

## Verlag

# Decavi - KPMG

## “We moeten kijken naar het verleden, maar meer nog naar de toekomst”

**D**e verdere uitbouw en professionalisering van de verzekeringssector. Dat beoogden Laurent Feiner, oprichter en gedelegeerd bestuurder van DECAVI, en KPMG België toen ze in 2011 de Insurance Academy oprichtten. Het seminarie over de strategische ontwikkelingen en uitdagingen binnen de verzekeringssector zette die opzet mooi kracht bij.

“Er komt een tsunami van uitdagingen op ons af. Niet alleen in aantal maar ook in termen van complexiteit en grootte”, begon Karel Tanghe zijn betoog. De Partner van KPMG Bedrijfsrevisoren, verantwoordelijk voor de verzekeringssector, stelde daarop dat economen en analisten er nog nooit in geslaagd zijn economische en financiële crisissen goed te onderkennen en te voorspellen, en zag daarvoor twee belangrijke redenen.

“Ten eerste wordt te veel rekening gehouden met historische modellen. Daardoor wordt onvoldoende aandacht besteed aan de ontwikkelingen op politiek, economisch en sociaal vlak, zoals bijvoorbeeld de versoepeling van het monetair beleid, de vergrijzing, de beperkte economische groei en de bevolkingsexplosie in de zogeheten ontwikkelingslanden. Evenmin wordt het effect van andere megatrends goed ingeschat; denk aan de klimaatverandering, de technologische vooruitgang en mogelijke ontwrichting, en de fenomenale groei van digitale gegevens, de zogeheten ‘big data’. Ten tweede zijn crisissen zo onvoorspelbaar door de beperkingen die inherent zijn aan assumpties, correlaties, volatiliteit en andere traditionele risicomanagement-methodieken”, zei Tanghe.

“We moeten kijken naar het verleden, maar meer nog naar de toekomst”, vervolgde hij. “Met name naar de onderlinge

verbanden tussen alle ontwikkelingen. Een nieuwe aanpak dringt zich op, zowel in de benadering van de problematiek als in de techniek die we ervoor gebruiken.” Ter illustratie toonde Tanghe een mind map die naast de grootte ook de mate van interactiviteit van een waaier van risico’s

rekening houdt met de risico’s die verzekeraars nemen en waarbij alle balanscomponenten geëvalueerd worden. Ook is al een wereldwijd Basic Capital Requirement-raamwerk (BCR) ontwikkeld dat aanvaard is door de Financial Stability Board (FSB). Het is de bedoeling dat de International

**“Er wordt te veel rekening gehouden met historische modellen. Daardoor gaat onvoldoende aandacht naar de ontwikkelingen op politiek, economisch en sociaal vlak”**

weergaf die elkaar kunnen versterken. “Elke toekomstgerichte onderneming zou deze oefening moeten maken. Ze is complex, maar ook nodig om een grondige impactanalyse te maken en tot een gefundeerde oplossing te komen. De CEO van de toekomst zal proactief waarden moeten kunnen creëren uit de opportuniteiten die de verbanden tussen al die risico’s inhouden. Dat vereist een planmatige aanpak.”

### DRIE BOUWSTENEN

Samen met Pieter Herremans, directeur van KPMG Advisory, heeft Tanghe daartoe een model met drie bouwstenen ontwikkeld. Hij benadrukte met klem dat het noodzakelijk is de interactie tussen die bouwstenen in te zien en ze samen aan te pakken.

Als eerste bouwsteen haalde hij ‘Regulatory, Finance and Risk Transformation’ aan. Om consumenten beter te beschermen is onder andere werk gemaakt van Solvency II, dat meer dan zijn voorganger

Association of Insurance Supervisors (IAIS) de solvabiliteitsberekening die alle internationale systemische verzekeraars tegen eind 2015 moeten voorleggen, zal gebruiken om zijn internationale kapitaalstandaarden af te stemmen. “De hele transformatie die hiervoor nodig is, zal samen met een reeks andere maatregelen in het kader van consumentenbescherming, zoals MiFID, onmiskenbaar een stijgende kost betekenen die verzekeraars ertoe dwingt hun werking te optimaliseren. De vloedgolf van regels zal er ook toe leiden dat meerdere kleine nichespelers verzwolgen worden”, stelde Tanghe met zijn voorbeeldspraak.

Pieter Herremans lichtte de tweede bouwsteen toe; ‘Business Value Strategy & Operations’. Hij verwees naar het boek ‘De discipline van marktleaders’ van Michael Treacy en Fred Wiersema. Daarin stellen de auteurs dat sommige marktleaders erin slagen te excelleren door consequent te focussen op ofwel innovatieve producten aanbieden (product leadership), ofwel uiterst klantgericht werken (customer inti-

macy), ofwel naar een optimale kostenbeheersing streven (operational excellence). "Voor generalistische verzekeraars mag het geen probleem vormen om in een bepaalde productlijn of business unit op verschillende van deze domeinen te excelleren, als op corporate niveau maar duidelijke afspraken gemaakt zijn en het om verschillende marktsegmenten gaat." Dit is trouwens een voornaam aandachtspunt voor de CEO's van internationale verzekeraars, zoals blijkt uit een recente studie van McKinsey.

Diezelfde studie toont aan dat data-analyse bij de meeste maatschappijen nog in de kinderschoenen staat. "De IT-investeringen gaan grotendeels naar het onderhoud van bestaande applicaties", zei Herremans. "Gelukkig hebben de meeste verzekeraars in Europa een inhaalbeweging ingezet om hun IT-patchwork te rationaliseren en het efficiënter te maken. Daarbij valt op dat ze meer dan vroeger gebruikmaken van state-of-the-art platformen van externe providers."

Tot slot wees hij erop dat op het vlak van IT eveneens al heel wat inkt gevloeid is over customer relationship management. "Een voorname factor daarin is de wijze van distributie. Op Europees niveau is dat een bonte lappendeken, niet het minst door lokale regulering en de lokale verschillen in klantgedrag. In retail kiezen verzekeraars almaar meer voor multikanaal distributie, en vindt door de stijgende regulering en onder druk van operationele

ingewikkelde fiscaliteit en het bestaan van gelijkaardige bankproducten, doen almaar meer consumenten een beroep op specialisten zoals financiële planners. Wat eveneens een nieuwe distributie-uitdaging voor de traditionele verzekeraars inhoudt."

Karel Tanghe ging daar dieper op in tijdens zijn toelichting van 'Distribution & Client Relationship Management', de derde bouwsteen van het KPMG-model. "40% van de ondervraagde consumenten in een recente studie weet niet hoe een schade aan te geven. 50% van hen is nog nooit veranderd van verzekeraar. Maar het beslissings- en koopgedrag zal ingrijpend wijzigen door de technologische vooruitgang. Mobiele applicaties winnen met de dag aan belang en de invloed van de sociale media weegt almaar zwaarder door. Bovendien doemen nieuwe distributeurs op zoals grootwarenhuizen en online aggregators, bijvoorbeeld. De traditionele verzekeraars zien almaar beter in dat ze de eindklant onvoldoende kennen. Ze nemen steeds meer initiatieven om daaraan te verhelpen, om vervolgens hun productgamma erop af te stemmen en zodoende de alternatieve distributie te pareren."

#### VIER KERNBEGRIPPEN

Gast spreker Bart De Smet, CEO van Ageas, gaf aan niet in een globale marktbenadering van kmo- en particuliere risico's te geloven. "Door de grote verschillen van land tot land en door de snelheid waar-



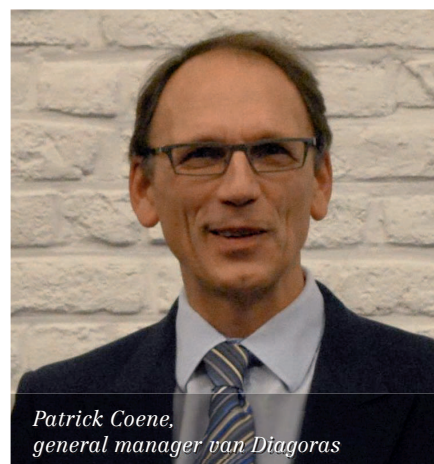
*Karel Tanghe,  
partner van KPMG Bedrijfsrevisoren*



*Bart De Smet,  
CEO Ageas*



*Pieter Herremans,  
directeur van KPMG Advisory*



*Patrick Coene,  
general manager van Diagoras*

**“Vijftig procent van de consumenten is nog nooit veranderd van verzekeraar. Maar het beslissings- en koopgedrag zal ingrijpend wijzigen door de technologische vooruitgang.”**

uitmuntendheid een productstandaardisatie plaats die de komst van nieuwe distributiekanaalen moet vergemakkelijken. Een tweede tendens heeft betrekking op de Levenmarkt: door de strakkere regelgeving over consumentenbescherming, de

mee het speelveld verandert, opteert onze groep daar waar mogelijk voor een partnerschap met een sterke lokale partner. Het mooiste voorbeeld is China, waar we in 2001 vanaf nul begonnen en een aandeel van 25% namen in een nationale li-



centiehouder." Intussen bekleedt Ageas ginds de 6e plaats met 5% marktaandeel, meer dan 1000 kantoren, zowat 18.000 medewerkers, ruim 140.000 agenten en samenwerking met ongeveer 22.000 bankkantoren."

Hij zei ook niet alle uitdagingen te zullen opsommen waar Ageas voor staat – "ze zijn deels interne keuzen" – maar ging in op een waaier van opportuniteiten, die hij in vier kernbegrippen bundelde: economische omgeving, klanten, distributie en regulering. Met daartussenin, als bindende factor, technologie en data.

**“De meeste IT-investeringen gaan naar onderhoud. De meeste verzekeraars hebben gelukkig wel een inhaalbeweging ingezet om hun IT-patchwork efficiënter te maken.”**

"Ik word altijd wat ongemakkelijk bij al die slogans over big data die zovelen klakkeloos overnemen. Het komt erop aan na te gaan wat je met die gegevens kunt aanvangen", stelde De Smet. "Evengoed zien wij in eigen applicaties een uitgelezen middel om het verschil te maken. Met ons nieuwe groepsverzekeringsplatform kunnen we een tariefaanpassing doorvoeren in 20 dagen, terwijl dat vroeger 6.000 mandagen in beslag nam. Door zulke kosten onmiddellijk ten laste te nemen en deze niet te activeren, creëren we financiële ruimte om jaar na jaar in nieuwe toepassingen te investeren."

#### ECONOMISCHE OMGEVING

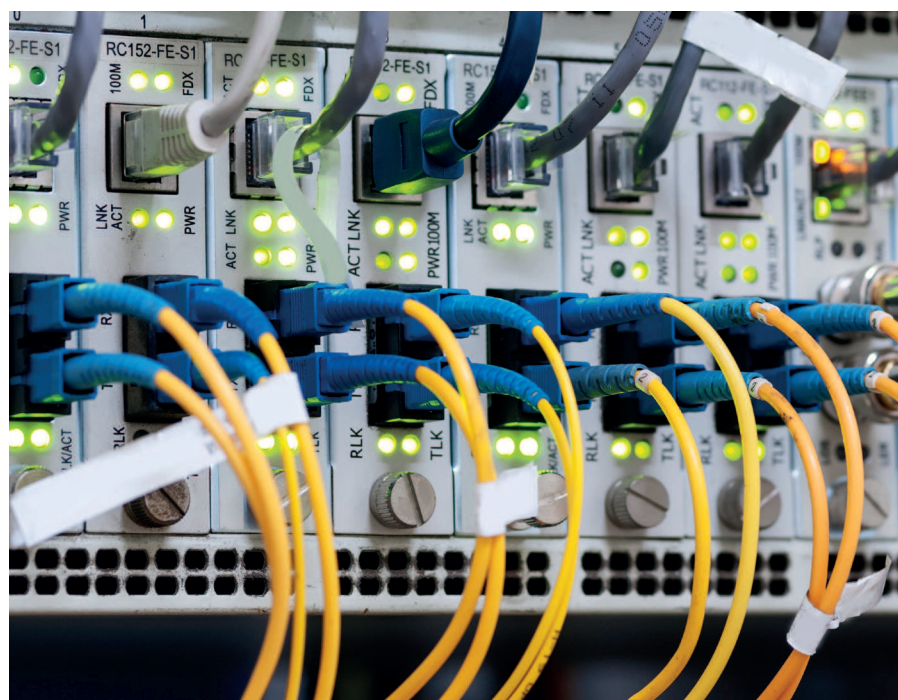
Over de economische omgeving zei De Smet dat het zwaartepunt verschuift van de mature markten naar de groeielanden. "We zetten daar sterk in op Leven omdat de middenklasse er nu al het aantal inwoners van Europa overtreft, maar ook omdat de EU-markt weinig groei inhoudt. Onze groep heeft de schaalgrootte om zijn rol op te nemen in de tweede- en de derdepijler en in gezondheidszorgsoplos-

singen, waarnaar door de vergrijzing al maar meer vraag is. We exporteren onze kennis naar de andere landen waarin we actief zijn, al stappen we door de verschillen in regelgeving en consumentengedrag soms bewust niet met een bepaalde productlijn in deze of gene markt", verduidelijkte de CEO van Ageas.

Hij kaartte daarop nog een belangrijk aspect van de economische omgeving voor Levenverzekeraars aan: de huidige lage interestvoet. "We vangen dit probleem op door te streven naar perfecte ALM matching, naar evenwicht dus tussen de acti-

#### NIEUWE WAARDEPROPOSITIE

Wat de klanten betreft, wees De Smet erop dat ze steeds meer transparantie, snelheid en gebruiksgemak op prijs stellen. "Tegelijk moeten we rekening houden met de frappante verschillen van markt tot markt, maar ook binnen eenzelfde markt. Zo is in België de online verkoop veel minder ingeburgerd dan in Nederland en in de UK, maar is dat over het Kanaal ook beduidend minder het geval voor de woningverzekering dan voor de autopolis." Verder haalde de topman van Ageas de impact van de digitalisering aan. "Wij hebben ervoor gekozen geen centraal di-



gitaliseringsproject op te zetten. In de mature markten investeren we vooral in de backoffice om snel interactief met de klant om te gaan als het moment er rijp voor is. In de groeimarkten zetten we meer in op frontoffice-toepassingen voor pc, smartphone en tablets." Een bijkomende uitdaging zag hij in de maatschappelijke veranderingen, zoals de opwarming van de aarde, de cybercriminaliteit en de technologische revolutie – denk aan de zelfsturende wagen, de slimme domotica en het intelligente T-shirt, dat je gezondheid monitort. "Die veranderingen zullen de waardepropositie van de verzekeraars beïnvloeden", aldus De Smet. "We zullen moeten inspelen op andere vragen van klanten, maar ook moeten uitmaken hoe we omgaan met alle data die over hen beschikbaar worden."

#### MARKTGERICHTE STRATEGIE

Bij het derde kernbegrip, distributie, ging De Smet eerst in op het fenomeen vergelijkingssites. "We hebben niet de indruk dat ze in andere landen evenveel succes zullen kennen als in de UK, waar de toezichthouder zich er trouwens zorgen over maakt dat de consument alleen op basis van de prijs en niet in functie van de waarborgen zou beslissen, en waarbij de organisatoren van die sites vaak extra inkomsten halen uit 'add-on producten', zoals bijvoorbeeld gespreide betaling van pre-

mies, waarvoor ze een interest van 16 à 18% aanrekenen. Dit alles draagt ertoe bij dat wel eens getwijfeld wordt aan de objectiviteit van de ranking die zij aan de verschillende alternatieven geven." Die laatste bemerking zou ook kunnen opgaan voor zoekmachines: na de roll-out van een vergelijkingssite in de UK in 2012 heeft de grootste onder hen ook al in meer dan de helft van de Amerikaanse staten de handelsnaam Google Compare Auto Insurance Services Inc. laten registreren, en met een aantal verzekeraars een contract gesloten om hun polissen te mogen verkopen. "Vraag is of die zoekmachines er de zware investering in kapitaal, in solvabiliteit, voor over hebben om zich volop op verzekeringen toe te leggen, en hoe ruim ze het dan zien in geografische termen", zei De Smet. Dat in de UK meerdere voetbalclubs en grootwarenhuisketens verzekeringen aanbieden, ontlokte hem de bemerking dat vele consumenten blijkbaar meer vertrouwen hebben in die partijen dan in verzekeraars – al gaan deze laatste uiteraard achter de polissen schuil. "Die alternatieve distributeurs beschikken over een schat aan consumentendata, wat een doorgedreven prijsdifferentiatie mogelijk maakt", voegde hij daaraan toe.

Ageas zelf opteert naargelang de markt waarin het actief is, voor een van de drie strategieën die Pieter Herremans toelichtte. "In China en voor het makelaarskanaal

van AG Insurance mikken we op product leadership. In Maleisië en voor de groepsverzekeringen ligt de focus op customer intimacy. En in de UK en voor het bankkanaal van AG Insurance streven we naar operationele uitmuntendheid. Om er drie distributiestrategieën op na te houden, moet je over voldoende schaalgrootte beschikken en de kosten onder controle houden. In die laatste optiek zetten we in bepaalde markten liever initiatieven op om de notoriteit van het lokale merk te vergroten, zoals voor AG Insurance in België, dan het merk Ageas te promoten.

#### ONZEKERE REGULERING

Inzake het vierde kernbegrip, regulering, belichtte De Smet twee aspecten. Over Solvency II zei hij dat Ageas een groot voorstander is van een kapitaalregime dat rekening houdt met de werkelijke risico's waaraan de verzekeraar onderhevig is, maar dat er nog té veel onduidelijkheden zijn en dat de interne voorbereiding complex en duur uitvalt: "Tot nu toe kostte de voorbereiding ons al zo'n 140 miljoen euro. Bovendien is Ageas ook in niet-Europese landen actief, wat de zaak bemoeilijkt. Door de onzekerheden die nog over Solvency II bestaan, is het niet zeker dat het bij de implementatie in 2016 al voldoende stabiel zal zijn. Vraag is ook of de consument er werkelijk beter van wordt, want finaal zal hij de factuur meebeta-



Van links naar rechts: Bart De Smet (Ageas), Karel Tanghe (KPMG), Patrick Coene (Diagoras), Pieter Herremans (KPMG), Laurent Feiner (Decavi)



len.” Voor het tweede aspect, distributie en transparantie, wees De Smet op de inspanningen tot zelfregulering die de Belgische verzekeringssector al nam. “Blijkbaar hebben ze onvoldoende vrucht afgeworpen. Maar zit de klant op meer transparantie in de verloning te wachten? Dan moet ze wel voor alle distributeurs gelden, wat in België niet het geval is. Bovendien lijkt binnen de EU de appetijt naar meer transparantie af te nemen, omdat sommigen beseffen dat teveel informatie kan leiden tot desinformatie.”

### ZES BASISFUNCTIES

Patrick Coene, general manager van Diagoras en tweede gastspreker, had ruim 20 jaar ervaring in de sector voordat hij in 2012 zijn managementadviesbureau in verzekeringen oprichtte. Hij was dan ook goed geplaatst om vanuit een historisch perspectief de strategische uitdagingen in Niet-Leven te schetsen. Eerst en vooral is het voor een verzekeraar belangrijk om zijn basisfuncties op een uitstekende manier te vervullen, onderstreepte Coene. “Verzekeraars die daarin slagen, zullen het best de uitdagingen van de toekomst kunnen pareren.” Daarop lichtte Coene de zes basisfuncties toe die hij onderkent: het niveau en de kost van de service, de prijszetting en de risicoselectie, het portfoliomanagement, het distributiemanagement, de schadeafhandeling, en last but not least de beroepsethiek en de waarden die de verzekeraar erop nahoudt.

Het niveau van dienstverlening is in de voorbije 20 jaar grondig gewijzigd, stelde Coene. “De tijd dat briefwisseling makkelijk 2 à 3 maanden onbehandeld bleef, ligt mede dankzij de moderne technologie achter ons. Wat niet wil zeggen dat elke niet-standaardvraag nu snel en correct behandeld wordt.” Ook de kost van de dienstverlening kan beter: “Het is mogelijk de algemene onkosten met 30 à 35% terug te dringen en tegelijk het serviceniveau te verbeteren, heeft mijn ervaring in loondienst me geleerd.” Waarna Coene een lans brak om meer te investeren in de opleiding van medewerkers, wat hij als een sleutelement bestempelde om kostenefficiënt de dienstverlening te verbeteren. Over de tweede basisfunctie, de prijs-



zetting, zei Coene dat een sterke strategie op dat vlak begint bij adequaat de reële risicokosten inschatten. “De schadelast uit het verleden is slechts ten dele relevant. Meer nog komt het erop aan vooruit te blikken, om daarna een vergelijking met de markt te maken, je daarin te positioneren, en elke dag na te gaan of je prijszetting nog klopt. Vooruitblikken is moeilijk. Maar de databases van de verzekeraars bevatten veel meer informatie over te verwachten schade dan wat ze nu voor hun tariefzetting gebruiken.”

Inzake portfoliomanagement gaf Coene aan dat de kunst erin bestaat alle producten te evalueren, van de meest rendabele tot de meest verlieslatende, en tijdig te saneren. “Portefeuillecorrectie is makkelijk, maar je moet het willen doen. Het is vooral een uitdaging voor maatschappijen die commerciële risico's verzekeren.”

Wat distributiemanagement betreft, wees Coene erop dat het aandeel van elke distributievorm vrij constant blijft. “De opkomst van vergelijkingssites treft vooral de makelarij, die een deel van de koek aan zich ziet voorbijgaan.” Dat grootwarenhuisketens Niet-Leven zouden aanbieden, zag hij niet als een bedreiging: “Uit de statistieken in de UK blijkt dat de professionele verzekeringsadviseurs - makelaars, banken, agenten, direct writers – de belangrijkste distributeurs in Brand en Auto blijven.” Hij benadrukte wel dat de makelaars net zoals de verzekeraars moeten



blijven investeren in de professionele kennis van hun medewerkers, mede door de strengere regelgeving.

“Over schadeafhandeling ga ik niet veel zeggen; de kwaliteit ervan is aanzienlijk verbeterd”, vervolgde Coene. “De glasbraakwaarborg in Auto en de bijstandspolis zijn ondertussen convenienceproducten geworden. De uitdaging bestaat er dan ook in om voor andere producten, zoals Brand, eenzelfde positieve klantervaring te creëren en zich niet tot het administratieve aspect van schadeafhandeling te beperken.”

De zesde basisfunctie waarop Coene inging, was ethiek en waarden. “De extra controle die de toezichthouder oplegt,

kost veel energie van de verzekeraars. Maar het is ook een goede zaak. Want het komt er niet alleen op aan waarden te bepalen en ze door te geven aan medewerkers, maar ook erover te waken dat je niet ontspoot op het vlak van risicomanagement.”

#### OPPORTUNITEITEN

Als tweede grote uitdaging, naast de voornoemde basisfuncties, haalde Coene de veranderende samenleving en de uitdagingen aan waar verzekeraars voor staan door de tsunami aan risico's waarover Karel Tanghe eerder uitweidde. “Sterk met elkaar gecorreleerde risico's zijn moeilijker te beheersen dan op zich staande risico's. Belangrijker nog is dat de klassieke Niet-Levenmarkt niet meer groeit. Daartegenover staan meerdere nieuwe opportuniteiten waarop de verzekeraars kunnen inspelen. Door de verouderende bevolking neemt het belang van gezondheidszorg toe. Verder vergroot de flexibelere arbeidsmarkt het risico op inkomensverlies.

Evengoed biedt – naast het internet of things – het cybercriminaliteitsrisico, en de daarmee gepaard gaande aansprakelijkheid, heel wat perspectieven: op jaarbasis wordt wereldwijd de totale kost van online misdrijven geschat op 375 à 575 miljard dollar, terwijl het incasso van alle bedrijfsverzekeringen samen 600 miljard dollar bedraagt.”

#### KMO-MARKT

Tot slot stond Coene stil bij de kmo-markt. “Internationale bedrijvenverzekeraars zien het als een middel om hun overcapaciteit te benutten, hun groeiambities te realiseren, en de druk op hun winstmarges in de markt van de grote risico's te compenseren. Evengoed geniet het kmo-segment interesse van verzekeraars die tot nu toe actief waren in de markt van particulieren en kleine ondernemingen: ook zij willen groeien, zien er synergie in IT-processen en in distributie in weggelegd, en zijn gecharmeerd door de voor hen hogere marges.” Maar beide partijen moeten zich

realiseren dat de kmo-markt om een aparte benadering vraagt, stelde Coene. “De meeste kmo's verwachten doorgedreven advies en ondersteuning op onderschrijvings- en op schadevlak. Ik ga er dan ook van uit dat dit segment een makelaarsmarkt blijft.

Verzekeraars die zich nieuw op die markt willen toeleggen, doen er goed aan zich te focussen op specifieke risico's zoals aansprakelijkheid en cybercriminaliteit, om er een rendabele activiteit van te maken. Ge-regeld hoor ik binnen- en buitenlandse particulierenverzekeraars met plannen voor een kmo-werking zeggen dat ze een combined ratio van meer dan 100 erbij zullen nemen omdat hun particulierenportefeuille dat wel kan dragen. Dat is een totaal foute redenering. Hoe meer risico, hoe groter je kapitaalbuffer moet zijn. Wat per definitie inhoudt dat je in je prijs-politiek voldoende marge moet inbouwen.”

**Jan De Raeymaecker**



## En u weet wat leeft in verzekeringen

### Hebt u regelmatig vragen over verzekeringen?

Assuropolis is de meest volledige online databank over verzekeringen op de Belgische markt.



### U hebt heel gerichte vragen? Of vragen over een bepaalde verzekeringstak?

Assuropolis stelt u samen op maat van uw behoeften.

Combineer zelf de modules Auto, Leven, Niet-Leven, Nieuwsbrieven en Sector.

Of nog makkelijker:

kies voor een van de voordelig geprijsde packages.

