

POSITION PAPER **VOLMACHTEN**

Samen verantwoordelijkheid nemen voor
een duurzame volmachtenketen



Inleiding	2
Markontwikkelingen	3
Klantbelang centraal	4
Duurzame volmachtketen	5
Risicobeheersing	8
Technologie	9

Inleiding

Veel verzekeraars besteden delen van hun primaire werkzaamheden – van de klantacceptatie tot het afhandelen van schade – uit aan andere partijen. Dat doen zij door een volmacht te verlenen. Met een premievolume van ongeveer 3,5 miljard euro zijn gevolmachtigd agenten voor verzekeraars van grote waarde.

Volmacht is uitbesteding, de verzekeraar is altijd verantwoordelijk. Dit heldere uitgangspunt is recent door DNB herbevestigd in de “Good Practice Uitbesteding”*. Deze verantwoordelijkheid kan een verzekeraar enkel nemen als die de regie heeft en controle uitoefent. Want, ook als de gevolmachtigd agent zelf gesanctioneerd kan worden, treft de uitbestedende verzekeraar blaam. Deze heeft immers goed invulling te geven aan de checks en balances van de uitbestedingsrelatie. Dit brengt onder andere met zich mee dat de verzekeraar op grond van privacywetgeving als verwerkingsverantwoordelijke kwalificeert. Ook draagt de verzekeraar de eindverantwoordelijkheid voor data die vanuit de uitbestedingsrelatie is verkregen en heeft daar de zeggenschap over. Binnen deze vertrekpunten is de gevolmachtigd agent ruimte te geven voor zover passend bij het wettelijk kader van uitbesteding en zal nadere invulling moeten krijgen op een manier die recht doet aan de positie van beide partijen.

Definities van uitbesteding Wft en Solvency II Richtlijn

Artikel 1.1. van de Wet op het financieel toezicht definieert uitbesteden als het door een financiële onderneming verlenen van een opdracht aan een derde tot het ten behoeve van die financiële onderneming verrichten van werkzaamheden:

- die deel uitmaken van of voortvloeien uit het uitoefenen van haar bedrijf of het verlenen van financiële diensten; of
- die deel uitmaken van de wezenlijke bedrijfsprocessen ter ondersteuning daarvan;

Artikel 13.28 van de Solvency II Richtlijn 2009/138/EG definieert uitbesteding als een overeenkomst van om het even welke vorm tussen een verzekeraar en een al dan niet onder toezicht staande dienstverlener op grond waarvan deze dienstverlener hetzij rechtstreeks hetzij door middel van onder uitbesteding een proces, een dienst of een activiteit uitvoert die anders door de verzekeraar zelf zou worden uitgevoerd.

Uitgangspunt: de verzekeraar is en blijft volledig verantwoordelijk.

*Zie “Good Practice Uitbesteding” DNB, 30 augustus 2018





Verzekeraars en gevolmachtigde agenten werken sinds jaar en dag intensief samen rond de samenstelling van de verzekeringsportefeuille maar ook op terreinen als ICT, financiële aspecten en data uitwisseling. Ook de komende jaren zullen beide gemeenschappelijk optrekken. Daarvoor is wederzijds vertrouwen en respect voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid van groot belang. Verzekeraars en gevolmachtigd agenten moeten samen komen tot een gemeenschappelijke visie en strategische agenda. Niet alleen om nieuwe onderwerpen te kunnen adresseren, ook om de lopende trajecten zoals klantbelang centraal (KBC), Datakwaliteit en Risicobeheersing te kunnen afronden en waar mogelijk te versnellen.

De verzekeringsbranche is volop in beweging. We zien zowel bij verzekeraars als bij gevolmachtigd agenten een consolidatieslag. Ook is er sprake van een toenemende diversiteit aan verdienmodellen bij gevolmachtigd agenten. Daarnaast zijn er maatschappelijke, technologische en wettelijke ontwikkelingen die grote invloed hebben. Bijvoorbeeld rondom het gebruik van data en het denken vanuit het klantbelang.

Het Verbond staat buiten de directe zakelijke afspraken die verzekeraars met gevolmachtigd

Onderdeel Good Practice Uitbestedingen aanzien van afspraken data na beëindiging relatie

Een verzekeraar maakt afspraken met de dienstverlener over wat er met de data gebeurt na beëindiging van de uitbesteding. Ook wijst de verzekeraar taken en verantwoordelijkheden toe voor het beheer van deze plannen en de uit te voeren overgangactiviteiten bij een daadwerkelijke exit, omfattende het retourneren en vernietigen van opgeslagen data (productie en back-up) bij de verlaten dienstverlener.



agenten maken. Wel kan worden gekeken naar de randvoorwaarden en hoe deze – binnen de grenzen die het mededingingsrecht oplegt – te faciliteren. Bindende zelfregulering behoort hierbij tot de mogelijkheden.

Dit position paper gaat in op actuele en toekomstige ontwikkelingen aan de hand van enkele thema's. Ieder thema eindigt met doelstellingen die de agenda van het Verbond bepalen. Die doelstellingen wil het Verbond waar mogelijk in samenwerking met gevolmachtigd agenten/NVGA ontwikkelen en realiseren.

De thema's zijn:

- Klantbelang centraal
- Duurzame volmachtketen
- Risicobeheersing
- Technologie

Marktontwikkelingen

Nieuwe samenwerkingsvormen en ontwikkelingen op specifieke risicogebieden hebben grote invloed op de verzekeringssector als geheel. Maar ook bredere maatschappelijke ontwikkelingen zoals de opkomst van Kunstmatige Intelligentie, block-

chain en digitalisering zorgen voor veel dynamiek. Voor verzekeraars is het vaak een uitdaging om al deze veranderingen bij te houden, evenals het goed vertalen van deze veranderingen naar de volmachtketen. De sector kan niet achterover leunen. Deze tijd vraagt meer dan ooit om innovatief ondernemerschap en alertheid om aan de eisen die nieuwe wet- en regelgeving stellen te voldoen.

Verzekeringssector algemeen

Er komen steeds minder spelers in de verzekeringssector. Het aantal intermediairs daalde van 9.400 in 2009 naar 6.400 in 2016. Ook bij gevolmachtigd agenten is die trend zichtbaar. In de afgelopen twee jaar nam het aantal af van 330 naar 270 gevolmachtigd agenten in 2018. Bij verzekeraars is eveneens sprake van consolidatie.

Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden, onder meer om werkprocessen efficiënter in te kunnen richten, meer grip te hebben op risico's en/of om in te kunnen spelen op nieuwe technologische ontwikkelingen. Daarnaast zorgen branchevervaging en de komst van nieuwe spelers voor de noodzaak om vertrouwde verdienmodellen tegen het licht te houden en waar nodig te veranderen.



Volmachtmarkt

Het rendement in de markt, in het bijzonder ten aanzien van volmachten, blijft een onderwerp van zorg. Aandacht is er ook voor de sterke groei bij serviceproviders door de uitbesteding van administratieve taken bij provinciale intermediairs. Ook consolidatie blijft een belangrijk thema, door samenwerking tussen gevolmachtigde agenten of door overnames. Daarnaast wordt veel vreemd kapitaal beschikbaar gesteld door banken en private equity partijen waardoor gevolmachtigd agenten in de samenwerking per saldo verder van verzekeraars zijn komen te staan.

Een belangrijke uitdaging is om de balans te vinden tussen enerzijds de flexibiliteit en efficiëntie die zo kenmerkend is voor de volmachtketen en anderzijds voldoende mate van uniformiteit om in te kunnen spelen op nieuwe technologieën en controle over de uitbesteding. Sturing, regie en verantwoording zijn niet alleen van bedrijfsmatig belang maar ook essentieel voor de relatie met de toezichthouder. Met name op het gebied van databeheer komen nieuwe vragen op ons af.

Verzekeraars zullen hun gevolmachtigd agenten meer moeten informeren over de echt belangrijke thema's om samen te kunnen bouwen aan een toekomstbestendige keten. Gevolmachtigd agenten zullen op hun beurt sneller moeten acteren wanneer verzekeraars daar om vragen in het licht van de uitbestedingsrelatie.

Het is van groot belang om ook onze stakeholders mee te nemen in de ontwikkelingen binnen de volmachtketen. Wij hechten daarom aan een open en constructieve relatie met o.a. DNB en AFM.

Klantbelang centraal

Kosten efficiënt, nuttig, veilig en begrijpelijk. Dat zijn de 'KNVB'-criteria die de AFM heeft gesteld aan (nieuwe) financiële producten. Verzekeraars zien dit als onmisbare bouwstenen om de klanttevredenheid te vergroten en het vertrouwen in de sector te versterken. Klanten die hun verzekeringen bij een gevolmachtigd agent hebben ondergebracht, moeten hetzelfde serviceniveau ervaren als bij het provinciale/directe kanaal.

Het Verbond vindt dat de keten weg moet blijven van activiteiten, waarbij sprake kan zijn van asym-

metrische informatie. Het is niet in het belang van de klant wanneer klanten worden belemmerd in het maken van de gewenste keuze of financieel nadeel berokkenen, bijvoorbeeld door het in rekening brengen van niet eerder gecommuniceerde overstapkosten.

Een sterke keten heeft sterke schakels

Vanuit klantbelang maar ook om reputatieschade te voorkomen, moet de keten zelf alert zijn op kwaliteitsaspecten en ingrijpen wanneer deze in gevaar komt. Iedereen heeft daarin een zelfstandige plicht. Of het nu een aanbieder is die een bemiddelaar inschakelt en diensten uitbesteedt of een gevolmachtigde die de adviseur/bemiddelaar ondersteunt. Vanwege de toenemende complexiteit van de keten, vraagt het thema Klantbelang Centraal meer aandacht.

Onze uitgangspunten voor de volmachtketen zijn:

- Hoge klanttevredenheid op alle facetten van dienstverlening in de keten;
- De klant betaalt voor dienstverlening door middel van provisie, fee en/of abonnementskosten;
- Geen onverwachte kosten voor de klant;
- Klanten zijn in staat om goede keuzes te maken door tijdige – dus vóórat een contract gesloten is – en transparante informatievoorziening;
- Klantbelang staat centraal in de gehele volmachtketen;
- Zelfregulering die voor verzekeraars geldt, is in de uitbestedingsrelatie één-op-één bindend voor gevolmachtigd agenten.

Doelstellingen Verbond:

- ▼ om de klanttevredenheid te vergroten, zal het Verbond een 'Leidraad klantbelang centraal' ontwikkelen. Deze leidraad maakt duidelijk waar gevolmachtigd agenten aan moeten voldoen in het kader van de eisen van de AFM rondom 'Klant Belang Centraal'. Verzekeraars en gevolmachtigd agenten zullen deze leidraad samen opstellen. Een gemeenschappelijk kader biedt tevens efficiëntie voordelen, waarbij iedere verzekeraar ruimte houdt voor een eigen invulling.

6 | Duurzame volmachtketen

Voor een duurzame volmachtketen is een gezonde financiële huishouding noodzakelijk. Op dat punt bestaan de nodige zorgen, zowel bij verzekeraars als bij gevolmachtigd agenten. Het is de verantwoordelijkheid van verzekeraar én gevolmachtigd agenten een positief rendement (CRvp) te realiseren.

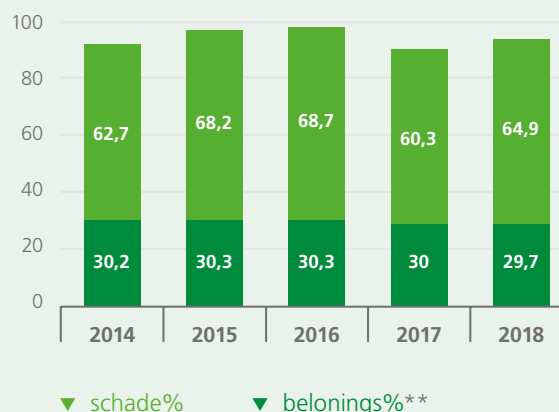
Ontwikkeling rendement verzekeraars

Het rendement voor verzekeraars is de afgelopen jaren structureel onder de maat gebleven. Dat vormt een bedreiging voor de continuïteit op korte termijn en laat ook onvoldoende ruimte om te kunnen investeren in de toekomst. Daardoor bestaat het risico dat partijen zich terugtrekken, wat vaak niet in het belang van de klant is. Daar ligt een gezamenlijke uitdaging, ook omdat ketenpartners invloed hebben op de kosten en opbrengsten van verzekeraars.

De samenleving verwacht dat de keten zo efficiënt mogelijk werkt. Toch zijn de kosten in de volmachtketen, zowel nominaal als procentueel, toegenomen. Dit vraagt dat er efficiënter en effectiever wordt gewerkt. Ook vanuit een lange termijn strategie wordt gekeken naar efficiëntie door gezamenlijke inkoop bij toeleveranciers.

Grafiek 2. Volmacht: Combined ratio per boekjaar, % van verdiende premie (CRvp)*

(bron: Solera/VRA)

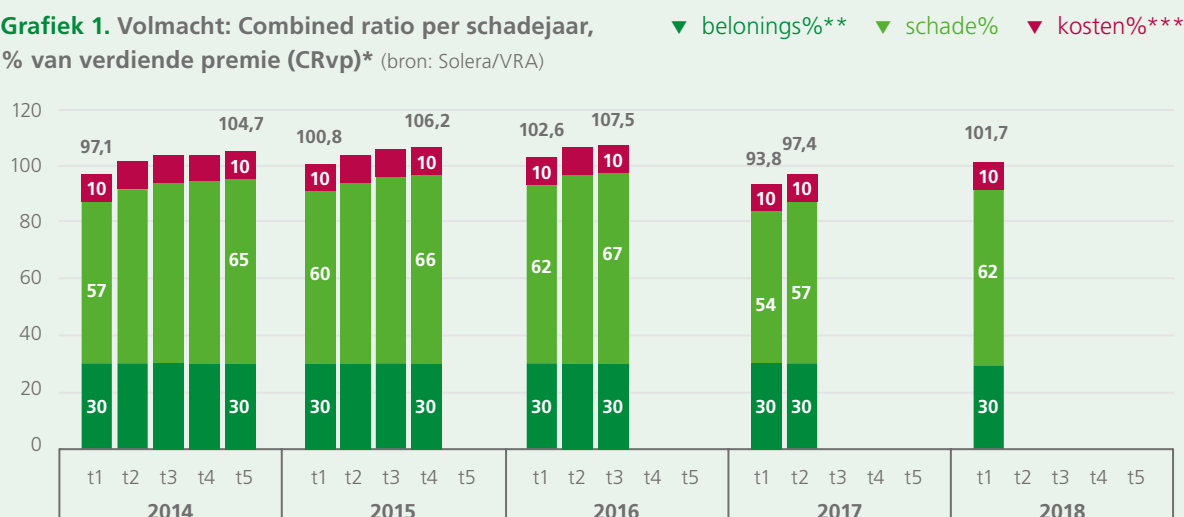


* Gegevens per 31/12 voor boekjaar 2014 t/m 2017 en per 31/8 voor boekjaar 2018.

** Provisie (vergoeding adviseur) en tekencommissie (vergoeding volmachtnemer).

Weergegeven is de ontwikkeling van Combined ratio per boekjaar als percentage van de verdiende premie. CRvp is exclusief maatschappijkosten, herverzekeringslast, waarborgfondskosten, winstmarge verzekeraar.

Grafiek 1. Volmacht: Combined ratio per schadejaar, % van verdiende premie (CRvp)* (bron: Solera/VRA)



* Gegevens per 31/12 voor boekjaar 2014 t/m 2017 en per 31/08 voor boekjaar 2018.

** Provisie (vergoeding adviseur) en tekencommissie (vergoeding volmachtnemer).

*** Kosten voor bijvoorbeeld Fish, Friss, UBO, VRA, VPI, Atosi, herverzekeringslast, waarborgfondskosten en maatschappijkosten (bijvoorbeeld: volmacht-teams, Accountmanagement, letselschadebehandeling, buitenlandsschades, grote schades, etc.). LET OP: de hier gepresenteerde kosten betreffen een voorbeeld en zijn per maatschappij verschillend. In dit voorbeeld is géén winstmarge voor de verzekeraar opgenomen.

Weergegeven is de ontwikkeling van het schadepercentage over 5 jaar, de zogenaamde "uitloop schade" van t1 tot en met t5.





Het toerekenen van kosten leidt binnen de keten vaak tot discussies. Vanuit een integrale visie op de keten moet worden vastgesteld of kosten ook echt toegevoegde waarde hebben.

We zien dat bepaalde productgroepen onvoldoende renderen. Dit leidt tot een terugtrekkende beweging van aanbieders op kleinere markten. De schadelast is van grote invloed op het rendement. Naast de juiste premiestelling spelen de kwaliteit van acceptatie en schadebehandeling een doorslaggevende rol. Een duurzaam beter rendement is alleen mogelijk door de schadelast meer in de greep te krijgen.

Het productenpallet in de volmachtketen kent een grote mate van variëteit. Daardoor hebben klanten meer keuzemogelijkheden. Maar maatwerk kost geld waardoor veel aanbieders werken aan standaardisering en modularisering. Zeker bij minder complexe producten en producten waar de marges zo gering zijn, dat additionele beheerskosten tot verlies leiden.

Eerder dan over de prijs en de productkenmerken moet het in de toekomst gaan over de toegevoegde waarde van dienstverlening, zoals aandacht voor de klant, foutloosheid en snelheid. Bij complexe producten is standaardisering minder eenvoudig. Hier staat het advies centraal. De bemiddelaar heeft dan een duidelijke meerwaarde. Technologische innovaties zijn bij dit soort producten meer ondersteunend dan leidend.

Doelstellingen Verbond:

- ▼ een analyse van de omvang van de kosten ten opzichte van de toegevoegde waarde bij alle betrokkenen in de volmachtketen. Dat biedt de basis voor besluiten om de efficiëntie en/of effectiviteit te verbeteren;
- ▼ centralisatie van inkoop van diverse diensten, zoals UBO etc.;
- ▼ rationalisatie en/of harmonisatie van niet-complexe producten;
- ▼ verdere verbetering en professionalisering van het portefeuillebeheer, waaronder het tijdig/frequent uitvoeren van analyses en opstellen van verbetermaatregelen.

Ontwikkeling rendement gevolmachtigd agenten (beloning)

Het Verbond heeft geen zicht op de inkomsten en winsten van individuele gevolmachtigd agenten. Bekend is dat er sprake is van een divers beeld en de gevolmachtigd agenten te maken hebben met een druk op het rendement.

Meer efficiëntie is noodzakelijk om de kosten beter te beheersen. Het is nu al zichtbaar dat veel gevolmachtigd agenten gebruik maken van nieuwe technologieën, bijvoorbeeld om acceptatie, administratie en schadebehandeling geheel of gedeeltelijk te digitaliseren.

Ook verzekeraars moeten alert zijn op de kosten die voor rekening komen van het volmachtbedrijf.

- 8 | De toename van de kosten betreft met name extra comptabele kosten voor VPI, UBO/Sanctiewet, portefeuillemanagement, etc. Deze kosten zijn minder zichtbaar maar wel noodzakelijk en leiden tot discussies over de hoogte van de CRvp normering. Dat mag de aandacht niet afleiden van de collectieve verantwoordelijkheid om de volmachtketen effectiever, beter en daarmee duurzaam rendabel te houden.

Beloning is een thema waar we niet omheen kunnen. Het huidige stelsel met alleen aandacht voor kosten en vooral generieke percentages is niet langer houdbaar. Het Verbond wil een transitie naar een nieuwe beloningssystematiek met als uitgangspunten:

- flexibilisering;
- van volume naar waarde;
- van beloning gebaseerd op inspanning naar een beloning (mede) op basis van de daadwerkelijke waarde en het geleverde resultaat.

Het Verbond zal met de AFM in gesprek gaan over nut en noodzaak van deze transitie.

Doelstellingen Verbond:

- een objectieve analyse van het verdienmodel van de integrale volmachtketen:
 - feitelijke analyse van premies, schades

en kosten op basis van geconsolideerde en geanonimiseerde brondata;

- visievorming op basis van deze analyse in de dialoog tussen volmachtgevers en gevolmachtigd agenten;
- ontwikkeling van toekomstscenario's, met aandacht voor efficiëntie- en effectiviteitsverbetering die nodig zijn voor voldoende investeringsruimte om het klantbelang en de concurrentiepositie te borgen;
- wegen zoeken om meer waarde gerelateerd te kunnen belonen.

Risicobeheersing

Risicobeheersing raakt alle facetten van de bedrijfsvoering van verzekeraars. Het Verbond wil de voor de volmachtketen lopende trajecten op dit gebied afmaken en waar mogelijk versnellen met marktbrede oplossingen.

Risicobeheersing omvat een tweetal speerpunten die de basis vormen voor het terugwinnen van het vertrouwen in de financiële sector en het bouwen aan een duurzame toekomst:

- Risicobeheersing volmachten;
- Datakwaliteit.



10 | Doelstellingen Verbond:

- ▼ uniforme inrichting van verzekeringstechnische administratie binnen de volmachten keten middels een convenant;
- ▼ ontwikkelen van een gezamenlijke 'wasstraat' om de verzekeringstechnische administratie van gevolmachtigd agenten te laten voldoen aan het protocol. De 'wasstraat' wordt ook ingezet worden voor bestanden die overgaan van de provinciale administraties naar volmacht;
- ▼ continue kwaliteitsverbetering door monitoring en bijsturing. Dit wordt mogelijk gemaakt door een gezamenlijk *dashboard*.

Doel is dat de kwaliteit van de data eind 2019 aan de wettelijke vereisten Solvency II en IFRS voldoet. Dit is van groot belang voor:

- herverzekeren;
- toezichthouders (o.a. aanleveren van de Wft-staten);
- dynamisch portefeuillemanagement: van reageren op het verleden naar anticiperen op de toekomst.

Technologie

Het verzekeringslandschap is volop in beweging. Dat vraagt veel van het aanpassingsvermogen van verzekeraars, gevolmachtigd agent en adviseurs. Straight Through Processing (STP), blockchain, Internet of Things (IoT), Robotics en Kunstmatige Intelligentie zullen tot grote veranderingen leiden.

Blockchain kan als grote *disruptor* ingezet worden bij contractformalisatie, contractadministratie en het poolverlengingsproces.

Robotics en Kunstmatige Intelligentie zullen het procesbeheer ondersteunen, verbeteren, versnellen en efficiënter maken.

De Internet of Things (IoT) vormt een bron voor datamodellen. Het verrijkt de data, waardoor betere analyses mogelijk zijn. Het kan ook een belangrijke rol spelen bij preventie.

Databeheer geldt als de basis voor de bedrijfsvoering van verzekeraars. Dat is altijd al zo geweest maar wordt door huidige en nieuwe technologieën alleen maar belangrijker. Bijvoorbeeld voor het doen van voorspellingen.

Het Verbond zet in op uniform gebruikte standaarden en methodieken binnen de keten. Zo zal STP met behulp van de Volmacht Producten Interface (VPI) verder invulling krijgen. Deze interface – volgens de standaarden van AFD (SIVI) – geeft een extra impuls aan de uniformering van bedrijfsprocessen, efficiëntie en de interactie tussen verzekeraars en gevolmachtigd agenten. Gebruik van VPI (met name VPI prolongeren, maar ook VPI schademelding en acceptatie) heeft voor verzekeraars de hoogste prioriteit.

Het koppelen en ontsluiten van beheer en registratie van de gevolmachtigde ten behoeve van de uitbestedende verzekeraar wordt daardoor mogelijk, bijvoorbeeld voor het efficiënter en frequenter afstemmen over risicobeheer en acceptatie en het concurrentiële audit proces.

Met mobile devices ontstaat een betere klantbeleving door de combinatie van technologie en de steeds belangrijkere rol van smartphones.

Doelstellingen Verbond:

- ▼ technologie inzetten voor het efficiënter en beheersbaar maken van de keten;
- ▼ uitwerken randvoorwaarden/standaarden waaraan technologische ontwikkelingen binnen de volmachten keten moeten voldoen;
- ▼ een vooronderzoek naar de mogelijkheden voor de toepassing van blockchain, robotics en KI binnen de volmachten keten;
- ▼ ontwikkelen van een *code of conduct* met de NVGA ten aanzien van het gebruik van data;
- ▼ samen met NVGA tot een vernieuwingsagenda komen rond de innovaties die we willen ondersteunen.

Dit is een uitgave van het Verbond van Verzekeraars
Bordewijklaan 2, Postbus 93450, 2509 AL Den Haag
Meer informatie over de inhoud van dit position paper:
dhr. mr. R.M. Kruijt
(r.kruijt@verzekeraars.nl, 070 - 333 86 24)