

# Financiële sector op zoek naar nieuwe balans

**“De financiële sector is op zoek naar een nieuwe balans waarbij het klantbelang leidend is en nieuwe normen en waarden gelden. Dit betekent voor zowel verzekeraars als het intermediair een andere werkwijze en een ander verdienmodel dan we gewend zijn. Gezamenlijk zullen we die nieuwe balans moeten vinden, want het klantbelang is ons wederzijds belang. De sector zelf zal de noodzakelijke verdere stappen moeten nemen, want anders wordt het voor ons geregeld. Overregulering zal slecht zijn voor het ondernemerschap, maar ook voor het innovatieve vermogen van de sector.”**

Tijdens de 45ste editie van de International Insurance Society in Amman, Jordanië, hield VVP haar traditionele ronde-tafelgesprek over de ontwikkelingen in de sector. Ditmaal met Richard Weurding (Verbond van Verzekeraars), Ronald Latenstein (SNS Reaal) en Bas de Voogd (Voogd & Voogd). De verzekeringssector kampt al langer met een imagocrisis. Herstel van het vertrouwen is al jaren topprioriteit. Een aantal belangrijke stappen is inmiddels gezet. In hoeverre heeft de financiële crisis de sector weer teruggeworpen? “De situatie bij banken en pensioenfondsen is volledig anders dan bij verzekeraars”, aldus Weurding. “De crisis was daar de directe aan-

leiding voor de huidige reputatieproblemen. Die schade is bij de verzekeringssector van een heel andere aard. De solvabiliteitsmarges van verzekeraars lagen vóór de crisis ver boven de wettelijke normen. De solvabiliteit is door de crisis weliswaar enorm geraakt, maar de buffers waren in het algemeen voldoende sterk om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Onze positionering is ook anders: wij nemen risico's over van onze klanten en hebben noodzakelijkerwijs een lange-termijnstrategie. Ons beleggingsbeleid is daarom terughoudend. Wij zijn ons al sinds het beleggingsverzekeringendossier bewust van onze reputatieschade. De onderliggende analyses zijn gemaakt en we heb-

ben ingezien dat er soms een onbalans was tussen de beloften die de sector heeft gemaakt en wat de klant daadwerkelijk kreeg. Wij hebben de focus inmiddels volledig gelegd op het klantbelang. Back to basics is het devies: het bieden van simpele, begrijpelijke producten die de klant ook daadwerkelijk nodig heeft tegen een billijke prijs. Waar de banken en pensioenfondsen nog aan het begin staan, heeft de verzekeringssector de mindset al veranderd. Nu moeten we ook de daad bij het woord voegen en laten zien dat we het ook daadwerkelijk anders doen.” “Risico is wel”, aldus Latenstein, “dat de particuliere klant het onder-

scheid niet maakt tussen verzekeraars aan de ene kant en banken en pensioenfondsen aan de andere kant en derhalve alle financiële instellingen over één kam scheert. In die zin raakt de reputatiecrisis bij banken en pensioenfondsen ook de verzekeringssector. Als sector zullen we daarom moeten blijven aantonen dat we de noodzakelijke verdere stappen maken met back to basics en dat is nog een hele uitdaging. Hoe kun je bijvoorbeeld een volgende generatie particulieren alle ins & outs van pensioen wel echt laten begrijpen? Leerpunt uit het verleden is in ieder geval dat producten inzichtelijker en begrijpelijker moeten worden en dat de



communicatie met onze klanten moet worden verbeterd.”

Volgens Latenstein kan het vertrouwen worden teruggewonnen als de sector erkent wat niet goed is geweest en dit vervolgens ook direct vertaalt in een betere dienstverlening. “Neemt niet weg dat ook de klant een eigen verantwoordelijkheid heeft. Iedereen holt achter elkaar aan om een beetje spaarvoordeel te krijgen bij de een of andere onbekende buitenlandse bank. Dit is een constatering, geen verwijt.”

Volgens Weurding is het goed dat de sector actief participeert in het platform CentiQ, dat zich onder meer voor inzet voor financiële educatie van volwassenen. Wij hebben ook voorgesteld om een lesprogramma voor scholieren te ontwikkelen, dat zou worden opgenomen in het curriculum, maar dit vond Onderwijs nog een brug te ver. Een gemiste kans. We willen nu gaan bekijken of we dit plan op een andere manier van de grond kunnen trekken.”

“De nadruk in alle discussies ligt momenteel wel erg op leven- en

pensioenproducten”, zegt De Voogd. “Natuurlijk dienen hier de noodzakelijke stappen te worden genomen om het vertrouwen van klanten terug te winnen. Maar we mogen tegelijkertijd niet vergeten dat er in schade en zorg helemaal geen sprake is van een reputatiecrisis. Consumenten zijn over het algemeen positief over hun schade- of zorgproducten. Bovendien zet het intermediair de nodige stappen om de dienstverlening aan de klant verder te verbeteren. Door meer en beter gebruik te maken van alle digitale mogelijkheden neemt het gemak voor consumenten alleen maar toe.”

## VERDIENMODEL

De nieuwe wet- en regelgeving heeft grote gevolgen voor het business model en het verdienmodel van het intermediair. Vergeten wordt soms nog wel eens dat ook verzekeraars nadrukkelijk in een nieuw tijdperk zijn beland met andere verdiensten dan de sector in het verleden gewend was. Alle spelers in de sector hebben te maken met teruglopende omzetten. De

markt voor hypotheek kelderde dit jaar met veertig procent, de levensmarkt met 25 procent en de markt voor beleggingsverzekeringen met 50 procent. De vijver wordt kleiner en de concurrentie neemt toe. Bovendien behoren de beleggingswinsten momenteel ook grotendeels tot het verleden. Back to basics betekent tevens dat er geen plaats meer is voor onbegrijpelijke producten, producten met onduidelijke risico's en producten die klanten niet echt nodig hebben. Latenstein: “De kosten bij verzekeraars moeten omlaag, de risico's moeten worden verminderd en de kapitaalpositie dient te worden versterkt. Als je dit doortrekt, betekent dit dat het rendement automatisch verder onder druk zal komen te staan. Voor een belangrijk deel zullen verzekeraars dit met meer efficiency en dus met lagere kosten moeten zien op te vangen. Gezien de legacy waar verzekeraars nu eenmaal mee te kampen hebben, is dit nog een hele uitdaging. Niet schaalgrootte, maar 'economy of scale' is nu de winnende strategie. Overigens moeten we ook weer

niet doorschieten. Als we ons alleen maar focussen op de reductie van kosten en risico's bestaat het gevaar dat we onvoldoende inspelen op de kansen die er zijn. Voor je het weet beland je dan in een vicieuze cirkel en duurt de situatie langer dan nodig is. Het niet durven nemen van risico's heeft ook een prijs.”

## DOORGESCHOTEN

Volgens Weurding is het van cruciaal belang dat de verzekeringssector zelf de noodzakelijke stappen blijft nemen. “Door de marktomstandigheden is het reputatiedossier inmiddels een crisisdossier geworden waar de overheid bovenop zit. De politiek eist dat de sector het business plan herijkt waarbij de focus minder is gericht op de verhoging van de aandeelhouderswaarde maar daarnaast ook op de belangen van alle stakeholders. Als de sector het heft niet zelf in handen neemt, zal de overheid uiteindelijk bepalen hoe ons business model er uit zal gaan zien. De overheid zou hierin wel eens kunnen doorschieten. Er is een nieuwe balans nodig, een balans



RONALD LATENSTEIN:  
“Elkaar niet de put in praten.”



BAS DE VOOGD:  
“Geen reputatiecrisis bij schade en zorg.”

# “Wie geen goede kwaliteit en/of een te duur product levert, prijst zichzelf uit de markt”

BAS DE VOOGD

waarbij aan de ene kant het klantbelang is gewaarborgd en waarbij aan de andere kant ook de noodzakelijke ruimte bestaat voor het ondernemerschap.”

“Zonder ondernemerschap geen innovaties”, valt De Voogd Weurding bij. “En alleen door middel van innovaties is de sector in staat om het klantbelang steeds beter te dienen. De overheid moet daarom oppassen dat het niet in regulering doorslaat en de branche stigmatiseert. Natuurlijk moeten misstanden worden aangepakt en zullen we als sector niet meer mogen dralen om verbeteringen ook daadwerkelijk door te voeren. De transparantie-eisen zijn in die zin een voordeel voor onze branche. Doordat onze producten volstrekt helder worden, neemt de druk op onze kosten toe en zijn we genoodzaakt veel efficiënter te gaan werken. Hier is overigens nog een wereld te winnen. Naar mijn mening staat de digitalisering pas in de kinderschoenen.” Volgens Latenstein zijn we in Nederland vaak roomser dan de paus. “Nieuwe wet- en regelgeving wordt hier in het algemeen voortvarender opgepakt dan in de rest van Europa. Dat houdt ook een gevaar in. Je kunt wel altijd het netste jongetje van de klas willen zijn, maar als onze wet- en regelgeving dadelijk niet meer spoort met de nieuwe Europese verzekeringsrichtlijn bestaat de kans dat Europa ons terugfluit. Daar komt bij dat we daardoor ten onrechte negatief kunnen afsteken ten opzichte van andere Europese spelers. Zoiets zou enorme consequenties hebben voor de Nederlandse verzekeringssector.”

## REGIE

Het verleden heeft uitgewezen dat de sector niet altijd uitblonk als het om zelfregulering ging. Weurding heeft er alle vertrouwen in dat de sector nu wel de regie in handen neemt. “In de sector wordt de noodzaak om te veranderen zeer breed erkend. Bovendien nemen we

het heft nu ook daadwerkelijk in handen en reageren direct op eventuele tekortkomingen. Zo hebben we bijvoorbeeld zelf voorgesteld via de Stichting van de Arbeid een passende oplossing te zoeken voor de knelpunten die zich kunnen voordoen bij de beschikbare premieregelingen, hebben we ons hard gemaakt voor tijdige informatie over opzegmogelijkheden in combinatie met in principe eenjarige contracten bij schadepolissen en werken de leden binnen het Verbond nauwgezet samen aan de totstandkoming van een keurmerk voor verzekeraars. Soms is er helaas druk vanuit politiek of media nodig om de ‘sense of urgency’ echt tussen de oren te krijgen.”

Weurding hoopt ook dat Bgfo 2 alsnog snel kan ingaan. Oorspronkelijk was de inwerkingtreding voorzien voor 1 juli a.s. Die datum bleek voor het ministerie van Financiën niet haalbaar. “Verder uitstel vind ik zelf niet wenselijk. Wij hebben geen tijd te verliezen om het vertrouwen van de klant te herwinnen. Het Bgfo levert hier een belangrijke bijdrage aan. Het verplicht de sector volledig transparant te werken. Goed voor de klant, goed voor het ondernemerschap van aanbieders en intermediair. Om die reden zijn wij er voorstander van dat ook uitvaartverzekeringen en woonlasten- en kredietbeschermers onder het Bgfo gaan vallen. Provisiemaximering is in onze optiek geen optie. Dergelijke afspraken passen niet bij de verzekeringswereld van vandaag de dag en overheidsingrijpen in het kale prijsbeleid zou echt een stap te ver zijn.”

Ook De Voogd is nadrukkelijk van mening dat de markt dit vanzelf reguleert. “Door gebrek aan transparantie was dit vroeger niet mogelijk. Laat de markt nu gewoon zijn werk doen. Te dure producten vallen in een correcte vergelijking dan vanzelf wel af. Verdergaande digitalisering zal dit proces alleen maar versnellen. De

schademarkt heeft overigens niet te lijden gehad van de affaires rondom complexe producten. Wel neemt de dynamiek enorm toe. Klantentrouw neemt af, shopgedrag neemt toe en de populariteit van marktplaatsen en rankinglijstjes stijgt verder. Wie geen goede kwaliteit en/of een te duur product levert, prijst zichzelf uit de markt.”

De digitalisering heeft tot gevolg dat het aantal e-mediairs fors stijgt. “Toch is er op de schademarkt ook plaats voor de traditionele tussenpersoon die de schadeafhandeling excellent oppakt. Zij zullen standhouden, mits ze zich bedienen van digitale technieken.” Volgens Weurding zal de branche de dienstverleningscomponent ook veel sterker kunnen en moeten benadrukken. Dat is nu eenmaal een belangrijke meerwaarde van onze industrie en vreemd genoeg blijft die nog vaak onderbelicht. Dit geldt zowel voor verzekeraars als intermediair.”

## KRACHTENBUNDELING

Het lijkt er in de sector wel eens op dat verzekeraars en intermediair niet meer de natuurlijke business partners van weleer zijn, maar dat de belangen steeds meer uiteenlopen. Latenstein betreurt dit, maar toont ook wel begrip. “Het intermediair is in lastig vaarwater terecht gekomen. De druk op het eigen verdienmodel is groot, de wet- en regelgeving stelt hoge eisen aan ondernemers, de administratieve lasten nemen fors toe en het intermediair wordt door de politiek en de media vaak in een kwaad daglicht gesteld. Zowel verzekeraars als adviseurs worden in een andere rol gedwongen. Dat roept emoties op. Toch moeten we niet uit het oog verliezen dat we alleen gezamenlijk de vele uitdagingen aankunnen. Juist in de nieuwe wereld hebben we elkaar meer dan ooit nodig.” Weurding constateert dat er op koepelniveau juist constructief overleg plaatsvindt. “Wel is er soms

spanning tussen de koepels en de eigen achterban. Maar iedereen is ervan overtuigd dat we één gezamenlijk belang hebben en dat is het belang van de eindklant. En laat ik duidelijk zijn. De rol van het intermediair in de advisering van complexe producten blijft ook in de toekomst cruciaal.”

## 2012

Volgens Weurding zal een drietal ontwikkelingen bepalend zijn voor de toekomst van de bedrijfstak. “Natuurlijk is ook onze sector afhankelijk hoe de economische crisis zich verder ontwikkelt. Verder zou overregulering de doodsteek van het ondernemerschap in onze branche kunnen zijn. Het is te hopen dat de politiek niet voor deze weg kiest. Tenslotte is het de vraag in hoeverre de sector zelf de maatschappelijke nutsfunctie daadwerkelijk zal oppakken en invullen.”

“Belangrijk is dat we elkaar in deze lastige periode niet dieper de put in praten, maar juist benadrukken wat wel goed gaat en waar wel kansen liggen”, zegt Latenstein. “Onherroepelijk zullen we de komende jaren belanden in een andere en voor ons nieuwe verzekeringswereld. Maar laten we die wereld gezamenlijk opbouwen en de kansen benutten die zich aandienen.”

De Voogd is van mening dat er vooral keuzes moeten worden gemaakt. “Het intermediair kan zich niet meer veroorloven dat hij voor iedereen alle producten op de beste wijze kan adviseren. Met name het kleine intermediair zal zich moeten specialiseren om zijn werk excellent uit te voeren. Daarnaast zullen we de keten- en procesintegratie daadwerkelijk naar een hoger plan moeten tillen. We zullen meer werk moeten verzetten, waar minder opbrengsten tegenover staan en dus moeten de kosten in onze bedrijfstak drastisch omlaag.” ■