



## Speech 'De kostenreductie gaat voor de baat uit'

Uitgesproken door Leo De Boer, directeur Verbond van Verzekeraars, tijdens Eye on Insurance-congres op 11 december 2012, Kasteel de Wittenburg, Wassenaar.

*Alleen het gesproken woord geldt.*

Dames en heren,

Onze eigen overheid gaat de komende jaren het nu al historische bedrag van maar liefst 47 miljard euro bezuinigen. Nederland wordt flink armer. Het thema van de nieuwe regering, tenminste: het mantra dat steeds in de teksten van de regeringsverklaring van november terugkwam, komt neer op: betere kwaliteit door minder geld, 'meer voor minder'. De zorg wordt beter door er flink op te bezuinigen. Ook de overheid wordt beter door een kleinere overheid.

Wij allemaal zullen de komende periode dus ongelooflijk goed op de kleintjes moeten gaan passen.

En dan, dames en heren, komt onze gastheer van vandaag aanzetten met deze mooie en oud-Hollandse klassieker als thema voor deze Eye on Insurance: 'De kost gaat voor de baat uit'.

Je moet maar lef hebben! En in deze omgeving is baat dan natuurlijk ook nog met 'ae'.

### Boodschap

Dames en heren: een verhaal over kosten heeft alles in zich om een somber verhaal te worden. Maar dat is niet wat ik wil overbrengen. Natuurlijk, het actuele beeld van onze bedrijfstak is momenteel guur. Ik verwijs naar de PR-statements van diverse leden onlangs. De handschoenen zijn aan. De sjaals zijn om. Maar het positieve is: dit is een weerbare, langetermijnbusiness die juist nu veel voor mensen kan betekenen. De klant zoekt zekerheid en verzekeraars kunnen die bieden. Er is duidelijk perspectief met nog heel veel kostenkansen en marktmogelijkheden. Ik zal u dat laten zien.

### Setting the scene

Kosten zijn natuurlijk geen geïsoleerd issue. Dus voordat ik verderga, plaats ik dit in zijn context. *Setting the scene*. De centrale vraag is: waar staat de sector? En hoe staat de sector ervoor? Wat kan, en misschien wel móet de sector doen om warm te blijven in de gure wind die om ons heen waait?

De verzekeraars staan de komende jaren voor drie grote uitdagingen:

1. **Het vertrouwen herstellen.**
2. **De soliditeit** en de (innovatie)kracht van het businessmodel **van de sector versterken.**
3. **De relatie met de overheid en samenleving herinrichten** op basis van respect, vertrouwen en minder regels.

Mijn collega Richard Weurding heeft in voorgaande jaren op dit podium gestaan en ons verteld over het eerste punt, het vertrouwensherstel en het programma VerzekeraarsVernieuwen. Daarin hebben we de kernwaarden van de sector opnieuw geformuleerd en aangescherpt, en ons beleid daarop ingericht. Wat zijn die kernwaarden:

1. Zekerheid bieden;
2. Mogelijk maken en
3. Maatschappelijk betrokken zijn.



Alles vanuit het idee: het klantbelang centraal. De afgelopen jaren zijn uit dit programma een hele rits initiatieven geboren en uitgewerkt. Variërend van meer en betere informatie rondom onze producten, *self assessments* voor de leden van het Verbond, tot de verkorte contractperiodes en het aanstaande provisieverbod. Als de Algemene Ledenvergadering daar volgende week mee akkoord gaat, wordt dit programma in een vernieuwde vorm de komende drie jaar doorgezet. Terecht, lijkt mij. Want we zijn er nog niet.

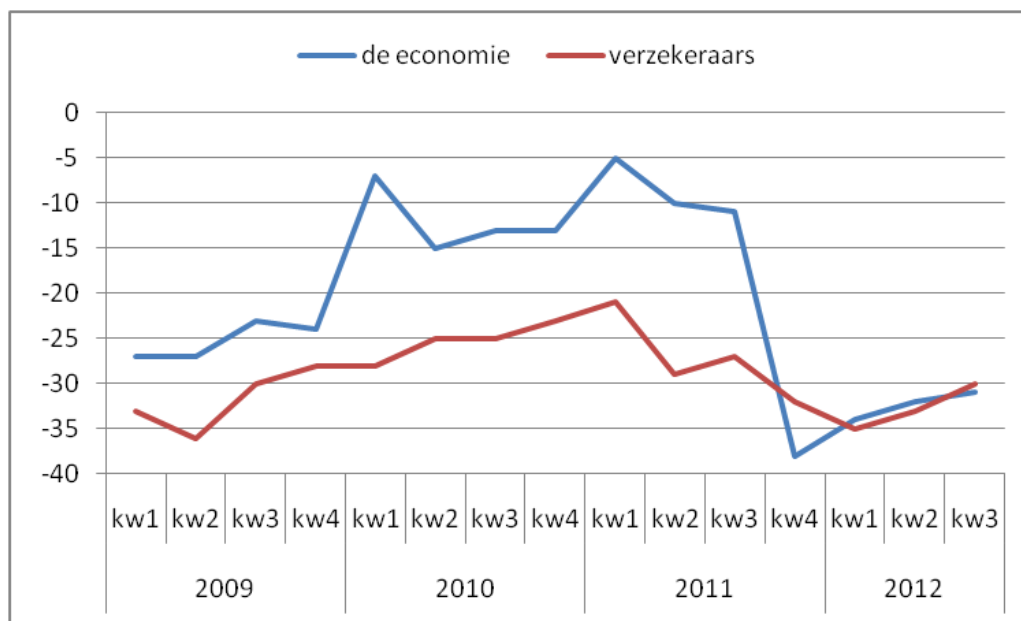
Op het punt van soliditeit en innovatie, zijn we een jaar geleden een bedrijfseconomische tegenhanger van VerzekeraarsVernieuwen gestart: VerzekeraarsVersterken. Dit programma moet de antwoorden helpen leveren op de economische uitdagingen waar de sector voor staat. Ik ga daar dadelijk op in.

In beide programma's speelt vervolgens punt drie, de relatie met de stakeholders, een zeer belangrijke rol.

### Hoe staat de sector ervoor?

Bij wijze van opwarmertje laat ik u nu drie plaatjes zien waaruit heel snel de kern van de zaak duidelijk wordt. Niet zozeer opwarmen overigens door een blij gevoel van binnen. Meer opwarmen door versnelling van het hartritme.

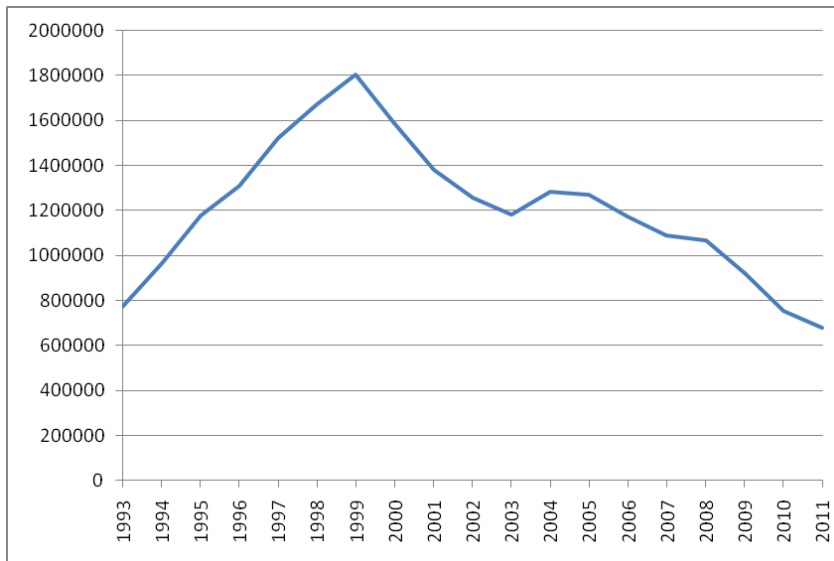
Grafiek 1: Vertrouwen van consumenten in verzekeraars en in de economie (saldo positieve min negatieve antwoorden, uitgedrukt als percentage)



Het vertrouwen van de klant, de stakeholder en de politiek in de sector is niet best. Sinds de woekerpolisaffaire is dat sterk gedaald. Dat geldt trouwens ook voor het algemene vertrouwen in de economie.

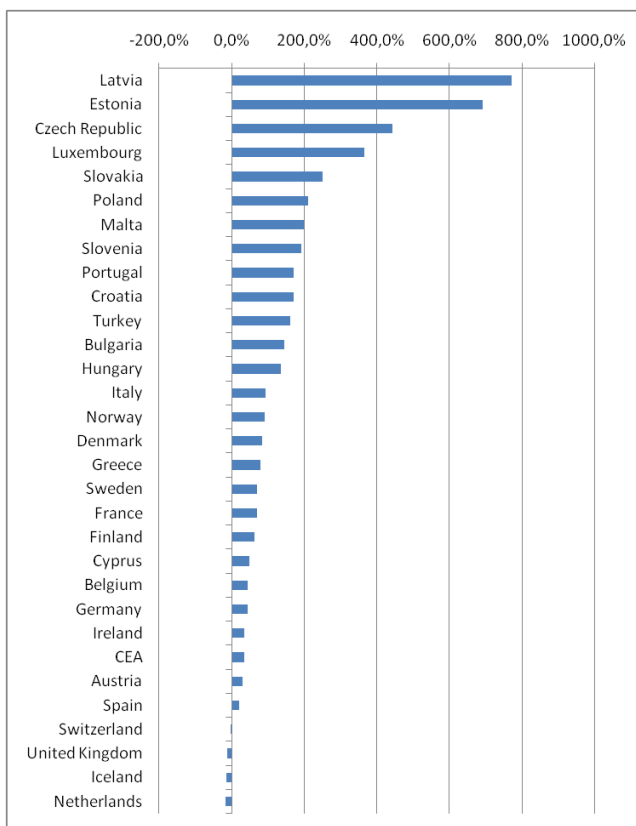


Grafiek 2: ontwikkeling van het aantal nieuw verkochte individuele levensverzekeringen per jaar



We zitten nu dus op het productieniveau van 20 jaar geleden, van voor 1993. Het gaat te ver om dat allemaal aan het dalend vertrouwen te wijten. Maar geholpen heeft het ook niet.

Grafiek 3: Ontwikkeling premievolume levensverzekeringen per land over de periode 2001-2010



Hierin zie je dat het met Nederland slechter gaat dan in andere landen. Alle landen hebben last van de kredietcrisis, maar bij ons spelen veel meer factoren mee, zoals de woekerpolisaffaire en de opkomst van het banksparen.



Kortom: een guur beeld. Voor schadeverzekeringen ligt dit overigens wel anders, maar bedenk dat we daar als sector ook al jaren de inflatie opeten als je kijkt naar het premieniveau.

Laat ik u een nog iets preciezer kijkje geven in onze situatie.

De slechte economische situatie bemoeilijkt het de verzekeringssector om buffers verder op te bouwen. Met name de extreem lage rentestand speelt levensverzekeraars parten. Het monetaire beleid van de ECB is er op gericht om de rente laag te houden. Door de spanningen in de eurozone zijn de renteversillen daarnaast binnen de eurozone groot. De rente in de meeste Zuid-Europese landen is hoog, omdat het risico op wanbetaling hoger wordt ingeschat. De rente in Nederland en met name Duitsland is (daardoor) juist extreem laag. Omdat Nederlandse verzekeraars veel Nederlandse en Duitse staatsobligaties bezitten en omdat de aandelenkoersen nogal volatiel zijn, zijn de beleggingsrendementen, die voor een deel worden gebruikt om de toekomstige verzekeringsuitkeringen bij elkaar te verdienen, laag. Door de lage rente moeten bovendien hoge buffers worden aangehouden op de balans om toekomstige verzekeringsuitkeringen te kunnen betalen. Verzekeraars kunnen niet 'afstempen' en bieden echte zekerheid. Die moet echter wel worden betaald. Ten slotte vormt Solvency 2 nog een onzekere factor. Wordt er ingevoerd in 2015 of 2016? Hoe dan ook vinden we als Verbond dat de tussenperiode met zo min mogelijk transitiekosten gepaard moeten gaan.

### **Kosten voor de klant**

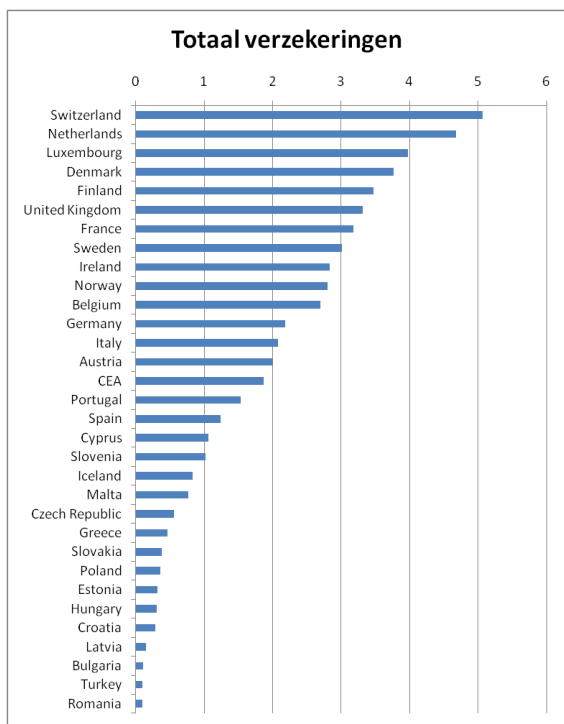
Dames en heren, we komen nu waar we zijn moeten: bij de kosten. En laat ik nu eens niet bij onszelf beginnen, maar bij de klant. En een paar actuele noties belichten. De nieuwe regering heeft gekozen voor een fikse verhoging van de assurantiebelasting. Dit kost een gezin gemiddeld 100 Euro per jaar. Voor bedrijven gaat het vaak om duizenden euro's. Euro's bovendien die voor bedrijven niet verrekenbaar zijn, zoals btw. Dat roept de vraag op of dat niet anders kan. Het vervelende daarbij is dat btw een Brusselse zaak is. Dus ook verandering daarvan. Op dit moment laten wij uitzoeken of en zo ja hoe we dit in Brussel aanhangig kunnen maken. Voor nu zit iedereen in ieder geval met een fikse kostenverhoging. De vraag is hoe klanten daar op reageren. Gelukkig hoor ik uit de markt aan de particuliere kant nog geen verhalen over een oversluitcircus. Aan de bedrijvenkant hoor je wel signalen over neerwaartse aanpassing van de verzekeringsdekking. Ik hoop maar dat het over enige tijd niet tot vervelende situaties leidt, waarin schades ongedekt zijn en wellicht zelfs mensen en bedrijven in de kou staan.

Eén van de verhalen die annex aan de verhoging van de belasting direct de kop opstak was dat Nederlanders toch oververzekerd zijn met verzekeringen tegen de gekste risico's, waar ze veel voor betaalden. De toon van de berichtgeving was – als gebruikelijk – dubbelhartig. Eén: wat een onzin van die Nederlanders om zich tegen regen op hun huwelijksdag, verlies van een badlaken op vakantie, etc. te willen verzekeren. En twee: wat zijn verzekeraars eigenlijk toch schavuiten om met dat soort flauwekulverzekeringen mensen geld uit de zak te kloppen. Boodschap twee overheerste natuurlijk. Bij ons stond de telefoon roodgloeiend. Maar de hype bleek snel over toen *NRC Next* duidelijk maakte dat de stelling helemaal niet kon worden bewezen. Dat we hier heel gewoon, gemiddeld verzekerd zijn. Maar omdat hier de verplichte zorgpremie wordt meegeteld bij de particuliere polissen, slaan tellingen van wat burgers hier aan zekerheid uitgeven, ineens erg uit ten opzichte van andere Europese landen, waar dat niet het geval is. Laten we dit dus nu eens voor altijd ontzenuwen! Ik laat u twee plaatjes zien: één inclusief zorg en één exclusief zorg. Een markant verschil.

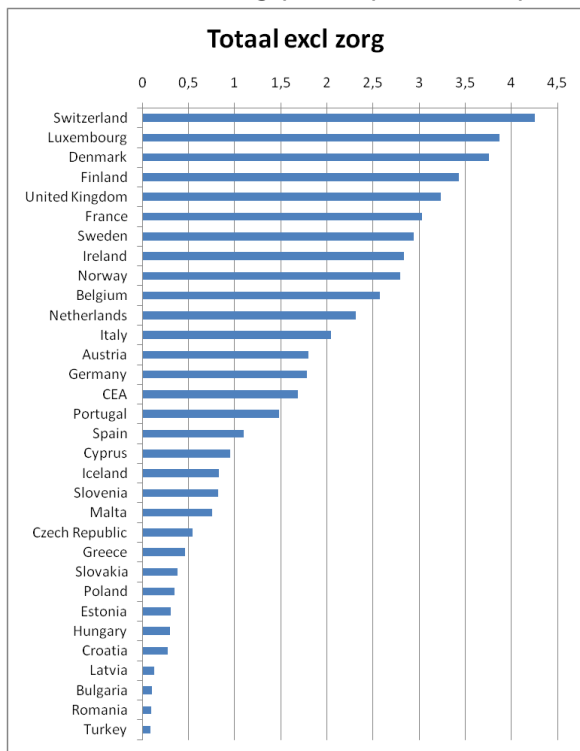


Grafiek 4: Verzekeringspremie per inwoner per land, inclusief zorg

Nederland staat tweede, maar Nederland is eigenlijk het enige land dat zorg volledig privaat verzekert.



Grafiek 5: Verzekeringspremie per inwoner per land, exclusief zorg



Nederland staat elfde, dit geeft een reëel beeld omdat hier alle landen hetzelfde zijn gecorrigeerd voor zorg. Overigens is de premie per inwoner ook afhankelijk van het bbp, dus is het logisch dat Nederland hoog staat, tussen andere hoogontwikkelde landen



Zo'n bericht in de krant, dat we onmiddellijk proberen te ontzenuwen, draagt natuurlijk niet bij aan hernieuwd vertrouwen.

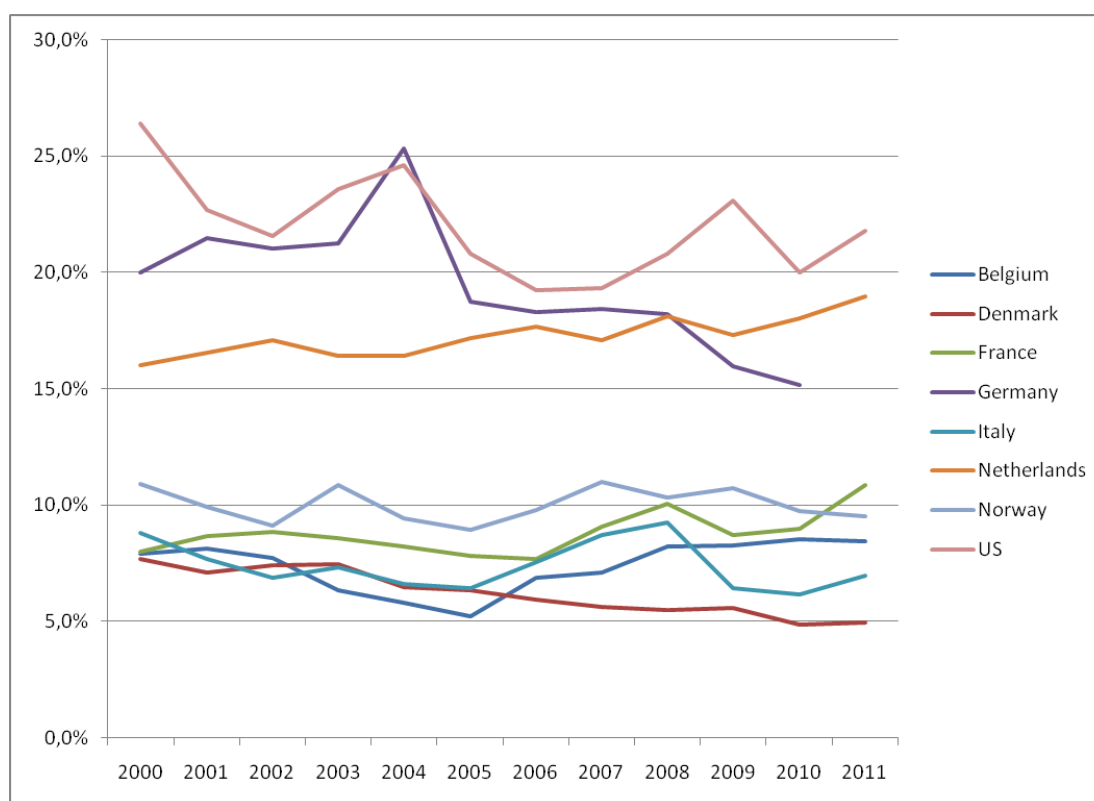
Over kosten voor de klant gesproken. Het Regeerakkoord bevatte nog een ander heel vervelend bericht voor de klant: het afschaffen van de aftrekbaarheid van de adviesfee voor een aantal verzekeringsproducten. Daarmee wordt 150 miljoen wegbezuinigd. Maar het uitgerekend aan de vooravond van de introductie van het provisieverbod bemoeilijken van de toegang tot advies vinden wij een uitermate slechte en ook kortzichtige maatregel. Wij pleiten voor terugdraaien van deze maatregel.

En nu we het woord provisieverbod toch hebben genoemd en in de wetenschap dat een aantal uwer accountant is: u heeft er bepaald een uitdaging bij gekregen nu u een handtekening moet zetten onder de opgave van advies en distributiekosten van directe aanbieders per 1 januari a.s. Nu al zien we dat de nieuwste RABO-tarieven op dit punt een hoop losmaken. Ik wens u veel wijsheid toe. Een schrale troost mag zijn dat uw verklaringen op dit punt ongetwijfeld door velen aandachtig zullen worden bestudeerd.

### Hoe staat het met de kosten van verzekeraars?

Toen ik op Twitter voor de aardigheid vroeg om een titel voor deze speech over kosten, kreeg ik aardig wat suggesties die zich laten kenmerken door – laat ik het aardig zeggen – een wat ongunstige beeldvorming. Maar klopt dat ook?

Grafiek 6: kosten van levensverzekeraars per jaar door de tijd heen



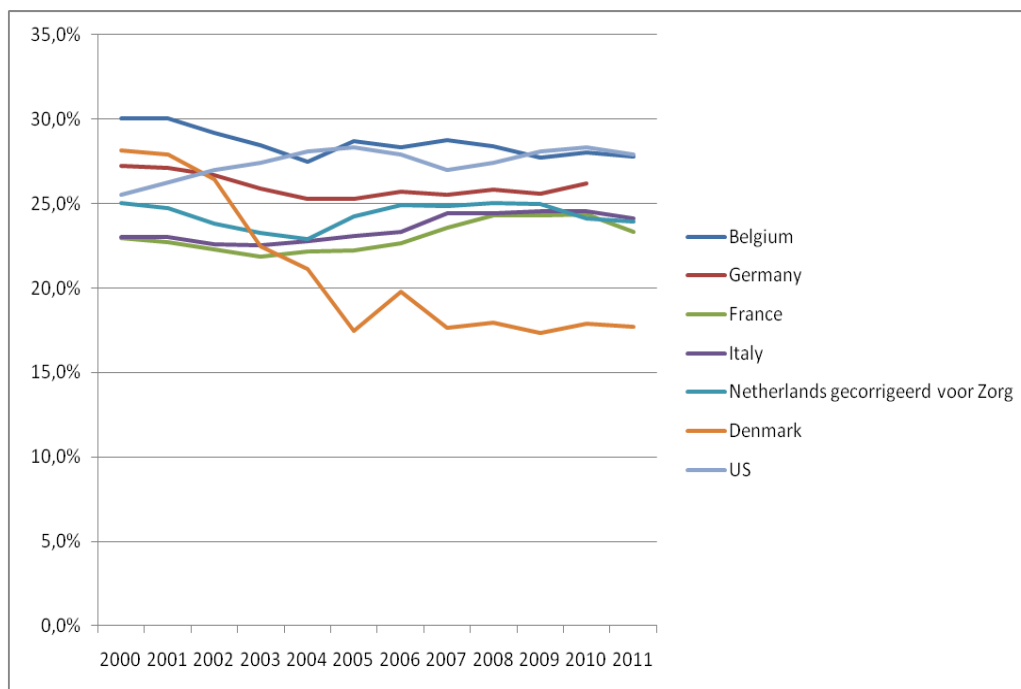
Wat leert ons dit?

- De kosten van levensverzekeraars zijn in Nederland boven gemiddeld, maar nog niet het hoogst, al wordt onze positie in de loop der tijd slechter.
- De kosten van levensverzekeringen zijn in Nederland gestegen over de tijd, terwijl ze in de meeste landen juist zijn gedaald.



- De kosten van schadeverzekeringen zijn in Nederland onder het gemiddelde, zelfs gecorrigeerd voor de geprivatiseerde zorgverzekeringen
- De kosten van schadeverzekeringen zijn in Nederland gedaald over de tijd.
- Laten we overigens oppassen te denken dat dit allemaal interne kosten van verzekeraars zijn waar alleen schadevergoeding tegenover staat. Wat dat betreft verkopen we onszelf slecht. Naast de risicodekking slepen schadeverzekeraars je auto van de weg, komt Salvage na een brand, is er een Europees groene kaartensysteem, wordt je gere-integreerd, etc. Kortom: het is *all inclusive*.

Grafiek 7: kosten van schadeverzekeringen, gecorrigeerd voor zorgverzekeringen



Al met al lijkt de Nederlandse verzekeringssector het in internationaal perspectief dus relatief goed te doen op het gebied van kosten van schadeverzekeringen en relatief slechter op het gebied van kosten van levensverzekeringen. Op dit punt overigens een gemeend *Danke Schön*, want de Swiss Re heeft mij en ons CVS fantastisch geholpen bij het maken van deze cijfers!

### Het perspectief

En toch zullen we verder moeten, voortvarend en gestructureerd. Daarom hebben we Verzekeraars-Versterken opgezet. Dat programma heeft tot doel de economische positie van verzekeraars te versterken door te kijken naar de vier M's: Mensen, Middelen (het beperken van kosten bijvoorbeeld door efficiëntere samenwerking) Markt (het uitbreiden van markten kan verzekeraars verder op weg helpen; dan gaat het niet om 'premie harken', maar om het mogelijk maken nieuwe risico's te verzekeren waar dat voorheen nog niet mogelijk was) en Marge.

### Minder kosten

Wie het heeft over de kost die voor de baat uit gaat, doet er goed aan tegelijk de kosten maximaal in de gaten te houden. Zoals de andere zegswijze luidt: je kunt een gulden maar een keer uitgeven. Met andere woorden: (het faciliteren van) kostenbesparingen is of wordt de komende tijd een kernissue in de sector. We ontwikkelen daarvoor een kostenbenchmark om de bewustwording van en het inzicht in



de kosten op maatschappijniveau te stimuleren en inzichten en handvaten te bieden voor specifiek intern maatschappijgerichte kostenreducties.

We werken verder aan ketenintegratie om werkprocessen goedkoper te laten verlopen. We doen momenteel een haalbaarheidsstudie wat het zou betekenen als iedere Nederlander zijn polissen via één digitale omgeving kan vinden: een polissafe of kluis. Dit is echter stap 1. U kunt zich voorstellen dat als je eenmaal zo'n safe hebt, je ook meer online zaken kunt laten beheren of doen. Adresmutaties zijn eenvoudig in één keer door te geven. De meeste Nederlanders hebben vaak verzekeringen bij meerdere verzekeraars en intermediairs. Dus dit scheelt voor alle betrokkenen in tijd en tijd is geld! Ook zou je je kunnen voorstellen dat het indienen van claims, het raadplegen van je claimhistorie (schadevrije jaren bij auto) of aanpassing/mutatie van je polis via een dergelijke polis kluis – of liever safe – kan lopen. Is het eindperspectief een soort VTUNES? Wie weet. Laten we beginnen bij de digitale schoenendoos en hopen dat de haalbaarheidsstudie goed uitpakt. Uiteraard betrekken wij daar de relevante stakeholders graag bij.

Een belangrijk punt is hierbij nog de authenticatie. Het zal toch niet zo zijn dat we dit via onze Facebook-*avatar* moeten doen? Wij pleiten – zeker hier – voor het beschikbaar stellen van het BSN. Uiteraard onder strikte voorwaarden.

Een beetje goed kijken naar hoe schadeverzekeraars opereren, zo leert de Stichting Efficiënte Processen Schadeverzekeraars, levert maar liefst achttien initiatieven op waarvan het plausibel is dat er efficiencywinst is te boeken. Het meest sprekende voorbeeld is het idee voor een 'collectief voorportaal' voor schadeformulieren. Nu komen die vaak nog her en der en vertraagd, op papier, bij de verzekeraar binnendoor. Door efficiënter samen te werken kunnen hiermee kosten worden bespaard. Ook met de zakelijk schadeverzekeraars binnen het Verbond gaan we nog eens goed naar kostenmogelijkheden qua processing kijken.

Een verhaal apart is fraudebestrijding. Sinds verleden jaar heeft het Verbond een fraudeprotocol verplicht voor alle leden. Waarom? Niet alleen omdat fraude de integriteit van de sector ondermijnt, maar ook omdat er veel geld mee valt te besparen of te verdienen. Op basis van onderzoek wordt het totale bedrag aan fraude bij schadeverzekeringen alleen al geschat op circa 900 miljoen euro per jaar. Van fraude met levens- en zorgverzekeringen kunnen we alleen maar een schatting maken. Maar je hebt niet veel fantasie nodig om aan te nemen dat het in totaal om een bedrag ver boven de één miljard gaat. Fraudebestrijding wil ik maar zeggen, is voor de sector een geweldige kostenkans.

De sector Leven rondt de mogelijke uitbreiding Loonaangifteketen af en de sector Zorg het traject van een efficiëntere gegevensuitwisseling met het UWV.

Een belangrijk punt is ook dat de discussie over de (kosten van) arbeidsvoorwaarden hoog op de Verbondsagenda is gezet. Uit onderzoek dat Hay in 2011 voor ons heeft gedaan, blijkt dat grote verzekeraars gemiddeld elf procent boven de Algemene Markt NL belonen als je kijkt naar de totale remuneratie (= alles bij elkaar, loon, pensioen, leaseauto, etc.) en klein/middelgroot 3,5 procent boven de Algemene Markt NL. Er is wel een zeer grote spreiding in het beloningsniveau tussen verzekeraars onderling. Dit trekt talent aan, maar is ook een relatief hoge kostenpost voor verzekeraars.

In deze lijst van kostenkansen mogen de olopemde compliance en governancekosten natuurlijk niet ontbreken. Vooralsnog beschouwen we deze overigens eerder als bedreiging dan kans. Maar wie weet: het Regeerakkoord belooft hier zwaar op in te zetten. Breekt de dereguleringszon dan eindelijk door? Om ons maximaal te prepareren doen twee externe wetenschappelijke onderzoekers op dit moment onderzoek voor ons naar de vraag: hoeveel is het en wat is er aan te doen?





### Nieuwe markten

verzekeraars opereren op het snijvlak van markt en maatschappij. Dat brengt verplichtingen, maar ook extra mogelijkheden met zich mee. De overheid trekt zich steeds verder terug, nieuwe risico's dienen zich aan. Daar liggen kansen voor verzekeraars. En dan bedoel ik versterken in de betekenis van investeren in de gezamenlijke toekomst van sector en samenleving.

Nieuwe marktmogelijkheden zullen worden gezocht in de sectoren Leven, Schade en Zorg. Die zijn er overigens zat. We denken onder andere aan: cyberrisk, overstroming, ouderenzorg, bouwsparen, pensioen en zzp'ers. En ik zou best nog meer voorbeelden kunnen noemen. Maar we denken ook aan een versterking of inbreng vanuit de rol van de institutioneel belegger bij de financiering van bijvoorbeeld publiekprivate projecten.

### Innovatie

De versterking van de sector zal in het teken staan van de innovatie. Prikkelende innovatie door de sector zelf. De toekomst vraagt een innovatieve sector die adequaat kan inspelen op de veranderende maatschappelijke omstandigheden en de vraag vanuit de klanten, particulier en zakelijk.

Dat is primair een zaak van de individuele spelers. Maar het Verbond kan daarin een stimulerende rol in spelen. Macro, marktbreed, is die innovatieve aanpak van de sector nog weinig zichtbaar. Ook stakeholders wijzen daarop. Het is een belangrijke vraag hoe dat komt. Verhoudt innovatie zich niet goed tot het karakter van de producten en andere dienstverlening? Ligt het gebrek aan innovatie misschien aan de lawine van regelgeving en compliancelasten of zijn er nog andere blokkades? Wij gaan daarover begin 2013 een expert sessie houden met mensen uit de sector, onder leiding van Barbara Baarsma van SEO. Dan krijgen we een eerste beeld van *drivers* op dit punt.

Tegelijk ronden we de Innovatieradar af die TNO voor het Verbond heeft ontwikkeld. De *Innovatieradar* is een overzicht dat inzicht biedt in voor verzekeraars relevante maatschappelijke en technische innovaties. Daarmee moeten we een scherper beeld krijgen van die innovaties die voor verzekeraars relevant zijn – als kans of als bedreiging. Een voorbeeld: wat betekenen zelfsturende auto's voor autoverzekeraars? Of een ander voorbeeld: wat is de laatste stand van de wetenschap ten aanzien van levensverlengende pillen? Wat betekent nanotechnologie voor ons. Of biodiversiteit. Grappig om te vertellen is dat TNO stomverbaasd is over de hoeveelheid trends die voor verzekeraars relevant zijn. De klus is groter dan ze dachten.

### Pas op 'commodity trap'

Op kosten letten is één, als je er tegelijk ook maar voor oppast niet in de *Commodity Trap*: te vallen: concurreren alleen op basis van prijs. Door toenemende concurrentie kan de consument meer kiezen. Ook al zijn bedrijven en producten onderscheidend, de consument ziet dat helemaal niet meer, en het interesseert hem ook niet echt, en zal kiezen op basis van prijs. De reactie van veel bedrijven is dan om hun product of dienst tegen de laagst mogelijke prijs aan te bieden. Concurrenten gaan hier vervolgens in mee, wat weer leidt tot nog meer standaardisatie en concurrentiestrijd op basis van prijs, waardoor de consument de producten of diensten nog meer als *commodities* gaan beschouwen en alléén op basis van de prijs hun keuze maken. Dit leidt niet alleen tot een negatieve prijspiraal, maar ook in afname van onderscheid, gebrek aan innovatie, verlies aan uniciteit.

Hoe komt je hieruit? Kom je hier ooit uit? In alle bescheidenheid: dat antwoord moet door ondernemers gegeven worden en niet door mij. Maar duidelijk is dat innovatie en het benadrukken én aantonen van echte toegevoegde waarde trefwoorden zullen zijn.



### Slot

Dames en heren.

Het Chinese teken voor 'crisis' betekent ook 'kans'. En misschien geldt dat ook wel voor de verzekeraars. Er is het nodige werk aan de winkel, zowel bij het terugwinnen van vertrouwen als versterken van het business model. Maar ik heb u hopelijk laten zien dat de start is gemaakt! En meer dan dat. Het Verbond gaat daarmee in 2013 *full swing* door.

Dank u voor de aandacht.