

Tien transformaties verzekeringssector: innovatieparadox

Door: Leo de Boer en Fred Treur, Verbond van Verzekeraars (januari 2013)

Levensverzekeraars zien hun omzet sterk dalen, de omzet van schadeverzekeraars is al jaren stabiel of licht dalend en zorgverzekeraars maken nauwelijks winst (hoewel de publieke opinie weleens anders doet geloven). In die omstandigheden zou je verwachten dat productontwikkeling, innovatie en de zoektocht naar nieuwe markten bovenaan hun agenda's staat. Dit blijkt helaas niet zo te zijn. Verzekeraars verwerken namelijk tegelijkertijd grote hoeveelheden nieuwe wetten en regels en moeten inspelen op snel veranderende omstandigheden. Dat zorgt ervoor dat de kortetermijnzaken voorrang krijgen op de langetermijnontwikkelingen, terwijl daar juist veelal de kansen liggen. Er is dus sprake van een innovatieparadox.

Maar over welke ontwikkelingen en veranderingen hebben we het eigenlijk? In dit artikel blikken we terug op de ontwikkelingen in de afgelopen jaren en kijken we vooruit naar de tien belangrijkste uitdagingen of transformaties waar de verzekeringssector, naar eigen zeggen, voor staat. We realiseren ons daarbij dat wij het algemene beeld geven; per bedrijf kan de impact verschillen. Dit artikel is de uitwerking van de workshop 'De 10 transformaties' die Leo de Boer heeft gegeven tijdens de DNB Verzekeringsmiddag op 3 december.

Niets nieuws onder de zon?

Voordat we vooruitkijken naar de belangrijkste veranderingen voor de komende jaren is het – ter relativering – goed om ook even terug te kijken. Gek genoeg blijkt dan dat datgene waarmee de sector tien jaar geleden bezig was, niet eens zo heel veel anders is dan de agenda van vandaag. Al bladerend door de vakbladen en jaaroverzichten uit 2003 komen onderwerpen voorbij als 'kosten van toezicht', 'het aanscherpen van de solvabiliteitseisen', 'zorgen om restschulden bij beleggingshypotheken' en een 'moeizaam CAO-overleg'. Ook de afbouw van de levensfiscaliteit was toen al actueel. Wat zegt dit over het tempo van de verandering? Uiteraard is niet alles hetzelfde. In 2003 stond bijvoorbeeld de afschaffing van de Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering Zelfstandigen (WAZ) op de agenda. Deze afschaffing werd een uitbreiding van de bestaande markt. Tegelijkertijd werd in dezelfde periode gesproken over het aanpassen van de WAO, verdwenen uiteindelijk de WAO-gat-verzekeringen en kwam er een WIA-markt voor terug.

Meerjarenagenda

Er blijken dus langjarige – tijdloze – hoofdthema's te zijn. Als we kijken naar het werk van het Verbond van de afgelopen decennia zijn dat er vijf:

1) *Verzekerbaarheid: kunnen we, willen we iets verzekeren?*

In 2003 ging het in dit kader over terrorisme, genetica, verzekerbaarheid van HIV. In 2013 gaat het over mogelijke risico's van nano-technologie, cyberrisico's en biodiversiteit. Het onderwerp overstromingsrisico is overigens een terugkerend onderwerp aangezien hier nog altijd geen dekking voor is. De verzekeringssector probeert met enige regelmaat de noodzaak hiervan te agenderen bij de overheid.

2) *Consumentenbeleid: hoe zien we de klant?*

In 2003 werd er in het kader van consumentenbeleid bijvoorbeeld gesproken over de Financiële Bijsluiter en de code Rendement en Risico. In 2013 gaat het over

VerzekeraarsVernieuwen, Klantbelang centraal en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Dit wordt gedreven door het fors gedaalde imago van de sector als geheel.

- 3) *Institutioneel kader: binnen welk wettelijk kader moet de verzekeringssector opereren?*
In 2003 stond de fusie van de Pensioen- & Verzekeringskamer (PVK) met de Nederlandsche Bank (DNB) op de agenda, net als de opkomst van de Wfd wat later de Wft zou worden. In 2013 werd de agenda gedomineerd door Solvency II, Solvency 1.5, het provisieverbod (Bgfo 3) en governance-onderwerpen.
- 4) *Grens publiek/privaat: welke productruimte of klantvraag hebben we vanuit de overheid?*
In 2003 werd de al eerder genoemde WAZ afgeschaft en maakte de WAO in het denken plaats voor de WIA. Daarnaast verscheen de basisverzekering zorg aan de horizon. In 2013 gaat het over de veranderingen in de WIA (met name WGA), de afbouw van de aftrekbaarheid van pensioenpremies en maatregelen op de woningmarkt.
- 5) *Schadelastbeheersing: hoe beperken we de schade, en de gevolgen van schade?*
Deze agenda is vrij stabiel, fraudebestrijding en preventie zijn terugkerende onderwerpen. In 2003 ging het over Meld M. In de loop der tijd is het Centrum Bestrijding Verzekeringscriminaliteit opgericht binnen het Verbond en heeft een kennis & analyse-functie steeds meer vorm gekregen.

De afgelopen twee jaar is hier een zesde thema aan toegevoegd. Het is nog te vroeg om dit thema tot een langjarig thema te noemen maar onze verwachting is dat dit er wel een kan worden:

- 6) Innovatie

Duidelijk is dat de onderwerpen 'verzekeraarbaarheid' en 'schadelastbeheersing' relatief stabiel zijn. Er is altijd wel wat loos en alertheid is geboden, maar niets 'out of order'. Voor het consumentenbeleid en het institutioneel kader geldt het tegendeel: zowel in aandacht, intensiteit als aantal regels en codes is dit geëxplodeerd. Soms letterlijk. Dat heeft alles te maken met ons eigen gedrag of de perceptie daarvan. De lijn 'publiek/privaat' wordt vooral bepaald door de overheidsfinanciën en de vergrijzing. Ook de komende tien jaar zullen we deze vijf lijnen zien. Onze voorspelling is dat verzekeraarbaarheid en institutioneel kader nog zullen groeien en dat de rest stabiel zal zijn. We hopen dat het zesde thema Innovatie sterk aan belang zal winnen.

Van weinig zorgen naar 'herpakken en bouwen'

Terugblikkend kunnen we stellen dat de sector in de periode van begin deze eeuw tot circa 2006 weinig zorgen had. Er deden zich kansen voor in het kader van privatisering van met name de sociale zekerheid. In 2006 sloeg het sentiment in en over de sector om. De woekerpolisaffaire brandde los en de financiële crisis voltrok zich. De sector kreeg kritiek en moest zich (proactief) verdedigen. Binnen het Verbond vond een omslag plaats naar een meer strategische programma-agenda met accent op de consument (project VerzekeraarsVernieuwen) en het institutioneel kader (project VerzekeraarsVersterken). Vanaf ongeveer 2011 is er, in ieder geval in de sector, een omslag gaande in het denken. Verzekeraars proberen meer aandacht te krijgen voor de langetermijnagenda rond de maatschappelijke rol van de sector. Centraal staan begrippen als 'herpakken en bouwen'.

De tien belangrijkste transformaties

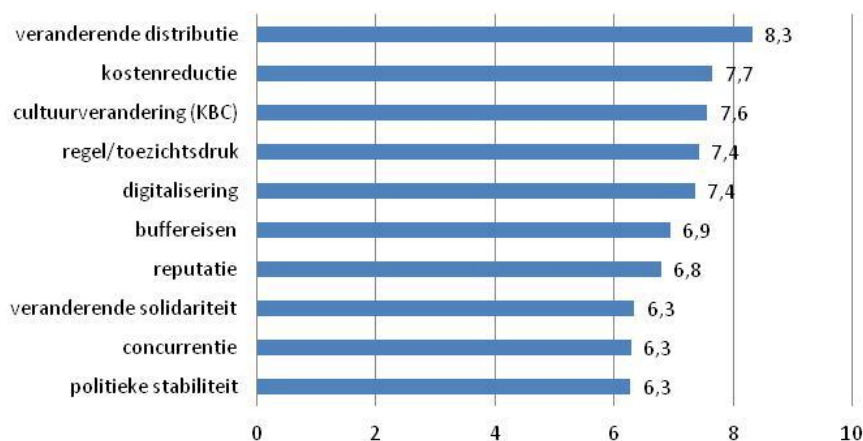
Voor het herpakken en bouwen is nog wel wat nodig. Zeker met het oog op enkele ontwikkelingen en transformaties in de sector. Via een korte peiling die gedurende een kleine

twee weken uitstond onder de leden van het Verbond, hebben bijna honderd respondenten hun mening gegeven over die transformaties. Zij kregen vijftien transformaties voorgelegd en konden op een schaal van 1 tot 10 aangeven hoe belangrijk zij deze vonden (1=onbelangrijk, ..., 10=zeer belangrijk). Ook was er ruimte om ontwikkelingen die ontbraken toe te voegen. In onderstaande figuur wordt de top 10 weergegeven. De uitkomsten zijn indicatief gegeven het aantal respondenten en het feit dat de steekproef zeer divers is samengesteld: respondenten variëren van beleidsmakers en bestuurders tot willekeurige medewerkers van verzekeraars.

De respondenten noemen de veranderingen in het distributiemodel de belangrijkste transformatie. Sinds 1 januari 2013 geldt een provisieverbod voor complexe en impactvolle producten. Verzekeraars zoeken hun weg binnen dit nieuwe regelgevend kader, net als de onafhankelijke adviseurs. Als je decennia lang met provisie hebt gewerkt, is dat natuurlijk wennen. Daarbij komen de vragen rondom de toenemende verkoop via internet en de betekenis daarvan voor verzekeraars. De distributie is cruciaal voor het voortbestaan van een verzekeringsbedrijf. Uiteindelijk begint het werk bij het kunnen aanbieden van verzekeringen aan de klant. Het is dan ook niet vreemd dat deze ontwikkeling hoog scoort.

Ook kostenreductie is een belangrijk thema, en blijft hoog op de agenda staan. Levensverzekeraars zijn er weliswaar in geslaagd de kosten fors terug te brengen, maar de omzetten namen nóg sneller af. De terugloop in het aantal werknemers en de reorganisaties die de afgelopen jaren zijn aangekondigd, zijn in dit perspectief dan ook goed te plaatsen. Deskundigen verwachten dat het aantal arbeidsplaatsen in de sector de komende tijd nog fors zal afnemen en dat het einde nog niet in zicht is.

Belang van transformaties (schaal 1 - 10)



Figuur 1: de tien belangrijkste transformaties

In figuur zijn ook de andere thema's die hoog scoren te zien. Opvallend is dat het KBC-programma hoger scoort dan het thema reputatie. Maar dat was toch hetzelfde? Zou dit

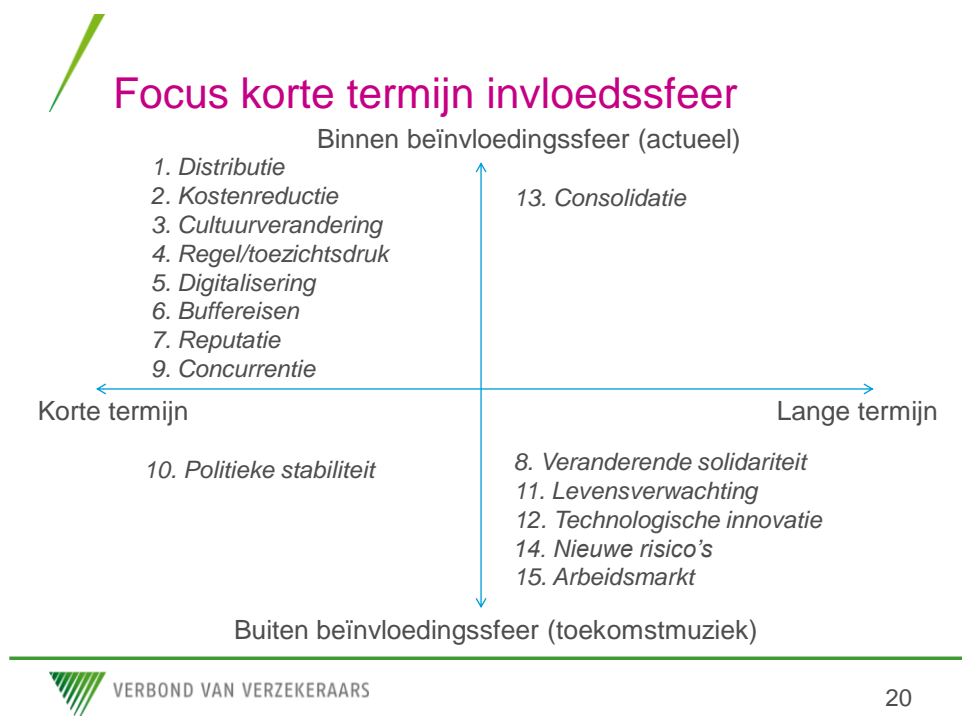
kunnen wijzen op box ticking? Waarbij het instrument centraler staat dan het achterliggende doel. Ook een hele interessante is de veranderende solidariteit, met een 6,3 op een achtste plaats. Veranderingen zoals broodfondsen, kredietunies, crowdfunding en afnemende inter-generationale solidariteit zijn actueel en worden aangejaagd door social media. Wat betekent dat voor verzekeraars? Is een hogere notering niet gerechtvaardigd?

Buiten de top

In deze top 10 ontbreken nog een aantal thema's. De volgende thema's stonden op plaats 11 tot en met 15:

- 11) Stijgende levensverwachting
- 12) Technologische innovaties (Big Data, zelfsturende auto's, 3D-printing)
- 13) Consolidatie (in 2002 waren er 389 verzekeraars actief in Nederland, in 2012 nog 250)
- 14) Nieuwe risico's (nano-technologie, cyberrisks, biodiversiteit)
- 15) Krimpemde arbeidsmarkt door vergrijzing: 'war on talent'

Zonder een exact wetenschappelijke onderbouwing te pretenderen lijkt het erop dat de sector zich primair focust op zaken die op de korte termijn urgent zijn. De onderwerpen waar in het kader van innovatie en nieuwe risico's juist de kansen zitten, lijken op de wat langere baan geschoven zijn. Dat hebben we in onderstaand figuur grafisch weergegeven.



Met name de onderwerpen binnen de eigen invloedssfeer die op korte termijn spelen scoren hoog bij verzekeraars. Dat is heel begrijpelijk en menselijk, maar de vraag is wel of het goed is. Een vijftiende plek voor arbeidsmarkt lijkt ons toch echt te laag. Nederlandse verzekeraars staan hier in Europees opzicht overigens niet alleen in. In het 'Insurance Banana Skins' rapport van CFSI/PWC in 2013 springen bijvoorbeeld gebrek aan innovatie, regeldruk en politieke volatiliteit er in alle landen van de EU heel duidelijk uit.

Hoe dan wel? Drie competenties

Verzekeraars staan voor flinke uitdagingen. Dat is duidelijk. Maar wat hebben zij nodig om deze het hoofd te bieden? Die vraag hebben we gesteld aan vijf gerenommeerde consultancy bureaus en marktpartijen. Wat zijn volgens hen de drie belangrijkste strategische competenties voor de komende jaren?

In de eerste plaats noemen zij '*klantschappij gerichtheid*'. Wij definiëren dit als de competentie waaruit het vermogen blijkt om een relevante rol te spelen op maatschappelijk gebied. Hiertoe behoort ook het vermogen van medewerkers en management om vanuit de klant te redeneren en te denken. En om producten, diensten en processen hierop af te stemmen.

Tweede competentie is '*digital capabilities*'. Bij deze competentie hoort onder andere de Big Data-trend thuis. In de kern gaat het hier om het vermogen om op basis van data-analyse betere en gerichtere marketing te bedrijven. Daarnaast draagt deze competentie bij aan betere invulling van het risicomangement waardoor risico's sneller geïdentificeerd en geneutraliseerd kunnen worden. Het gaat hierbij ook om digitale interactie met de klant en het ontwikkelen van nieuwe diensten gebaseerd op het gebruik van data. Verzekeraars noemen digitalisering als vijfde in de ranglijst van belangrijke transformaties.

De derde en laatste competentie is '*strategische wendbaarheid*'. Dit is het vermogen om je als verzekeraar 'opnieuw uit te vinden'. Dit betekent dat het business model aangepast kan worden aan de veranderende context. Als verzekeraar ben je vlot in staat om te reageren op veranderende omstandigheden. Uiteindelijk staat ook hier het verhogen van de toegevoegde waarde voor de klant centraal, net als het inspelen op de klantbehoeften en wensen.

Rollen Verbond, toezichthouder en wetgever

Voorgaande is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Maar daarmee niet minder relevant. Duidelijk is dat het aantrekken van toptalent naar de sector cruciaal is. Dat was tijdens de DNB-workshops ook een overduidelijke conclusie. Hier ligt een taak voor het Verbond. Het Verbond blijft daarnaast zwaar inzetten op verbetering van de reputatie, het zoeken naar collectieve besparingsmogelijkheden en marktkansen en het highlighten van het thema innovatie. Zo gaan we in 2014 een innovatielab bouwen, in vervolg op het succesvolle TNO rapport 'Oog voor innovatie'. Het Verbond vindt innovatie binnen de sector van groot belang. Levensverzekeraars bijvoorbeeld, hebben veel omzet verloren door de bankspaarproducten. Is er een dergelijk moment voor schadeverzekeraars? Nu al zien we steeds meer branchevreemde partijen zich begeven in de distributie van verzekeringen. Denk aan de HEMA of energiebedrijven. Kortom, de innovatie komt er. Het is alleen de vraag of deze van binnen of buiten de sector komt.

Naast het Verbond hebben ook de toezichthouder en wetgever een rol. Zij zouden verzekeraars moeten aanmoedigen te zoeken naar innovaties en marktkansen. Nieuwe ontwikkelingen moeten stimuleren en niet remmen. Dit klinkt als een open deur, maar door de steeds toenemende regeldruk, de incidenten en de druk op de toezichthouders staat innovatie vaak niet bovenaan de agenda. Verzekeraars worden steeds meer ingeregeld. Nu al mogen verzekeraars nauwelijks meer hun eigen prijzen, beloning, cultuur en producten bepalen, althans, zo voelen ze dat. Overheid en toezichthouder komen zo steeds meer op de stoel van de ondernemer te zitten en dat zouden ze niet moeten willen. In een andere sector

wordt bijvoorbeeld gesproken over een 'regelvrije zone' als experimenteerruimte voor innovatie. Zou dat voor verzekeraars ook een optie zijn?