

Toekomstbestendigheid  
bedrijfsmodellen  
Nederlandse  
verzekeraars

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM



# Toekomstbestendigheid bedrijfsmodellen Nederlandse verzekeraars

# Inhoud

2	Samenvatting	3
	1. Introductie	4
	2. De toekomstige Nederlandse verzekeringsmarkt	5
	2.1 De markt voor individuele levensverzekeringen en bankspaarproducten	6
	2.1.1 DNB marktvisie	6
	2.1.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars BOX: de hypotheekmarkt	8 10
	2.2 De markt voor collectieve pensioenproducten	11
	2.2.1 DNB marktvisie	11
	2.2.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars	12
	2.3 Kosten in de markt voor levensverzekeringen	14
	2.3.1 DNB marktvisie	14
	2.3.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars	14
	2.4 De markt voor schade- en inkomensverzekeringen	15
	2.4.1 DNB marktvisie	15
	2.4.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars	15
	3. Implicaties voor verzekeraars en het prudentiële toezicht	17
	Aanbevelingen	17
	Annex: gevolgde aanpak themaonderzoek	19
	Introductie	19
	Scenarioanalyse	19
	Analysekader bedrijfsmodellen	20

# Samenvatting

De Nederlandse verzekeringssector is in beweging. Nederlandse verzekeraars moeten hun traditionele verdienmodel hierop aanpassen om blijvend te kunnen voldoen aan de verplichtingen tegenover polishouders. DNB heeft in 2014 een themaonderzoek uitgevoerd om haar beeld aan te scherpen van de toekomstbestendigheid van de Nederlandse verzekeringssector op lange termijn. Dit als referentiekader voor onze rol als prudentieel toezichthouder en hoedster van de financiële stabiliteit. De zorgverzekeringssector is niet meegenomen in dit onderzoek.

Uit het themaonderzoek blijkt dat de omzet en het verdienvermogen van Nederlandse verzekeraars de komende jaren naar verwachting nog verder onder druk komen te staan. Het premievolume van de totale Nederlandse verzekeringsmarkt is al jaren relatief stabiel dankzij een groei van de zorgverzekeringssector. Onderliggend is echter een krimp zichtbaar in het premievolume van individuele levensverzekeringen die de komende jaren doorzet. Ook in verzekeringsmarkten waar geen krimp wordt voorzien, staat het verdienvermogen onder druk. In de collectieve levenmarkt komt dit door toenemende aandacht voor in rekening gebrachte kosten en de verschuiving van defined benefit-regelingen (DB) naar defined contribution-regelingen (DC). De schademarkt is al zeer competitief en de huidige trends duiden erop dat de concurrentie- en prijsdruk verder toenemen. Dit toekomstbeeld vraagt om voldoende realistische plannen van verzekeraars in het algemeen. En voldoende kostenbesparingen door levensverzekeraars in het bijzonder. Om hiertoe in staat te zijn, is het essentieel dat verzekeraars

voldoende inzicht hebben in hun kostenstructuren, kostenallocatiemethoden en kostenaannames. Hierover moeten zij ook transparant zijn. Het is zorgelijk dat bij vrijwel alle verzekeraars die deelnamen aan het themaonderzoek dit inzicht in kosten en de transparantie hierover nog onvoldoende zijn. Daarom zal DNB via een vervolgonderzoek in 2015 meer aandacht besteden aan het thema Kosten bij levensverzekeraars.

Naast dat de omzet en het verdienvermogen van Nederlandse verzekeraars verder onder druk komen te staan, wordt de verzekeringsmarkt ook sterk beïnvloed door mogelijke toekomstige wetswijzigingen, technologische ontwikkelingen en veranderend consumentengedrag. Dergelijke ontwikkelingen kunnen de sector ontwrichten, maar bieden ook kansen voor verzekeraars. Denk bijvoorbeeld aan kansen in de markt voor vermogensopbouw voor de oude dag, nu de overheid zich hier steeds verder terugtrekt. Vanwege het grote belang van een stabiele verzekeringssector voor de economie en maatschappij is het essentieel dat verzekeraars zich voorbereiden op fundamentele veranderingen in de markt op de langere termijn en hierbij rekening houden met verschillende scenario's. Scenario-denken is nodig om snel te kunnen handelen als er fundamentele veranderingen optreden of als zich nieuwe kansen voordoen. Het onderzoek laat zien dat dit nog onvoldoende (expliciet) gebeurt. DNB roept verzekeraars op het scenario-denken in te bedden in de strategische beleidsvorming en daarbij verder te denken dan enkel vanuit de bestaande marktsituatie en het huidige bedrijfsmodel.

# 1. Introductie

4

Nederlandse verzekeraars moeten hun traditionele verdienmodel aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden om blijvend te kunnen voldoen aan de verplichtingen tegenover polishouders en om winstgevend te blijven. Levensverzekeraars zien zich geconfronteerd met een krimp in premievolume en moeten hun kostenniveaus daarop aanpassen. Waar mogelijk moeten ze op andere manieren omzet genereren. Deze trend heeft toenemende concurrentie tot gevolg op de markt voor collectieve pensioenen en schadeverzekeringen. Daardoor komen ook de marges in die markten sterk onder druk te staan.

DNB voerde daarom in 2014 een themaonderzoek uit naar de toekomstbestendigheid van bedrijfsmodellen.<sup>1</sup> Het doel van het onderzoek was het aanscherpen van het beeld dat DNB heeft van de toekomstbestendigheid van de Nederlandse verzekeringssector op lange termijn. Dit als referentiekader voor onze rol als prudentieel toezichthouder en hoedster van de financiële stabiliteit. De focus in dit onderzoek – en daarmee ook in dit rapport – lag op de veranderingen in de levensverzekeringsmarkt. De zorgverzekeringsmarkt viel niet binnen de reikwijdte van dit onderzoek.

DNB ontwikkelde in de eerste helft van 2014 een visie op de ontwikkeling van de Nederlandse verzekeringsmarkt op middellange termijn (tot 2030). Hierbij werkte DNB met verschillende toekomstscenario's. Niemand kan immers exact voorspellen hoe de verzekeringsmarkt zich ontwikkelt en daarom is het van belang dat er niet wordt gecommitteerd aan één veronderstelde toekomstige werkelijkheid. Het doel was niet om

te bepalen welk toekomstscenario het meest realistisch is, maar om de implicaties van de verschillende scenario's te verkennen. DNB heeft hierbij ook naar de verschillende bedrijfsmodellen en kostenstructuren binnen de sector gekeken. In de tweede helft van het jaar is een dialoog gevoerd met een selectie van verzekeraars over hun strategische plannen. Om de dialoog te ondersteunen, is met een informatieverzoek aan deze verzekeraars gevraagd zowel kwalitatief als kwantitatief een beeld te schetsen van de beoogde strategische portfoliokeuzes en speerpunten, en de ontwikkeling van enkele financiële kernindicatoren.

In dit rapport worden de belangrijkste uitkomsten uit het themaonderzoek toegelicht. Hoofdstuk 2 beschrijft de relevante recente en toekomstige trends in de Nederlandse verzekeringsmarkt die de DNB marktvisie uiteen heeft gezet en hoe zich dit verhoudt ten opzichte van de prognoses van de deelnemende verzekeraars. De verschillende deelmarkten die zijn onderscheiden in dit onderzoek – individuele levensverzekeringen (inclusief banksparen), collectieve pensioenproducten, schade en inkomen – komen hierbij separaat aan bod. Ook gaan we in dit hoofdstuk in op de kosten bij levensverzekeraars en de activiteiten van verzekeringsgroepen op de hypotheekmarkt. Hoofdstuk 3 omschrijft de implicaties voor verzekeraars en het prudentiële toezicht op de verzekeringssector. De annex bespreekt de gevolgde aanpak in het themaonderzoek.

<sup>1</sup> Thema's DNB toezicht 2014, [http://www.dnb.nl/en/binaries/Themas%20DNB%20toezicht%202014\\_tcm47-301463.pdf](http://www.dnb.nl/en/binaries/Themas%20DNB%20toezicht%202014_tcm47-301463.pdf).

## 2. De toekomstige Nederlandse verzekeringsmarkt

De Nederlandse verzekeringssector, exclusief zorg, is de afgelopen jaren sterk gekrompen. Sinds het hoogtepunt in 2008 is het totale premievolume gedaald van EUR 38 miljard naar EUR 30 miljard in 2013.<sup>2</sup> Dit is vrijwel geheel veroorzaakt door een krimp in het premievolume van individuele levensverzekeringen: ongeveer 30% sinds 2008. Het premievolume in schade- en inkomensverzekeringen is al jaren stabiel op respectievelijk EUR 12 miljard en EUR 4 miljard.

Onderstaande belangrijkste marktontwikkelingen in de Nederlandse verzekeringsmarkt blijven ook de komende jaren van invloed:

- Digitalisering van klantinteractie en processen.
- Toename van transparantie op kosten en polisvoorwaarden.
- Trend naar simpelere producten om tegemoet te komen aan consumentbehoefte en vergelijkbaarheid op internet te vergroten.
- Verzekeren wordt minder vanzelfsprekend: consumenten, bedrijven en zzp'ers zijn kritischer op wat wel en wat niet verzekerd wordt.
- Consolidatie: reductie van 30% van het aantal verzekeringsinstellingen sinds 2008.
- Opkomst van run-off-portefeuilles in de individuele levensverzekeringsmarkt.
- Sterk toegenomen focus op kostenreducties om de winstgevendheid op peil te houden.

De verwachting in het basisscenario van DNB is dat de dalende trend in premievolume ook de komende jaren doorzet (figuur 1). De krimp in individueel leven is structureel van aard gezien de concurrentie met banksparen, de gevolgen van de affaire omtrent beleggingsverzekeringen en fiscale wijzigingen.

De collectieve levenmarkt krimpt initieel door de impact van het Witteveenkader, waarna vervolgens een lichte groei wordt verondersteld. In het basis-scenario daalt het premievolume in de schade- en inkomensmarkt licht.

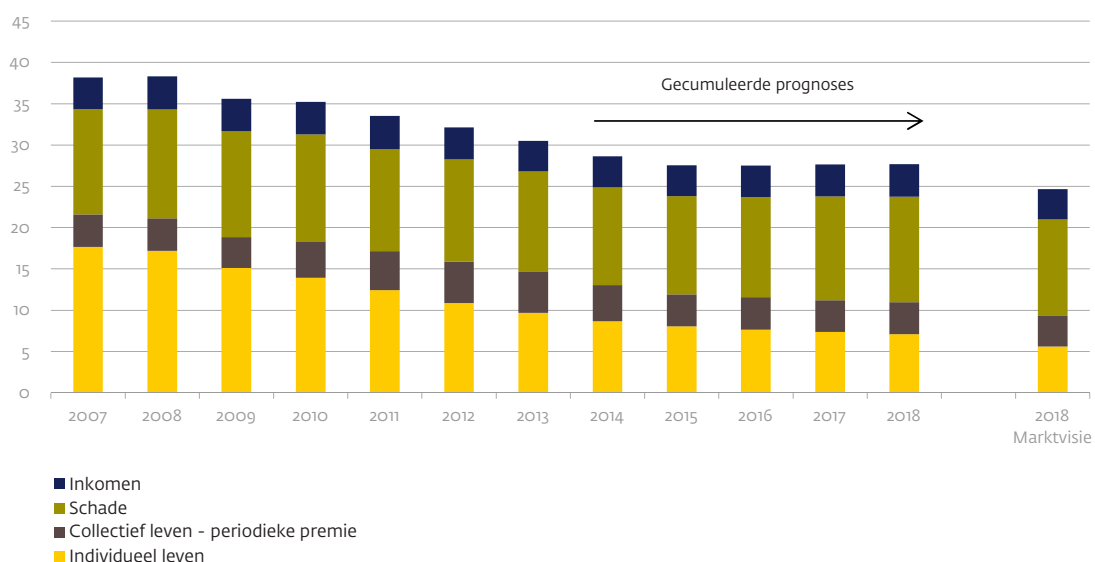
De gecumuleerde verwachtingen van de deelnemende verzekeraars overstijgen in alle deelmarkten de verwachting die het basisscenario van de DNB marktvisie schetst. In de schademarkt en individuele levenmarkt zijn de verschillen het grootst (figuur 1). Dit is op zichzelf staand geen zorgpunt. In competitieve markten, zoals de Nederlandse verzekeringsmarkt, is het verklaarbaar dat meerdere verzekeraars marktaandeel trachten te winnen. Het kan ook betekenen dat de verzekeraars de toekomstige omvang van de markt overschatten. In beide gevallen is het van belang dat verzekeraars voldoende realistisch zijn in hun plannen.

<sup>2</sup> Inclusief koopsommen collectief komt dit uit op EUR 44 miljard in 2008, respectievelijk EUR 34 miljard in 2013.

6

## Grafiek 1. Prognoses deelnemende verzekeraars in vergelijking tot DNB marktvisie

Totaal premievolume verzekeringssector - in EUR miljard



Toelichting: t/m 2013 gebaseerd op DNB jaarstaten. De periode 2014-2018 betreft een cumulatie van de individuele prognoses van de deelnemende verzekeraars, geëxtrapolerd voor de gehele sector op basis van hun gezamenlijk marktaandeel per deelmarkt in het jaar 2013. De marktvisie betreft het basisscenario.

## 2.1 De markt voor individuele levensverzekeringen en bankspaarproducten

### 2.1.1 DNB marktvisie

De individuele levenmarkt is grofweg in te delen in drie segmenten: vermogensopbouw, vermogensafbouw en risicoverzekeringen (waaronder overlijdensrisicoverzekeringen (ORV)). Tot 2008

waren verzekeraars de enige spelers in het fiscaal gefaciliteerde deel van deze markt, maar door de introductie van banksparen is er een sterk concurrerend product bijgekomen. Daarnaast hebben de financiële crisis en het dossier Beleggingsverzekeringen de sector hard geraakt. Het premievolume voor verzekeraars is met 30% gekrompen in de periode 2008-2012. De nieuwe productie zelfs met 60%.

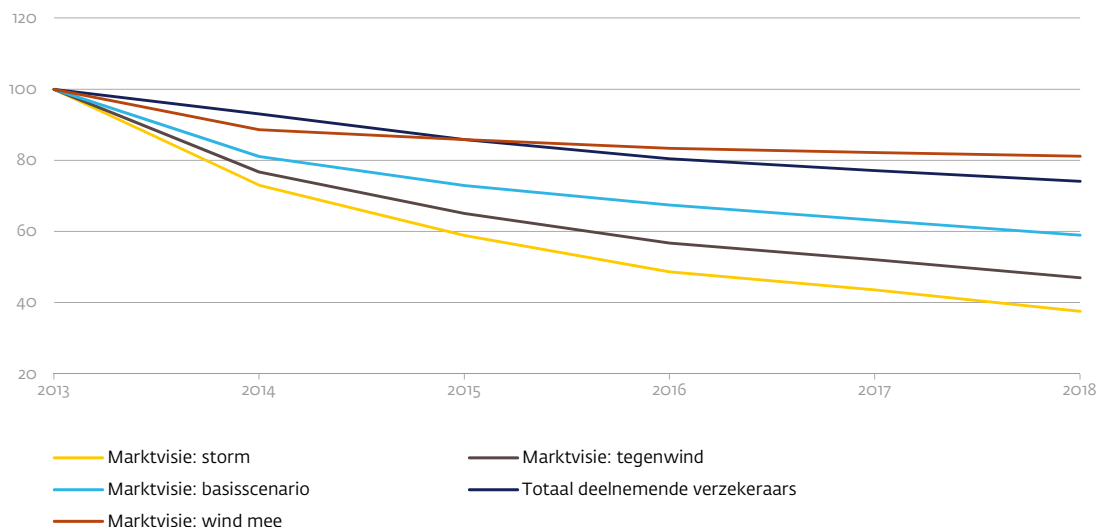


In het basisscenario verwacht DNB een verdere krimp van de markt voor individuele levensverzekeringen: gemiddeld met 10% de komende vijf jaar (figuur 2). In 2018 komt het totale premievolume uit op ongeveer EUR 5,5 miljard. De krimp in de individuele levenmarkt zet naar verwachting ook daarna door. Het premievolume stabiliseert op iets minder dan EUR 3 miljard in 2030. Levensverzekeraars verliezen in dit basisscenario in de opbouw- en afbouwmarkt blijvend marktaandeel aan banksparen. Daarnaast worden beleggingsverzekeringen praktisch niet meer afgesloten. De relatief kleine deelmarkten met

risicoverzekeringen resteren. In de markt voor opbouwproducten liggen kansen wanneer verzekeraars in staat zijn om 'nieuwe generatie'-producten in de markt te zetten met transparante en lage kosten. In dit 'wind mee'-scenario stabiliseert het premievolume de komende jaren enigszins. In een 'tegenwind'-scenario of 'storm'-scenario vindt toenemende afkoop plaats ten gunste van banksparen of collectieve oplossingen. Daarnaast zou een tegenvallend herstel van de huizenmarkt een drukkend effect hebben op de vraag naar ORV's.

## Grafiek 2. DNB marktvisie individuele levensverzekeringen ten opzichte van verwachting deelnemende verzekeraars

Index 2013 = 100



Toelichting: Gemeten in Annual Premium Equivalent (APE): jaarlijkse periodieke premies plus 10% van de koopsommen.

### 2.1.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars

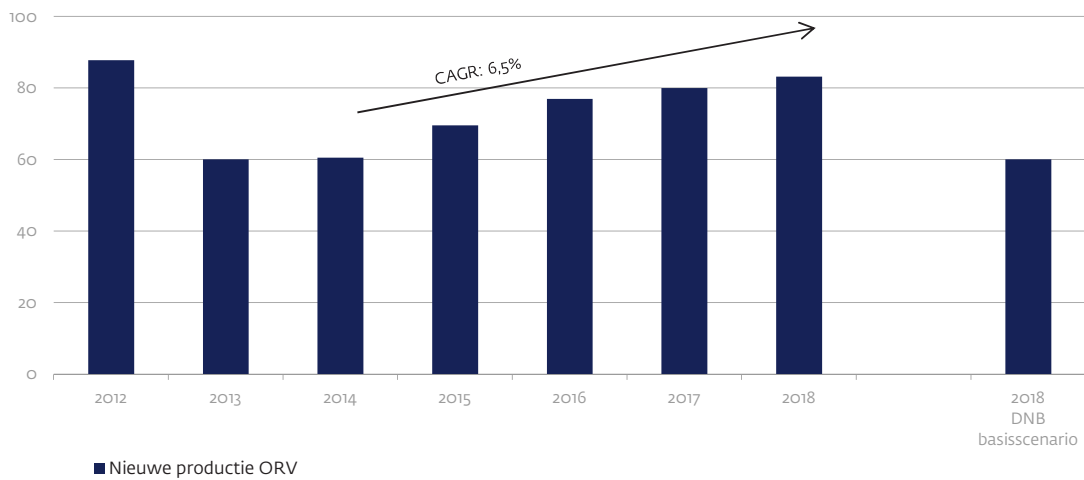
De deelnemende verzekeraars herkennen zich over het algemeen in het hierboven geschetste beeld. Ze geven aan dat de markt voor individuele levensverzekeringen de afgelopen jaren drastisch is veranderd. De cumulatieve prognose van de deelnemende levensverzekeraars voorziet wel in een minder sterke daling dan in het DNB basisscenario, namelijk een daling van gemiddeld 6% per jaar. Dit hangt samen met onder andere hogere verwachtingen ten aanzien van ORV's en afbouwproducten. Deze voorspelling ligt meer in lijn met het 'wind mee'-scenario uit de DNB marktvisie (figuur 2). Het gecumuleerde premievolume komt daarmee uit op ongeveer EUR 7 miljard in 2018. Daarvan komt ongeveer EUR 3 miljard voort uit nieuwe productie.

Levensverzekeraars zetten vrijwel allemaal sterk in op de ORV-markt. Dat leidt tot toenemende concurrentie- en prijsdruk. Het verdienvermogen in deze markt staat al onder druk: de afgelopen jaren daalden de prijzen met gemiddeld 30%. De gecumuleerde verwachtingen ten aanzien van de jaarlijkse nieuwe productie stijgen van ongeveer EUR 60 miljoen in 2013 naar ruim EUR 80 miljoen in 2018 (figuur 3). In de marktvisie wordt juist uitgegaan van een stabiele omvang van de premies. Hoewel het aantal polissen naar verwachting licht stijgt door herstel van de huizenmarkt, zorgt de combinatie van margedruk en aanpassingen in het hypotheekstelsel naar annuïtaire aflossing voor lagere premies per polis.

Zoals verwacht, denken de meeste verzekeringsgroepen de omzetkrimp in individueel leven te compenseren via banksparen. Deze saldi groeien volgens de prognoses fors: van ongeveer EUR 5,5 miljard in 2013 naar EUR 15 miljard in 2018. Om deze ambities te realiseren, moeten ficobanken marktaandeel winnen van de grootbanken. Immers, de groei van de totale bankspaarmarkt is de komende jaren fors lager dan tot nu toe. Sinds 2008 heeft banksparen vanuit niets een marktaandeel van 80% behaald in de nieuwe verkoop van fiscaal gefaciliteerde vermogensproducten. De opmars van banksparen ten opzichte van verzekeringsproducten lijkt daarmee vrijwel tot haar einde te zijn gekomen. Wat resteert, is de jaarlijkse, gematigde groei van de vraag naar met name producten voor de oudedagsvoorziening. Tot slot is de haalbaarheid van de individuele ambities sterk afhankelijk van het renteklimaat en de rol die grootbanken in deze markt willen (blijven) spelen.

### Grafiek 3. Prognoses deelnemende verzekeraars in nieuwe productie overlijdensrisicoverzekeringen

EUR miljoen



Toelichting: t/m 2013 gebaseerd op DNB jaarstaten. De periode 2014-2018 betreft een cumulatie van de individuele prognoses van de deelnemende verzekeraars.

## BOX: de hypotheekmarkt

Door de relatief hoge, stabiele en lange termijn rendementen die hypotheeklenemers doorgaans opleveren, kan de verstrekking hiervan levensverzekeraars beter positioneren in de markt voor vermogensopbouw en -afbouw, mits zij in staat zijn om de bijkomende risico's goed te beheersen. Zo ontstaat in theorie kruisbestuiving tussen hypotheekverstrekking en levensverzekeringsproducten. De afgelopen twee jaar zijn verzekeraars actiever geworden op de Nederlandse hypotheekmarkt. In 2013 wonnen verzekeringsgroepen ruim 7 procent marktaandeel van de grootbanken, tot een gezamenlijk marktaandeel van ongeveer 21 procent.

De totale vraag naar hypotheeklenemers zal de komende 5 jaar naar verwachting met gemiddeld 2 tot 3 procent per jaar stijgen. Dit is gebaseerd op de macro-economische verwachting van DNB, met een geleidelijk herstel van de Nederlandse economie en de huizenprijzen. De grootbanken gaan in hun prognoses gemiddeld uit van een wat lagere groei van de portefeuille. De prognose van banken hangt samen met hun kapitaalplannen waarin zij toegroeien naar het nieuwe Basel 3 kapitaalregime. Het is hierbij wel belangrijk op te merken dat dit niet de maximale groei is die de grootbanken kunnen realiseren.

Als beide verwachtingen zouden uitkomen, betekent dit dat er ruimte is voor verzekeraars om te groeien op de hypotheekmarkt en marktaandeel verder te vergroten. De gecumuleerde prognoses van de verzekeraars gaat ook uit van een groei in hypotheekproductie van gemiddeld 4 procent op jaarbasis. De geaggregeerde jaarlijkse hypotheekproductie van verzekeringsgroepen komt daarmee uit op ongeveer 10 miljard euro per jaar. Deze hypotheekproductie is gelijk verdeeld tussen verzekeringsentiteiten en bancaire dochters.

De geaggregeerde verwachtingen wijzen op een doorzettende groeiende aanwezigheid van verzekeringsgroepen in de hypotheekmarkt ten opzichte van de grootbanken. Deze banken hebben reeds een sterke concentratie op Nederlandse huizenmarkt; nieuwe toetreders zijn daarom in principe te verwelkomen. Het is echter wel essentieel dat deze toetreders voldoende kennis hebben van de risico's van een hypotheekbedrijf en een juiste waardering toepassen voor deze beleggingen.

## 2.2 De markt voor collectieve pensioenproducten

### 2.2.1 DNB marktvisie

De markt voor collectieve pensioenproducten omvat ongeveer EUR 40 miljard aan jaarlijkse premie. Er zijn verschillende typen instellingen waar men pensioen kan opbouwen: levensverzekeraars, pensioenfondsen waaronder ondernemingspensioenfondsen (OPF) en bedrijfstakpensioenfondsen (BPF), en premiepensioeninstellingen (PPI). Met het Algemene Pensioenfonds (APF) komt daar in 2015 nog een type bij. Verzekeringsgroepen kunnen zelf een PPI of een APF oprichten. Verzekeraars hebben op dit moment een marktaandeel van ongeveer 14% van de jaarlijkse premie-inleg in deze markt. De afgelopen jaren is het premievolume van verzekeraars met ongeveer 4% per jaar gegroeid. Enerzijds door ontwikkelingen in loon- en bevolkingsopbouw. Anderzijds door overstap van met name kleinere OPF'en.

In het nieuwe pensioenakkoord is de pensioenleeftijd verhoogd, het maximale opbouwpercentage verlaagd en een *cap* gezet op pensioenopbouw in de tweede pijler voor het inkomen boven de EUR 100.000. Hierdoor laat de sector in 2014 en 2015 een krimp zien in het premievolume van ongeveer 12% per jaar. In het basisscenario verwachten we na 2015 vervolgens weer een continuering van de groei van premies bij verzekeraars door de eerder genoemde factoren. Zij het in een wat lager tempo dan de afgelopen jaren, doordat de PPI en mogelijk ook de APF meer volume naar zich toetrekken.

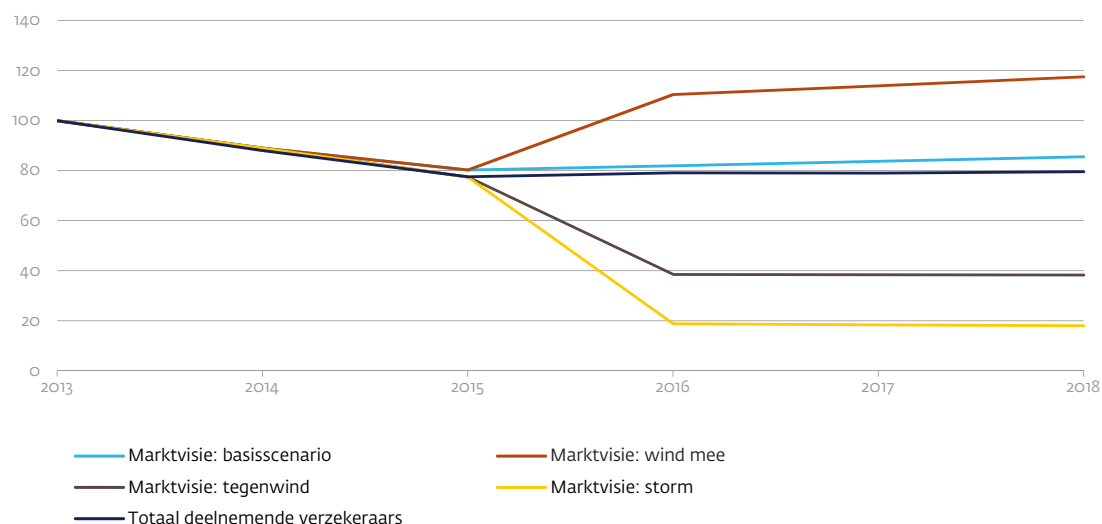
De omvang van de markt voor collectieve levensverzekeringen is echter sterk afhankelijk van mogelijke toekomstige wetswijzigingen. Deze veroorzaken potentieel grote verschuivingen: afhankelijk van het scenario dat zich voltrekt, is zowel een krimp in de markt van 80% als een groei van 100% is niet ondenkbaar.

Eventuele groeikansen in de collectieve levenmarkt worden met name bepaald door pensioengelden die overkomen vanuit liquiderende pensioenfondsen. Hierbij gaat het vooral om DB-regelingen. De prognoses van verzekeraars wijzen uit dat de concurrentiestrijd om deze gelden sterk blijft. Belangrijke succesfactoren zijn een solide kapitaalpositie en sterke distributie- en verkoopkanalen. Daarnaast wordt de markt voor collectieve pensioenproducten beïnvloed door de overgang van DB-regelingen naar DC-regelingen. De precieze snelheid van deze overgang is moeilijk te voorspellen en afhankelijk van overleg tussen werkgevers en werknemers.

In ongunstige scenario's voor levensverzekeraars winnen de PPI en de toekomstige APF additioneel marktaandeel in de markt voor DC-regelingen en wordt de fiscale grens verder verlaagd. In een extreem scenario zouden pensioenen zelfs volledig worden gedefiscaliseerd. Hierdoor komen de premies en mogelijk ook de bestaande portefeuilles onder druk te staan. Daarnaast neemt het verdienvermogen verder af door de toegenomen concurrentie en de dalende portefeuilles. Voor verzekeringsgroepen die zelf in staat zijn succesvol een PPI of APF op te richten, kunnen deze scenario's overigens ook positief uitpakken.

#### Grafiek 4. DNB marktvisie collectieve levensverzekeringen ten opzichte van verwachting deelnemende verzekeraars

Index 2013=100



Toelichting: Dit betreft enkel het periodieke premievolume. Er is geen marktvisie voor koopsommen opgesteld, aangezien dit gedeeltelijk waarde-overdrachten tussen verzekeraars onderling betreft.

#### 2.2.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars

De gecumuleerde premieprojecties van de onderzochte collectieve levensverzekeraars liggen redelijk in lijn met het basisscenario van de DNB marktvisie. De gemiddelde krimp die de verzekeraars in 2014 en 2015 voorzien als gevolg van de introductie van het Witteveenkader, bedraagt ook ongeveer 12% per jaar.

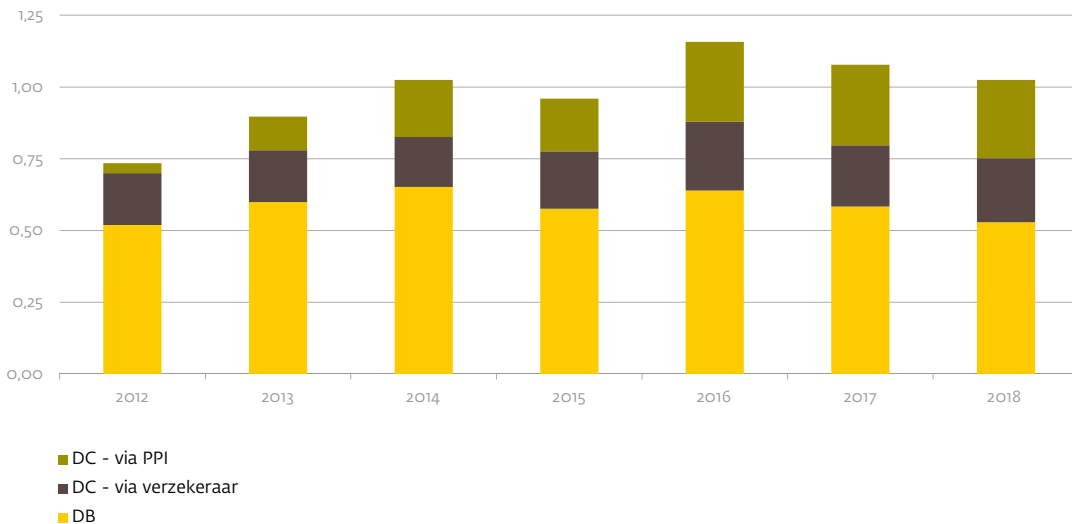
In de DB-markt zijn slechts enkele verzekeraars actief. De nieuwe productie die men hier verwacht, blijft de komende jaren redelijk stabiel. Het totale premievolume in DB-producten stijgt nog in 2014, maar de verwachting van de deelnemende instellingen is dat dit premievolume de jaren daarna gaat dalen. Dat is in lijn met de DNB marktvisie.

In de markt voor collectieve DC-producten kiezen verzekeringsgroepen een wisselende strategie. Sommige verzekeringsgroepen benaderen de DC-markt via een eigen PPI, terwijl andere groepen er juist voor kiezen om een verzekeringsproduct aan te bieden binnen de verzekeringsentiteit. Kenmerkend in beide gevallen is de nadruk op transparante en lage kosten en de prognose dat DC

op termijn sterk groeit. Op basis van de prognoses van de deelnemende verzekeraars bestaat de helft van de totale jaarlijkse nieuwe premie in 2018 uit DC-regelingen (inclusief regelingen via een PPI). Door deze verschuiving van de traditionele winstbronnen intrest en sterfte naar fees wordt volume in termen van deelnemers steeds belangrijker.

### Grafiek 5. Prognose verschuiving van defined benefit-regelingen (DB) naar defined contribution- regelingen (DC)

in EUR miljard



Toelichting: Dit betreft de totale nieuwe productie inclusief koopsommen en periodieke premie, zoals geprognostiseerd door verzekeraarsgroepen. De gepresenteerde DB-cijfers zijn inclusief DC-regelingen met garanties. Er is geen marktvisie beschikbaar voor nieuwe productie, alleen voor totale periodieke premievolume.

## 2.3 Kosten in de markt voor levensverzekeringen

### 2.3.1 DNB marktvisie

In de DNB marktvisie is ook gekeken naar de mogelijke impact van de verschillende marktscenario's op de kostenbasis van verzekeraars. De gezamenlijke kostenbasis voor levensverzekeraars in Nederland was in de periode 2009-2012 vrij stabiel op ongeveer EUR 2,8 miljard. In 2013 is de kostendaling ingezet en kwam de gezamenlijke kostenbasis uit op EUR 2,3 miljard.

De scenarioanalyses laten zien dat de Nederlandse levensverzekeringssector tot 2020 nog eens tussen de EUR 0,7 en 1,3 miljard aan kosten moet besparen om de huidige niveaus in kostenratio's (kosten ten opzichte van premies) vast te kunnen houden. Dit is een grote uitdaging. Het komt overeen met een kostenreductie in de levensverzekerings-entiteiten van 25-40% ten opzichte van het kostenniveau van 2012. Welke besparing in de praktijk per verzekeraar nodig is, wordt bepaald door de samenstelling van de portefeuille van de verzekeraar, het scenario dat zich in de praktijk voltrekt in de markt, en hoe de verzekeraar erin slaagt hierop in te spelen. Een mogelijke manier om kosten te reduceren binnen het levensverzekeringsbedrijf is het overhevelen van kosten naar andere (groeiende) entiteiten. Bijvoorbeeld door het inzetten van medewerkers richting andere productlijnen.

Gezien de ontwikkelingen in de markt is het in stand houden van de bestaande kostenratio's

mogelijk onvoldoende om concurrerend te blijven. De hoge concurrentie en toenemende transparantie, met name in de collectieve levenmarkt, vragen om dalende kostenratio's. De noodzaak tot kostenbesparingen neemt daardoor nog verder toe.

### 2.3.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars

Uit de inzendingen van de deelnemende verzekeraars komt naar voren dat de noodzaak tot kostenbesparingen breed wordt gedeeld. Dit komt dan ook terug in de prognoses die zij rapporteren. Tussen 2012 en 2018 zijn de instellingen voornemens de kostenbasis met ongeveer 30% te laten dalen. De verzekeraars voorzien gemiddeld een minder sterke daling in premies. De komende paar jaar resulteren daardoor de prognoses in een verbeterende kosten/premie-ratio. Het is de vraag of dit in de praktijk haalbaar blijkt. De premievoorspellingen lijken ambitieus en het realiseren van geplande kostenbesparingen is een grote uitdaging. De sector heeft namelijk te maken met legacyproblematiek.

In dit onderzoek is aan verzekeraars gevraagd om onder andere informatie aan te leveren over de kosten per polis van verschillende productgroepen. Dit zijn de kosten die de verzekeraar gebruikt voor de berekening van de kostenkasstroom en mogelijk ook voor de pricing. De kosten per polis die verzekeraars rapporteren, verschillen fors tussen de verzekeraars. Het verschil in kosten per polis is enerzijds een gevolg van de methode en de diepgang die wordt gehanteerd voor de kostenallocatie per product. Anderzijds hangt het samen met de vraag of alle kosten op eenduidige



wijze worden toegerekend aan de activiteiten. Een heldere verklaring voor de verschillen ontbreekt vaak.

Voor het prudentiële toezicht is het van belang dat levensverzekeraars realistisch zijn over de aannames in het bepalen van de kostenvoorziening. Verzekeraars moeten voldoende voorzieningen aanhouden om te kunnen voldoen aan hun toekomstige verplichtingen richting de polishouders. Een belangrijk onderdeel van de technische voorzieningen is het bedrag dat gereserveerd is voor alle toekomstige kosten. Het is zorgelijk dat de meeste verzekeraars slechts beperkt inzicht kunnen geven in kostenniveaus en -structuren, kostenallocatiemethodes, en de voortgang van besparingsprogramma's. Er is een grote variëteit in de aangeleverde informatie omtrent kosten. Dit komt onder andere omdat verzekeraars uiteenlopende definities en aannames gebruiken. Er is een beter begrip van de verschillen in berekeningsmethoden en aannames nodig om een oordeel te kunnen vellen over de juistheid van deze kostenvoorzieningen. DNB gaat hier in 2015 nader onderzoek naar doen.

## 2.4 De markt voor schade- en inkomensverzekeringen

### 2.4.1 DNB marktvisie

De schademarkt is zeer competitief. De particuliere markt is vrijwel volledig verzadigd. Met name in de markt voor autoverzekeringen staat de winstgevendheid sterk onder druk. Maar ook in andere markten is prijsdruk zichtbaar door meer

transparantie en de opkomst van vergelijkingsites, het directe kanaal en de introductie van nieuwe labels. De zakelijke markt kan profiteren van economisch herstel, maar ziet ook dat met name het MKB steeds kritischer wordt op wat men verzekert en de kosten die hierbij horen. Het toetreden van buitenlandse gespecialiseerde verzekeraars zet de prijsniveaus bovendien naar verwachting blijvend onder druk.

In de inkomensmarkt is een beperkt aantal verzekeraars actief; de markt is vrij geconsolideerd met ongeveer 60% marktaandeel voor de top 3. Deze markt is de afgelopen jaren echter sterk verlieslatend geweest door een zwaar tegenvallende schadelast. Met name door onderschatting van het ziekteverzuim.

Voor de schade- en inkomensmarkten is de voorspelling in het basisscenario dat deze licht blijven krimpen. Dit komt met name door prijsdruk vanwege toenemende concurrentie en transparantie in een al verzadigde markt. Wel worden deze effecten deels gecompenseerd door geleidelijk economisch herstel en premieverhogingen in de inkomensverzekeringenmarkt om de sterk toegenomen schadelast te compenseren.

### 2.4.2 Vergelijking met prognoses verzekeraars

Terwijl in het basisscenario van de DNB marktvisie wordt uitgegaan van een kleine krimp in premievolume, voorziet de gecumuleerde prognose van de deelnemende schadeverzekeraars gemiddeld in een stijging van het premievolume van ruim 1% per jaar. Opvallend is dat daar waar DNB een sterkere daling

16

verwacht in het particuliere segment, de ambities hier juist het grootst zijn. De meeste verzekeraars geven in gesprekken aan niet zozeer een groei in de markt te voorzien, maar marktaandeel te willen winnen.

Gegeven de groeiambities van de deelnemende verzekeraars nemen de concurrentie en prijsdruk verder toe. De schademarkt kende de afgelopen jaren al flinke prijsdruk vanwege ontwikkelingen op het gebied van directe distributie, transparantie en nieuwe toetreders. Deze prijsdruk wordt alleen maar groter nu veel verzekeringsgroepen de daling van de individuele levenproductie gedeeltelijk proberen te compenseren door groei in schadeproductie. De schademarkt krijgt daarom meer aandacht van DNB.

### 3. Implicaties voor verzekeraars en het prudentiële toezicht

Dit onderzoek bevestigt dat verzekeraars voor grote uitdagingen staan. Het is aan de verzekeraars zelf om de transitie naar toekomstbestendige bedrijfsmodellen vorm te geven. De sector dient haar toegevoegde waarde voor de maatschappij – de 'licence to operate' – aan te tonen. De taak van DNB is om randvoorwaarden te bewaken waarbinnen dit gebeurt. DNB blijft met verzekeraars in gesprek over de toekomstbestendigheid van hun bedrijfsmodel en spreekt hen waar nodig hierop aan.

#### Aanbevelingen

##### **Verzekeraars dienen in actie te komen om hun bedrijfsmodel toekomstbestendig te maken.**

De verzekeringsmarkt wordt geconfronteerd met structurele veranderingen. Het is daarom belangrijk dat verzekeraars hun bedrijfsmodellen hierop aanpassen. Normaliter start er in een dergelijke situatie een aanpassingsproces in de markt, dat gepaard kan gaan met fusies, overnames en faillissementen. In de verzekeringssector is het echter van groot belang dat dit proces ordentelijk verloopt. Het is de rol van DNB om hierop toe te zien.

DNB gaat verzekeraars daarom aanspreken op de toekomstbestendigheid van hun bedrijfsmodel. Waar nodig gaat DNB (1) de voortgang in de realisatie van de strategische plannen monitoren, met specifieke aandacht voor kosten bij individueel leven; (2) om duidelijke beslismomenten vragen bij de verzekeraar wanneer realisatie en planning

uit elkaar lopen; of (3) de verzekeraar vragen om alternatieve opties uit te werken, zoals overdracht of afbouw.

##### **Verzekeraars dienen meer op de toekomst te anticiperen vanuit strategische scenario's.**

Vanwege het grote belang van een stabiele verzekeringssector voor de economie is het essentieel dat verzekeraars zich voorbereiden op fundamentele veranderingen in de markt en rekening houden met verschillende scenario's. De praktijk laat echter zien dat de meeste verzekeraars geen concrete strategische plannen of scenarioanalyses maken voorbij de reguliere planperiode van doorgaans twee of drie jaar. Veel verzekeraars benaderen de toekomst bovendien vooral vanuit het huidige bedrijfsmodel. Ondanks de onzekere structurele veranderingen in de markt kiest op dit moment slechts een enkele verzekeraar voor een fundamentele heroverweging van het bestaande bedrijfsmodel.

DNB roept verzekeraars op het scenario-denken in te bedden in de strategische beleidsvorming. Verzekeraars moeten daarbij verder denken dan enkel vanuit de bestaande marktsituatie en het huidige bedrijfsmodel. DNB verwacht dergelijke scenario's in ieder geval terug te zien in de eigen risicobeoordeling onder Solvency II (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA).

**Verzekeraars dienen te zorgen voor een duidelijk inzicht in kostenniveaus en -structuren en een juiste en volledige kostenvoorziening.**

Gezien de krimp in de individuele levensverzekeringssector is kostenbeheersing van groot belang, zodat levensverzekeraars blijvend kunnen voldoen aan de verplichtingen tegenover polishouders. Vanwege operationele complexiteit en een wirwar aan vaak oude IT-systemen is dit echter geen sinecure.

Het is essentieel dat verzekeraars voldoende inzicht hebben in kosten en realistisch zijn over toekomstige kosten in het bepalen van de kostenvoorziening. DNB kan op dit moment onvoldoende toetsen of dit het geval is vanwege het gebrek aan inzicht bij verzekeraars en de grote variëteit in gebruikte aannames en methodes. Verzekeraars moeten hun inzicht vergroten, opdat beter kan worden gestuurd en gemonitord. Ook moeten ze op een heldere en eenduidige wijze rapporteren over hun kosten en aannames hierbij. In 2015 besteedt DNB hier extra aandacht aan.

# Annex: gevolgde aanpak themaonderzoek

## Introductie

Het themagerichte toezicht vormt, naast het instelling-specifieke werk, een integraal onderdeel van het toezicht van DNB. Themaonderzoeken worden opgezet als deze bijdragen aan een effectieve toezichtaanpak voor problemen of als ontwikkelingen spelen bij een groot aantal onder toezicht staande instellingen. Gezien de geschetste sectorbrede ontwikkelingen in de verzekeringssector is daarom het themaonderzoek naar de toekomstbestendigheid van verzekeraars uitgevoerd. Toekomstbestendigheid vereist dat verzekeraars op tijd de bakens verzetten om continuïteit op lange termijn zeker te stellen. Dit heeft niet alleen betrekking op de veranderingen in de marktomgeving en de regelgeving als gevolg waarvan de winstgevendheid van bedrijfsmodellen onder druk komt te staan. Het heeft ook betrekking op de risico's én kansen van overmorgen, waarop een gezonde en robuuste financiële sector anticipeert en inspeelt als onderdeel van een langetermijnstrategie en -planning.

## Scenarioanalyse<sup>3</sup>

Gezien de inherente onzekerheid bij het voorspellen van toekomstige ontwikkelingen is gewerkt met scenario's. Op deze wijze is inzicht ontwikkeld in de kenmerken en implicaties van diverse mogelijke marktscenario's. Ter inspiratie voor en validatie van de scenario's zijn gesprekken gevoerd op RvB-niveau met de deelnemende verzekeraars. Daarnaast is gekeken naar diverse relevante buitenlandse markten. In relevante buitenlandse markten voor levensverzekeringen zijn vier overkoepelende

thema's geïdentificeerd die ook voor Nederland relevant zijn of kunnen worden:

- Gelijk speelveld tussen verzekeraars, pensioenfondsen en banken.
- Toenemende keuzevrijheid voor consumenten.
- Toenemende transparantie.
- Borgen betaalbaar pensioenstelsel.

De DNB marktvisie kijkt twintig jaar vooruit, terwijl het informatieverzoek is gebaseerd op de komende vijf jaar. In de vergelijking tussen marktvisie en ambities van verzekeraars moet daarom vooral worden gekeken naar de trend. Er moeten geen een-op-een vergelijkingen worden gemaakt. Overigens geldt voor de meeste verzekeraars dat zij zelfs geen vijf jaar vooruit kunnen of willen kijken. Zij hebben hun driejarige middellangetermijnplannen (MTP) simpelweg doorgetrokken om aan ons informatieverzoek te kunnen voldoen.

De onderzochte verzekeraars is niet gevraagd naar hun visie op de omvang van de verschillende markten. Enkel hun eigen plannen zijn gevraagd. Voor de sectorale analyses maken we daarom gebruik van een optelsom van alle individuele prognoses. In een concurrerende markt is het te verwachten dat deze optelsom een basisscenario van een marktvisie overstijgt. Bovendien geeft het aan in welke markten de ambities van verschillende verzekeraars het zwaarst onder druk staan door concurrentie.

3 De scenarioanalyse is gedaan in samenwerking met een strategieconsultant.

## Figuur 1. Opbouw verdienvermogen verzekeraar en belangrijkste bedrijfsmodel-elementen

Samenhang bedrijfsmodel-elementen versus verdienpijlers



### Analysekader bedrijfsmodellen

Om de implicaties van de scenario's te doorgronden, is in de scenarioanalyses achtereenvolgens gekeken naar de ontwikkeling in premievolumes, de grootte van het boek, implicaties voor het verdienvermogen, de key succes factoren en de aandachtspunten per archetype bedrijfsmodel. Tot slot zijn de inzichten uit de scenarioanalyses vertaald naar en ten behoeve van het toezicht.

De impact van de marktscenario's op de ontwikkeling van het resultaat van verzekeraars kan worden geëvalueerd op basis van acht verdienpijlers. Naast de zeven verdienpijlers die op het verzekeringsbedrijf van toepassing zijn, zetten veel verzekeraars tegenwoordig ook in op het genereren van verdienvermogen in alternatieve financiële producten. Zoals (bank)sparen, hypotheek en pensioenopbouw via PPI's.



DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

De Nederlandsche Bank n.v.  
Postbus 98, 1000 AB Amsterdam  
020-524 91 11  
dnb.nl