



### Marcel Kuiper

Marcel Kuiper is zelfstandig consultant en projectmanager onder de naam "de vereenvoudiger". De afgelopen 15 jaar heeft hij bij verzekeraars als projectmanager veranderingen zoals product implementaties, integraties, serviceprogramma's, productrationalisaties en migraties gerealiseerd.



### Haiko Muller

Haiko Muller is zelfstandig consultant onder de bedrijfsnaam Pro-surance. Hij heeft 15 jaar ervaring als consultant, business analist en projectmanager in de verzekerings- en pensioenbranche. Als expert consultant heeft hij diverse productrationalisatie en migratie trajecten voor levensverzekeraars uitgevoerd, daarnaast heeft hij veel ervaring met productimplementaties.

## PRODUCTRATIONALISATIE IN LEVENSVZERZEKERINGEN

# MEER KLANT- VERTROUWEN EN MINDER KOSTEN

**De uitdagingen waar verzekeraars voor staan, zoals Solvency II, de woekerpolisaffaire, closed books, het terugwinnen van klantvertrouwen en kostenreductie, zijn groot. En dat wordt nog eens versterkt door de omvang en historie in de productportefeuilles. Deze portefeuilles en de daarbij behorende processen en systemen zijn steeds complexer geworden. Toch loont productrationalisatie zeker de moeite, want het proces levert een aantal belangrijke voordelen op.**

**tekst:** Marcel Kuiper en Haiko Muller

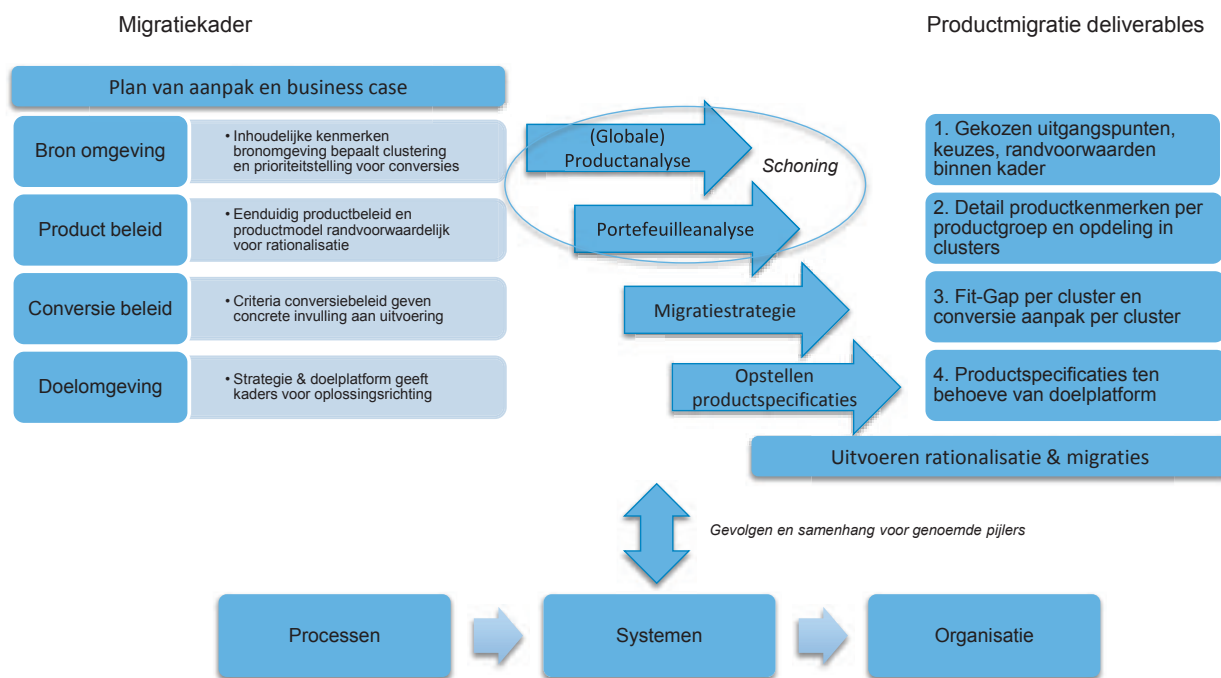
Verzekeraars zijn druk bezig om de uitdagingen de kop te bieden en de complexiteit te reduceren, waarbij zeker resultaten zijn geboekt. Productrationalisatie staat al enkele jaren op de agenda en wordt ook toegepast. Echter nog niet dusdanig dat het de uitdagingen structureel het hoofd kan bieden. De voornaamste reden hiervoor is dat productrationalisatie ingewikkeld is en een aantal impactvolle keuzes voorlegt.

In dit artikel geven wij aan wat productrationalisatie is en wat de potentie hiervan is. Hierbij worden naast een korte toelichting op productrationalisatie vooral de knelpunten aangegeven waar verzekeraars mee worstelen.

### Rationalisatie is complex

In de praktijk blijkt productrationalisatie een ingewikkeld proces. Tegenstellingen in belangen van verschillende disciplines en onder andere wetgeving hebben tot gevolg dat integraal rationaliseren van de portefeuille lastig is. Een aantal voorbeelden:

- Levensverzekeringsproducten zijn vaak fiscaal gedreven. Aanpassing van een contract met een klant kan tot gevolg hebben dat de fiscaliteit wordt aangetast. Dit kan bijvoorbeeld bij 'oud regime'-verzekeringen een probleem vormen, waarbij een wijziging verlies van de fiscale faciliteiten tot gevolg kan hebben;



#### Productrationalisatie

- Aanpassingen aan contracten zijn mogelijk, mits de klant er beter van wordt en er mee eens is. Dit zal vaak tot gevolg hebben dat kosten in een product omlaag moeten en/of voorwaarden beter worden. Per saldo zal dit geld kosten en is er een directe impact op de *value in force* dat op moet wegen tegen de winst, vanuit bijvoorbeeld efficiency of compliance oogpunt;
- De fiscus heeft regels met betrekking verslaglegging. Hierbij is het niet toegestaan om zomaar een verzekering in grondslagen toe te passen en een extra reservering te nemen. Dit punt staat haaks op het punt dat een klant er beter van moet worden;
- Met de aandacht van de media, waaronder het tv-programma RADAR, kan er iets onomkeerbaars optreden als een deelportefeuille gerationaliseerd wordt en een klant een beter product krijgt aangeboden. Hoe verkoop je dat je voor een product een beter alternatief aanbiedt en voor een ander product (dat in principe hetzelfde is) niet?

#### Containerbegrip

Productrationalisatie is een 'containerbegrip' waar wij het vereenvoudigen en reduceren van de verzekeringstechnische productportefeuilles onder verstaan. Kortom het verminderen van complexiteit. Op basis van deze brede omschrijving valt het volgende onder productrationalisatie:

1. Verminderen van productcomplexiteit, processen en systemen door rationaliseren vanuit het product. Dit betekent verminderen van complexiteit in het aantal

productgroepen, processen of productkenmerken zoals beleggingsfondsen. Uitvoering wordt gedaan door technische of commerciële conversies. Indien een systeemconversie is uitgevoerd, kunnen overbodige systemen uitgefaseerd worden.

2. Door schonen en rationaliseren van producten kan de klant (weer) centraal worden gesteld en kan verbeterde invulling gegeven worden aan zorgplicht. Rationalisatie levert betere en meer transparante producten op. Hierdoor kan gezorgd worden dat het product meer aansluit op de behoefte van de klant.

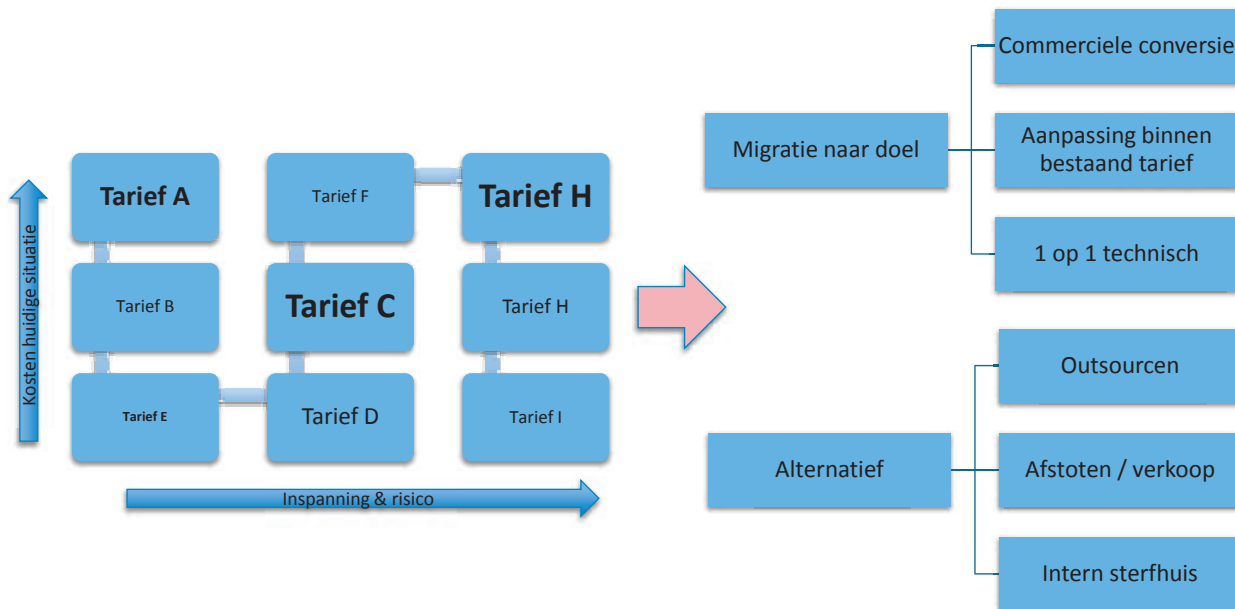
#### Knelpunten

Productrationalisatie bestaat grofweg het uit twee delen: het bepalen van de rationalisatie en het migreren naar de doelsituatie/producten.

##### Bepalen van de rationalisatie

Om de totale portefeuille 'behapbaar' te maken, wordt de portefeuille ingedeeld in een aantal logische productgroepen. De bestaande producten (zowel actieve als inactieve) worden tot in detail geïnventariseerd. Zes invalshoeken worden bekeken: product, proces, gegevens, ICT, organisatie en markt- en omgevingsontwikkelingen. Bij de analyse spelen fiscale, juridische en actuariële aspecten een belangrijke rol. Maar ook het productbeleid naar de toekomst geeft invulling aan de afwegingen.

Vervolgens wordt gekeken in hoeverre het aantal producten en specifieke productfunctionaliteit kan worden 'teruggesnoeid'. Hierbij is het van belang een mapping



Voorbeelden voor te stellen migratiescenario's

te doen op de doelsituatie. Op basis van de uitkomst van de mapping wordt de gewenste doelsituatie bepaald. Uiteraard mag een klant er per saldo met de verandering niet op achteruit gaan.

Een voorbeeld van rationalisatie is de aanpassing van beleggingsverzekeringen naar aanleiding van de 'woekerpolis affaire'. Onder druk van enkele stichtingen, die grote groepen klanten vertegenwoordigen, is afgedwongen dat een maximum percentage kosten in rekening mag worden gebracht bij beleggingsverzekeringen. Een aantal maatschappijen gaat een stap verder

## *'Rationalisatie levert betere en meer transparante producten op'*

dan kostencompensatie en biedt klanten een nieuw product. Dit nieuwe product kent een lagere kostenloading dan het afgesproken maximum (dat tussen 2 procent en 3 procent ligt). Rond de 1 procent lijkt de standaard hierbij te zijn.

Met het aanbieden van een nieuw product ontstaat ook de mogelijkheid de bestaande portefeuille op te ruimen. Door klanten pro-actief om te zetten naar dit nieuwe product, wordt de portefeuille opgeruimd. Ervaring leert echter dat verzekeraars hierin terughoudend zijn, klanten moeten tot nu toe zelf initiatief nemen om om te zetten naar de nieuwe producten. Bij pro-actief omzetten vanuit de verzekeraar is de impact voor de winstgevendheid

(te) groot, ook juridisch zijn er haken en ogen. Een nieuw product met lagere kosten lijkt beter voor de klant, maar het is moeilijk te bepalen of dit ook het beste product is voor de klant.

### Migratie naar een nieuwe doelsituatie

Op basis van de analyses in de voorgaande stappen worden concrete scenario's uitgewerkt voor de migraties. Hierbij zijn kosten en baten op korte en lange termijn van belang.

- Per migratiescenario wordt een impact analyse gemaakt:
- Markt (zowel klant als het intermediair): welke acties moeten worden uitgevoerd om de aanpassingen in producten in de markt te zetten?
- Financieel en actuair: wat zijn de kosten van de conversie, ook als de klant een nieuw aanbod krijgt?
- Processen: welke consequenties hebben de aanpassingen voor bestaande en nieuwe processen?
- Systemen: welke consequenties heeft het nieuwe product voor de systemen?
- Risico's vanuit onder andere juridisch, fiscaal, financieel en ook imago oogpunt worden gewogen en gekwantificeerd.

Uitwerking van de migratie scenario's vraagt multidisciplinaire afstemming met betrekking tot de risico's en voor- en nadelen per scenario. Samen met een definitieve business case zullen scenario's ter besluitvorming worden voorgelegd.

Na besluitvorming kan de uitvoering middels een conversie gestart worden. Een conversie kan technisch,

	Technisch / actueel	Commercieel met goedkeuring klant	Commercieel met negatieve optie	Portefeuille opschoning
Handmatig	✗	✓	✓	✓
Semi geautomatiseerd	✓	✓	✓	✓
Volledig geautomatiseerd	✓	✗	✗	✓

**Conversievormen**

hierbij wordt het product 1 op 1 overgenomen van bron naar doel, of commercieel uitgevoerd worden. In geval van rationalisatie zal er veelal sprake zijn van een commerciële conversie, vaak zal immers het product aangepast worden. Deze conversie kan (deels) geautomatiseerd of handmatig worden uitgevoerd.

Een commerciële conversie kan op twee manieren ingevuld worden:

1. Middels de zogenaamde 'negatieve optie': de klant confronteren met een nieuw product. Als er na bepaalde tijd geen reactie is ontvangen, wordt de klant automatisch omgezet.
2. De klant ontvangt een voorstel voor een aangepast contract. Er wordt een handtekening van de klant gevraagd voor akkoord. Vaak zal deze optie in combinatie met pro-actief contact gaan vanuit verzekeraar of intermediair

In de praktijk blijkt dat de respons van klanten en daarmee de conversieratio van een commerciële conversie, waarbij een handtekening wordt gevraagd, zeer laag is, nl. 5 tot 10 procent. Dit betekent voor een verzekeraar dat klanten nog steeds in de bestaande (oude) producten zitten en dat dus niet afgerekend kan worden met de complexe en duur te beheren portefeuilles. Dit probleem kan opgelost worden door de zonet genoemde 'negatieve optie' toe te passen, waarbij geen reactie van de klant wordt gevraagd.

Bij een negatieve optie is de 'trick' dat je wel zeker moet weten dat de klant er op vooruit gaat. Bij aanpassing in voorwaarden of fondsen kan het lastig zijn om dit hard te maken. Daarnaast is juist de invulling van zorgplicht een discussie: een goedkoper product is op zich beter voor de klant, maar hoeft geen goed 'passend' product te zijn voor de klant in zijn huidige situatie. Er kleven daarmee de nodige risico's aan omzetting via een negatieve optie. Vaak zijn verzekeraars daarom terughoudend in het op grote schaal toepassen van de negatieve optie.

**Moeizaam maar lonend?**

Productrationalisatie wordt slechts beperkt integraal toegepast, ondanks het feit dat het hoog op de agenda staat bij menig verzekeraar. Voornaamste reden voor het nog niet veelvuldig toepassen is volgens ons te vinden in

de interdisciplinaire tegenstellingen, de complexiteit van het proces en het slechte inzicht in fiscale, juridische en financiële impact en risico's.

De voordelen van rationalisatie wegen echter zeker op tegen de inspanningen:

1. De zorgplicht kan beter worden ingevuld, omdat een beter en transparanter product aan de klant aangeboden wordt;
2. Het klantvertrouwen wordt verbeterd, omdat een beter product wordt aangeboden;
3. Kostenreductie door reductie van complexiteit van de productportefeuilles. Er is minder onderhoud en beheer nodig vanuit zowel operations als IT, processen zijn eenvoudiger en efficiënter;
4. Kostenreductie door reductie van complexiteit van het systeemlandschap als een rationalisatie in combinatie met een systeemconversie wordt uitgevoerd;
5. Verbeteren van de effectiviteit van projecten (migraties). Door complexiteitreductie wordt niet vanuit de uitzondering geredeneerd.

'Volledig' toepassen van productrationalisatie en daarmee maximale baten realiseren, blijkt in de praktijk moeilijk realiseerbaar. Hoewel hier op het vlak van beleggingsverzekeringen met behulp van de negatieve optie zeker mogelijkheden liggen.

De toekomst zal leren of vanuit de verzekeraar zelf of door druk van klanten of toezichthouders meer pro-actief met productrationalisatie gestart zal worden. Ondertussen zal productrationalisatie op beperkte schaal worden toegepast. Bij systeemconversie waarbij een verdergaande rationalisatie meer voor de hand ligt, en op kleine schaal binnen bestaande portefeuilles, waarbij veel winst is te halen met kleinere aanpassingen. «