin van Oosten

Carin van Oosten is werkzaam als Senior Business Riskmanager bij de Volksbank N.V. en was voorheen Managing Consultant bij Solid Professionals.

Met haar brede ervaring op het gebied van operational riskmanagement en procesinrichting en -optimalisatie in de financiële sector is Carin goed in staat om risico's inzichtelijk te maken, maar daarbij ook de procesverbeteringen in ogenschouw te nemen. Zij heeft onder meer gewerkt bij KPMG, MN en ASR.

Laurens Stronks

Laurens heeft zijn Master Theoretische Natuur- en Wiskunde afgerond aan de Universiteit Utrecht. Tijdens zijn studie heeft hij gewerkt als docent op diverse plekken en ook is hij actief geweest binnen zijn opleiding. Laurens heeft een goede dosis doorzettingsvermogen, is analytisch sterk en heeft oog voor detail. Als Consultant Finance & Risk bij Solid Professionals richt hij zich vooral op kwantitatieve projecten, waarin hij zijn analytische vaardigheden kan gebruiken.