

De Nederlandse Insurance Outlook 2023

Veerkrachtig . Verbindend . Verantwoord

Verzekeraars zetten versneld in op digitalisering en duurzaamheid





Inhoudsopgave

Executive summary.....	04
Voorwoord.....	06
State of the state	07
De Nederlandse verzekeringsmarkt.....	08
Ontwikkeling solvabiliteitspositie.....	10
Digitalisering van de verzekeringsmarkt.....	15
Wat doen Nederlandse verzekeraars tegen klimaatverandering?.....	18
De consolidatiegolf versnelt de veranderende rol van het verzekeringsintermediair	26
De pensioentransitie en de kansen voor verzekeraars	32
Klantcontactmanagement bij verzekeraars: van cost center naar value cente	38
Een nieuw juridisch landschap voor verzekeraars	44
Technology outlook: van investeren in infrastructuur naar echte waardecreatie	48
Met dank aan	53
Colofon.....	53
Endnotes.....	54

Executive summary

De Nederlandse verzekeringsindustrie is veerkrachtig en verbindend. Tijdens de Covid 19 pandemie heeft de industrie haar maatschappelijke rol ingevuld en veerkracht getoond. De transitie naar een digitale en data gedreven organisatie is bij veel verzekeraars de afgelopen jaren versneld. De noodzakelijke investeringen die daarvoor nodig zijn, zijn gebaat bij schaalvergroting wat we terug zien in de bewegingen in intermediaire markt alsook in de aanbiedersmarkt.

Klantbelang blijft essentieel bij verzekeraars. ESG wordt een nieuwe uitdaging voor de komende jaren. Het gaat hierbij om de verantwoordelijkheid van verzekeraars ten aanzien van de maatschappij en een duurzame toekomst maar ook om verantwoordelijkheid tegenover klanten (responsible business). Goed verantwoord databeheer is daar een voorbeeld van.

In de diverse artikelen nemen we de belangrijkste uitdagingen onder de loep.

State of the State

Ondanks de turbulentie van de afgelopen jaren zijn de resultaten van de verschillende verzekeringssectoren positief te noemen. De verzekeringsmarkt voor levens- en schadeverzekeringen stabiliseert, en ook de winstgevendheid voor levens- en schadeverzekeringen blijft relatief stabiel. De gemiddelde solvabiliteitsratio laat sinds 2021 weer een stijgende lijn zien. De verwachting is dat de economie en geopolitiek steeds sterker verweven zullen raken door te toenemende mondialisering.

Steeds vaker wordt er geïnvesteerd in digitalisering om de klantervaring te verbeteren en om data-analyse verder te ontwikkelen. De branche kan efficiënt

inspelen op de veranderende mondiale omstandigheden en kan de kansen die dat biedt benutten, zolang ze een proactieve houding aanneemt.

Technologieën als AI en data-analyse zijn van grote invloed op de verzekeringsbranche, met name als het gaat om alternatieve businessmodellen, nieuwe capaciteiten, partnerships en vaardigheden, en het voldoen aan veranderende klantbehoeften.

Nederlandse verzekeraars en de klimaatverandering

De verzekeringssector kan een proactieve, impactvolle en hoognodige rol spelen bij het tegengaan van klimaatverandering. Via de beleggingsportefeuille én de risico-acceptatie kunnen verzekeraars bijdragen aan de wereldwijde overgang naar net-zero broeikasgasemissies. Gemeten naar de ClimateWise-principes voor verzekeringen maken Nederlandse verzekeraars vorderingen op het gebied van ESG-rapportage en duurzaamheid, maar ze liggen internationaal nog achter. Duidelijke beleidslijnen en risicomodellen, gekoppeld aan de algemene CO₂-prestaties van de organisatie, zijn belangrijk bij het streven van de organisatie naar een net-zero beleggings- en verzekeringsportefeuille.

De consolidatiegolf verandert de rol van het intermediair

Het intermediair is niet langer een tussenpersoon, maar een onafhankelijk, gespecialiseerd bedrijf dat adviseert over een breder wordend palet van verzekeringsproducten en risicopreventie. Om blijvend te voldoen aan regulerings-eisen en de verwachtingen van klanten en verzekeraars zijn vergaande IT-investeringen nodig. Dit zal verdere consolidatie stimuleren.

De pensioentransitie en de kansen voor verzekeraars

De aankomende Wet Toekomst Pensioenen biedt verzekeraars volop kansen om hun aandeel in de pensioenmarkt te vergroten. De pensioentransitie zal impact hebben op ruim 1.800 miljard euro aan opgebouwde pensioenaanspraken. Dit is het moment voor verzekeraars om de vertrouwensrelatie met werkgevers en deelnemers te versterken, en om zo groei te realiseren tijdens de verbouwing van het pensioenlandschap. Verzekeraars kiezen veelal tussen twee verschillende positioneringen: ze bieden een 'full package service' of een 'selected package service'. Bij het kiezen van een positionering moet worden gelet op het aanbieden van oplossingen op maat, kostenreductie, communicatie, vertrouwen, het ondersteunen van zorgplicht en een duurzaam beleggingsbeleid. Van cruciaal belang is verder een heldere communicatie met de deelnemers waarbij persoonlijke scenario analyses kunnen worden gedaan over de implicaties van pensioen keuzes.

Klantcontactmanagement bij verzekeraars

Klantcontact is bij verzekeraars het hele bedrijf, niet alleen een afdeling. Chatbots, voicebots en zelf-servicemogelijkheden geven verzekeraars steeds meer mogelijkheden om het klantcontact te sturen. Het werk van de call center-medewerker zal daardoor veranderen. Het wordt gevarieerder en vergt meer inhoudelijke kennis. Persoonlijk contact blijft, maar wordt bijzonder en realiseert waarde voor de klant en de organisatie.

Het juridisch verzekeringslandschap

De EU ontwikkelt veel nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van digitalisering die van invloed is op verzekeraars. De wetgeving reguleert verschillende terreinen, waaronder cybersecurity, data, AI, digitale identiteit en digitale services. Bijvoorbeeld de ePrivacy Regulation die de bescherming reguleert van persoonlijke data in elektronische communicatie, of de Digital Operational Resilience Act (DORA) die de ICT-risicovoorschriften voor financiële en essentiële ICT-serviceproviders

reguleert om de cyberweerbaarheid van de industrie te verbeteren. Het juridisch landschap wordt daardoor complexer. Voor verzekeraars is het belangrijker dan ooit om nauw betrokken te blijven bij de ontwikkelingen op dit gebied.

Investeren in technologie om waarde te creëren

De focus van de technologische transformatie verschuift naar investeringen in klantervaring en data-analyse. De investeringen in InsurTech schieten omhoog, en

industry clouds geven een extra boost aan het veranderingsproces. Als technologiestrategie en -investeringen strategisch op maat worden gemaakt kunnen verzekeraars differentiëren in klantsegmentatie, productondersteuning en aanpalende dienstverlening. Dat kan een enorme boost betekenen voor duurzame groei en winstgevendheid. Aandachtspunten zijn toenemende cyberaanvallen en strengere privacywetgeving wereldwijd.



Voorwoord

Veerkrachtig . Verbindend . Verantwoord

Voor u ligt de nieuwste editie van de Nederlandse Deloitte Insurance Outlook. Wij hopen u te inspireren met dit inkijkje in de ontwikkelingen binnen het verzekeringsbedrijf, en met onze visie daarop.

De Nederlandse verzekeringsmarkt is dynamisch en flexibel, zo veel is de afgelopen jaren wel gebleken. Onze vorige uitgave verscheen tijdens de Covid-19-pandemie. De Nederlandse verzekeraars hebben laten zien over veerkracht te beschikken, en zijn goed door deze crisis heen gekomen. De sector heeft getoond midden in de maatschappij te staan en verbonden te zijn met andere sectoren. Met name reis-, zorg- en inkomensverzekeraars hebben de gevolgen van de pandemie ondervonden, maar de financiële gevolgen voor de markt zijn uiteindelijk beperkt gebleven. In sommige gevallen (bijvoorbeeld op het gebied van autoschade) waren die zelfs positief.

De consolidatie van de markt gaat door. Na de overname van Vivat door NN en Athora, is eind oktober 2022 aangekondigd dat a.s.r. het Nederlandse bedrijf van Aegon zal integreren. Daarmee wordt het aantal grote levens- en schadeverzekeraars in Nederland teruggebracht tot drie, waar het er nog niet zo lang geleden nog zes waren. Ook op het gebied van het intermediair is schaalvergroting aan de orde. Een en ander laat zien dat verzekeren meer dan ooit een volumespel is geworden. Investerings in (cloud)technologie spelen hierin een belangrijke rol.

Verdergaande digitalisering betekent minder persoonlijk contact, maar biedt ook oplossingen om een effectieve en zelfs betere klantervaring te kunnen bieden. De technologie op het gebied van klantcontactmanagement ontwikkelt zich

steeds verder. De kansen en mogelijkheden op dit gebied zijn nog niet uitgeput, maar de risico's op het gebied van (data-)security, privacy en cyber vereisen een aanpak die op zijn minst gelijke tred houdt met de ontwikkeling van de mogelijkheden.

Ook de eisen van de toezichthouders zijn in ontwikkeling. Relatief nieuw is de grote impact van voorschriften op het gebied van 'customer due diligence' en andere manieren om het risico op fraude, witwassen en terrorismefinanciering te beperken. Waar de banken al langer te maken hadden met strenge eisen op dit gebied, hebben sinds enige jaren ook de verzekeraars hier volop mee te maken. De ontwikkelingen in de wereld geven aan dat dit geen overbodige maatregelen zijn, al blijft de spanning tussen de kosten en het rendement van een (proportionele) aanpak bestaan.

We staan aan de vooravond van de introductie van IFRS17 als nieuwe accountingstandaard voor genoteerde verzekeraars. De implementatie ervan heeft veel inspanning gekost, en op dit moment is nog niet voor alle verzekeraars zeker dat zij het ook zullen halen. In hoeverre de inzichten die IFRS17 biedt opwegen tegen de prudentiële-rapportagegrondslagen van Solvency II zal de tijd nog moeten leren. Het is in elk geval goed om te constateren dat de financiële positie van verzekeraars stabiel en stevig is.

Duurzaamheid, klimaatverandering en ESG zijn inmiddels ook niet meer weg te denken uit het verzekeraarsvocabulaire. Verzekeraars kunnen een belangrijke rol spelen bij de verwezenlijking van maatschappelijke doelstellingen. Ook hier is de uitdaging om die te verwerken in strategie en executie, maar ook in de daaruit volgende rapportages aan stakeholders

en toezichthouders. De tijd waarin goede intenties volstonden is op dit punt voorbij.

En dan is er nog het nieuwe pensioenstelsel. Definitieve besluitvorming moet op het moment van schrijven nog plaatsvinden, maar het lijkt erop dat de grootste herziening in de geschiedenis van het Nederlandse pensioensysteem eraan zit te komen. Hoewel de grootste impact zit bij de pensioenfondsen en -uitvoerders, zijn er ook voor verzekeraars belangrijke gevolgen – een aantal verzekeraars is ook zelf op de een of andere wijze pensioenuitvoerder.

Deloitte is voor veel verzekeraars een belangrijke strategische partner bij het streven om bovengenoemde ontwikkelingen een plaats te geven. Ook onze organisatie heeft zich dynamisch en flexibel getoond, en dat zullen we de komende jaren blijven. Met deze publicatie voorzien we onze klanten graag van een interessant overzicht van de meest relevante ontwikkelingen. Ik wens u veel leesplezier, en wijs u graag op de videoreeks 'Insurance Outlook Dialogues', waarin bestuurders van Nederlandse verzekeraars live met elkaar van gedachten wisselen over actuele thema's.

Tot slot wil ik iedereen die aan deze editie van Insurance Outlook heeft meegewerkt hartelijk danken.



Marco Vet

Partner, Insurance leader Deloitte Nederland

“De Nederlandse verzekeringsmarkt is dynamisch en flexibel, zo veel is de afgelopen jaren wel gebleken.”

State of the state

Huidige ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt



De Nederlandse verzekeringsmarkt

De Nederlandse verzekeringsmarkt heeft een aantal turbulente jaren achter de rug. De coronapandemie heeft haar weerslag gehad op de samenleving, die daarnaast te maken kreeg met zowel financiële als klimaat- en geopolitiek-gerelateerde onrust. Desondanks zijn de resultaten van de verschillende verzekeringssectoren relatief positief.

De verzekeraars lijken de coronapandemie goed te zijn uitgekomen, met voldoende slagkracht om de komende (financiële) uitdagingen aan te gaan. In de afgelopen jaren is het aantal verzekeraars in Nederland behoorlijk gedaald. Hierbij zijn er recent een aantal grote overnames/consolidaties geweest. Denk hierbij aan de overname van VIVAT door NN en Athora, maar ook de overeenstemming die A.S.R. Nederland N.V. heeft bereikt over een combinatie met Aegon Nederland¹. Deze consolidatieslag zal de komende jaren nog doorgaan. Om een indicatie te krijgen van de staat van de Nederlandse verzekeringsmarkt (voor levens- en schadeverzekeringen), wordt in dit artikel ingegaan op een tweetal belangrijke

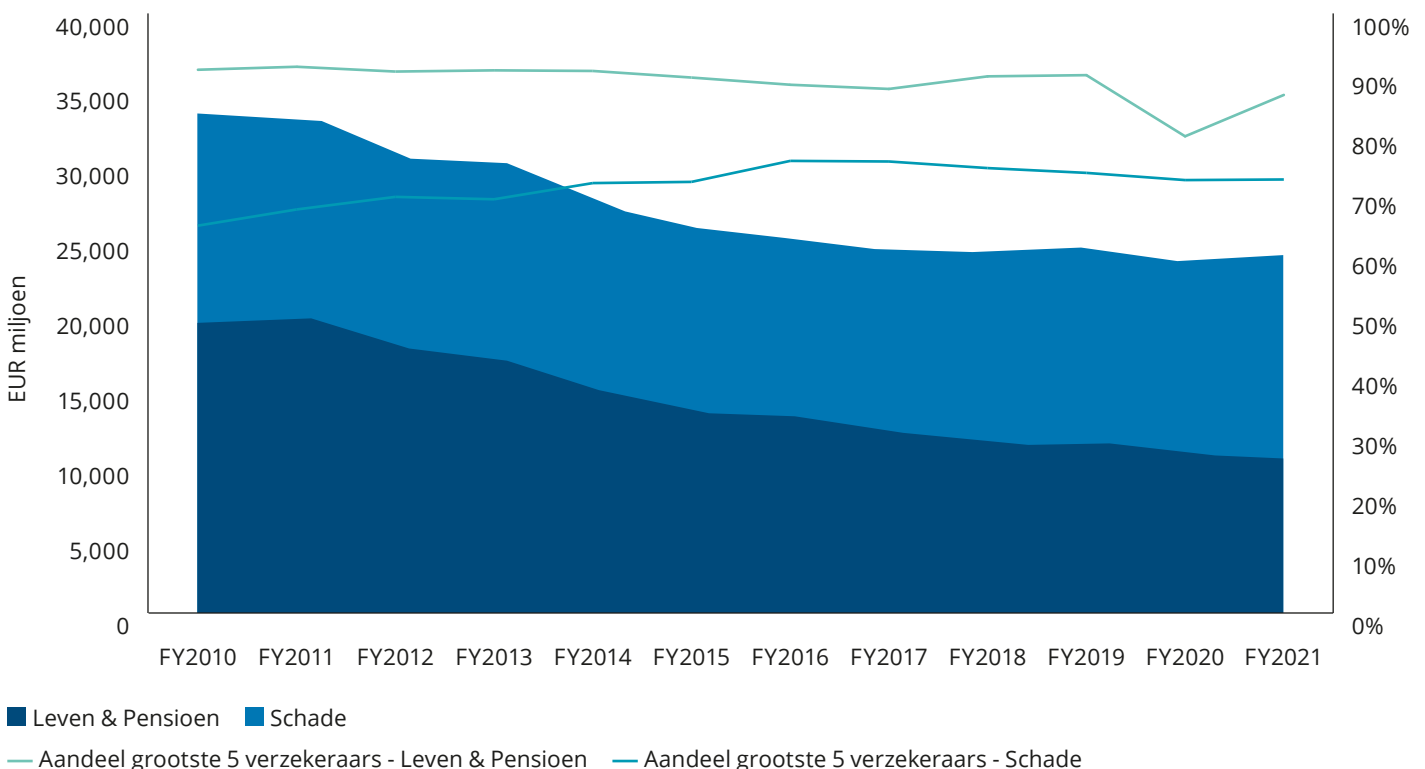
graadmeters, premievolume en nettoresultaat, voor de schade-² en levenssector.

De verzekeringsmarkt voor levens- en schadeverzekeringen stabiliseert

Zoals de onderstaande grafiek laat zien was er tot 2018 een krimp waar te nemen in de verzekeringsmarkt voor levens- en schadeverzekeringen (de leven- en schademarkt) van gemiddeld 4,1%. Dit had met name te maken met de daling in premievolume in de levenmarkt (gemiddeld 6,6% daling). De schademarkt daarentegen stijgt al sinds 2017, en in de afgelopen jaren heeft deze stijging doorgezet. Sinds 2018 is er een gemiddelde stijging zichtbaar van 3,6% in premievolume.

De krimp in de levenmarkt stabiliseert sinds 2016. De markt verliest circa EUR 600m aan premievolume, terwijl het aandeel van de grootste vijf verwachting relatief constant blijft³. De verwachte wijziging in het pensioenstelsel zal naar verwachting de daling in premievolume doen keren indien toekomstige pensioenen meer zullen worden opgebouwd via pensioenverzekeraars. Lees voor meer informatie het artikel over de [pensioentransitie](#) op blz. 35

Netto premie volume



Bron: DNB

In de schademarkt is sinds 2018 het totale geschreven premievolume alleen maar verder gestegen, met gemiddeld een kleine 500 miljoen per jaar. Dit is met name afkomstig van de vier grote schadeverzekeraars, daar het aandeel relatief constant blijft rond de 72%-75%.

De premieomvang voor schadeverzekeringen stijgt al sinds 2017 gestaag⁴. Dat is deels om de zwaardere en langlopende risico's van dekking te kunnen blijven voorzien (denk hierbij aan zonnepanelen), maar ook vanwege de toename van de aantallen huishoudens, auto's en prijsverhogingen⁵. De premieomvang voor autoverzekeringen beslaan ongeveer 40% van de totale premieomvang van de schademarkt. De afgelopen jaren is hier een stijging te zien als gevolg van het aantal personenauto's. Daarnaast is het elektrische wagenpark flink toegenomen. Elektrische auto's zijn doorgaans zwaarder en duurder, en zorgen dus voor hogere schadelast en premies. De overige personenauto's worden intussen ook duurder, door kosten van (technische) onderdelen en arbeid.

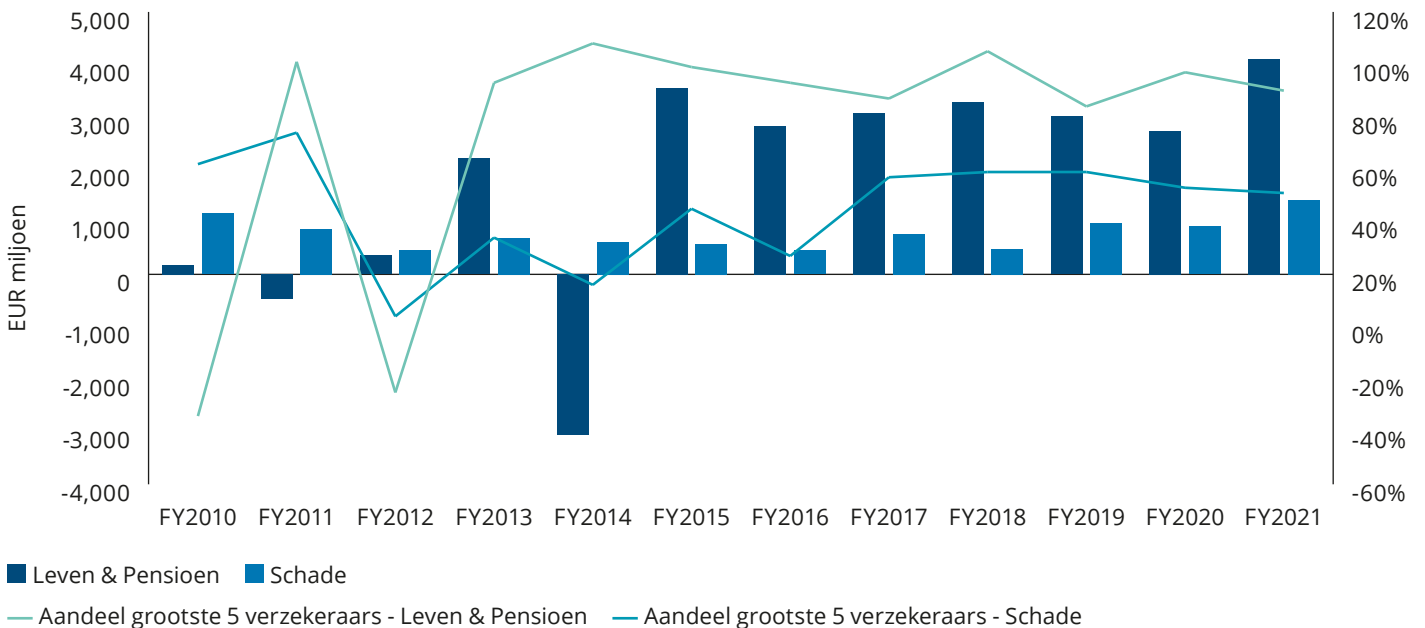
Winstgevendheid voor levens- en schadeverzekeringen blijft relatief stabiel

De winstgevendheid in de sector blijft ook na 2018 relatief stabiel, waarbij het levenssegment het grootste deel van de winstgevendheid laat zien. Levensverzekeringscontracten zijn vooral langjarige contracten waar veel aandacht is voor de juiste winstgevendheid, waarbij nog een aanvullend rendement gemaakt kan worden⁶. Daarnaast zal er een stabiele winstmarge blijven door het behalen van schaalvoordelen, de inzet van innovatieve technologieën om processen te automatiseren en processen kostenefficiënter te maken, en door het afstoten of niet meer actief managen van de verlieslatende business. Onder dat laatste valt bijvoorbeeld het outsourcen van (leven)administraties naar technologiepartijen die dit efficiënter en goedkoper kunnen uitvoeren. Dat de winstgevendheid met name wordt gedragen door de grotere verzekeraars is dan ook niet verrassend.

De schademarkt betreft relatief kortlopende contracten waarbij aanvullende rendementen lastiger zijn te behalen. Ook is de concurrentie blijvend

sterk. Onder schadeverzekeraars is de winstgevendheid de laatste jaren echter relatief stabiel. Sinds 2016 zijn de verzekeraars weer in staat de premies te verhogen, wat de winstgevendheid ten goede komt. Dit zien we ook terug in de combined ratio's die weer onder de 100% komen. Desalniettemin blijft het netto-resultaat van de schadeverzekeraars gevoelig voor externe omstandigheden, zoals de stijging van letselschades (affectieschades, buitengerechtelijke kosten en een sterkere claimcultuur) en voor schade als gevolg van klimaatrisico's (stormschades, overstromingen en andere extreme weersomstandigheden). Ook de coronapandemie heeft invloed gehad op de schadelast van de schadeverzekeringen. Doordat thuiswerken lange tijd de norm was, werd er minder gereisd. Daarmee daalde de verkeersintensiteit en was er ook een afname zichtbaar van het aantal diefstallen. Of deze effecten in de komende jaren doorzetten is op dit moment lastig in te schatten; door de hogere kosten van energie is werken op kantoor momenteel weer aantrekkelijker. Recente schommelingen geven aan dat er veel onzekerheid blijft bestaan.

Winstgevendheid



Bron: DNB

Ontwikkeling solvabiliteitspositie

Solvabiliteitsratio

De gemiddelde solvabiliteitsratio (SII-ratio) kent, na 2 jaren van dalingen, sinds 2021 weer een stijgende lijn. Van 2020 tot 2021 lieten de meeste grote verzekeraars een stijging in de SII-ratio zien, onder meer door behaalde rendementen op beleggingen. Marktontwikkelingen die de meeste verzekeraars raken zijn de stijgende rente, de afnemende Volatility Adjustment (VA) en daling van de Ultimate Forward Rate (UFR) en de stijgende inflatie. Enkel a.s.r. kent een lichte daling, waar de combinatie van de daling van de VA en de UFR en de stijging van de inflatie de positieve rendementen teniet heeft gedaan.

Gemiddeld stijgt de SII-ratio ook in 2022. Opvallend is, op basis van de halfjaarcijfers van 2022, de forse daling in de SII-ratio's van NN en Achmea. NN laat een grote impact zien als gevolg van het extra terugkoopprogramma van aandelen, en Achmea laat het effect zien van de stijgende inflatie in de assumpties.

De ontwikkeling van de SII-ratio van een aantal verzekeraars wordt hieronder uitgelicht en toegelicht.

- **NN (Groep).** De SII-ratio van NN is licht gestegen met 3 procentpunt, van 210% in 2020 naar 213% in 2021. De groei is met name gedreven door positieve marktontwikkelingen, zoals de positieve herwaardering van vastgoed in de afgelopen jaren, en de dalende spreads (+14 procentpunt) en de operating kapitaalgeneratie (+18 procentpunt). De groei wordt met name geremd door teruggekochte aandelen (-/- 10 procentpunt).

De groei is niet doorgezet in Q2 2022, waar een daling van 17 procentpunt is te zien, wat resulteert in een SII-ratio van 196%. Deze daling wordt veroorzaakt door extra teruggekochte aandelen⁷ (-/- 14 procentpunt), een tegenvallende aandelenmarkt, en veranderingen in credit spreads en rentes (-/- 12 procentpunt). De kapitaalgeneratie kent een redelijke stabiele toevoeging aan de SII-ratio van 10 procentpunt.

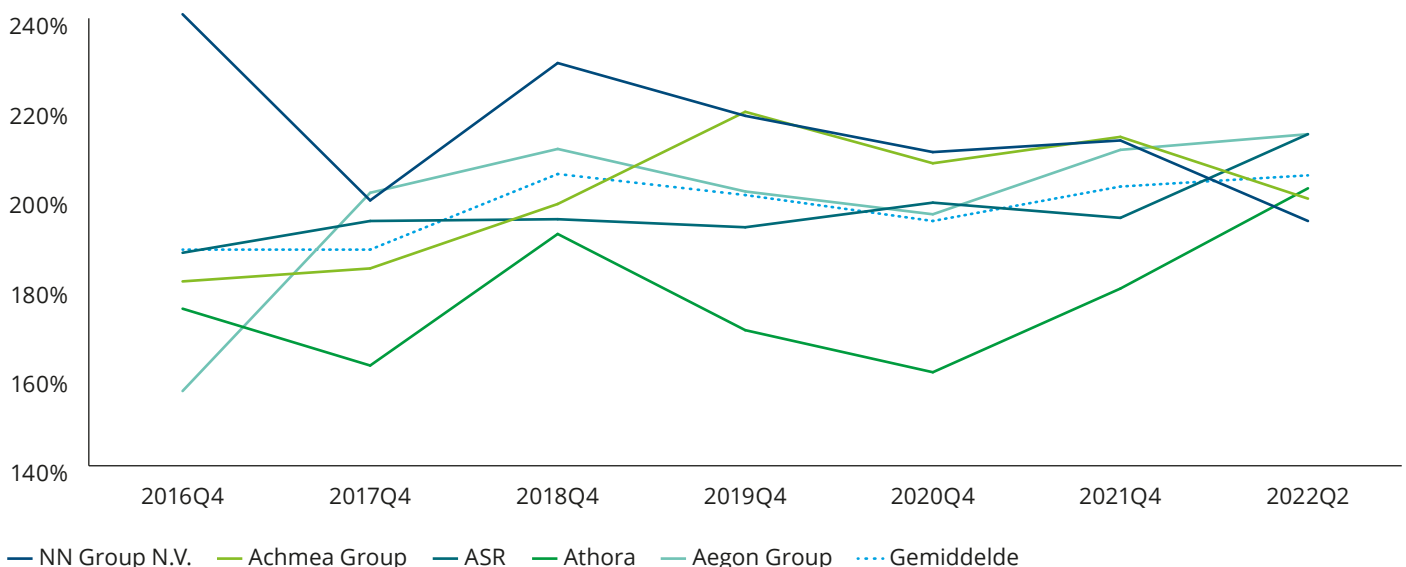
- **Aegon (Groep).** De SII-ratio van Aegon is in 2021 gestegen van 196% naar 211%. Deze stijging wordt veroorzaakt door modelaanpassingen, waarvan

de belangrijkste zijn gedaan in uitgestelde belastingen en aannames voor Transamerica, en het aangaan van een nieuw langlevens-hedge met RGA voor Aegon NL. Daarnaast is er een stabiele positieve bijdrage van de kapitaalgeneratie, en goede marges in producten van Aegon UK. Tot slot leveren het voorgestelde terugkoopprogramma van de aandelen en betaalde dividenden een negatieve bijdrage aan de SII-ratio.

Deze stijging zet zich voort in 2022. Per Q2 2022 is de SII gestegen met 3 procentpunt naar 214%. Deze stijging is gedreven door managementacties en kapitaalgeneratie, waarbij tegenvallende resultaten in de (Amerikaanse) aandelenmarkt en de aangekondigde debt tender en het aandelenterugkoopprogramma de groei dempen.

- **a.s.r. (Groep).** De SII-ratio van a.s.r. is gedaald van 199% naar 196% in 2021. De (kleine) daling is te verklaren door (het afronden van) acquisities (o.a. Brand New Day) (-/- 2 procentpunt), marktontwikkelingen en optimalisatie

Solvency II ratio



Bron: Quantitative Reporting Templates (QRTs) individuele verzekeraars en analistenpresentaties

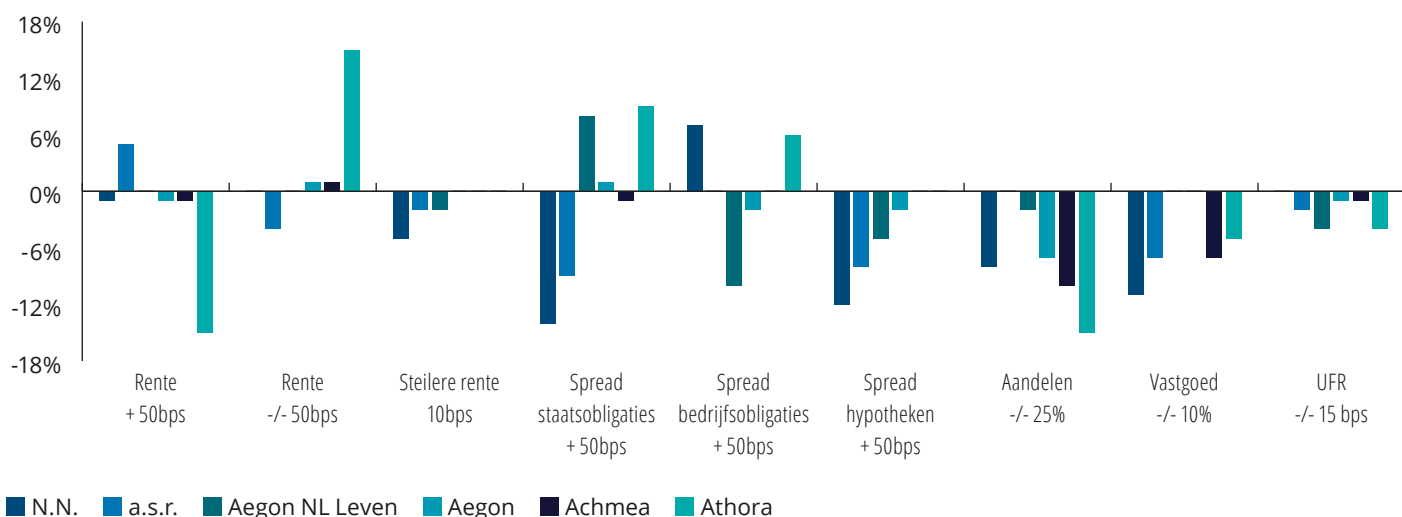
van de beleggingsportefeuille (-/- 6%) en het uitkeren van dividend (-/- 10%). De som van deze effecten wordt grotendeels gecompenseerd door de 'organic capital creation' (kapitaalgeneratie, +14 procentpunt), die met name gedreven worden door verbeterde resultaten in het non-life-domein. De marktbevingingen waardoor a.s.r. vooral is geraakt zijn een lagere VA, een lagere UFR en een hogere inflatie. De spreads op hypotheek en bedrijfsobligaties, en wijziging van de rente, dempen de invloed van marktontwikkelingen enigszins.

Per Q2 2022 is de SII-ratio van a.s.r. flink gestegen naar 214% als gevolg van positieve marktontwikkelingen (13 procentpunt), zoals hogere rentes en VA en organische kapitaalgeneratie (+11%), waar met name de lagere UFR-drag als gevolg van de hogere rente opvalt. Dividendbetalingen (-/- 5%) dempen de groei enigszins.

Ten aanzien van de overeenkomst tussen a.s.r. en Aegon Nederland is het interessant om specifiek in te zoomen op Aegon NL. In het boekjaar van 2020 tot 2021 is de SII-ratio gestegen van

166% naar 190%⁸. De grootste drivers van deze stijging zijn, naast de eerder genoemde langleven-hedge met RGA en bijdrage van de kapitaalgeneratie, de positieve marktontwikkelingen. Hier wordt met name de dalende spread, de herwaardering van vastgoed, de hogere rente- en inflatiecurve en modelaanpassingen genoemd.

Gevoeligheden SII



Bron: Analistenpresentaties individuele verzekeraars 2022 Q2

		NN Group	a.s.r.	Aegon NL ⁹	Aegon	Achmea	Athora
Rente	+ 50 bps	-1%	5%	0%	-1%	-1%	-15%
Rente	-/- 50 bps	0%	-4%	0%	-1%	1%	15%
Steilere rente¹⁰	+ 10 bps	-5%	-2%	-2%	0%	-	-
Spread staatsobligaties	+ 50 bps	-14% ¹¹	-9%	8% ¹²	1%	-1% ¹³	9%
Spread bedrijfsobligaties	+ 50 bps	7%	0%	-10% ¹⁴	-2% ¹¹	-	6% ⁶
Spread hypotheek	+ 50 bps	-12%	-8%	-5%	-2%	-	-
Aandelen	-/- 25%	-8%	0% ¹⁵	-2%	-7%	-10%	-15% ¹⁶
Vastgoed	-/- 10%	-11%	-7%	-	-	-7%	-5%
UFR	-/- 15 bps	-	-2%	-4%	-1%	-	-4%

Wat de impact van de aangekondigde overname van Aegon Nederland door a.s.r. voor de kapitaalspositie van a.s.r. zal betekenen is nog niet bekend. Aangezien de ambitie is uitgesproken om voor de verzekeraar na overname op een Partieel Intern Model voor het geheel over te gaan, waarbij het model van Aegon indien mogelijk wordt gevolgd, is het niet onwaarschijnlijk dat de ratio voor die combinatie hoger is dan de som der onderdelen. Op dit moment valt echter nog niets te zeggen over het uiteindelijke effect en de hoogte van de solvabiliteit door de overname.

- **Athora.** De SII-ratio van Athora is in 2021 gestegen van 161% naar 180%. De grootste invloed op de SII-ratio hebben de aanpassing van de LAC-DT (18 procentpunt), een langlevens-herverzekeringstransactie (+8 procentpunt), positieve marktontwikkelingen zoals de stijging van de rente (4 procentpunt) en kapitaaltoevoegingen van o.m. Athora Groep (15 procentpunt). Het herpositioneren van de beleggingsportefeuille naar categorieën die een hogere verwachte opbrengst kennen verlaagt de SII-ratio met 23 procentpunt, met name door de bijbehorende hogere kapitaalsvereisten.

De stijging heeft zich in het eerste half jaar in 2022 doorgezet. Per Q2 2022 is de SII-ratio gestegen naar 202%, met name als gevolg van positieve marktontwikkelingen (45 procentpunt) zoals de stijging van de VA. Verdere herpositionering van de beleggingsportefeuille heeft een dempend effect op de stijging van de SII-ratio (-/- 30 procentpunt).

- **Achmea (Groep).** De SII-ratio van Achmea is per eind 2021 gestegen van 208% naar 214%. De belangrijkste ontwikkelingen zijn portfolio-ontwikkelingen inclusief vrijval van kapitaal van closed books (6 procentpunt), methodologie en modelaanpassingen (5 procentpunt) en positieve marktontwikkelingen (11

procentpunt), deels gedempt door het uitkeren van dividend en een terugkoopprogramma voor aandelen (-/- 8 procentpunt). Daarnaast hebben wijzigingen in de niet-economische assumpties (met name de stijging in inflatie-aannames) en de daling van de UFR een negatieve bijdrage aan de SII-ratio (respectievelijk -/- 8 procentpunt en -/- 1 procentpunt).

In 2022 is de SII-ratio gedaald naar 200% per Q2 2022. De stijging in inflatie-aannames blijft een negatieve bijdrage leveren (-/- 5 procentpunt), evenals de verlaging van de UFR (-/- 2 procentpunt) en negatieve marktontwikkelingen (-/- 6 procentpunt). De daling wordt gedempt door portfolio-ontwikkelingen inclusief vrijval van kapitaal van closed books, en goede resultaten van de non-life-entiteit (4 procentpunt) en een modelwijziging ten aanzien van de inflatiekostencurve (3 procentpunt).

Marktrisico

In de ontwikkelingen van de SII-ratio's is een duidelijke impact te zien van de marktontwikkelingen. De verwachting is dat het het komende jaar niet veel rustiger gaat worden op de financiële markt. Door de toenemende globalisering zullen economie en geopolitiek steeds sterker verweven worden¹⁷. Geopolitieke onzekerheid, zoals de oorlog in Oekraïne, zorgen voor verdere onrust op een toch al onrustige markt. De angst voor een mondiale economische recessie wordt groter¹⁸. De oorlog in Oekraïne speelt hier een belangrijke rol, maar bijvoorbeeld ook de stijgende rente en de dalende huizenprijzen¹⁹ zorgen voor verdere destabilisatie van de markten. Daarnaast zorgt de hoge inflatie voor verdere onrust doordat onder meer de waarde van pensioenen (die toch al onder druk staat) afneemt, en het te verzekeren risico in de schademarkt toeneemt zonder dat deze is 'ingeprijsd'. Deze onrust zullen we de komende periode ook terugzien in de solvabiliteit en de aanwezige (markt) risico's van verzekeraars.

Een grove inschatting van waar de marktrisico's voor verzekeraars

de komende periode zullen liggen kan worden gemaakt door te kijken naar de Solvency II-gevoeligheden in de analistenpresentaties²⁰. In de onderstaande figuur en tabel²¹ is voor verschillende marktschokken de gevoeligheid per verzekeraar inzichtelijk gemaakt, zoals die wordt gepresenteerd in de 2022 Q2-cijfers.

Met uitzondering van a.s.r. is een duidelijk negatief effect te zien tegenover een daling van 25% in de waarde in aandelen. Year-to-date (tot Q3 2022) is, afhankelijk van de index, ook al een vergelijkbare daling te zien. S&P 500 laat een daling van 25% zien, AEX van ongeveer 20% en de Dow Jones van 6%. Hoewel verzekeraars een gediversifieerd beleggingsbeleid ten aanzien van aandelen zal aanhouden, laat dit duidelijk zien dat deze forse dalingen realistisch zijn. Hetzelfde geldt voor rente, zoals te zien is onderstaande grafiek.

Hier is een (niet-parallelle) schok over de periode 2021 Q4 tot 2022 Q3 te zien van 221 bps op het 20-jaarspunt, waar een SII-rente SCR-schok 'slechts' 100 bps is. Juist de gevoeligheid op het 'lange eind' zal bij deze verzekeraars (zeker die met een groot aandeel in levenproducten) hoger zijn, wat ook te zien is in de tabel.

Gegeven de grote onzekerheid in de markten zal het mogelijk zijn dat er in de toekomst meer faillissementen of ratingmigraties volgen. Dit zal ervan afhangen of en hoe de mogelijke recessie zich voortzet. Hoewel de verwachting is dat de impact van bedrijfsfaillissementen lager zal zijn dan bij de afgelopen kredietcrisis²² hebben ratingmigraties en andere downgrades directe impact op de SII-kapitaalsvereisten, zeker als hier niet op wordt geanticipeerd.

Daarom is het interessant om te kijken hoe verzekeraars hun beleggingsbeleid hebben ingericht. Hiervoor hebben wij ons gebaseerd op de Quantitative Reporting Templates (QRTs) van de individuele verzekeraars (per jaareinde 2021) zoals gepubliceerd op de website van DNB. Op basis van deze informatie kan echter

niet inzichtelijk worden gemaakt hoe het hedgingbeleid van de verschillende verzekeraars is ingericht. De uiteindelijke impact op de SII-ratio zal hier (sterk) afhankelijk van zijn.

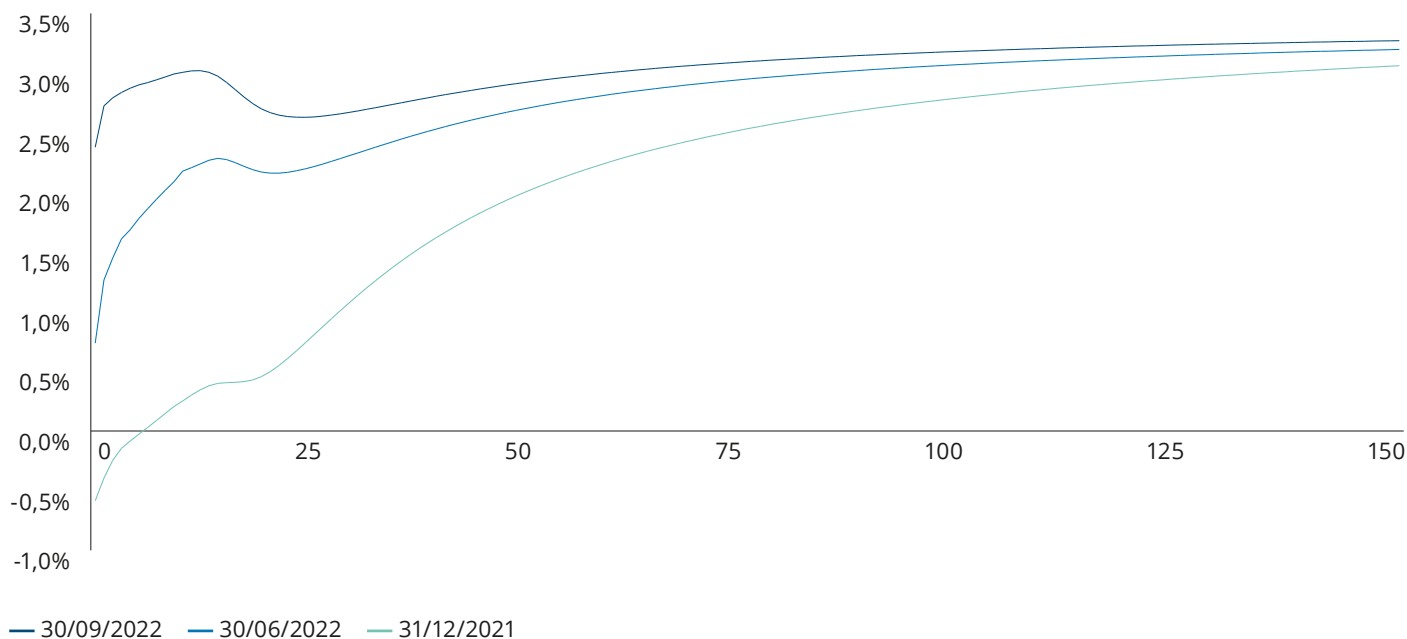
Uit de grafieken op deze en de volgende pagina wordt duidelijk dat de verzekeraars voor het overgrote deel beleggen in vastrentende waarden. Wat opvalt aan de allocatie van vastrentende waarden ten opzichte van de vorige Insurance Outlook²³ is dat er een toename is te zien van hypotheek op de balans. Hypotheken kennen een relatief stabiele kasstroom en leveren een relatief hoog

rendement. Door deze combinatie worden ze gezien als goede beleggingen om de verplichtingen te matchen. Dit is ten koste gegaan van beleggingen in (veilig geachte) staatsobligaties. Omdat tegenover het aanhouden van hypotheek een hogere kapitaalsvereiste staat is onze verwachting dat de verhoging in aandeel van hypotheek de komende jaren zal afzwakken²⁴. Waar Aegon in 2019 nog een significante positie in cash had, is dat omgeslagen naar een hogere investering in risicovollere (maar ook hoger renderende) bedrijfsobligaties. De toename in beleggingen met een hoger verwacht rendement is ook terug te zien bij Athora,

die onder meer de posities in vastgoed en hypotheek wil blijven verhogen. Als gevolg van de toename in beleggingen met hoger risico (zoals hypotheek, bedrijfsobligaties en vastgoed) staat ook een hoger kapitaalsvereiste voor het marktrisico. Dit zullen we echter niet volledig terugzien in de hoogtes van de SCR, als gevolg van positieve effecten van kapitaalgeneratie.

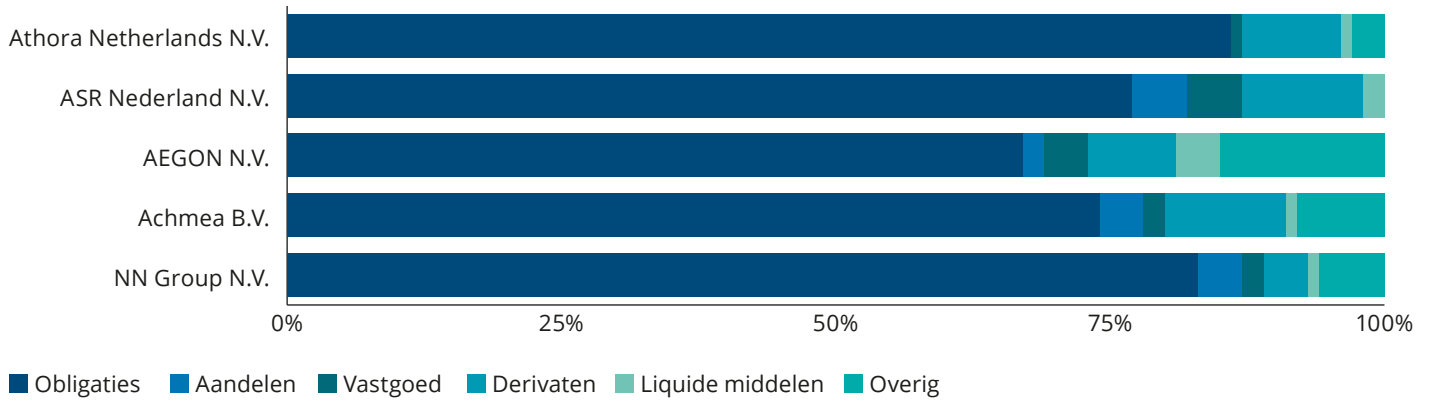
Generiek lijkt het erop dat de solvabiliteitspositie van verzekeraars is verbeterd, waardoor kan worden overgegaan tot een iets minder defensief capital management beleid.

SII Rentetermijnstructuur zonder VA



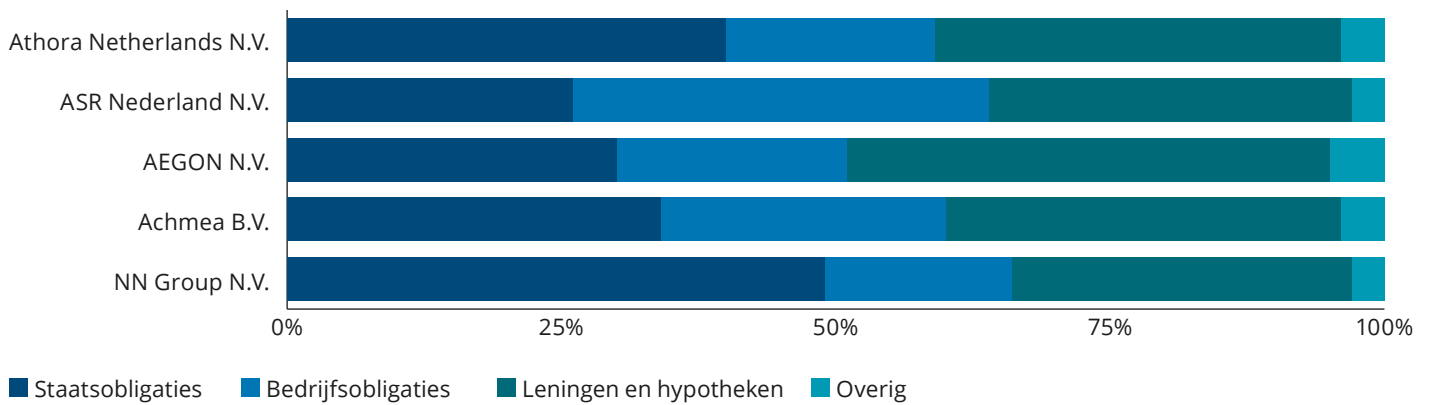
Bron: EIOPA

Asset allocatie, exclusief unit-linked



Bron: Quantitative Reporting Templates van de individuele verzekeraars Q4 2021

Uitsplitsing fixed income assets

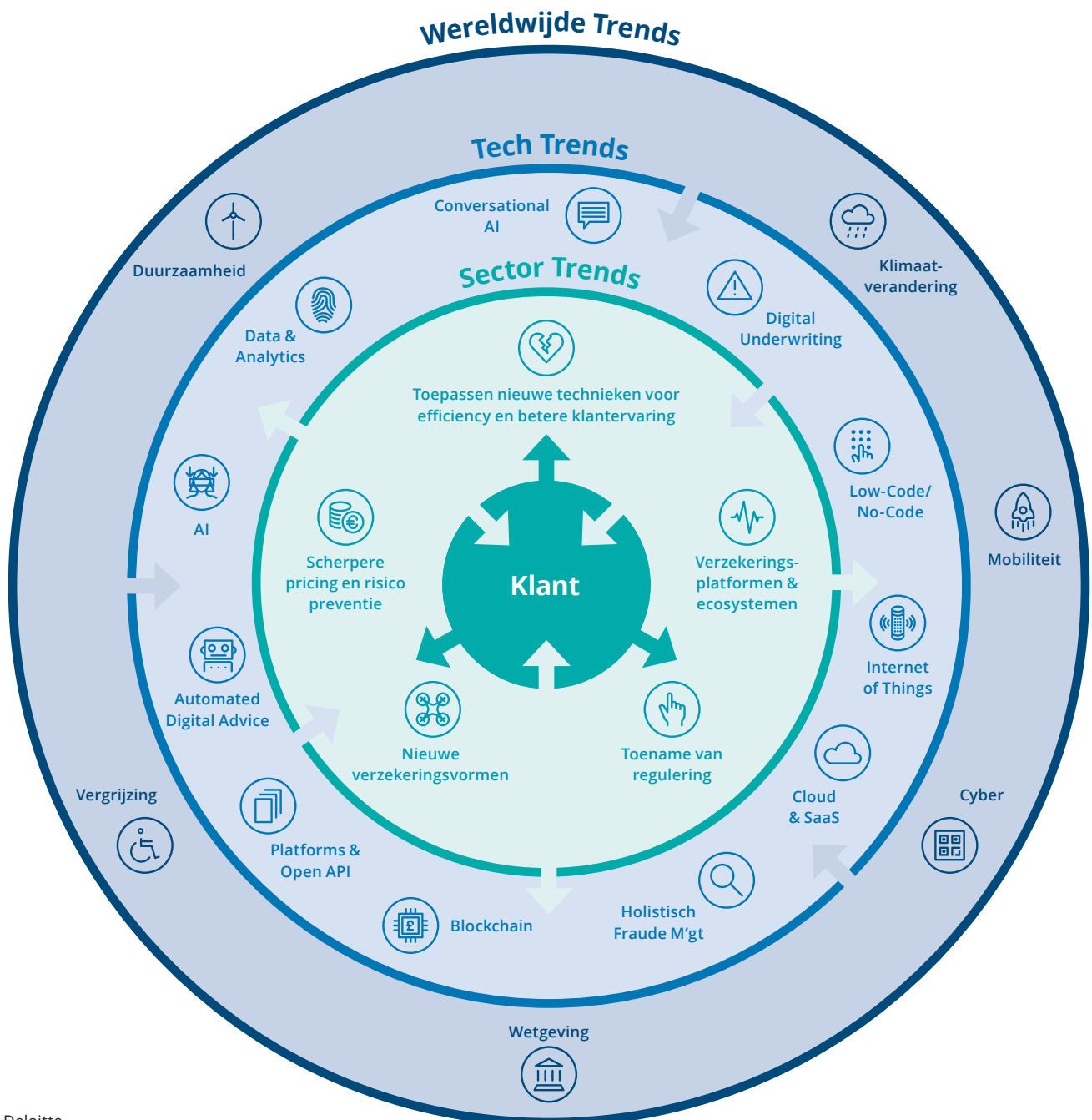


Bron: Quantitative Reporting Templates van de individuele verzekeraars Q4 2021



Digitalisering van de verzekeringsmarkt

Tijdens de afgelopen pandemie werden verzekeraars gedwongen van de ene op de andere dag over te gaan naar werken op afstand en het onderhouden van al het klantcontact via digitale kanalen. In het verleden waren technologische veranderingen voor verzekeraars met name gericht op het verbeteren van de interne efficiëntie. Nu zien wij een verschuiving naar het investeren in digitalisering om de klantervaring te verbeteren en om data-analyse verder te ontwikkelen. Mondiale, technologische en digitale trends zijn van invloed op de strategische keuzes ten aanzien van digitalisering in de verzekeringsmarkt.



Mondiale trends

Wereldwijde trends beïnvloeden het verzekeringslandschap op verschillende gebieden, zoals klantbediening (gedrag, vergrijzing), productaanbod (klimaatverandering, natuurrampen) en risicomangement (cyber, klimaatverandering, nieuwe regelgeving voor het digitale domein). Deze nieuwe ontwikkelingen brengen zowel kansen als uitdagingen voor de branche met zich mee. De snelheid waarmee onze samenleving digitaliseert, en de uitdagingen die daarbij komen kijken, hebben ook hun weerslag op de verzekeringsbranche. De branche kan efficiënt inspelen op de veranderende mondiale omstandigheden en kan de kansen die dat biedt benutten, zolang ze vooruit kijkt en een proactieve houding aanneemt op het gebied van digitalisering.

Technologische trends

Trends op het gebied van technologie komen in de hele samenleving naar voren. Nieuwe en verbeterde technologieën, zoals artificial intelligence (AI) en krachtige data-analyse, zijn van grote invloed op de verzekeringsbranche. Deze ontwikkelingen beïnvloeden het verzekeringslandschap op het gebied van alternatieve businessmodellen, nieuwe capaciteiten, partnerships en vaardigheden, en ze voldoen bovendien aan veranderende klantbehoeften. De noodzaak om te komen tot efficiëntere bedrijfsvoering, betere klantbediening en verhoogde

weerbaarheid tegen (nieuwe) risico's stimuleren de ontwikkeling en adoptie van nieuwe technologieën. Hierbij valt te denken aan:

- **Toegang tot (nieuwe) dataverzamelingen en krachtigere data-analyse**, bijvoorbeeld via Telematica, het Internet of Things, en Intelligent Document Processing. Dit biedt verzekeraars de mogelijkheid tot verbeterde risico-analyse en personalisatie. De capaciteit om data te analyseren zal in de komende jaren blijven toenemen; dit stelt verzekeraars in staat om nieuwe bronnen van (ongestructureerde) data aan te boren en daaruit nieuwe informatie te verkrijgen.
- **Efficiëntere, persoonlijke én relevante klantbediening**. Technologieën (intelligent document processing, auto-adapting products, conversational AI en automated digital advice) kunnen de komende jaren helpen om bedrijfsprocessen te stroomlijnen en zo de werklust van de bedrijfsvoering te verlagen. Daarnaast kan het de klantbediening relevanter, sneller en persoonlijker maken.
- **Scherpere beprijzing en risicomangement**. De mogelijkheden van technieken op het gebied van data & analytics, digitally engineered underwriting, holistic fraud management

solutions, AI en remote inspection solutions ondersteunen actief (en preventief) risicomangement, en geven de mogelijkheid tot het specifiek (gepersonaliseerd) beprijzen van risico's.

- **Samenwerking in de keten en in (ecosysteem)netwerken.**

Interconnectiviteit wordt steeds beter mogelijk door nieuwe technieken in infrastructuur (cloud platforms, Open Application Programming Interfaces in Insurance, Software as a Service Core Platforms) en software (Life Event Management Solutions, Insurance as a Service, low-code/no-code solutions).

Zoals uit bovenstaand blijkt vinden er een hoop ontwikkelingen plaats op het gebied van digitalisering in de verzekeringsmarkt. Wij gaan in het artikel 'Regulatory Outlook Insurance - Grote hoeveelheid en complexiteit van nieuwe wetgeving creëert voor de verzekeringsbranche een complex juridisch landschap' verder in op toekomstige wetgeving die in de aankomende periode relevant zullen zijn voor verzekeraars.





Wat doen Nederlandse verzekeraars tegen klimaatverandering?

In het kort

- De verzekeringssector kan een proactieve en belangrijke rol spelen bij het tegengaan van klimaatverandering
- Via de beleggingsportefeuille én de risico-acceptatie kunnen verzekeraars bijdragen aan de wereldwijde overgang naar net-zero broeikasgasemissies
- Gemeten naar de ClimateWise-principes voor verzekeringen maken Nederlandse verzekeraars vorderingen op het gebied van ESG-rapportage en duurzaamheid, maar ze blijven internationaal nog achter

Volgens de krantenkoppen hebben de meeste landen het “te druk” om hun klimaatwerk te maken. Dit is zelfs nog het geval aan de vooravond van de Conference of the Parties (COP) van de Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) van 2022 in Cairo²⁵. Dit is slecht nieuws voor ons allemaal. Het IPCC waarschuwt namelijk voor een “aanhoudende verkeerde verdeling van wereldwijd kapitaal”. Versnelde internationale samenwerking is nodig voor een eerlijke overgang naar een emissievrije of -arme wereldeconomie²⁶. Het goede nieuws is dat de verzekeringssector hier een belangrijke rol kan spelen – en de tijd dringt.

Meer dan een derde van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen is afkomstig van (weg)vervoer, bouw en veeteelt/landbouw²⁷. In deze sectoren kan de verzekeringssector een groot verschil maken - iedereen heeft immers een verzekering nodig. Daarnaast zijn verzekeraars nodig om nieuwe klimaat- en natuurvriendelijke ondernemingen te verzekeren en zo te

zorgen voor risicobeheersing tijdens de duurzaamheidstransitie²⁸. Verzekeraars hebben dus twee redenen om op te treden: enerzijds worden zij rechtstreeks getroffen door de verhoogde fysieke risico's die klimaatverandering met zich meebrengt (denk aan overstromingen), maar zij kunnen ook via hun verzekeringsactiviteiten en investeringen sectoren beïnvloeden die broeikasgassen uitstoten. Zo helpen ze om de economie CO₂-vrij te maken.

Maar hoe actief is de Nederlandse verzekeringssector op dit gebied? Diverse verzekeraars hebben een ESG-strategie strategie (Environmental - milieu, Social - sociaal, Governance – bestuur) geformuleerd. Maar in hoeverre is klimaatverandering, als onderdeel van de ESG-agenda van Nederlandse verzekeraars, opgenomen in de strategie en in hoeverre ondernemen zij daadwerkelijk actie? Om deze vragen te beantwoorden heeft Deloitte een analyse gemaakt van de getroffen klimaatmaatregelen van de Nederlandse verzekeringssector. Deze zijn afgezet tegen die van branchegenoten

wereldwijd. Hieronder presenteren we onze bevindingen op basis van openbare verslagen en interviews met betrokkenen uit de sector.

Welke maatregelen zijn nodig?

Wetgevers en andere overheidsinstellingen onderkennen de noodzaak van klimaatmaatregelen en van begeleiding van verzekeraars.

In de komende twee jaar breidt de Europese Autoriteit voor Verzekeringen en Bedrijfspensioenen (EAVB) het toezicht op nieuwe risico's uit²⁹ en biedt begeleiding bij de praktische uitvoering van duurzame financiering³⁰.

In de praktijk betekent dit dat verzekeraars zich moeten voorbereiden op aanvullende informatieverschaffing; zij moeten hun ESG-gegevens beschikbaar stellen voor rapportage. Ook moeten zij erover nadenken hoe zij duurzaamheid verder in hun organisatie kunnen verankeren.

Ook de Europese Unie oefent druk

“In de komende twee jaar breidt de Europese Autoriteit voor Verzekeringen en Bedrijfspensioenen (EAVB) het toezicht op nieuwe risico's uit en biedt begeleiding bij de praktische uitvoering van duurzame financiering”

“Meer dan een derde van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen is afkomstig van (weg)vervoer, bouw en veeteelt/landbouw”

uit via de Verordening betreffende informatieverstrekking over duurzaamheid in de financiële sector (Sustainable Finance Disclosure Regulation - SFDR). Dit zijn de nu geldende regels die de transparantie op de markt voor duurzame beleggingsproducten moeten bevorderen. Verzekeraars zijn wettelijk verplicht om uitgebreide informatie te verstrekken over ESG-onderwerpen op entiteits- en productniveau³¹. In combinatie met de nieuwe EU-richtlijn Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die vanaf 2025 van kracht zal zijn, betekent dit voor verzekeraars dat zij diep in hun ESG-gegevens moeten duiken³².

Door deze regelgeving druk moeten verzekeraars hun eigen CO₂-voetafdruk gedetailleerder bekijken. Zij moeten zowel scope 1 en 2 (eigen activiteiten en ingekochte producten) als scope 3 (ook wel indirecte emissies genoemd, dus die van klanten) bekend maken. Daarbij beschikken ze over twee belangrijke manieren om bij te dragen aan de wereldwijde overgang naar een emissievrije economie: hun beleggingsportefeuille én hun verzekeringspraktijk. Beide tellen namelijk mee voor scope 3-emissies.

De VN is onlangs enkele internationale samenwerkingen aangegaan met grote verzekeraars om beide manieren aan te pakken. De eerste is de Net Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), die bestaat uit institutionele beleggers die streven naar net-zero broeikasgasemissies in hun beleggingsportefeuilles tegen 2050³³. De tweede is de Net Zero Insurance Alliance (NZIA). De leden van de NZIA hebben zich ertoe verbonden hun verzekerings- en herverzekeringsportefeuilles tegen 2050 te hebben omgevormd tot net-zero broeikasgasemissies³⁴. Diverse

Nederlandse verzekeraars zijn al lid van de NZAOA en de NZIA.

In de bankensector zien we soortgelijke ontwikkelingen. De Europese Centrale Bank (ECB) heeft een klimaatrisicostresstest van banken uitgevoerd³⁵ en de Europese Bankautoriteit (EBA) heeft definitieve, bindende normen bekendgemaakt voor de informatieverstrekking over ESG-risico's voor Europese banken³⁶. De doelstellingen van de NZAOA zijn even relevant voor banken als voor verzekeraars. Zij hebben ook hun eigen – ook door de VN geleide – Net-Zero Banking Alliance (NZBA) gevormd.

De financiële sector is dus actief op het gebied van ESG - op eigen initiatief of vanwege de steeds strengere regelgeving.

Een belangrijke maatstaf die moet worden vastgesteld is de CO₂-uitstoot waarvoor een individuele verzekeraar verantwoordelijkheid moet nemen. Het uitgangspunt voor de bijbehorende risicobeheersing én voor het herkennen van kansen, is een degelijke rapportage over de gefinancierde emissies. Het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) heeft in samenwerking met UNEP FI (United Nations Finance Initiative) een methodologie en aanpak ontwikkeld voor de sector, voor de beoordeling en rapportage over deze gefinancierde broeikasgasemissies³⁷.

Hoewel er al sinds de jaren zeventig wordt geschreven over klimaatverandering en de risico's daarvan, staan de ontwikkelingen binnen de verzekeringssector nog in de kinderschoenen. De bindende voorschriften zijn een goede stok achter de deur en er kan direct worden gestuurd op gerapporteerde emissiecijfers. Maar dit kan ook een valkuil zijn voor een sector

die van nature dol is op data. Hoe sturen we de emissiecijfers in de richting van een reëel economisch effect, zodat we de wereld kunnen behoeden voor catastrofale klimaatverandering?

Nemen Nederlandse verzekeraars wel de nodige maatregelen, en hoe presteren zij in vergelijking met internationale collega's? Om deze vragen te beantwoorden, hebben we gebruik gemaakt van een internationale referentiegroep die al vijf jaar op rij, sinds 2017, jaarlijks verslag uitbrengt over de vorderingen van de aangesloten verzekeraars op klimaatgebied.

Benchmark Nederlandse verzekeraars

Deloitte selecteerde zes toonaangevende Nederlandse verzekeraars en analyseerde hoe de klimaatmaatregelen waarover zij rapporteren, zich verhouden tot de gerapporteerde en gewaarborgde vooruitgang van de referentiegroep ten opzichte van de ClimateWise principes voor verzekeringen. ClimateWise is onderdeel van het Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). Het heeft een raamwerk geformuleerd dat aansluit op de TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosure). Hiermee kunnen de scores van verzekeraars worden gemeten, vergeleken en beoordeeld³⁸. De principes en bijbehorende scores bieden inzichten in de klimaatreis van Nederlandse verzekeraars. Na de benchmarkanalyse heeft Deloitte vertegenwoordigers van de geselecteerde verzekeraars geïnterviewd om de resultaten te presenteren en de bevindingen te bespreken.

Op de volgende pagina zetten we de belangrijkste bevindingen van deze kleine benchmark uiteen. Het figuur op de volgende pagina toont de gemiddelde score van de Nederlandse verzekeraars

in vergelijking met hun internationale collega's. Vijf van de zes onderzochte verzekeraars hebben vergelijkbare scores, maar één scoorde het laagst op alle principes. Sommige verzekeraars hebben dus meer werk te doen dan andere.

1 – Wees verantwoordelijk: Geef aan wat u doet aan klimaatverandering, waarom u dat doet en wie verantwoordelijk is (vergelijkbaar met financieel en breder risicobeheer).

De Nederlandse verzekeraars scoorden relatief laag op dit principe. Verzekeraars kunnen meer verantwoording afleggen door middel van een krachtig bestuur, en door informatieverschaffing waarin hun verantwoordelijkheden op de niveaus van de raad van toezicht, de raad van bestuur en daaronder duidelijk zijn vastgelegd. De raad van bestuur moet regelmatig worden geïnformeerd, en het moet duidelijk zijn wat de capaciteiten en verantwoordelijkheden zijn op uitvoerend en bestuurlijk niveau.

2 – Zorg ervoor dat besluiten over het bedrijfsbeheer op het klimaat zijn

gebaseerd: Neem klimaatgerelateerde kwesties duidelijk op in de strategieën van de organisatie, de risicobereidheid en de investeringen; wees expliciet in welke klimaatrisico's u als verzekeraar loopt en welke prestatie maatstaven u gebruikt, en waarom.

Nederlandse verzekeraars scoren hier relatief goed. Ze denken op basis van hun managementverslagen echt na over hun bredere ESG-strategie. Verbeterpunten zijn de bedrijfsweerbaarheid op de lange termijn en klimaatstresstests van het bedrijfsportfolio. Die maken bijvoorbeeld duidelijk welke bedrijfsonderdelen, producten en risicoportfolio's kwetsbaar zijn voor welk klimaatgerelateerd risico, welke invloed deze inzichten hebben op de strategie, of de productportefeuille klimaatbestendig is, of de verzekeraar zich moet richten op nieuwe KPI's, en hoe de financiële planning en herverzekeringsplanning zullen moeten veranderen.

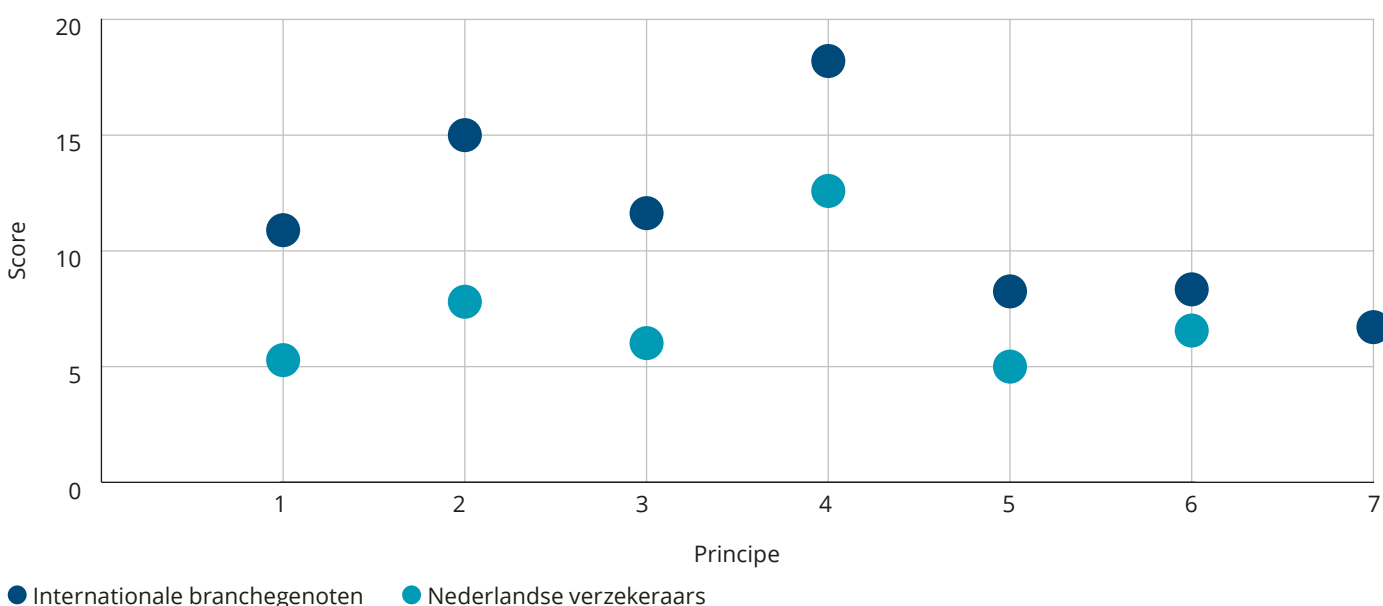
3 – Neem het voortouw bij het vaststellen, begrijpen en beheren van

klimaatrisico's: De wereld verandert en dat geldt ook voor de risico's die u in kaart wilt brengen, dus zorg ervoor dat u up-to-date blijft.

De Nederlandse verzekeraars kregen voor dit principe een lage score. Aansluiting bij allianties zoals de NZIA en de NZAOA is een duidelijk signaal van betrokkenheid en leiderschap. Een ander signaal is het ontwikkelen van nieuwe verzekeringsproducten. Het is belangrijk dat verzekeraars laten zien hoe zij klimaatgerelateerde risico's identificeren en welke prioriteit zij daaraan geven na beoordeling. Daarnaast moeten ze opvolging geven aan de resultaten van hun plannen: wat was het effect van de acties van vorig jaar? Zijn de risicomodellen nog actueel en relevant in de context van de verwachte klimaatverandering?

4 – Verminder het milieueffect van de bedrijfsactiviteiten: Breng uw eigen huis op orde door uw scope 1- en 2-emissies te verminderen en uw scope 3-impact proactief te beïnvloeden.

ClimateWise Benchmark



Het ClimateWise-benchmarkonderzoek vergelijkt Nederlandse verzekeraars met de internationale collega's. Nederlandse verzekeraars bevinden zich in een eerder stadium van ESG-volwassenheid. De Nederlandse verzekeraars werden niet beoordeeld op principe 7.

Bron: Deloitte

Nederlandse verzekeraars scoren relatief goed als het gaat om hun inspanningen om hun milieueffecten te verminderen. Het langdurig berekenen en bijhouden van de CO₂-uitstoot door het voorbeeld van PCAF te volgen, biedt inzicht in het milieueffect van een organisatie. Daarnaast is het essentieel om uit te leggen hoe deze cijfers tot stand zijn gekomen, regelmatig te rapporteren en het verhaal achter deze emissies te vertellen, zodat duidelijk wordt wat het startpunt was en welke weg de organisatie inslaat.

5 – Beïnvloed de publieke beleidsvorming: De overheid en de publieke sector zijn van essentieel belang om het omslagpunt te helpen bereiken; er zijn verdere maatregelen nodig om de voor beleidsverschuivingen benodigde belanghebbenden bijeen te brengen.

Dit is het derde principe waar Nederlandse verzekeraars nog meer werk te doen hebben, maar dat geldt ook voor hun internationale collega's. Er wordt als collectief al veel gedaan via het Verbond van Verzekeraars, maar Nederlandse verzekeraars kunnen meer doen door belanghebbenden beter te informeren over klimaatrisico's. Het overwegen van openbare en gezamenlijke sectoroverschrijdende partnerinspanningen (mogelijk met verzekerde klanten of investeerders) om beleid en opinie te beïnvloeden, kan helpen om echt invloed uit te oefenen en het omslagpunt naar net-zero te bevorderen.

6 – Ondersteun het klimaatbewustzijn van onze klanten/cliënten: Onderschat uw invloed niet. Wees luid en trots, want verzekeraars doen meer dan in het openbaar wordt gedeeld.

Veel Nederlandse verzekeraars zouden veel mondiger kunnen zijn over de organisaties waarmee zij samenwerken en waarom ze dat doen. Verzekeraars onderhouden veel sociaaleconomische banden. Het is belangrijk dat zij over klimaataangelegenheden te spreken met al hun relaties, van klanten tot aannemers. Dit vergroot namelijk het klimaatbewustzijn

en de inspanningen in de hele samenleving. Op basis van ideeën van internationale collega's en lokale klimaatleiders kunnen zij hun klanten helpen hun eigen risicobeoordelingen uit te voeren. De persoonlijke relatie die klanten met hun verzekeraar hebben, kan voor hen – en voor de verzekeraar – zeer waardevol zijn als zij hun voorbereiding op en weerbaarheid tegen klimaatrisico's verbeteren.

7 – Verbeter de rapportage

Deloitte heeft de Nederlandse verzekeraars niet beoordeeld op dit principe, omdat er voor deze organisaties geen eerdere ClimateWise-rapportage beschikbaar is. Verbeterde rapportage betekent dat verzekeraars op de hoogte blijven van hun ontwikkelingen, hun vooruitgang bekend kunnen maken en open zijn over waar ze zich bevinden in hun reis. En er is veel ruimte voor groei. Zoals een van de geïnterviewden van het benchmarkonderzoek opmerkte: *“Onze score zou lager moeten zijn, er is nog zo veel te doen.”*

Hoe nu verder?

Nederlandse verzekeraars maken vorderingen met hun bredere inspanningen op het gebied van ESG-rapportage en duurzaamheid, maar moeten nog wel keuzes maken op basis van materialiteit. Waar in het portfolio kan de verzekeraar een verschil maken en hoe kan dit worden gebruikt voor maatschappelijke thema's? Een pensioenaanbieder zou zich bijvoorbeeld in de communicatie met klanten meer kunnen richten op de maatschappelijke thema's en de inspanningen voor CO₂-reductie via het vermogensbeheer. Een schadeverzekeraar kan ervoor kiezen zich te concentreren op het al dan niet accepteren van bepaalde verzekeringen. Het is onvermijdelijk dat verzekeraars voor een aantal dilemma's komen te staan.

Er is leiderschap nodig om te erkennen dat de gemaakte keuzes sommige belanghebbenden kunnen teleurstellen.

De prioriteitstelling maakt ook duidelijk waarin niet moet worden geïnvesteerd, met mogelijke negatieve effecten.

Onze geïnterviewden erkenden dat ze vooruitgang boeken, maar de weg is lang en er is nog veel te doen voordat ze net-zero bereiken in hun activa- en verzekeringsportefeuilles.

Veel initiatieven kunnen begeleiding bieden, maar verzekeraars beschikken misschien niet allemaal over de middelen om van alle ontwikkelingen op de hoogte te blijven. Wat helpt, zijn partnerschappen en samenwerkingsverbanden, zoals met Het Verbond van Verzekeraars. Een meer strategische benadering van de bedrijfsactiviteiten, gericht op materialiteit en de toekomst, is cruciaal. Een beperking tot het afvinken van verplichtingen uit de regelgeving brengt alleen maar kosten met zich mee en levert weinig voordeel op voor de organisatie en de belanghebbenden.

Afhankelijk van het stadium van volwassenheid met betrekking tot het klimaat en de bredere ESG-agenda van de organisatie, kunnen verzekeraars de volgende stappen overwegen:

- 1. Bewustzijn vergroten en investeren in leren** – zorg dat leidinggevend en werknemers beter begrijpen waarom aandacht voor ESG belangrijk is, hoe dit de organisatie ten goede komt en hoe werknemers kunnen bijdragen aan de ESG-agenda.
- 2. Materialiteit beoordelen en focus bepalen** – bepaal waar de organisatie een verschil kan maken en hoe dit onderdeel kan zijn van de bedrijfsactiviteiten, en bepaal het ambitieniveau.
- 3. Een eigen unieke ESG-portfolio ontwikkelen** – identificeer initiatieven die u helpen om de ambitie en gewenste marktpositie te realiseren.
- 4. Organiseer rond de eigen ambitie** – zet een praktische organisatiestructuur op die de soms moeilijke besluitvorming ondersteunt en die het toezicht op de vooruitgang vergemakkelijkt.

Vergeleken met de branchegenoten van ClimateWise zijn de Nederlandse

verzekeraars over het algemeen in een eerder stadium van volwassenheid als het gaat om klimaatmaatregelen. Zoals we tijdens dit benchmarkonderzoek hebben vastgesteld, zijn de bredere beleidsmaatregelen en reacties op ESG-gebied nog niet volledig verankerd in de organisatie. Ook is nog niet voldoende duidelijk hoe deze maatregelen en reacties zich verhouden tot de activiteiten van een verzekeraar vanuit het oogpunt van de CO₂-voetafdruk en de gevolgen voor de belanghebbenden. Duidelijke beleidslijnen en risicomodellen, gekoppeld

aan de algemene CO₂-prestaties van de organisatie, zijn belangrijk voor een net-zero beleggings- en verzekeringsportefeuille.

Het ontbreken van een sterke verankering van het ESG-beleid in de organisatie leidt tot onzekerheid. Dit kan vervolgens weer zorgen voor bezorgdheid over de algemene duurzaamheid van de verzekeringsmarkt, die klimaatmaatregelen op de Nederlandse verzekeringsmarkt afremt. Zo zijn er zorgen over klantenbinding en over acties van concurrenten die de bedrijven

van "first-movers" kunnen schaden. Werken aan sectorale antwoorden met belanghebbenden, in de vorm van een praktisch klimaatconvenant, zou die zorgen kunnen wegnemen. We zitten tenslotte allemaal in hetzelfde schuitje.

Om de overgang te versnellen en tijdig aan alle regelgeving te voldoen, is het belangrijk de kennis over ESG-onderwerpen in de hele organisatie snel te vergroten en te investeren in opleiding en ontwikkeling.

Verantwoordelijkheid van de verzekeraar bij de overgang naar net-zero emissie

- Verzekeraars moeten nadenken over de overgangproducten en toekomstige producten die zij hun (huidige en nieuwe) klanten kunnen aanbieden en die de overgang naar een net-zero maatschappij en -economie ondersteunen.
- Verzekeraars moeten hun modellen evalueren, met name wat betreft de potentiële impact en waarschijnlijkheid van extreme gebeurtenissen, die samen met het klimaat snel veranderen.
- Verzekeraars kunnen helpen bij de overgang naar een net-zero economie door niet-duurzame risico's te ontmoedigen via hun verzekeringen.

“Een strategische benadering van de bedrijfsactiviteiten, gericht op materialiteit en de toekomst, is cruciaal”

Tijdfijn voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

REIKWEIDTE	EU NFRD			
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
	<p>Ondernemingen met meer dan 500 werknemers - 11.000 sinds 2014 actieve ondernemingen in de EU</p>			
Rapportage-eisen	<ul style="list-style-type: none"> • Eu richtlijn voor niet-financiële rapportage 	<ul style="list-style-type: none"> • EU NFRD • EU-taxonomie* Rapportage over mate waarin activiteiten bijdragen aan beperking van/aanpassing aan klimaatverandering • Alleen toetsbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • EU NFRD • Rapportage over toetsbaarheid aan en overeenstemming met EU-taxonomie met betrekking tot eerste twee doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • EU NFRD • Rapportage van toetsbaarheid aan en overeenstemming met EU-taxonomie met betrekking tot eerste twee doelstellingen plus rapportage van toetsbaarheid aan en overeenstemming met EU-taxonomie met betrekking tot overige vier milieudoelstellingen**: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bescherming van water(leven) 2. Transitie naar circulaire economie 3. Voorkomen van vervuiling 4. Bescherming van biodiversiteit
Vorm	Jaarverslag (NL)	Jaarverslag (NL)	Jaarverslag (NL)	Jaarverslag (NL)
Zekerheidsverschaffing	indien wettelijk vereist	indien wettelijk vereist	indien wettelijk vereist	indien wettelijk vereist

Bron: Deloitte

REIKWEIDTE	Alle beursgenoteerde en grote bedrijven die 2 van 3 drempelwaardes overschrijden		
	<ul style="list-style-type: none"> • Balanstotaal > 20 mln • Netto-omzet > 40 mln • Gemiddeld > 250 werknemers in verslagjaar <p>~ 50.000 bedrijven in de EU</p>		
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)			
FY2024 (verslag verschijnt in 2025) voor beursgenoteerde ondernemingen met meer dan 500 werknemers		FY2025 (verslag verschijnt in 2026) grote niet-beursgenoteerde ondernemingen (zie drempelwaardes hierboven)	FY2026 (beursgenoteerde) MKB's rapporteren volgens vereenvoudigde eisen (verslag verschijnt in 2027)
Rapportage-eisen	<ul style="list-style-type: none"> • Bindende rapportage-eisen van de EU t.a.v. duurzaamheid (milieu, maatschappij en goed bestuur), te ontwikkelen door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG): • Bedrijfsmodel en strategie in lijn gebracht met het doel om vóór 2050 klimaatneutraliteit te bereiken (met inachtneming van de hele waardeketen) • (Op wetenschap gebaseerde) doelstellingen en voortgangsmeting • Rol van de administratieve, leidinggevende en toezichthoudende instanties • Beleid • Belangrijkste negatieve invloeden, mate van blootstelling aan kolen-/olie-/gasactiviteiten • Belangrijkste risico's inclusief afhankelijkheden en wijze van risicobeheersing • Hoe gerapporteerde informatie is verkregen • Kwalitatieve, kwantitatieve, toekomstgerichte en terugblikkende informatie die betrekking heeft op de korte en (middel) lange termijn • Tweeledig rapportageperspectief, gericht op zowel de gevolgen van duurzaamheidsontwikkelingen voor de eigen bedrijfsvoering als op de externe gevolgen van de bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu • Informatie over de waardeketen van de onderneming, inclusief de eigen bedrijfsvoering, producten & diensten, zakelijke relaties en toeleveringsketen • Rapportages met betrekking tot de EU-taxonomie (zoals in 2022 uiteengezet) • De eerste tranche rapportage-eisen worden op 30-04-2023 gepubliceerd (sectorneutrale rapportage-eisen) • De tweede tranche rapportage-eisen worden vóór 01-01-2024 gepubliceerd (sectorspecifieke rapportage-eisen, te beginnen met eisen voor hoogrisicosectoren) 		
Vorm	<p>Ondernemingen dienen alle door ESRS vereiste en van toepassing zijnde informatieverstrekkingen te rapporteren binnen herkenbare delen van het bestuursverslag, te weten de 'Duurzaamheidsverklaringen'. Ondernemingen mogen hierin ook extra informatie verstrekken met duidelijke verwijzing naar lokale wetgeving of algemeen aanvaarde toetsingskaders.</p> <p>Verplichte digitale rapportage (geen duidelijke boetes bij niet-rapportage voor ondernemingen van buiten de EU, behalve kennisgeving)</p>		
Zekerheidsverschaffing	<p>Ondernemingen zijn verplicht (beperkte) zekerheid te verschaffen t.a.v. gerapporteerde informatie. De beperkte zekerheidseis zal 6 jaar na invoering van CSRD overgaan naar het verplicht verschaffen van redelijke zekerheid</p>		

* Alle op door de EU gereguleerde beurzen genoteerde ondernemingen, met uitzondering van beursgenoteerde micro-ondernemingen

**De tijdstip voor implementatie en het eerste verslagjaar m.b.t. bijdrage aan vier resterende doelstellingen moet nog officieel bevestigd worden



De consolidatiegolf versnelt de verandering van de rol van het verzekeringsintermediair

De verzekeringsdistributiemarkt, bestaande uit provinciale en volmachtkantoren, is bij uitstek dynamisch. Ze verandert voortdurend, onder meer door wet- en regelgeving, verwachtingen van klanten en verzekeraars, en de intrede van private-equitypartijen. Dit artikel beschouwt een aantal marktontwikkelingen waarover is gesproken met Jack Hommel, directeur Bedrijven Avéro Achmea & Centraal Beheer, en Arnoud Janssen van Söderberg & Partners. Ook geven we een vooruitblik op de toekomst van de verzekeringsdistributiemarkt.

In het kort

- Het intermediairbedrijf heeft zich ontwikkeld van tussenpersoon tot een onafhankelijker, gespecialiseerd bedrijf dat adviseert over een breder wordend palet van verzekeringsproducten
- De verzekeringsdistributiemarkt zal naar verwachting in hetzelfde tempo blijven consolideren als in de laatste jaren
- De noodzaak om te voldoen aan reguleringseisen en de verwachtingen van klanten en verzekeraars stimuleert investeringen in IT. Dit kan een katalysator zijn voor verdere consolidatie in het intermediair
- Het belang van private-equitypartijen in de markt is toegenomen

We verwachten dat de verzekeringsdistributiemarkt in hetzelfde tempo blijft consolideren als in de laatste jaren. Er zijn geen directe tekenen dat de consolidatie vertraagt, en er zijn voldoende mogelijkheden om kleine tot middelgrote intermediairs en assurantieportfolio's op te kopen. Dat zal waarschijnlijk ook gebeuren, gemeten aan de aanhoudende en groeiende belangstelling van buitenlandse partijen (zoals investeerders) in de (volwassen) Nederlandse distributiemarkt voor verzekeringen. Kleinere partijen worden ondertussen verleid tot het heroverwegen van de strategische positie vanwege strengere regelgeving en kwaliteitsstandaarden voor dienstverlening, de data-eisen die verzekeraars stellen, dure IT-systemen, het kapitaal vereist om te investeren in nieuwe klantproposities, en de opvolging van ondernemers die met pensioen gaan. Door deze ontwikkelingen staan kleinere partijen meer open voor acquisitie door grotere concurrenten, of voor consolidatieplatforms die door overnames profiteren van schaalvoordelen, ver-

breiding van het productaanbod en kosten-efficiëntie. De uittreding van kleinere kantoren wordt verder aangewakkerd door de relatief hoge bedrijfswaarderingen, versterkt door de opkomst van (internationale) private-equitypartijen (PE) en de aantrekkingskracht van voorspelbare, terugkerende omzet voor langetermijninvesteerders en financiers.

Grote aankopende partijen zoeken naar wegen om te differentiëren, om geografische witte vlekken op te vullen, en om de assurantieportfolio uit te breiden en zo schaalvoordelen te behalen – doorgaans in back-office-operaties en technologische investeringen.

We geloven dat de marktconsolidatie van verzekeringsintermediairs leidt tot een verandering in de traditionele manier van opereren. De focus wordt verlegd naar een breder productaanbod en een digitaal en financieel geoptimaliseerde operatie, terwijl de band tussen de adviseur en de

polishouder, en tussen de polishouder en de risicodrager, behouden blijft.

Markt

De Nederlandse distributiemarkt voor verzekeringen wordt historisch gezien gekarakteriseerd als een zeer gefragmenteerde markt met veel kleine, traditionele, regionale en lokale spelers (van familiebedrijven tot eenpersoonsbedrijven), met een sterke voorkeur voor een fysieke nabijheid tot klanten en een sterk vertrouwen in gerenommeerde verzekeraars.

Dat beeld is in de laatste tien jaar getransformeerd met de opkomst van kapitaalinvesteerders, met name private-equitypartijen als Capital A (Suczes) en Bencis (Voogd&Voogd). Het verzekeringsdistributielandchap bestaat nu uit minder, maar grotere en beter georganiseerde intermediairs, vaak met de steun van PE-partijen, die het traditionele 'verzekeraar-intermediair-model' bedreigen.



Arnoud Janssen



Jack Hommel

PE-partijen hebben een substantiële en blijvende interesse in de goed gestructureerde, (zeer) gereguleerde en volwassen Nederlandse markt voor financiële dienstverlening. De interesse komt deels voort uit het hoge te behalen rendement op geïnvesteerd vermogen en de recordhoogte van beschikbaar PE-kapitaal, en is een aanjager van de consolidatie van intermediairs en de vorming van grotere, full-service-agenten die opereren in verschillende regio's en marktsegmenten. In combinatie met de hernieuwde interesse van verzekeraars in de distributiemarkt heeft het transactievolume in 2021 een piek bereikt, tot een ongekende hoogte van bijna €2 miljard.

Volgens de AFM heeft in de laatste paar jaar een duidelijke consolidatie en specialisatie plaatsgevonden onder verzekeringsintermediairs.

Het totaal aantal geregistreerde intermediairs nam met ongeveer 4% af tussen 2019 (7.543) en 2020 (7.259). De consolidatie van verzekeringsintermediairs kan worden gezien als een voorwaarde om de schaal te realiseren die nodig is om concurrerend en compliant te blijven in een omgeving die steeds dynamischer wordt als gevolg van digitalisering en regelgeving.

Men zou marktconsolidatie zelfs kunnen zien als een middel waardoor intermediairs zich kunnen aanpassen aan, en overleven in, de voortdurend veranderende omgeving waarin ze opereren.

Afgezien van de voordelen voor de verzekeringsintermediairs zijn er ook voordelen voor de klanten van verzekeraars, de polis-

houders. Professionalisering van intermediairs kan de ontwikkeling van verzekeringsproducten verder aanwakkeren en hiermee de product-marktgeschiktheid en polisvoorwaarden verbeteren.

Spelers op de markt

De top 100 van de grootste kantoren neemt een toenemend marktaandeel voor hun rekening. De top realiseerde in 2020 een geschatte € 1,5 miljard aan omzet³⁹. Ondernemingen met PE-steun hebben een plaats in de top 10 veroverd en behouden, ten koste van de banken. De Rabobank is momenteel de enig overgebleven bank in de top 10. Van Lanschot, ABN Amro (deels) en ING stootten de belangen in verzekeringsdistributieactiviteit en al dan niet gedwongen af om kapitaal vrij te maken of staatssteun terug te betalen. Voorbeelden van succesvol toetredende PE-gesteunde intermediairs van aanzienlijke omvang zijn Heilbron Group, Voogd&Voogd (gefuseerd in 2021), Quintes Holding en Söderberg & Partners. Buiten de top 10 winnen partijen als Heinenoord (zelf een PE-gesteunde consolidator, in 2021 opgekocht door NN Group), Ecclesia Nederland (eigendom van Duitse langetermijninvesteers), CAK en YouSure marktaandeel, waarbij de laatste eerst werd ondersteund door Synergia (een Nederlandse PE-partij) en momenteel door IK Partners. Het model van YouSure bestaat uit een distributieplatform dat is ontwikkeld om aangekochte portfolio's te integreren. Met dit model is YouSure erin geslaagd om de omzet bijna te verdrievubbelen tussen 2019 (€ 11 miljoen) en 2020 (€ 31 miljoen), na de uitgevoerde acquisities en ondersteund door een succesvolle digitale strategie.

Opmerkelijk onder de huidige spelers op de markt is de plaats van de familiebedrijven onder de intermediairs. In de laatste jaren hebben zij de marktpositie versterkt door een mix van acquisities, een breder aanbod en digitalisering. Veldsink Group⁴⁰ heeft zich gepositioneerd als een van de grootste spelers in de markt (nummer 5 in de top 100 qua omzet).

Strategieën

Terwijl een intermediair primair focust op het onderhouden van klantrelaties en de kwaliteit van het portfolio, zijn de PE-aandeelhouders gefocust op waardecreatie voor investeerders. De opkomst van PE-partijen en durfkapitalisten in de (Nederlandse) verzekeringsmarkt heeft de concurrentie in die markt verhevigd. Dat maakt het uitdagender voor het intermediair om te overleven zonder de schaalgrootte van consolidators (vaak gesteund door PE-partijen) en de grote verzekeringsmaatschappijen. PE-partijen zijn blijven investeren in de markt, ondanks de onzekere marktontwikkelingen als gevolg van de covid-pandemie en de oorlog in Oekraïne.

De voortgaande marktconsolidatie versterkt de macht van grote spelers. Tegelijkertijd ervaren de kleinere spelers meer druk vanwege hun beperkte schaalgrootte en de toenemende regulering. Toch biedt de opkomst van PE-partijen mogelijkheden voor (kleinere) spelers. Het is namelijk steeds aantrekkelijker geworden voor (kleine) intermediairs om het bedrijf te verkopen, dankzij toegenomen bedrijfswaarderingen weergegeven in hogere gerealiseerde 'transaction multiples'⁴¹.

De buy-and-build-strategie van PE-partijen heeft mogelijk voorheen grote spelers de marktpositie gekost, maar over een paar jaar kan de mogelijkheid ontstaan om van de PE-partijen te kopen en hiermee zichzelf opnieuw goed te positioneren in de distributiemarkt voor verzekeringen.

De toegenomen focus van PE-partijen valt toe te schrijven aan de grote winsten en efficiëntievoordelen die nog steeds te behalen zijn, bijvoorbeeld door assurance-portfolio's te integreren in de eigen operatie.

Digitalisering: bedreiging of kans?

We verwachten dat intermediairs zullen consolideren om de marktpositie te versterken door digitalisering, aangezien schaalvoordeel slagkracht oplevert om klantenservice te professionaliseren met geavanceerde IT-systemen. Digitalisering kan een instrument zijn waarmee intermediairs zich kunnen specialiseren en onderscheiden, en waarmee ze de geografische reikwijdte kunnen uitbreiden. Van oudsher zijn ze een belangrijke schakel tussen de polishouder en de verzekeraar (risicodragers).

Waar traditionele verzekeraars zich richten op digitaal verzekeren, zijn intermediairs goed gepositioneerd om op basis van data persoonlijk advies te bieden aan klanten, en tegelijkertijd tegemoet te komen aan de nieuwe verwachtingen van klanten door bijvoorbeeld digitale zelfbediening mogelijk te maken.

Digitalisering maakt een transitie mogelijk van centralisatie van het verzekeringsproduct naar een markt waarin de klant meer centraal staat. In de Nederlandse verzekeringsmarkt neemt de online (zelfbedienings-)vraag toe, vooral onder jonge klanten. Toch wordt persoonlijk advies op maat hoog gewaardeerd. Dat is zichtbaar in het aanhoudende marktaandeel van het intermediair, en naar verwachting zal dat advies ook beschikbaar blijven, zoals Arnoud Janssen van Söderberg & Partners ons uitlegt in een interview.

Digitalisering kan voor intermediairs ook een uitdaging zijn. Het verwerken van steeds meer data gaat samen met toenemende eisen van klanten, verzekeraars en regelgeving. Ook worden de verwachtingen opgeschroefd ten aanzien van transparantie, verwerkingstijden, data-integriteit en privacy (zoals AVG). Intermediairs moeten hierdoor kostbare IT-systemen verder vervangen of verbeteren om grotere hoeveelheden data te kunnen verwerken, en tegelijk de kwaliteit daarvan te garanderen én te blijven voldoen aan regelgeving. Kleinere intermediairs kunnen die lasten wellicht niet dragen, wat volgens Jack Hommel, directeur van Avéro Achmea, kan leiden tot outsourcing en verdere consolidatie in de markt. De dreiging van verdere digitalisering wordt bevestigd door een panel⁴² van intermediairs; digitaliseringseisen van verzekeraars kunnen leiden tot meer algemeen verzekeringsbeleid (productrationalisatie). Hiermee kan de unieke positie van intermediairs om advies op maat te leveren aan polishouders onder druk komen te staan.

Regelgeving

Het landschap van regulering en compliance-eisen aan intermediairs en verzekeraars verandert voortdurend, en is vooral de laatste jaren dynamisch geweest. Nieuwe regelgeving kan met name voor uitdagingen zorgen voor de kleinere intermediairs, met hun beperktere investeringsmogelijkheden. Alle spelers in de markt moeten constant investeren in compliance met nieuwe regelgeving, zoals het provisieverbod op complexe producten (ingevoerd in 2013), de Algemene verordening persoonsgegevens (AVG) en de Wet financieel toezicht (Wft).

In de markt van vandaag zijn verzekeraars steeds sterker gericht op compliant blijven. Intermediairs die tijd en moeite investeren in compliance-risk-managementprogramma's kunnen zich op die markt onderscheiden.

Veranderende rol van het intermediair

Door de jaren heen is de rol van het intermediair verschoven. Was het voorheen een tussenpersoon om producten van verzeke-

raars te verkopen, nu is het intermediair een onafhankelijker en gespecialiseerd bedrijf geworden dat polishouders adviseert over een breder palet aan verzekeringsproducten. Daarbij investeren intermediairs ook in optimalisatie en innovatie door digitalisering om de adviesrol beter in te vullen en processen efficiënter te maken.

Naar onze mening bezetten intermediairs een goede positie om te blijven voorzien in de zich ontwikkelende behoeften van klanten en verzekeraars. Ze kunnen ook de waardeketen beïnvloeden door extra diensten te leveren in het kader van preventie of vitaliteit, of klanten te helpen met de komende veranderingen als gevolg van het nieuwe Pensioenakkoord.

In de woorden van Jack Hommel (Achmea): "Intermediairs zijn ondernemers. Het zit in hun aard om zich aan te passen aan veranderingen."

Toekomst

De eerste consolidatiegolf van intermediairs is mogelijk geëindigd met de opkomst van een aantal middelgrote tot grote gevestigde kantoren. Er blijft echter voldoende ruimte voor verdere consolidatie onder de wijdverspreide groep kleinere verzekeringstussenpersonen, al dan niet familiebedrijven.

De blijvende roep om investeringen in de ontwikkeling van IT, mede als gevolg van reguleringseisen en de verwachtingen van klanten en verzekeraars, kan een katalysator zijn voor verdere consolidatie. Kleine intermediairs zijn namelijk niet altijd in staat om de bijkomende (en terugkerende) extra lasten van de ontwikkelingen te dragen.

Daarnaast volgen PE-investeerdere mogelijk het voorbeeld van Bencis, Capital A en Qmulus met een marktuitreding na afronding van de buy-en-buildstrategie. Dat kan leiden tot een tweede consolidatiegolf onder de gevestigde platforms, zoals die ook te zien is geweest in het Verenigd Koninkrijk.

Het geheel aan ontwikkelingen overziend behoudt de verzekeringsdistributiemarkt een aantrekkelijk profiel, voldoende consolidatiepotentieel, en de mogelijkheid om

diensten te verbeteren terwijl de waarde voor langetermijninvesteerders wordt geoptimaliseerd.

TOP 20 Grootste intermediairs op basis van omzet

Nr	Organisatie	Plaats	FY20 €m	FY19 €m	Groei FY19-20
1	Aon Groep Nederland	Rotterdam	378.1	391.2	(3.3%)
2	Rabobank	Utrecht	292.0	293.0	(0.3%)
3	Heilbron Groep en Voogd & Voogd Groep*	Reeuwijk / Middelharnis	151.3	138.7	9.08%
4	Regionale Unive-kantoren	Multiple	134.6	110.5	21.8%
5	Marsh & McLennan Companies	Rotterdam	102.5	101.4	1.1%
6	ASR Distribution & Services	Utrecht	99.0	90.0	10.0%
7	Veldsink Groep	Nuenen	96.1	82.1	17.1%
8	Soderberg & Partners	Rijswijk	76.0	30.0	153.3%
9	Willis Tower Watson	Amstelveen	67.5	66.1	2.1%
10	Quintes Holding	Culemborg	67.2	42.0	60.0%
Top 10			1,464.3	1,345.0	
11	Independer	Hilversum	67.0	62.0	8.1%
12	Heinenoord Holding**	Heinenoord	49.0	32.0	53.1%
13	SAA Verzekering	Rotterdam	47.8	49.1	(2.6%)
14	Zicht, risico- en verzekeringsadviseurs**	Rotterdam	46.1	46.5	(0.9%)
15	Ecclesia Nederland	Den Bosch	43.7	30.6	42.8%
16	ABN Amro Bank	Amsterdam	43.0	46.0	(6.5%)
17	Raetsheren van Orden Groep	Alkmaar	42.6	38.1	11.8%
18	VLC & Partners	Alkmaar	39.5	38.0	3.9%
19	CAK	Dordrecht	38.4	27.3	40.7%
20	Meijers	Amstelveen	37.8	31.7	19.2%
Top 11-20			454.9	401.3	
Top 20			1,919.2	1,746.3	

*Voogd & Voogd en Heilbron Groep zijn samen gegaan in FY21

** Onderdeel van NN Groep

Bron: AMWeb - Top 100 Grootste Intermediarbedrijven 2021

Top 20 snelst groeiende verzekeringsintermediairs op basis van groei in omzet

Organisatie	Plaats	Top 100 ranking	FY20 €m	FY19 €m	FY19-20
You Sure	Ridderkerk	24	30.8	11.0	180.0%
Soderberg & Partners	Rijswijk	8	76.0	30.0	153.3%
Lancyr/FDC	Amsterdam	69	6.3	2.7	133.3%
Advitas	Alkmaar	67	6.6	3.4	94.1%
Quintes Holding	Culemborg	10	67.2	42.0	60.0%
Heinenoord Holding	Heinenoord	12	49.0	32.0	53.1%
Viisi	Amsterdam	77	5.0	3.4	47.1%
Zekerheuts	Nunth	63	7.1	4.9	44.9%
Ecclesia Nederland	Den Bosch	15	43.7	30.6	42.8%
CAK	Dordrecht	19	38.4	27.3	40.7%
Klap bv	Amsterdam	48	11.0	8.4	31.0%
Van Loon	Dordrecht	51	9.3	7.3	27.4%
Anchor Insurance Rotterdam BV Rotterdam	Rotterdam	59	7.4	5.5	34.5%
NDB Groep	Volendam	43	13.3	10.6	25.5%
Perree en partners	Eindhoven	40	15.0	12.0	25.0%
Unive het groene Hart	Delft	42	13.8	11.1	24.3%
Buro Philip van den Hurk	Eindhoven	54	8.7	7.1	22.5%
Regionale Unive-kantoren	Multiple	3	134.6	110.5	21.8%
Domek	Den Bosch	64	7.1	5.9	20.3%
De Hypothekers Associate	Rotterdam	21	33.4	28.0	19.3%
Totaal			583.7	393.7	

Bron: AMWeb - Top 100 Grootste Intermediarbedrijven 2021



De pensioentransitie en de kansen voor verzekeraars

In het kort

- Het wetsvoorstel Wet Toekomst Pensioenen (WTP) biedt verzekeraars kansen het marktaandeel in de pensioenmarkt te vergroten
- De pensioentransitie zal impact hebben op ruim 1.800 miljard euro aan opgebouwde pensioenaanspraken
- In de markt zien we twee verschillende positioneringen: 'full package service' en 'selected package service'
- Aandachtspunten bij deze positionering zien wij met name op het gebied van het aanbieden van oplossingen op maat, kostenreductie, communicatie en ondersteunen zorgplicht, vertrouwen en duurzaam beleggingsbeleid

Het Nederlandse pensioenstelsel staat internationaal bekend als een van de beste stelsels in de wereld. Ook dit jaar behaalt het Nederlandse pensioenstelsel de tweede plaats in de Mercer CFA Institute Pension Index, met als beoordeling:

"A first class and robust retirement income system that delivers good benefits, is sustainable and has a high level of integrity".

Hierbij valt op dat het Nederlandse pensioenstelsel in de drie indices⁴³ waar deze ranking vanuit gaat de derde plek heeft. Aangegeven wordt dat het Nederlandse pensioenstelsel kan verbeteren door in te spelen op onder meer de vergrijzing in combinatie met arbeidsparticipatiegraad op oudere leeftijden. In een andere ranking, uitgevoerd door Natixis Investment Managers, is Nederland dit jaar buiten de top 5 beland (op plek 8)⁴⁴, wat met name een gevolg is van een daling in beoordeling ten aanzien van werkloosheidsindex en inkomensgelijkheid, en een relatief lage score op de Finances in retirement-index⁴⁵.

Hoewel het generieke (externe) beeld op ons pensioenstelsel (redelijk) goed is, is er de afgelopen jaren steeds meer druk op het Nederlandse pensioenstelsel gekomen. Hierbij zijn veel gehoorde kritiekpunten op het stelsel dat het:

- Bestaat uit (te) veel partijen (denk hierbij aan onder meer aan deelnemers, pensioenuitvoerders (pensioenfondsen⁴⁶, verzekeraar en PPI), werkgevers en toezichhouders) die samen weliswaar de gehele keten vormen en met elkaar verbonden zijn, maar die ook allemaal hun eigen belangen verdedigen, wat onnodig complex en duur is;
- Financieel een uitdaging is door de historisch lage rente in recente jaren en de enorme stijging in voorzieningen in combinatie met waardedalingen/mindere rendementen op de beleggingen. In 2022 vertoont de rente een stijgende lijn. De toekomstige stand is echter onzeker, wat ook weer zijn invloed zal hebben op de discussie;

- Niet in staat is om te zorgen dat de uitkeringen meestijgen met de inflatie en dat kortingen op uitkeringen steeds vaker voorkomen;
- Niet meer past bij het huidige werklandschap met onder andere kortere, meer wisselende en parttime dienstverbanden en meer zzp'ers;
- Niet meer past in de huidige samenleving vanwege de hoge mate van solidariteit;
- Niet aansluit op de vergrijzende samenleving en hogere levensverwachting van de Nederlander;
- Als 'pinautomaat' gebruikt wordt voor politieke hobby's als toetsingskaders voor ESG-beleggen, diversiteit & LHBTIQ+ eisen en verplicht beleggen in Zuid-Europa.

"Hoewel het generieke (externe) beeld op ons pensioenstelsel (redelijk) goed is, is er de afgelopen jaren steeds meer druk op het Nederlandse pensioenstelsel gekomen"

Bovenstaande kritiekpunten waren redenen om na te gaan denken over wijzigingen in het Nederlandse pensioenstelsel. Dit heeft geleid tot het wetsvoorstel Wet Toekomst Pensioenen (WTP) waarin de uitwerking van de herziening is vastgesteld. Deze herziening zal impact hebben op alle partijen in het pensioenlandschap met een, inmiddels uitgestelde, beoogde inwerkingtreding van 1 juli 2023. Dit is de grootste wijziging sinds de introductie van het pensioensysteem in Nederland, onder meer door het pensioenvermogen dat moet worden omgezet. Zoals te zien is in onderstaande grafieken bestaat het totale pensioenvermogen uit ruim EUR 1.800 miljard. Hiervan is 1.600 miljard ondergebracht bij pensioenfondsen. Ruim 94% van het pensioenvermogen is opgebouwd in uitkeringsovereenkomsten⁴⁷.

Kijkend naar deze getallen is het ook logisch dat in de meeste communicatie over WTP wordt ingegaan op de impact daarvan en de keuzes voor een pensioenfonds. Ook verzekeraars en de producten die onder de paraplu van een verzekeraar worden ondergebracht (verzekerde regelingen (DB/DC), PPI en APF) zullen echter de gevolgen gaan zien van de voorgestelde wijziging in het pensioenstelsel. Veel van de werkzaamheden die voor pensioenfondsen gelden, zoals transitiekeuzes (invaren ten behoeve van de APF en compensaties), omzetting nabestaandepensioen, opschonen van de administratie en focus op datakwaliteit en de communicatie met

de verschillende stakeholders (onder andere deelnemers, werkgevers en toezichthouders), zullen in meer of mindere mate ook gelden voor verzekeraars. Maar verzekeraars zijn, ten opzichte van pensioenfondsen, al wat meer voorbereid op de overgang naar premieregelingen. Dit geeft verzekeraars kansen om hun belang in de pensioenmarkt te vergroten. In het vervolg van dit artikel zal hierop worden ingegaan.

De kansen voor een verzekeraar in de pensioentransitie

De transitie naar een nieuw pensioenstelsel is geen eenvoudige exercitie. Het zal een lang en complex proces worden, waarin verschillende stakeholders (naast pensioenuitvoerders bijvoorbeeld ook de sociale partners, OR en deelnemers) moeten worden meegenomen. Dat deze stakeholders niet allemaal staan te trappelen⁴⁸ om een nieuw pensioenstelsel in te voeren maakt het nog lastiger. Er zullen veel keuzes moeten worden gemaakt, en daarmee zal er ook veel extra werk moeten worden verzet. Denk hierbij aan:

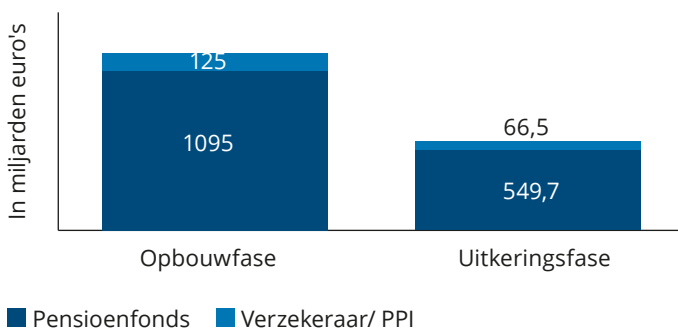
- Invulling en inrichting van de regeling
- Wel of niet invaren
- Keuze voor een methode van invaren
- Risicohouding
- Communicatieplan
- Implementatieplan
- Kostenefficiënt inrichten van de regelingen

Voor pensioenfondsen is dit het moment om na te denken over de toekomst, en over de implicaties voor verzekeraars als pensioenuitvoerder.

Op dit moment zijn er ongeveer 190 pensioenuitvoerders, merendeels pensioenfondsen. Per eind 2020 waren er 171 pensioenfondsen. De grafiek op de volgende pagina geeft de onderverdeling weer naar type pensioenfondsen.

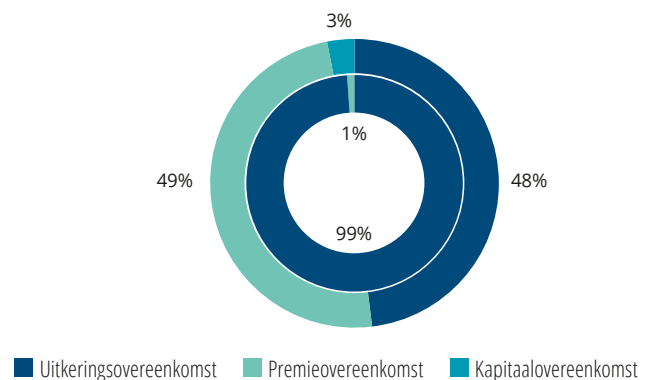
Duidelijk is al dat de afgelopen jaren het aantal pensioenuitvoerders is afgenomen. In 2018 waren er nog 206, in 2019 waren het er nog 190, terwijl er 6 van de 171 pensioenfondsen in 2020 al in liquidatie waren. Onze verwachting is dat deze dalende trend zich versneld blijft voortzetten. Voor veel pensioenfondsen is het immers de vraag of het pensioen in de toekomst uitvoerbaar blijft, en of het pensioenfonds bereid is om tijd, geld en energie te steken in deze overgang. Veel fondsen missen de expertise en schaalgrootte om dergelijke regelingen kostenefficiënt uit te voeren. Verzekeraars kunnen van deze onzekerheid gebruik te maken door zich te bewegen in de (closed book) pensioenfondsenmarkt. Als de WTP van kracht wordt verwachten we dat een aanzienlijk deel van de ruim 1.600 miljard aan pensioenvermogen op een andere manier zal worden onderverdeeld, en daarmee ook de nieuwe opbouw.

Waarde van het pensioen per uitvoerder



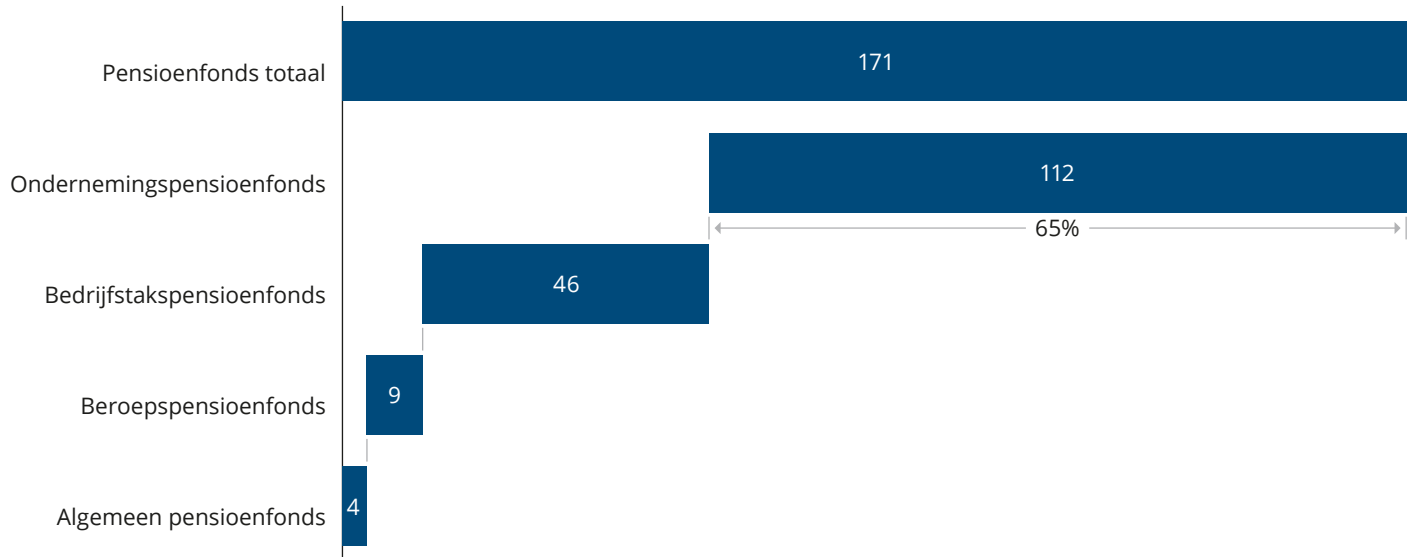
Bron: Sectorbeeld Pensioenen | Pensioenuitvoerders | AFM Professionals

Onderverdeling van waarde in opbouwfase van type regelingen (buitenste cirkel = verzekeraars, binnenste cirkel = pensioenfondsen)



Bron: Sectorbeeld Pensioenen | Pensioenuitvoerders | AFM Professionals

Figuur 1b: Aantal pensioenfondsen



Bron: Sectorbeeld Pensioenen | Pensioenuitvoerders | AFM Professionals

Daarnaast zal het nieuwe pensioenstelsel meer ruimte bieden aan de deelnemers om te shoppen met het pensioen. Een deelnemer kan immers altijd kiezen tussen een variabele of vaste uitkering, ongeacht of de pensioenuitvoerder het type uitkering wel of niet aanbiedt. In het laatste geval kan er dus geshopt worden bij een andere pensioenuitvoerder⁴⁹. Dit biedt verzekeraars nieuwe kansen om de markt van de direct ingaande pensioenen (DIP) op te gaan en deze propositie winstgevend(er) te maken.

Strategie

Om de impact op de pensioenmarkt te vergroten dienen verzekeraars de juiste strategische keuzes te maken. Verzekeraars zijn zich hiervoor al aan het positioneren. Als we kijken naar de huidige markt, met de pensioenproducten die de verschillende verzekeraars aanbieden en de klanten waar zij zich op richten, dan zien we dat verzekeraars op twee manieren inspelen op de naderende pensioentransitie, namelijk door het leveren van een 'full package service' of een 'selected package service'.

1. Full package service

Bij een full package service biedt de

verzekeraar het hele pakket van regelingen aan. Op deze manier wil de verzekeraar aantrekkelijk zijn voor alle mogelijke transitieën én zijn bestaande klanten kunnen blijven bedienen.

- Defined Contribution-regelingen (DC) zullen worden overgezet naar PPI's (om te profiteren van de efficiency van de PPI), dan wel worden voortgezet als DC-regeling.
- Pensioenfondsen die zekerheid wensen voor reeds opgebouwde aanspraken hebben de optie om over te gaan naar een Defined Benefit-contract (DB), waarbij eventuele indexaties kunnen worden ingekocht.
- Voor bedrijfstakpensioenfondsen (BPF'en) zal met name de APF-constructie interessant zijn om de verschillende werkgevers te kunnen plaatsen in de juiste (solidariteits)kringen.

Verzekeraars die dit pad bewandelen lijken Nationale Nederlanden en de combinatie ASR en Aegon NL te zijn.

2. Selected package service

Bij een selected package service biedt de

verzekeraar een select aantal regelingen aan. De producten blijven eenvoudig en er worden schaalvoordelen gecreëerd. Op deze manier worden de kosten laag gehouden. PPI's zijn hier geschikt voor. Daarnaast zal het noodzakelijk blijven dat APF-regelingen worden aangeboden om te profiteren van de pension-buy-out-markt.

Onder meer Achmea, Allianz en Athora lijken hiervoor te kiezen. LifeTri biedt weliswaar een beperkt assortiment aan, maar kent geen PPI.

Ongeacht of een verzekeraar kiest voor een zo breed mogelijk pakket aan services of focus in zijn services wil aanbrengen, zijn er een aantal aandachtspunten voor een succesvolle marktpositie.

Voorwaarden

Oplossingen op maat

Om de kansen te benutten kunnen verzekeraars een geïntegreerde marktwerkingaanpak hanteren voor de buy-out-markt. Of een pensioenfonds geïnteresseerd is in een overstap, en zo ja naar welk product en welke aanbieder, zal afhankelijk zijn van de huidige regeling, van de financiële situatie van het fonds, en van de behoeftes en mogelijkheden van het

bestuur. Door verschillende business units te integreren kan de aanwezige expertise op de juiste manier worden ingezet, en kan een flexibel aanbod tot stand komen. Hiermee wordt de bereikbaarheid vergroot en kan er met een gezamenlijke aanpak en boodschap naar buiten worden getreden. Op deze manier kan een verzekeraar zich richten op zowel de closed book business als op de markt voor nieuwe opbouw.

Kostenreductie

Nadat de pensioentransitie is afgerond zullen de verschillende regelingen meer en meer op elkaar gaan lijken. Dat betekent ook dat er meer en meer concurrentie zal zijn. Dat zal al te merken zijn in de transitiefase. De verzekeraar dient hiervoor een competitieve kostenbasis te geven. Met name PPI's zijn hier in het voordeel, aangezien die minder last hebben van dure legacy-systemen en al veel kennis hebben van de premieovereenkomsten. Dit laatste geldt ook voor verzekeraars.

Verzekeraars spelen al in op kostenreducties door te investeren in innovatieve digitale oplossingen om

processen te automatiseren⁵⁰, het outsourcen van duurdere systemen (zoals administratiesystemen) en de migratie naar een cloud architectuur. Vergaande automatisering zou de kosten van de premieregelingen verder moeten verlagen.

Communicatie en ondersteuning zorgplicht

Pensioencommunicatie is in de afgelopen jaren niet effectief gebleken. Er was weliswaar veel communicatie, maar de boodschap was niet duidelijk. Ondanks alle goede bedoelingen werden deelnemers daardoor niet bereikt. Vooral wanneer er gekort moest worden leidde dit tot onbegrip en zelfs woede bij deelnemers. Ook het Uniform Pensioenoverzicht (UPO) maakt onvoldoende duidelijk wat je hebt, wat je kunt verwachten en wat de gevolgen zijn van eigen keuzes of economische omstandigheden.

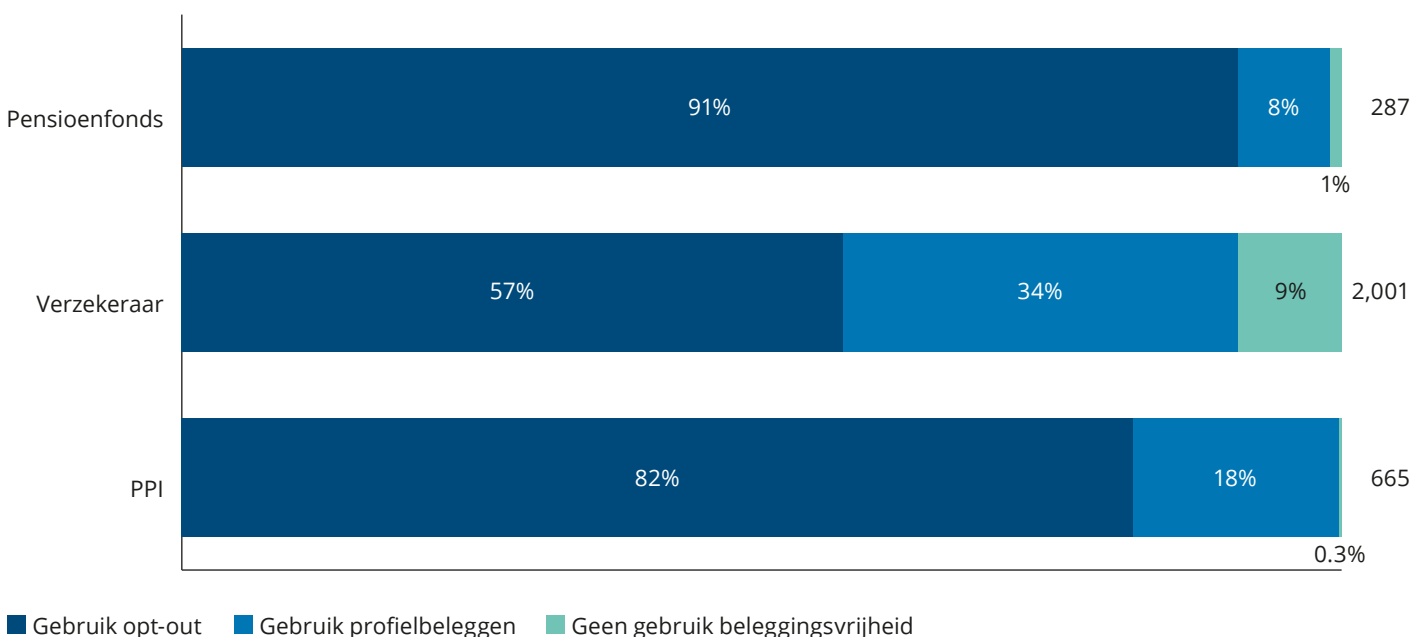
Het belang van communicatie wordt ondersteund door het door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) uitgevoerde 'sectorbeeld pensioenen'. Uit dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de deelnemers met een premieregeling die

beleggingsvrijheid⁵¹ heeft geen gebruik maakt van deze mogelijkheid. Zie Figuur 21 onder aan deze pagina

iets vergelijkbaars geldt voor de keuze tussen vast en variabel pensioen. Ruim 90% van de deelnemers⁵² sorteert nog niet voor op de variabele uitkering. Hierbij blijven ze bij de defaultkeuze van het vast pensioen. Het is echter ook duidelijk dat er veel verschil is tussen pensioenuitvoerders. Terwijl bij sommige pensioenuitvoerders een minimaal aantal deelnemers bewust kiest voor een variabele uitkering, is het beeld bij andere pensioenuitvoerders weer anders en kiest 90% van de deelnemers juist voor een variabele uitkering. De precieze oorzaak van dit verschil is niet bekend, maar duidelijke communicatie kan hier een positief effect hebben gehad.

Juist de communicatie over de risico's wordt belangrijker naarmate de verwachte uitkeringen meer en meer variabel zullen zijn, en daarmee de kans groter wordt dat er een daling zal plaatsvinden in de (verwachte) uitkering. Indien de resultaten, en daarmee dus ook de uitkeringen tegenvallen⁵³, zal de tevredenheid over en

Figuur 21: Aantal deelnemers met een premieovereenkomst met beleggingsvrijheid (in duizendtallen)



Bron: Sectorbeeld Pensioenen | Pensioenuitvoerders | AFM Professionals

vertrouwen in het nieuwe pensioenstelsel net zo laag zijn als in het huidige pensioenstelsel. Deze onzekerheid vergt heldere communicatie, zodat de deelnemer weet waar hij aan toe is.

De transitie naar het nieuwe pensioenstelsel betekent dat een deelnemer veel keuzes moet maken die consequenties kunnen hebben voor de toeslagen of subsidies die de deelnemer ontvangt. Niet alleen wijzigt het pensioen dat hij voor zichzelf opbouwt (inclusief de risico's die het nieuwe pensioenstelsel met zich meebrengt), ook het partnerpensioen en de AOW-leeftijd veranderen. Daarnaast zal een deelnemer op pensioendatum meer keuzes hebben, zoals het opnemen van het bedrag ineens. Het is aan de werkgever om te zorgen voor goede voorlichting, zodat de werknemer alle consequenties kan overzien. Het verdient aanbeveling om werkgevers hier ook op te toetsen. De informatieplicht van werkgevers zal toenemen, terwijl HR-afdelingen het al zo druk hebben. De pensioentransitie is een kans om te investeren in de communicatie met de deelnemer. Daarmee kunnen de huidige (pensioen)portalen naar een hoger niveau worden getild en kunnen de adviseur en werkgever worden ondersteund, zodat zij aan hun zorgtaak kunnen voldoen.

Kijkend naar de huidige (pensioen)portalen zien wij met name verbeterpunten in de volgende aspecten:

- Het aanbieden van een totaalbeeld (inclusief spaargeld en overige investeringen)
- Het uitvoeren en aanbieden van een persoonlijke pensioenscenario-planner (wat als ik 10% van mijn pensioen in één keer opneem?)
- Toevoegen van andere financiële producten (bijvoorbeeld hypotheekaflossing, netto pensioen)
- Activering van de deelnemer (periodiek pensioenonderhoud, net als de controle bij de tandarts)
- Bovenstaande geldt niet alleen voor de eigen klanten van de verzekeraar. De verzekeraar kan deze pensioencommunicatiemogelijkheden ook in de markt zetten en nieuwe dienstverlening aanbieden. Eventueel kan hij hier aanvullende pensioen 'bijspaarproducten' aan koppelen als een netto pensioen, overlijdensrisico of een bankspaarproduct.

Vertrouwen

Ook pensioenfondsbestuurders hebben een zorgplicht. Met zorgplicht bedoelen wij hier de verantwoordelijkheid dat de regeling van alle deelnemers op een goede, verantwoorde en betaalbare wijze wordt voorgezet. Pensioenfondsen die erover denken om de regeling, of het nu gaat om enkel het opgebouwde deel of ook het nieuw op te bouwen deel, over te brengen naar een verzekeraar, zullen dit alleen doen als ze het vertrouwen hebben dat die verzekeraar goed voor de deelnemers zal zorgen. Voor verzekeraars is het belangrijk om pensioenfondsbestuurders te overtuigen van de betrouwbaarheid van hun aandacht, product, communicatiemogelijkheden, beleggingsbeleid en kennis, en van de zekerheid dat ze een toekomstbestendig pensioen kunnen leveren.

Duurzaam beleggingsbeleid

De trend om steeds duurzamer te beleggen zal, bij het individueel worden van het pensioenstelsel, een verdere stap maken. Ook werkgevers zullen steeds nadrukkelijker sturen op de mogelijkheid voor duurzaam beleggen van het pensioengeld. Nu is het nog zo dat het beleggingsbeleid er naar streeft om zo duurzaam mogelijk te worden. Onze verwachting is dat het streven niet meer voldoende zal zijn. Het beleggingsbeleid zal rekening moeten houden met duurzaamheid als standaard in de markt. Een verzekeraar zal zich hier niet meer mee kunnen onderscheiden. Maar de verzekeraar die achterblijft zal dit ook

terugzien in de marktpositie.

Groei tijdens de verbouwing

Met de Wet Toekomst Pensioenen moet er een nieuw pensioenstelsel in werking treden dat uitgaat van de sterke punten van het huidige pensioenstelsel, dat zo hoog scoort in de wereldwijde vergelijkingen. Waar het huidige pensioenstelsel nog een uitkeringsregeling kan aanbieden wordt er met de intreding van de nieuwe wet enkel nog opgebouwd via een premieregeling. Dit verandert het risicobesef en de variabiliteit van de uitkeringen. De deelnemers zullen, nog meer dan nu, afhankelijk zijn van de economische resultaten. Verzekeraars (en de andere pensioenuitvoerders) zullen binnen het kader van de WTP een pensioenproduct moeten aanbieden dat bestand is tegen de grillen van de markt. Daarnaast moeten werknemers ook zelf keuzes maken. Tegenvallers en meevallers zullen voor de deelnemer sneller zichtbaar zijn. Het uitgangspunt blijft dat deelnemers een gezonde oude dag kunnen hebben. Hierdoor zal de relatie tussen deelnemer, werkgever, adviseur en pensioenuitvoerder (die de afgelopen jaren niet al te best was) moeten worden aangehaald. De verzekeraar dient transparant, actief en in heldere termen te communiceren over het pensioen dat een deelnemer kan verwachten, wat het kost, waar het geld heen gaat en over de invloed die de deelnemer op zijn pensioen heeft. Dit gaat verder dan periodiek mededelingen te doen over de hoogte van het pensioen. Het is nog de vraag of de WTP de belangrijkste kritiekpunten, zoals de complexiteit, inflatiebestendigheid en robuustheid van het huidige pensioenstelsel weet op te lossen. Toch is de pensioentransitie het ideale moment voor verzekeraars om de vertrouwensrelatie met werkgevers en deelnemers te versterken, en om zo groei te realiseren tijdens de verbouwing van het pensioenlandschap.



Klantcontactmanagement bij verzekeraars: van cost center naar value center

Hoe digitale technologie en data klantcontact fundamenteel veranderen

In het kort

- Klantcontact bij verzekeraars is geen afdeling, het is het hele bedrijf!
- Verzekeraars krijgen steeds meer mogelijkheden om klantcontact te sturen
- Chatbots, voicebots en zelf-servicemogelijkheden zullen in volume toenemen
- Het vak van call center-medewerker zal de komende jaren enorm veranderen
- Persoonlijk contact blijft, maar wordt bijzonder en realiseert waarde voor de klant en de organisatie

Een verzekering is een serviceproduct. Het is ook een gek product, omdat klanten doorgaans hopen dat ze het nooit nodig zullen hebben. Maar als het wel nodig is, dan is het belangrijk dat het klantcontact snel, correct en empathisch verloopt. Naast klantcontact bij claim-management kennen verzekeraars een groot aantal andersoortige klantcontacten, variërend van informatievragen en betalingen tot het wijzigen van gegevens door levensgebeurtenissen als geboorte, verhuizing of pensioen. Veel van deze klantcontacten hebben implicaties voor producten, processen en diensten. Bij verzekeraars is klantcontact geen afdeling, het is het hele bedrijf. Het is dan ook een strategische activiteit om gericht te sturen op klantcontactmanagement, conform de gewenste marktpositie en doelstellingen van de verzekeraar. Verzekeraars krijgen steeds meer technologische mogelijkheden

om klantcontact te sturen. Dit biedt kansen om dit belangrijke onderdeel van de verzekeringsorganisatie niet te zien als een cost center, maar als een value center.

Sturen van het klantcontact

Deloitte houdt jaarlijks een Global Contact Center Survey. Uit de editie van 2020⁵⁴ bleek dat 53% van alle Contact Center Managers verwacht dat het klantcontactvolume in de komende jaren zal toenemen.

62% van alle Contact Center Managers verwacht bovendien dat dit klantcontact complexer zal worden. Komen die verwachtingen uit, dan leidt dat tot toenemende kosten voor de verzekeraar.

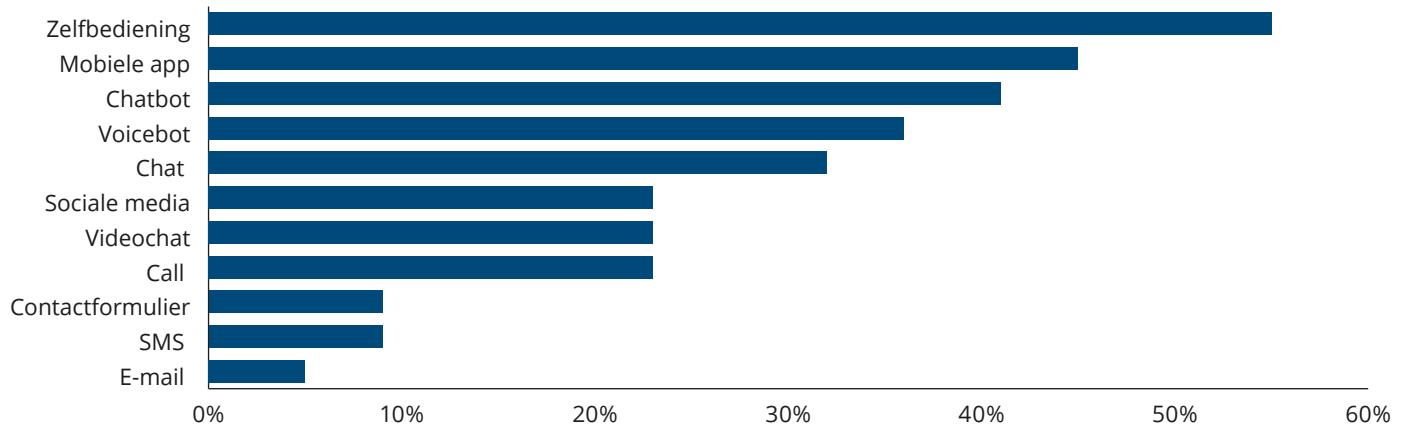
De toename van klantcontact is deels verklaarbaar door de groei in het aantal klantcontactkanalen. Klanten kunnen

contact opnemen via de telefoon, e-mail, WhatsApp, websites, Facebook, Instagram, en andere toepassingen. Verzekeraars bieden die mogelijkheden graag, omdat ze het klantcontact laagdrempelig maken en een zo plezierig mogelijke klantervaring bieden die past bij de doelgroep en bij de vraag van de klant. En klanten maken er graag gebruik van. Dat die contactmomenten complexer worden komt deels doordat klanten steeds beter geïnformeerd zijn voordat ze contact opnemen met een verzekeraar. Daarnaast zijn producten of diensten zelf soms zo complex geworden dat vrijwel elke vraag erover al snel complex wordt.

Om de kosten te beheersen en aan te sluiten op de strategische (klanten) doelstellingen van de verzekeraars is het nuttig keuzes te maken in de klantbediening. Welk klantcontact kent

“62% van alle Contact Center Managers verwacht bovendien dat dit klantcontact complexer zal worden. Komen die verwachtingen uit, dan leidt dat tot toenemende kosten voor de verzekeraar”

In welke klantcontactkanaal zou uw organisatie (verzekeraar) naar uw mening met prioriteit moeten investeren?



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

welk voorkeurskanaal? Hoe ga ik de klant verleiden om van het voorkeurskanaal gebruik te maken? Wat betekent dit voor mijn investeringsagenda?

De opmars van chat- en voicebots

In het Deloitte Customer Contact Excellence-onderzoek van 2022⁵⁵ werd verzekeraars gevraagd in welke klantcontactkanalen geïnvesteerd moet worden. Uit hun antwoorden bleek dat ze prioriteit geven aan self-service, apps, en chat- en voicebots.

In welk klantcontactkanaal zou uw organisatie naar uw mening met prioriteit moeten investeren?

Een contactkanaal dat als investeringsgebied nog niet wordt genoemd is de 'digital human'. Een digital human is een bot met een menselijk gezicht, die geautomatiseerd gericht antwoord kan geven op klantvragen en daarbij ook menselijke emoties kan laten zien. In de komende jaren zal echt menselijk contact nog niet worden vervangen door digital humans. Wel laten diverse projecten al zien dat bijvoorbeeld ouderen soms beter reageren op een digital human dan op een chat- of voicebot.

Chatbots, voicebots en digital humans zijn dan ook bezig aan een snelle opmars in

verzekeringsland. De eerste toepassingen zijn misschien niet de meest creatieve, maar ze zijn wel effectief. Zo worden erg goede resultaten behaald met het vervangen van het bandje met het telefonische keuzemenu ('toets 1 als u een claim wilt indienen'). De routing van het klantcontact kan enorm verbeteren als de klant wordt verbonden met een voicebot. Een betere routing leidt tot minder intern doorverbinden, en tot kortere wachttijden voor klanten.

Ook andere technologieën ondersteunen effectief klantcontactmanagement. Zo kan 'speech-to-tekst' helpen om het klantcontact juist te registreren. Dit bespaart tijd van een call-centermedewerker en maakt het ook mogelijk om goede analyses uit te voeren van de redenen waarom klanten bellen. En zoals iedere huisarts zal vertellen: het vinden van een medicijn begint bij een goede diagnose.

Klantcontactstrategie

Inmiddels zijn er veel nieuwe technologieën beschikbaar, ook in het Nederlands. Dat geeft de mogelijkheid om klantcontact te sturen en het merk en de marktpositie te versterken. Zo kent een klantcontactstrategie vaak een logische volgorde van mogelijkheden.

1. Voorkomen van contact - De eerste stap is eenvoudigweg het voorkomen van klantcontact. Dat klinkt wat opmerkelijk, maar bij een goede dienstverlening zou het niet nodig moeten zijn dat de klant contact met de verzekeraar opneemt. Een verzekeraar die de klant zelf proactief informeert hoeft minder vragen te beantwoorden. Zo stuurde de dag na de storm Ian eind september 2022 enkele verzekeraars in Florida hun klanten een eenvoudig bericht: "Is everybody safe?" En vervolgens "Reporting a claim should only take 5 – 10 minutes via our chatbot. I recommend that you use a cell phone, so you can take pictures of the damage".

2. Digitaliseren - Een tweede stap is het bieden van gepersonaliseerde informatie op een digitale manier via portals en apps. Klanten worden dan persoonlijk geattendeerd op relevante informatie.

3. Self-service - Voor het uitwisselen van transactionele informatie geven verzekeraars en klanten er vaak de voorkeur aan om dit te doen via self-service. Dat maakt het voor de klant bijvoorbeeld mogelijk om 24 uur per dag, 7 dagen in de week wijzigingen in zijn gegevens door te geven.

Overzicht klantcontact-cascadering



Bron: Deloitte Analyse

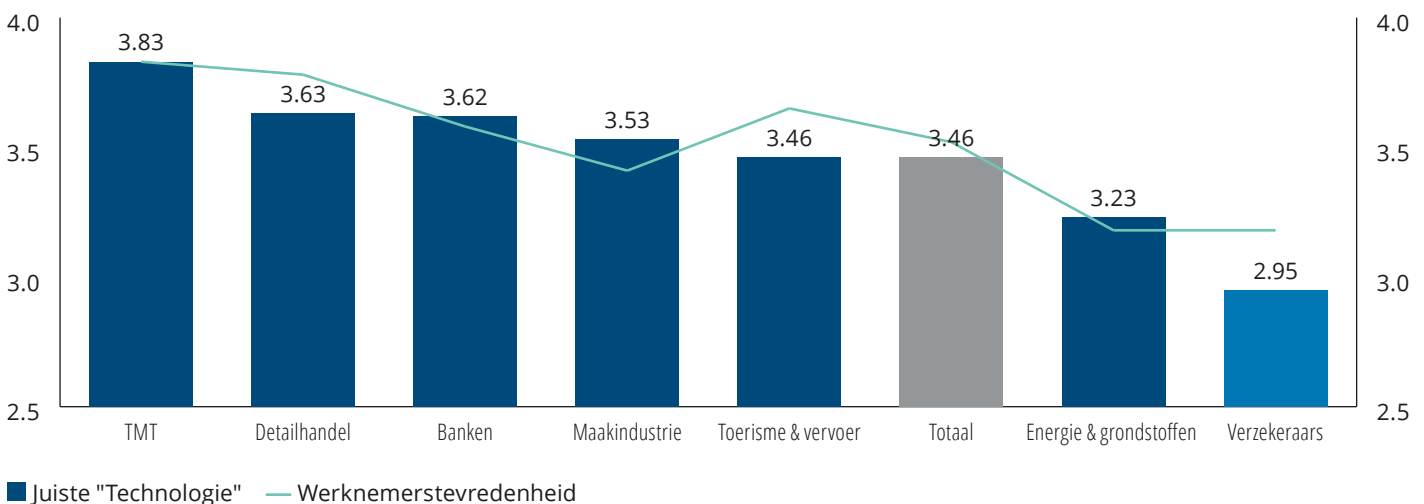
4. Assisted self-service - Soms heeft een klant complexere vragen, heeft hij verduidelijking nodig, of eenvoudigweg een bevestiging dat hij het goed doet. In dat geval kan een assisted self-service uitkomst bieden. Assisted self-service kan plaatsvinden door een chatbot, een voicebot of een digital human. Maar ook

doorverbinden naar een 'live' chat-agent kan uitkomst bieden.

5. Menselijke touch - Bij contacten die voor de klant of de verzekeraar waardevol zijn is het nuttig om die persoonlijk te houden, via de telefoon of eventueel een adviseur. Persoonlijk

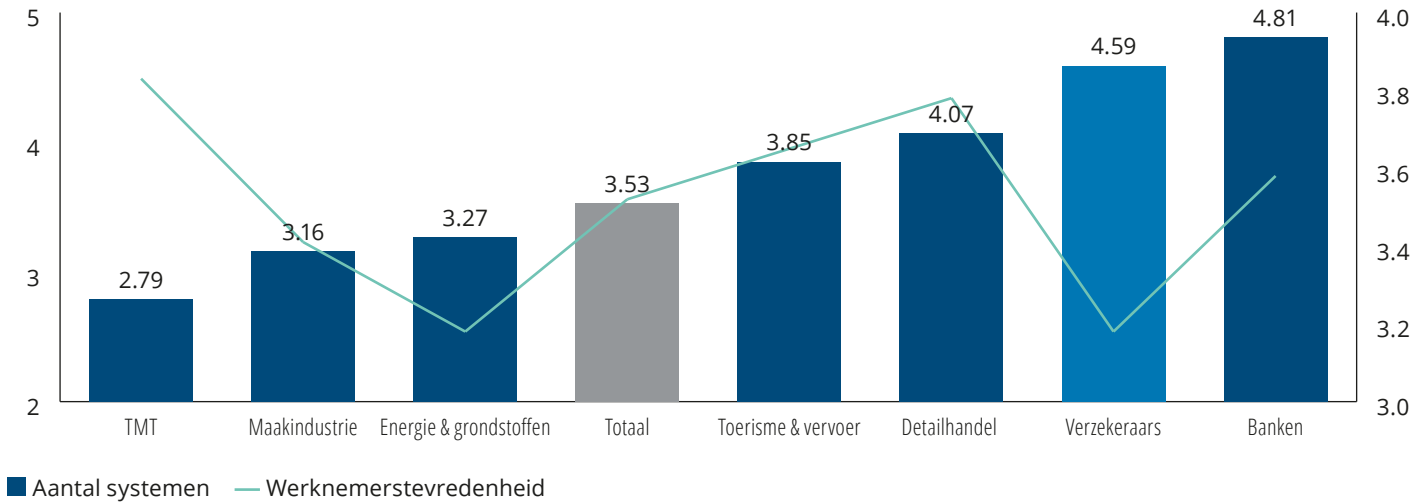
contact laat het empathisch gezicht van de organisatie zien, en kan klanten in één keer volledig helpen. Een belangrijke voorwaarde is natuurlijk wel dat de medewerker de juiste kennis en kunde heeft.

Heeft uw contact center-medewerker de juiste technologie en middelen om het werk goed te doen?



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

Hoeveel systemen moet een contact center-medewerker gemiddeld raadplegen om een klantvraag te beantwoorden?



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

Het bovenstaande generieke schema is van toepassing op alle organisaties met veel klantcontact, maar elke verzekeraar zal eigen keuzes maken op basis van markt- en merkpositionering. Zo voerde Deloitte een onderzoek uit bij een verzekeraar die zich positioneert als 'toegankelijk op een menselijke manier'. Daaruit bleek dat, als er geavanceerde technieken worden toegepast, uiteindelijk nog maar 15% van het klantcontact via een persoonlijk telefoongesprek hoeft plaats te vinden. De overige contacten kunnen op andere manieren worden opgelost.

Vergeet niet de contact center-medewerker!

Het vak van call center-medewerker zal de komende jaren enorm veranderen door het toepassen van diverse technologieën. Het vak wordt gevarieerder en vergt meer inhoudelijke kennis. De medewerker wordt (nog meer) het boegbeeld van de organisatie. De medewerker zal worden ondersteund door data-analyses, maar moet zelf bepalen hoe hij of zij het gesprek stuurt.

Verzekeraars onderschatten de rol van de contact center-medewerker nog wel eens. Uit het Customer Service Excellence 2022⁵⁶ onderzoek van Deloitte bleek dat de medewerkerstevredenheid

van contact center-medewerkers in de verzekeringssector een stuk lager was dan bij vergelijkbare medewerkers in bijvoorbeeld de bancaire sector. Medewerkers in de verzekeringssector geven aan dat ze onvoldoende beschikken over de middelen om hun werk goed te doen.

Waar verzekeraars wel degelijk investeren in de optimale klantervaring, lijken ze niet te investeren in de medewerkerervaring.

Een deel van de ontevredenheid bij medewerkers lijkt te komen door de drempels die zij ervaren bij het uitoefenen van hun werk. Het is verbazingwekkend dat een contact center-medewerker gemiddeld meer dan 4,5 systemen moet raadplegen om een klantvraag te beantwoorden.

Van cost center naar value center

Bij een industrie die weinig tastbaars verkoopt is het klant-contactcentrum vaak de afdeling die het verschil in de klantervaring kan maken. Daarmee

heeft het grote invloed op de loyaliteit en productdichtheid per klant. Inzet van technologie dient er dan ook op gericht te zijn om het klantcontact en de medewerkers te ondersteunen de klantervaring te optimaliseren. Hoe technologie de toekomst zal beïnvloeden is uiteraard niet met zekerheid te zeggen. Toch kunnen we een aantal uitspraken doen wanneer we de mogelijkheden die technologie ons biedt samenbrengen met de uitdagingen die verzekeraars ervaren in het managen van klantcontact. De verwachting is dat chat- en vooral voicebots in volume zullen toenemen ter vervanging van de telefoon. Zelf-servicemogelijkheden via portals en apps zullen verder toenemen en steeds gebruiksvriendelijker worden. Zo wordt het steeds beter mogelijk om de kosten van klantcontact te beheersen. Ook wordt het mogelijk om relevante data te verzamelen waarmee klanten beter (en met relevante proposities) kunnen worden bediend. Cross- en up-selling vindt op een natuurlijke manier plaats door de juiste inrichting van het klantcontactmanagement

“Waar verzekeraars wel degelijk investeren in de optimale klantervaring, lijken ze niet te investeren in de medewerkerervaring”

en de vertaling van data naar inzichten. Of, zoals het adagium van Jeff Bezos (de ceo van Amazon) luidt: "De beste klantenservice is als de klant u niet hoeft te bellen, niet met u hoeft te praten. Het werkt gewoon".

Contact center-medewerkers zullen, eindelijk, beter worden ondersteund door data-analyses en technieken als speech-to-tekst. Het vak van call center-medewerker zal een upgrade krijgen, en er zullen nieuwe carrièremogelijkheden ontstaan. De transformatie van klantcontact betekent niet dat persoonlijk contact verdwijnt. Het wordt wel bijzonder en speciaal. Tijdens het persoonlijk contact wordt waarde gerealiseerd voor de klant en voor de organisatie.

Waar te beginnen met de transformatie?

Voor veel organisaties is het nuttig om te beginnen met het in kaart brengen van het huidige klantcontact en analyses van de data. Denk daarbij aan:

- Welk klantcontact is er?
- Welk volume?
- Wat zijn de redenen van klantcontact?
- Via welke kanalen loopt het huidige klantcontact?

Op basis van de analyse kan een vervolgstap worden gezet: wat is het gewenste klantcontact?

Wanneer het lukt om kosten te besparen waar het kan en te investeren waar dat waarde toevoegt is de transformatie van cost center naar value center geslaagd.

Voor meer inzichten over digitalisering van klantcontact in de verzekeringssector kunt u ook het gesprek van Brigitte Arts (Senior Manager Klantcontact & Schadebehandeling Retail Schade en Zorg bij NN) en Rikkert van Capelleveen (Data & Digital Officer bij Achmea) bekijken via onze Deloitte Insurance Outlook Dialogues.



Brigitte Arts

Nationale-Nederlanden

Senior Manager Klantcontact & Schadebehandeling Retail Schade en Zorg



Rikkert van Capelleveen

Achmea

Data & Digital Officer



[Klik hier en bekijk de dialogue](#)



Een nieuw juridisch landschap voor verzekeraars

In het kort

- Digitalisering is belangrijk voor de toekomst van de verzekeringssector
- De EU ontwikkelt veel nieuwe wet- en regelgeving op digitaal gebied
- Deze wetgeving is van invloed op verzekeraars
- Het is van belang dat verzekeraars input geven tijdens het wetgevingstraject

Digitalisering creëert oplossingen en uitdagingen

De digitalisering en de technologische ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt. De maatschappij staat voor grote maatschappelijke uitdagingen, en kijkt in toenemende mate naar digitale oplossingen voor mogelijke antwoorden. Burgers, het bedrijfsleven en de overheid zijn steeds vaker afhankelijk van digitale oplossingen in het dagelijks leven en in de bedrijfsvoering. De verzekeringsindustrie is hier geen uitzondering op. Digitale ontwikkelingen kunnen een grote bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven, duurzaamheid, innovatie, en economische groei. Uitgebreide dataverzameling kan pricing en risico-analyse verbeteren, Artificial Intelligence (AI) kan worden ingezet bij klantcontactmanagement, en het Internet of Things (IoT) kan worden gebruikt voor preventieve doeleinden. Digitalisering kan ook bijdragen aan de toekomst van de verzekeringsindustrie, en daarmee aan de samenleving als geheel.

Digitalisering biedt een scala aan nieuwe mogelijkheden, die ook leiden tot nieuwe uitdagingen. Wat technisch mogelijk is, is niet per se maatschappelijk wenselijk.

Uit Europees onderzoek blijkt dat de helft van de Europese burgers twijfelt of nieuwe digitale middelen en technieken meer voordelen dan nadelen zullen hebben⁵⁷.

Zo zijn Europese burgers bang voor het welzijn van kinderen in de online omgeving, ze maken zich zorgen over cyberaanvallen, of zijn ongerust over de invloed die digitale technologieën zullen hebben op de leefomgeving. Daarnaast is bijna twee derde van de mensen er niet van overtuigd dat de overheid digitale technologieën goed genoeg begrijpt om ze op een juiste manier te kunnen reguleren⁵⁸.

De Europese Unie onderkent deze zorgen, en staat daarnaast voor nog een andere kwestie: het leeuwendeel van de digitale innovatie vindt plaats buiten de EU. Dat maakt de EU in toenemende mate afhankelijk van (private) partijen van buiten de EU, en dat brengt volgens de EU de digitale soevereiniteit van Europa in het geding.

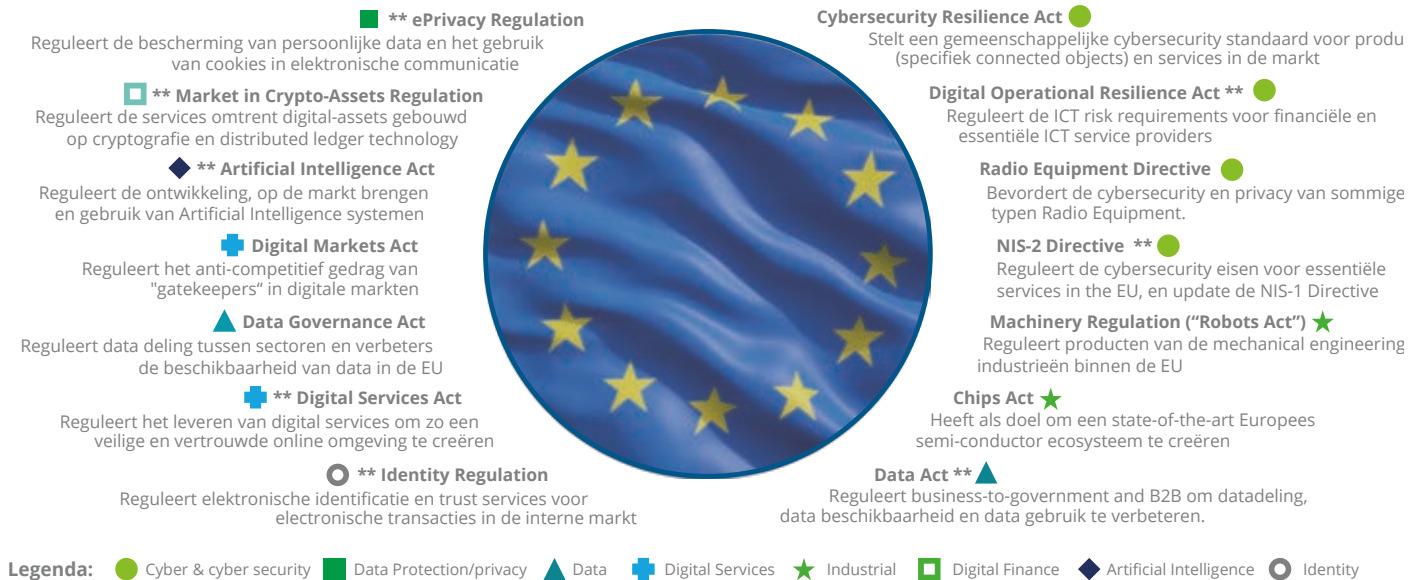
A Europe Fit For the Digital Age

Bij het aantreden in 2019 kondigde de Commissie dan ook een digitale strategie aan om al deze uitdagingen het hoofd te bieden en de digitale ontwikkelingen in goede banen te leiden. Deze strategie subsidieert enerzijds de technologische ontwikkeling in Europa, zodat de Europese digitale soevereiniteit kan worden gewaarborgd. Aan de andere kant wil de Commissie met nieuwe regelgeving bereiken dat digitale technologieën worden ingezet in lijn met Europese normen en waarden. Om die reden introduceerde de EU een wetgevingsprogramma (A Europe Fit For the Digital Age) met een specifieke focus op technologie en digitalisering. Onder dit programma zijn in de afgelopen jaren 15 nieuwe en vernieuwde Verordeningen en Richtlijnen opgesteld, en er zijn er nog meer in de maak. De wetgeving betreft verschillende velden, waaronder cybersecurity, data, AI, digitale identiteit en digitale services.

“Uit Europees onderzoek blijkt dat de helft van de Europese burgers twijfelt of nieuwe digitale middelen en technieken meer voordelen dan nadelen zullen hebben”

Wetgeving: A Europe fit for the Digital Age*

Overzicht van EU wetgeving– NB: wetten die relevant zijn voor de verzekeringssector zijn gemarkeerd met een dubbele asterisk **



*) Onder het wetgevings- en investeringsprogramma 'A Europe Fit For the Digital Age' zijn er in de afgelopen jaren 14+ nieuwe en vernieuwde Verordeningen en Richtlijnen voorgesteld.

Bron: Deloitte analyse september 2022

Implicaties voor de verzekeringssector

Dit nieuwe juridisch kader heeft directe gevolgen voor de verzekeringsbranche. Denk bijvoorbeeld aan de ePrivacy Regulation die de bescherming reguleert van persoonlijke data in elektronische communicatie, waaronder dus ook data die verzekeraars opslaan. Of de Digital Operational Resilience Act (DORA) die de ICT-risicovoorschriften voor financiële en essentiële ICT-serviceproviders reguleert om de cyberweerbaarheid van de industrie te verbeteren.

De proactieve houding van de EU en de grote hoeveelheid aanstaande wetgeving maken het juridisch landschap complexer. Voor verzekeraars is het belangrijker dan ooit om nauw betrokken te blijven bij de ontwikkelingen op dit gebied.

De nieuwe wetten kunnen ruwweg worden onderverdeeld in acht overkoepelende

thema's die relevant zijn voor de verzekeringsbranche:

- **Cyber & cyber security:** het beveiligen van data en datadeling tussen verzekeraars, en tussen verzekeraars en derden.
- **Dataprotectie & privacy:** het beschermen van persoonsgegevens van klanten en medewerkers.
- **Data:** het afwegen van de risico's, inclusief de normen en waarden, bij het verzamelen, het gebruik en het delen van klant- en risicodata.
- **Digitale services:** het creëren van een eerlijke en toegankelijke markt voor digitale services voor fraudemanagement, vergelijkingsites of persoonlijke financiële planning, mede door het bevorderen van datadeling.

- **Digitale betaalmiddelen:** het reguleren van nieuwe digitale betaalmiddelen en informatie-uitwisseling, zoals crypto currencies en het uitwisselen van betaalgegevens.
- **Kunstmatige intelligentie:** het transparant en verantwoord gebruiken van AI-systemen, het vastleggen van de aansprakelijkheid bij schade door een AI-systeem, en het beheersen van de impact die AI heeft op individuen die onderhevig zijn aan besluitvorming.
- **Digitale identiteit:** het creëren van een breed gedragen systeem voor het herkennen en valideren van Europese burgers.
- **Bestrijding fraude en witwassen:** het voorkomen en beschrijven van fraude- en witwaspraktijken.

Waar staan we nu?

De reeds bestaande wetten die in deze context van invloed zijn op de verzekeringswereld zijn onder meer de Wet digitale overheid, de (Uitvoeringswet) AVG (ook wel GDPR in het Engels), PSD2, Wft en Wwft. Gegeven de hoeveelheid nieuwe en aangekondigde wetten die daar de komende jaren nog bij zal komen, zal de compliance last voor verzekeraars de komende tijd dus aanzienlijk toenemen.

Waar gaan we heen?

De wetgeving van het EU-digitaliseringsprogramma zal in de komende twee tot vijf jaar effect hebben op de markt. De huidige Europese zittingsperiode eindigt in 2024, en de algemene verwachting is dat de meeste wetsvoorstellen vóór die tijd zullen worden aangenomen. De nieuwe richtlijnen moeten nog worden omgezet in nationaal recht, en bij verordeningen duurt het doorgaans tussen de 6 en 24 maanden voor ze van kracht worden.

Wat kunnen we al doen?

Bij het naleven van regelgeving wordt snel gedacht aan tijdovende

bedrijfstransformaties en hoge nalevingskosten. Om de impact van nieuwe wetgeving beter hanteerbaar te maken kan een aantal voorbereidende stappen worden genomen:

1. Identificeer wetgevingen die van toepassing zullen zijn ruim van tevoren
2. Start met het identificeren van gaten tussen de nieuwe regels en de huidige praktijk
3. Link hier de juiste rollen en verantwoordelijkheden aan
4. Leer van de ervaringen uit het verleden, zoals de lessen die de AVG-implementatie heeft opgeleverd

Als verzekeraars tijdig op de hoogte zijn van wetgevingsinitiatieven kunnen ze vanuit de praktijk input leveren over regulering en implementatie. Een gezamenlijke interpretatie en implementatie van nieuwe wetgeving door verschillende partijen kan een krachtig signaal geven. De opgedane kennis kan dan weer worden gebruikt om andere partijen in de keten

voor te lichten, zoals toeleveranciers, distributiepartners en klanten. Als de ketenpartners de uitgangspunten, invulling en implicaties van de wetgeving tijdig in kaart hebben, stelt dat hen ook in staat om de implementatiekosten te beperken.

Een zachte landing

De verzekeringsindustrie staat voor een aantal grote uitdagingen. Aan de ene kant bieden digitalisering en nieuwe technologieën toegang tot meer data en krachtigere analyses, efficiëntere en persoonlijkere klantbediening, scherpere beprijzing, en verbeterd risicomanagement. Anderzijds doemen er aan de horizon ook een groot aantal nieuwe wetten op die de compliance burden voor verzekeraars de komende jaren flink zullen verhogen. Een proactieve, toekomstgerichte houding, en samenwerking met andere partijen in de keten waar mogelijk, kan deze ontwikkelingen een zo zacht mogelijke landing geven binnen de industrie. Verzekeraars kunnen dan digitalisering op een verantwoorde manier inzetten in de organisatie.





Technology outlook: van investeren in infrastructuur naar echte waardecreatie

In het kort

- De focus van de technologische transformatie verschuift naar investeringen in klantervaring en data-analyse
- Differentiatie door klantsegmentatie, productondersteuning en dienstverlening wordt makkelijker met een aangescherpte technologiestrategie
- De investeringen in InsurTech schieten omhoog
- Industry clouds geven een extra boost aan het veranderingsproces
- Aandachtspunten zijn toenemende cyberaanvallen en strengere privacywetgeving wereldwijd

In coronatijd moesten veel verzekeraars hun digitaliseringproces van het ene op het andere moment versnellen. Medewerkers moesten immers 'remote' kunnen werken en klanten konden alleen nog online worden bediend. Tot dat moment ondersteunde technologische transformatie vooral meer interne efficiëntie en snellere productlanceringen. Sinds de pandemie verschuift de focus naar investeringen in klantervaring en data-analyse. In de komende jaren zouden verzekeraars zich moeten richten op de voordelen van investeringen in technologie-infrastructuur. Daardoor worden ze namelijk (nog) meer 'agile', innovatief en klantgericht.

Introductie van nieuwe technologieën

Verzekeraars hebben in de afgelopen jaren stukje bij beetje nieuwe stappen gezet op weg naar nieuwe technologieën. Ze vervangen hun systemen, functionaliteit en apps door nieuwe versies. Investeringen

waren voornamelijk gebaseerd op korte termijn budgetten en uitvoerbaarheid, in plaats van op optimalisering van de klantervaring en – mede daardoor – een betere concurrentiepositie op de lange termijn.

Eigenlijk zou er nu dus een fundamentele 'shift' in visie en prioriteiten moeten plaatsvinden. Verzekeraars bij wie de focus voor infrastructurele projecten nog steeds ligt op IT, zouden de leiding over transformatie-initiatieven moeten neerleggen bij de business en de betreffende afdelingen, ondersteund door de CIO en CTO. Technologiestrategie en -investeringen zouden meer op maat moeten worden gemaakt, zodat verzekeraars kunnen differentiëren in klantsegmentatie, productondersteuning en aanpalende dienstverlening. Dat zou een enorme boost betekenen voor duurzame groei en winstgevendheid.

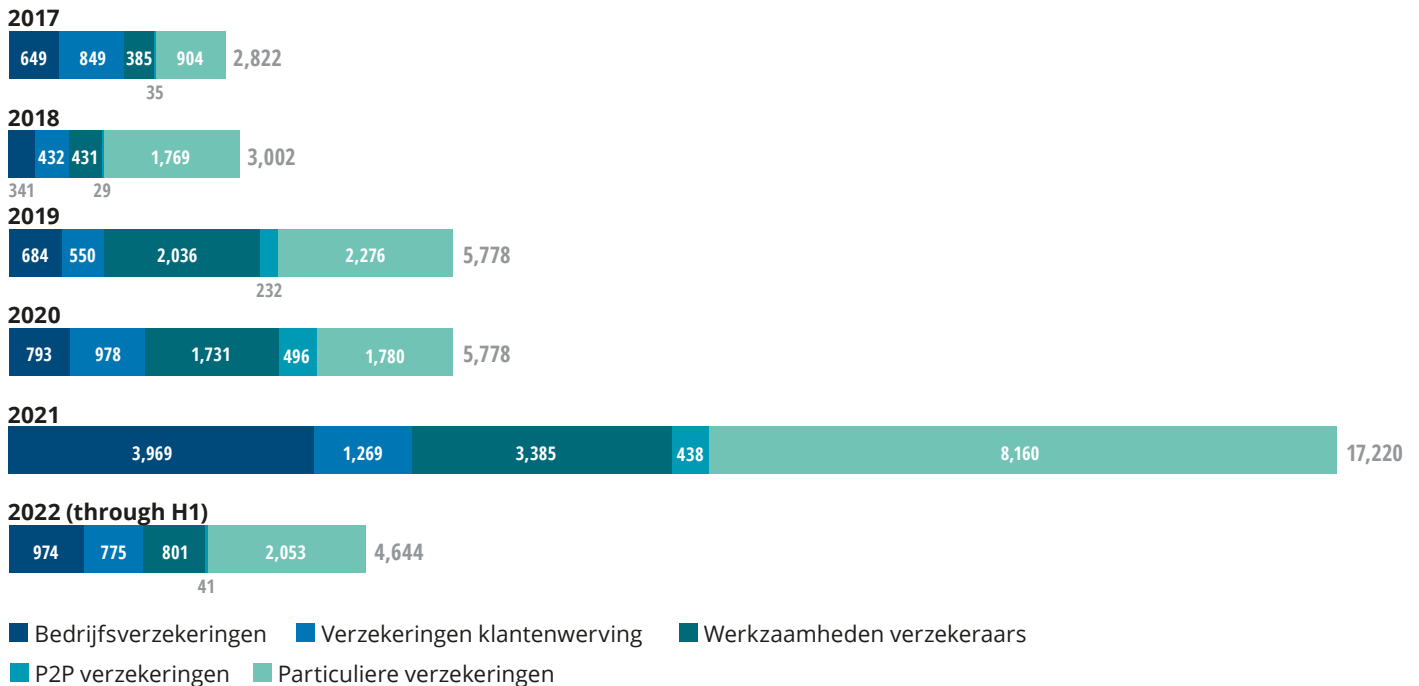
InsurTechs versnellen de technologische transformatie op twee manieren. Zo krijgen 'legacy insurers' steeds meer concurrentie van stand-alone InsurTechs die de klant nog meer centraal stellen. Tegelijkertijd profiteren veel verzekeraars van 'point solutions' van InsurTechs op het gebied van bijvoorbeeld underwriting, claims en online distributieplatformen.

De investeringen in InsurTech schoten omhoog in 2021. In de Verenigde Staten ging het om een recordbedrag van 17,2 miljard USD. Dat was net iets minder dan het totaalbedrag over de voorgaande vier jaren (zie ook figuur 1). De vraag naar digitale oplossingen nam in die periode toe door de coronamaatregelen, terwijl meer gevestigde startups wilden gaan opschalen. In de eerste helft van 2022 waren de investeringen lager, maar met 4,64 miljard USD nog steeds bijna net zo hoog als het totaalbedrag van het meest succesvolle jaar vóór 2021.

“In de komende jaren zouden verzekeraars zich moeten richten op de voordelen van investeringen in technologie-infrastructuur. Daardoor worden ze namelijk (nog) meer 'agile', innovatief en klantgericht”

Figuur 1: Investerings in InsurTech namen in de eerste helft van 2022 aanzienlijk af, maar waren nog steeds hoger dan vóór recordjaar 2021

InsurTech inkomsten per categorie en investeringsjaar (US\$M)



Bronnen: Venture

“Voor veel verzekeraars is alles wat met data te maken heeft nog steeds vooral een kostenpost, terwijl het ook een strategisch instrument kan zijn om de behoeften van klanten beter te leren begrijpen en te vertalen naar producten en diensten”

Een ander punt dat hoog op de agenda van verzekeraars zou moeten staan is de ontwikkeling van datamanagement en data-analyse. Voor veel verzekeraars is alles wat met data te maken heeft nog steeds vooral een kostenpost, terwijl het ook een strategisch instrument kan zijn om de behoeften van klanten beter te leren begrijpen en te vertalen naar producten en diensten.

Onlangs publiceerde het Deloitte Center for Financial Services een wereldwijd onderzoek aangevuld met gesprekken met Chief Data Officers. Daaruit bleek dat “het upgraden naar meer holistische

datamanagementsystemen en het stimuleren van teams om samen te werken op het gebied van data, over functies en business divisies heen, verzekeraars kan helpen om met initiatieven op het gebied data en data-analyse hun innovatie te versnellen en hun concurrentiepositie te verbeteren, en daarmee uiteindelijk ook de winstgevendheid en groei.”

CIO's en CTO's van verzekeringsmaatschappijen zouden moeten nadenken over deze ontwikkelingsplatformen, omdat deze een 'agile' manier bieden om standaardapplicaties te ontwikkelen

en tegelijkertijd risico's en kosten te verlagen. Het wordt daardoor makkelijker om te innoveren en automatiseringsmogelijkheden te ondersteunen. Een mooi voorbeeld is XN Worldwide Insurance (Verenigde Staten), dat werkt met CoverGo's no-code platform. Het bedrijf was daardoor in staat de doelstellingen voor digitale transformatie sneller te behalen en de go-to-market van producten te versnellen, met tevreden klanten als resultaat.

Technologie maakt het mogelijk om de prioriteit sneller te verleggen van interne kernactiviteiten naar extern

gerichte customer to core-initiatieven. Verzekeraars die op deze manier de klant centraal stellen kunnen sneller innoveren en zich aanpassen, en zich zo in de huidige markt onderscheiden. Ook helpt het verzekeraars die zich willen positioneren als adviseurs op het gebied van een meer holistisch risicomangement en schadevermindering, in plaats van de meer traditionele benadering.

De klant centraal, dankzij de cloud

De overstap naar cloudplatforms is misschien wel de belangrijkste technologische ontwikkeling die verzekeraars in de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. De cloud biedt interessante mogelijkheden voor de waardeketen. Verzekeraars hebben al veel tijd en geld geïnvesteerd in het migreren van data, systemen en applicaties naar de cloud. Daarmee hebben ze de basis gelegd voor nog betere vormen van dienstverlening. Veel verzekeraars zijn begonnen met het opzetten van een volledig ‘native cloud platform’ waarop individuele applicaties kunnen worden gebouwd, geconfigureerd en gebruikt.

Toch worstelen velen nog met een optimale inzet van de cloud, vaak omdat ze nog steeds oudere technologie en ‘non-cloud native’ applicaties gebruiken. Zo ontstaat een hybride systeem dat interoperabiliteit bemoeilijkt. En dat terwijl de mogelijkheden verder gaan dan kostenbesparingen en meer efficiency.

Om gebruik te maken van alles wat de cloud biedt moet het platform worden gezien als een middel, niet als een doel. Werken in de cloud is pas het begin van een eindeloze transitie met steeds meer data, systemen en processen. Maar terwijl veel verzekeraars al wel een cloud-infrastructuur hebben, werken ze vaak nog steeds in silo’s. Daardoor kunnen ze de functionaliteiten van de cloud niet volledig benutten en is het lastig om te experimenteren, innoveren en hun werkzaamheden te transformeren.

Ook eerdere vormen van architectuur streefden naar interoperabiliteit. Met cloud-based modulaire architectuur en API’s wordt dat een stuk gemakkelijker, want de verschillende systemen kunnen daarmee

worden geïntegreerd via ‘plug & play’.

Uiteindelijk gaat de cloud verzekeraars helpen de klantervaring te verbeteren. Door de uitbreiding van digitale capaciteiten, cross-functionele applicaties en data-analyse krijgen zij immers meer inzicht in de behoeften en voorkeuren van polishouders.

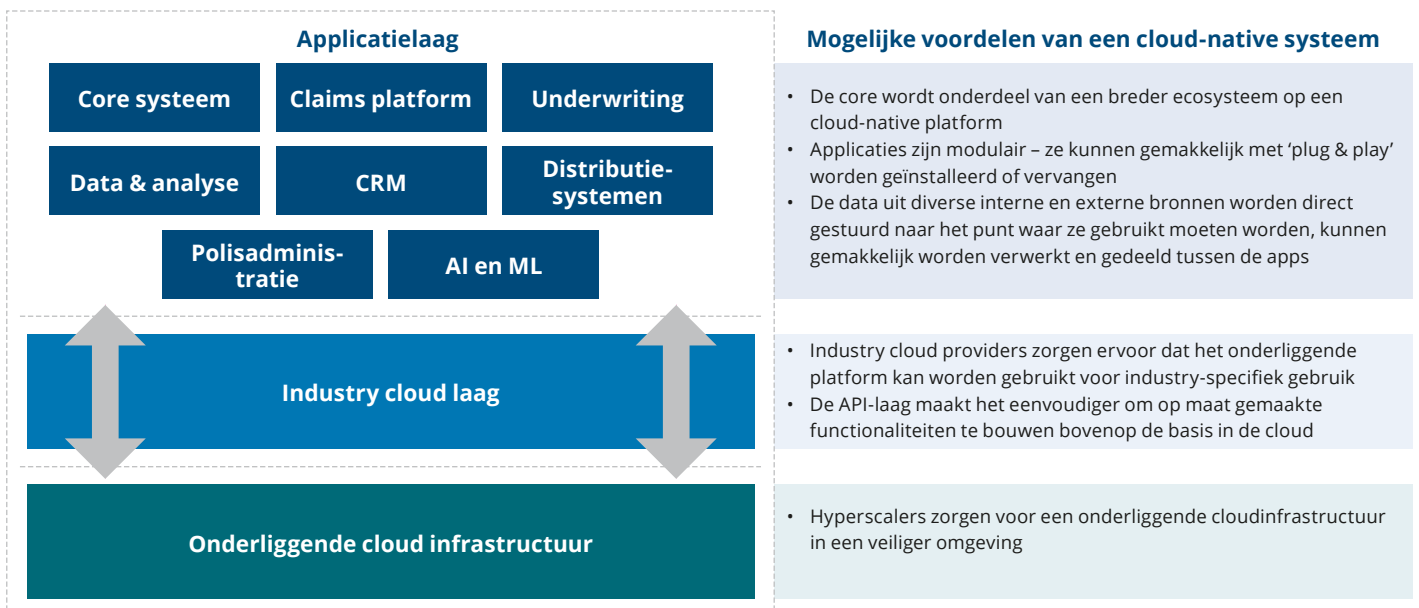
Verbeteringen in de cloud

Hoewel de meeste verzekeraars hun processen nu moderniseren met behulp van de cloud, blijven ze het lastig vinden om hun data, applicaties en systemen effectief te laten samenwerken in de cloud. Dat geldt met name voor de onderdelen die specifiek zijn gericht op verzekeringen. Daardoor komen er steeds meer providers die industry cloud-oplossingen bieden voor underwriting, polisadministratie, claims en andere gerelateerde onderwerpen, die op de meer algemene platformen van hyperscalers worden gebouwd.

In een publicatie over de mogelijkheden van de industry cloud schreef Deloitte: “Industry clouds geven een extra boost

Figuur 2: Hoe moet een cloud-native architectuur voor verzekeraars eruit zien?

Een ‘agile’ en modulaire architectuur waarbij plug & play applicaties leiden tot meer innovatie en differentiatie



Bron: Deloitte.

aan het veranderingsproces van een organisatie. Dankzij de preconfiguratie is het makkelijker om te beginnen, en de voortdurende innovatiegerichte investeringen van partners binnen het ecosysteem zorgen voor meer flexibiliteit, schaalbaarheid, stabiliteit en optionaliteit.” Ook kunnen industry clouds er volgens het rapport toe leiden dat “organisaties hun tijd, energie en mensen kunnen inzetten voor de belangrijkste en meest strategische taken in een markt waarin tech-talent schaars is.”

Veel verzekeraars hebben hun core-systemen inmiddels ondergebracht in de cloud. De volgende stap is om kleine verbeteringen aan te brengen met behulp van cloud-based applicaties die specifiek gericht zijn op hun bedrijf. Cloud providers kunnen hierbij helpen door een application programming interface (API) te ontwikkelen waarmee plug & play segment-specifieke functionaliteiten kunnen worden gebouwd bovenop een meer algemene cloudtoepassing.

Figuur 2 laat zien dat de centrale core-systemen waarschijnlijk niet de basis worden van cloud-native architecturen. Sterker nog, zij worden juist onderdeel van een bredere infrastructuur waarin front- en backoffice-elementen worden geïntegreerd. Het is de bedoeling dat de diverse applicaties gezamenlijk functioneren binnen de cloud, door data te delen en elkaar naadloos te ondersteunen.

De cloud stimuleert andere innovaties

Een cloud-based infrastructuur kan ook een stimulans zijn voor de bruikbaarheid en effectiviteit van verschillende applicatiesystemen zoals AI en advanced analytics. Deze vaardigheden worden gebruiksvriendelijker binnen de cloud, doordat ze onderdeel zijn van een nieuwe technologische functie in plaats van een afzonderlijk systeem. Dat lezen we ook in de Deloitte publicatie *State of AI in the enterprise, 2nd edition*: “Cloud services maken het makkelijker om AI te ontdekken en toe te passen. De investeringen vooraf zijn minimaal en er is minder in-house expertise nodig.”

Verzekeraars moeten ook rekening houden met geografische factoren die de cloud implementatie kunnen beïnvloeden, zoals verschillen in wet- en regelgeving. Zo hanteert de EU in de General Data Protection Regulation (GDPR) standaarden voor bedrijven ten aanzien van het verwerken en beschermen van de gegevens van burgers in de cloud. Wereldwijd is er vergelijkbare wet- en regelgeving voor dataopslag. Deze zijn vooral van belang voor internationaal opererende verzekeraars.

De volgende stap bestaat uit het naar de cloud brengen van de overgebleven systemen en industry-specifieke functies. De implementatie hiervan kost de nodige tijd. Maar verzekeraars moeten zich nu al afvragen hoe ze kunnen voorkomen dat

oude systemen een optimaal gebruik van de cloud infrastructuur in de weg staan. Zo kunnen ze de systeemcapaciteiten uitbreiden en hun data toegankelijker en bruikbaar maken. Daarmee wordt de cloud een aanjager van innovatie, differentiatie en groei.

Aandachtspunten bij het moderniseren van de infrastructuur en datamanagementsystemen (binnen en buiten de cloud) zijn de toenemende cyberaanvallen en de strengere privacywetgeving wereldwijd. Daarover moet goed worden nagedacht en er moet capaciteit worden vrijgemaakt, in samenwerking met de diverse interne stakeholders binnen IT, Risk & Compliance, business divisies en functies.

Belangrijke vragen zijn bijvoorbeeld waar ter wereld worden de data opgeslagen, of de controles voor het aanvragen en beheren van de toegang toereikend zijn, hoe de cloud providers die data beschermen, hoe de toegang wordt gemonitord, beheerd en geautoriseerd, en hoe verzekeraars de ‘data assets’ van het begin tot het einde van hun levenscyclus volgen. Deze vragen worden nog complexer als verzekeraars meer gebruik gaan maken van openbare cloud platforms.

“Hoewel de meeste verzekeraars hun processen nu moderniseren met behulp van de cloud, blijven ze het lastig vinden om hun data, applicaties en systemen effectief te laten samenwerken in de cloud”

“We zijn veel systemen binnen onze business aan het afbreken. Dit betekent dat data en individuele toepassingen worden losgeweekt van hun gezamenlijke opslagplaats en worden gebruikt voor microservices op basis van cloud-native technologieën. Om ons bedrijf echt te kunnen transformeren moeten we niet alleen oude systemen achter ons laten, maar ook de traditionele manier van werken van onze mensen.”

Cloud bij Nederlandse verzekeraars – Geen voorloper maar wel een ‘fast follower’

In de Nederlandse markt zien we dat verzekeraars vol inzetten op het migreren van applicaties naar de cloud, maar dat het ‘cloud native’ deel van het landschap zich nog veelal beperkt tot de nieuwe digitale initiatieven. Voor veel bestaande VTA's is op dit moment IAAS-hosting het maximaal haalbare, omdat leveranciers hun systemen nog niet ‘cloud native’ hebben gemaakt.

Daarnaast zien we dat verzekeraars veel energie steken in het inrichten van een dataplatform in de cloud, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe cloud technologieën met ingebouwde schaalbaarheid en security. Het gebruik van geavanceerde cloud technologieën zoals Artificial Intelligence (AI) komt nog maar net van de grond en is echt een volgende stap naar meer onderscheidende diensten.

Het gebruik van API's zien we bij verzekeraars sterk toenemen als manier om het applicatielandschap modulair te maken en te ontkoppelen. Naar buiten toe, als distributiekanaal naar intermediairs en klanten, zien we dat het gebruik van API's nog in de kinderschoenen staat, maar wel prioriteit heeft bij veel grote verzekeraars. Vooralsnog verloopt veel communicatie van verzekeraars met intermediairs via het zogeheten ‘postvakjes-systeem’ van leveranciers als A-Plaza of Solera (zie hierover ook de Deloitte-publicatie ‘De digitale snelweg van intermediaire verzekeringsdistributie’).

Ten slotte zien we dat alle verzekeraars inzetten op het verder versterken van hun cloud vaardigheden. Omdat het schaarse expertise betreft zoeken verzekeraars een mix die bestaat uit het aannemen van cloud engineers en cloud architecten met bewezen expertise, en het intern opleiden van medewerkers.

Met dank aan

Wij willen graag de volgende personen in het bijzonder danken voor hun medewerking aan de totstandkoming van deze Deloitte Insurance Outlook 2023

Jack Hommel, directeur Achmea & Centraal Beheer

Arnoud Janssen, M&A Professional Söderberg & Partners

Bob Bastian, global digital CIO en CIO US pensioenen en verzekeringen bij Prudential Financial

Colofon

De Insurance Outlook is een jaarlijks terugkerende publicatie van Deloitte over ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt.

Redactie

Jelle van den Berk, Robert Collignon, Elisabeth Huige – van de Loo, René van Pul, Muriël Soethof, Marco Vet

Tekst

Arjan Gras, GRAS Communicatie,
Helen van der Werf, YourTexts

Fotografie

Bert Wisse

Aan deze publicatie werkten mee

Jurjen Boog, Lonneke Brakenhoff, Andrea Chavarro Manotas, Joep Dekkers, Pieter van Dusseldorp, Siebe Groenveld, Jan-Jan Lowijs, Vanessa Otto-Mentz, Pelle van Vlijmen, Wouter van Walbeek

Ontwerp

CoRe Creative Services, C&I

Contact

Marco Vet
E-Mail: MVet@deloitte.nl

Endnotes

State of the state

- 1 [Verzekeraar ASR neemt Aegon Nederland over \(fd.nl\)](#)
- 2 Hieronder vallen onder andere de branches motor, brand, transport en aansprakelijkheid
- 3 Nationale Nederlanden, Achmea, A.S.R., Aegon en Athora.
- 4 <https://www.verzekeraars.nl/media/10243/financieel-jaarverslag-verzekeringsbranche-2021.pdf>
- 5 Zie hiervoor het jaarverslag 2021 van het verbond van verzekeraars over de verzekeringsbranche: [Financieel jaarverslag verzekeringsbranche \(verzekeraars.nl\)](#)
- 6 Wat al deels meegenomen wordt in de premie.
- 7 In februari 2022 heeft NN Group aangekondigd dat er naast de reguliere terugkoopprogramma een additioneel terugkoopprogramma komt van 750 miljoen.
- 8 Er zijn geen geaggregeerde cijfers (openbaar) bekend van Aegon NL (Aegon Levensverzekeringen, Aegon Schadeverzekeringen en Aegon Spaarkas) per 2022Q2. Voor Aegon NL Levensverzekeringen zijn die wel bekend: daar is een stijging te zien van 186% in 2021Q4 naar 200% in 2022Q2 als gevolg van verkoop van vastrentende waardenbeleggingen en model-updates.
- 9 Dit betreft Aegon Nederland Levensverzekeringen.
- 10 Het gaat hier om een wijziging van de curve tussen de 20- en 30-jaars looptijd.
- 11 NN presenteert de spread-schok op AAA-staatsobligaties (-/ 6%) en die van staatsobligaties met een rating
- 12 Aegon NL kent een negatieve impact van 6 procentpunt op de SII-ratio in geval van een daling in spread op staatsobligaties van 50bps.
- 13 Achmea maakt geen onderscheid naar type spread-schok.
- 14 Dit is inclusief de spread op hypotheke.
- 15 Bij a.s.r. is er sprake van non-lineariteit in de aandelenschok als gevolg van de 'equity-dampener'. Een stijging van de aandelen met 25% zorgt voor een daling in SII-ratio van 7 procentpunt.
- 16 Lineaire schaling toegepast.
- 17 [Geopolitieke kansen en bedreigingen voor Nederland - RaboResearch \(rabobank.com\)](#)
- 18 [Deze experts waarschuwen voor een naderende beurscrisis \(businessinsider.nl\)](#)
- 19 [DNB: Dalende huizenprijzen gevaar voor financiële stabiliteit \(fd.nl\)](#)
- 20 Hier wordt uitgegaan van parallelle, stand-alone schokken. Marktbewegingen zullen zich in werkelijkheid anders gedragen.
- 21 Daar waar in de tabel de cel grijs is gearceerd heeft de verzekeraar geen cijfers gerapporteerd.
- 22 [Defaults zijn ditmaal niet het probleem \(iexprofs.nl\)](#)
- 23 Hierbij werd gekeken naar jaareinde 2019
- 24 NN heeft in de analistenpresentatie van 2022 Q2 al aangegeven dat de huidige allocatie naar hypotheke dicht tegen hun targetallocatie aan zit.

Wat doen Nederlandse verzekeraars tegen klimaatverandering?

- 25 [What Are National Plans to Fight Climate Change Ahead of COP27 - Bloomberg](#)
- 26 [PCC_AR6_WGIII_SPM.pdf](#)
- 27 [Emissions by sector - Our World in Data](#)
- 28 [The insurance industry and net zero: Great power, great responsibility | Deloitte Netherlands](#)
- 29 [EIOPA publishes its Supervisory Convergence Plan for 2022 | Eiopa \(europa.eu\)](#)
- 30 [EIOPA consults on the application guidance on climate change risk scenarios in the ORSA | Eiopa \(europa.eu\)](#)
- 31 [SFDR - EUROSIF](#)
- 32 [New EU Corporate Sustainability Reporting Directive | Deloitte Netherlands](#)
- 33 [UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance – United Nations Environment – Finance Initiative \(unepfi.org\)](#)
- 34 [Net-Zero Insurance Alliance – United Nations Environment – Finance Initiative \(unepfi.org\)](#)
- 35 [Banks must sharpen their focus on climate risk, ECB supervisory stress test shows \(europa.eu\)](#)
- 36 [EBA publishes binding standards on Pillar 3 disclosures on ESG risks | European Banking Authority \(europa.eu\)](#)
- 37 [PCAF: Enabling financial institutions to assess greenhouse gas emissions | PCAF \(carbonaccountingfinancials.com\)](#)
- 38 [Disclosure – The ClimateWise Principles | Cambridge Institute for Sustainability Leadership](#)

De consolidatiegolf versnelt de veranderende rol van het verzekeringsintermediar

39 <https://www.amweb.nl/132741/top-100-intermediar-asr-en-nn-bijna-in-de-top>

40 Op 1 januari 2022 kocht Veldsink Groep de Van Bruggen Adviesgroep. Voorheen acquireerde de Groep al De Bruin Verzekeringen (Uden), Assurantiekantoor Walter Busscher (Harkbrinkhoek) en Assurantiekantoor Seinen (Hengelo).

41 Beschikbare data over waarderingniveaus in de verzekeringsintermediarsector, gebaseerd op uitgevoerde acquisities tussen 2018 en 2022, wijzen op een mediaan Enterprise Value/EBITDA multiple van 14.0x.

42 AM Expertpanel

De pensioentransitie en de kansen voor verzekeraars

43 Adequacy, sustainability en integrity.

44 [2022 Global Retirement Index](#)

45 Hier wordt o.m. gekeken naar de zekerheid van het banksysteem, de vergrijzing en de hoeveelheid geheven belasting. Dit zijn onderdelen waarop Nederland relatief slecht scoort.

46 Inclusief ondernemingspensioenfondsen (OPF), bedrijfstakpensioenfondsen (BPF), beroepspensioenfondsen (BPR) en algemeen pensioenfondsen (APF).

47 94% van waarde in opbouwfase en 97% van de waarde in uitkeringsfase.

48 Zie onder andere de reactie van de seniorencoalitie: [Seniorencoalitie: pensioenwet zo onacceptabel | ANBO](#) en de vragen die in de tweede kamer hierover zijn gesteld en al tot uitstel hebben geleid

49 Dit kan een pensioenfonds zijn indien de deelnemer daar in het verleden reeds pensioen bij opgebouwd heeft of een verzekeraar.

50 [Pensioensector slaat handen ineen om waardeoverdrachten te vereenvoudigen \(azl.eu\)](#)

51 In dit geval gedefinieerd als minimaal een keuze uit verschillende beleggingsprofielen/lifecycles.

52 Voor wie de voorlopige keuze is uitgevraagd.

53 Dat het realistisch is dat (variabele) pensioenuitkeringen (ooit) zullen dalen, laat de berichtgeving over het verwacht pensioen voor deelnemers in een variabele pensioenuitkering over 2023 wel zien: ['Variabele pensioenuitkering volgend jaar tot 10% omlaag' \(pensioenpro.nl\)](#)

Klantcontactmanagement bij verzekeraars: van cost center naar value center

54 <https://www.deloittdigital.com/content/dam/deloittdigital/us/documents/blog/blog-20190513-2019%20globalcontactcentersurvey.pdf>

55 <https://www2.deloitte.com/hr/en/pages/deloitte-digital/articles/customer-service-excellence-2022-international-edition.html>

56 <https://www2.deloitte.com/hr/en/pages/deloitte-digital/articles/customer-service-excellence-2022-international-edition.html>

Een nieuw juridisch landschap voor verzekeraars

57 Bron: Special Eurobarometer 518, Digital Rights and Principles, October 2021

58 Bron: Edelman, Trust Barometer 2020



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 345,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte organization shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2022. For information, contact Deloitte Netherlands.

Designed and produced by CoRe Creative Services RITM01177883