Rabobank Nederland
Directoraat Bedrijven

Rabobank

Onderwerp Toekomstig bedrijfsmodel verzekeren

Datum April 2012

Interne nota

Aan Schijndel van, PJA (Piet)

+31 30 21 63008

Van B. Tijsterman

1. Inleiding

De markt voor verzekeringsbemiddeling in Nederland is enorm in beweging. Als gevolg van veranderende klantwensen en sterk aangescherpte wetgeving wijzigt het landschap in hoog tempo. De impact van deze ontwikkelingen op onze dienstverlening is groot. Deze dynamiek in combinatie met het feit dat de huidige verzekeringsactiviteiten binnen de Rabobank niet rendabel zijn, vraagt om het maken van keuzes. Het is noodzakelijk om onze visie en beleidslijn op de toekomst scherp te hebben en te kiezen voor een klantgericht bedieningsmodel, waarmee we op rendabele wijze ons marktleiderschap in Nederland kunnen continueren.

In deze nota wordt aangegeven op welke wijze een klantgerichte en rendabele verzekeringsdienstverlening voor de Rabobank in de toekomst kan worden geborgd.

2. Gevraagde besluitvorming

De raad van bestuur vraagt de CKV om het voorgestelde bedrijfsmodel voor de verzekeringsdienstverlening binnen de Rabobank goed te keuren.

3. Markt

Onderstaande ontwikkelingen veroorzaken de huidige dynamiek in de markt voor verzekeringsbemiddeling:

- Ter bescherming van de klant zijn er steeds zwaardere eisen in het kader van zorgplicht die het noodzakelijk maken dat adviestaken op het terrein van verzekeringen explicieter worden georganiseerd. Deze ontwikkeling werkt kostenverhogend.
- Klant en wetgever vragen om transparantie van beloning, waarbij de beloning in verhouding dient te staan met de geleverde inspanning. Provisies voor complexe producten worden verboden. De tijd dat de klant ons advies als gratis percipieert, is voorbij.
- Verzekeringsproducten worden steeds meer commodities, zeker in de retailmarkt. Deze ontwikkeling vraagt om een focus op activiteiten die echt toegevoegde waarde leveren voor de klant. Daar wil de klant voor betalen.
- De rol van het internetkanaal en mobiele telefonie in de verzekeringsmarkt wordt groter, waarbij steeds meer kanaalvervaging optreedt. De concurrentie neemt toe.

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat de marge in het intermediairkanaal flink is gedaald. Vooral het traditioneel sterke intermediairsbedrijf in Nederland staat zwaar onder druk, getuige de daling van het aantal tussenpersonen van ruim 30% sinds 2000. Deze trend zal zich naar verwachting in de komende jaren versneld voortzetten.

Hierdoor ontstaan er kansen voor partijen die er in slagen om de klant goed te bedienen tegen een faire beloning en tegelijkertijd op efficiënte wijze weten te voldoen aan de gestelde wettelijke eisen. Dit vraagt om aanpassing van bestaande bedrijfsmodellen, met name gericht op het verhogen van klantfocus en het reduceren van kosten. Het hebben van voldoende distributiekracht, schaalgrootte en efficiënte klantprocessen en -systemen in de keten gaan hierbij een doorslaggevende rol spelen. Deze beweging kan voor de Rabobank als kansrijk worden gezien, mits de juiste keuzes worden gemaakt.

4. *Klant*

Uit recent gehouden klantgesprekken en onderzoeken komen onderstaande inzichten naar voren:

- In een steeds complexer wordende financiële wereld, waarin veronderstelde zekerheden onzeker worden, wenst de klant overzicht, inzicht, duidelijkheid en rust. Hij vraagt om *ontzorgd* te worden.
- Verzekeringen worden breed ervaren als een low intrest-product, waarmee de klant niet teveel bezig wil zijn. Het gaat om eenvoud, snelheid en gemak.
- Tegelijkertijd wenst de klant het gevoel te hebben dat "het goed geregeld is", hij wil niet voor verrassingen komen te staan. Hier spelen betrouwbaarheid, geloofwaardigheid en vertrouwen een belangrijke rol.
- Het afdekken van risico's is voor de klant geen op zichzelf staande activiteit of propositie, maar behoort een integraal onderdeel van een oplossing te zijn. Men denkt nauwelijks in losse producten. Bij het sluiten van een hypotheek verwacht de klant dat het inkomensrisico is afgedekt. Verzekeringen behoren in de ogen van de klant een integraal onderdeel uit te maken van de producten die de bank voert.
- Bij vragen, problemen of schades moet de afhandeling snel, soepel en foutloos verlopen. Dit moet voor de klant "geen gedoe" opleveren. Dat is het moment van de waarheid, daar rekent de klant de dienstverlener op af.
- De klant wil via verschillende kanalen bediend worden, passend bij de behoefte. Naast het gemak van internet en telefoon, wil de klant een persoonlijk advies kunnen krijgen.

Bovenstaande bevindingen gelden in zijn algemeenheid voor klanten. Specifiek voor klanten aan de bovenkant van de zakelijke markt is professionaliteit op het gebied van risicomanagement in de volle breedte doorslaggevend. Zij eisen een onafhankelijke en gespecialiseerde risico-adviseur. Hiervoor zijn ze bereid te betalen.

Tevens benoemen klanten vaak Interpolis als het gaat om verzekeren bij de Rabobank. Met name de goede schadeafwikkeling wordt gewaardeerd. Zij zien de combinatie Rabobank en Interpolis als betrouwbaar en toonaangevend. Klanten vertrouwen op de kwaliteit van de dienstverlening, een faire prijs en service als er schade is.

Tot slot kunnen we constateren dat klanten die hun verzekeringen bij de Rabobank hebben ondergebracht gemiddeld genomen goed tevreden en loyaal zijn. Doordat deze huisbankier-klanten ook de verzekeringen bij de bank hebben lopen, is de achterdeur dicht naar andere partijen, ook als het gaat om de bancaire zaken.

5. Ambitie

De Rabobank staat voor de kernwaarden dichtbij, betrokken en toonaangevend. Het belang van de klant is het vertrekpunt voor het dagelijks handelen. In onze advisering gaan we als All-finanz dienstverlener uit van de totale financiële positie van de klant, waarbij de behoeftes en risico's van de klant centraal staan. Vervolgens bieden we de klant een integrale oplossing aan, waar het afdekken van de klantrisico's onderdeel van uitmaakt. De ambitie voor onze verzekeringsdienstverlening is:

De Rabobank is toonaangevend als het gaat om de risicobeheersing voor onze klanten. Vanuit een integrale klantbediening staan we voor het geven van een goed risico-advies, hebben oog voor preventiemaatregelen en verzekeren alleen dat wat er voor de klant toe doet. Zo stellen we de klant centraal en bieden we overzicht, inzicht, gemak en rust voor de klant. Onze dienstverlening is begrijpelijk en transparant en wordt via diverse kanalen efficiënt aangeboden. De service die we bieden is optimaal.

Vanuit deze ambitie bieden we als bank de klant toegevoegde waarde. Dat is wat de klant van ons verwacht. Daarnaast is het ook in belang van de bank om de risico's van onze klanten te kennen en te beheersen. Door het bieden van goede oplossingen wordt het risicoprofiel van de klant verlaagd. Randvoorwaarde hierbij is dat de verzekeringsdienstverlening rendabel is, alleen dan is de continuïteit gewaarborgd. Kruissubsidiëring vanuit andere producten is ongewenst. Deze ambitie moet door alle disciplines binnen de bank gedeeld worden, omdat verzekeren geen losstaande propositie (meer) is. Het afdekken van een risico middels een verzekering is een vanzelfsprekend onderdeel van een All-finanz oplossing.

6. Contouren toekomstig bedrijfsmodel

De eerder geschetste marktontwikkelingen en het huidige rentabiliteitsprobleem zijn de hoofdredenen om nu keuzes te maken. Er dient een model te worden gecreëerd dat deze problematiek tegemoet treedt en dat de goede waarden voor onze klanten verder versterkt.

Het uitgangspunt van het nieuwe model is dat de verzekeringsdienstverlening maximaal plaatsvindt op de lokale banken en zodoende aansluit bij de uitgangspunten van Rabobank 2011. We groeien toe naar de situatie waarbij we maximaal gebruik maken van een aantal vastomlijnde verzekeringsproposities, waarbij Interpolis de verzekeraar is:

- Klanten binnen PA, PB en BA bedienen we respectievelijk met de Alles in één polis en Zeker van je Zaak. Deze *standaard*-proposities worden aangevuld met o.a. ZorgActief en de ORV en maximaal ondersteund door virtuele kanalen.
- Voor klanten binnen ZR/GZ, inclusief onze agrarische klanten, wordt in samenspraak met de lokale banken en Interpolis de propositie Zorro ontwikkeld, waarmee het grootste deel van deze klantengroep optimaal kan worden bediend. Deze *advies*-propositie wordt door de lokale verzekeringsspecialisten geadviseerd, verkocht en beheerd.

Totdat deze proposities compleet en naar wens gerealiseerd zijn, maken we voor PB en ZR gebruik van de geselecteerde voorkeursmaatschappijen, naast Interpolis als huisleverancier. Hierbij hebben we speciale aandacht voor de agrarische – en binnenvaartsector.

De polissen van andere maatschappijen worden maximaal overgesloten dan wel afgebouwd in goed overleg met deze maatschappijen, waarbij het klantbelang centraal staat. Zodoende wordt er een heldere positionering naar klant en markt gecreëerd.

Voor een resterende groep klanten met complexe behoeften die niet passen de vastomlijnde verzekeringsproposities, blijven ook in de toekomst *maatwerk*-oplossingen noodzakelijk voor:

- *specialistisch risicomanagement voor de grootzakelijke markt*,
  waarbij de propositie risicomanagement is en inkoop van de verzekeringsoplossing geschiedt bij een select aantal maatschappijen, waaronder Interpolis.
- *individueel en collectief pensioenadvies*,
  waarbij verkoop en beheer wordt gedaan door Wft-Pensioen gecertificeerde pensioenspecialisten en onze PPI-propositie primair wordt aangeboden als collectief pensioenproduct.
- *specifieke schadebehoeftes van PB-klanten*,
  waarbij zeer incidenteel de behoefte middels een schadeproduct van een specialistische verzekeraar wordt ingevuld.

Deze groep klanten wordt kleiner naarmate de genoemde verzekeringsproposities, m.n. Zorro, succesvoller worden.

Banken die dat willen, kunnen deze maatwerkoplossingen over het gehele scala van de verzekeringsdienstverlening inclusief pensioenadvies zelf organiseren, mits aan de eisen van kwaliteit en deskundigheid wordt voldaan. Een certificeringsprogramma kan hiertoe een mogelijkheid zijn. Dienstverlening op lokaal niveau mag nimmer beperkt worden door systeemtechnische aanpassingen.

Banken die de komende tijd voorzien dat het voor hen onmogelijk wordt om specialistisch maatwerk lokaal te organiseren, kunnen een beroep doen op het Competence Center Verzekeren, onderdeel van Rabobank Nederland. Door het oprichten van deze specialistische entiteit kunnen deskundigheid, ervaring, schaalvoordelen en inkoopkracht op een juiste wijze geborgd worden. De specialisten binnen het CCV zijn full-time actief met maatwerkoplossingen en werken regionaal, dicht bij de banken. Zodoende kan er een optimale samenwerking worden gecreëerd.

Ook de banken die maatwerk zelf organiseren, kunnen desgewenst van de diensten van het CCV gebruik maken. Tevens is onderlinge kennisdeling en functionele ondersteuning mogelijk. Op deze wijze creëren we een 'community' voor de maatwerkdienstverlening, waarmee we landelijk een goede en uniforme kwaliteit borgen.

7. Distributieovereenkomst

In het nieuwe bedrijfsmodel wordt Interpolis voor de eerdergenoemde vastomlijnde verzekeringsproposities de leverancier van de verzekeringsoplossingen. Deze ontwikkeling vereist een optimale samenwerking tussen de Rabobank en Interpolis/Achmea en een gezamenlijke besturing van de keten. Dit partnership moet leiden tot prima voorwaarden tegen een scherpe prijs voor de klant ('beste koop') en tot een gedeelde verantwoordelijkheid voor de zorgplicht naar de klant. Om hier formele invulling aan te geven, is het noodzakelijk om de onderlinge afspraken vast te leggen in een distributieovereenkomst.

In bijlage 1 zijn de uitgangspunten geformuleerd voor een op te stellen distributieovereenkomst. Deze punten zijn gebaseerd op de rol- en taakverdeling in de keten tussen de lokale banken, Rabobank Nederland en Interpolis/Achmea.

Onderdeel van de uitgangspunten is de monitoring van de gemaakte afspraken. Dit zal geschieden door een tweetal overlegvormen waar de lokale banken bij betrokken worden, zie paragraaf 11 van de distributieovereenkomst.

Inmiddels zijn met Interpolis/Achmea afspraken gemaakt over de geplande oplevering van het gewenste productassortiment voor de komende jaren. Deze planning is weergegeven in bijlage 2.

8. Businesscase

Het nieuwe bedrijfsmodel moet leiden tot een structureel beter resultaat. Hierbij maken we een onderscheid tussen het goedmaken van de *directe* kosten en het goedmaken van de aan verzekeren toegerekende *indirecte* kosten. Circa 15% van de totale indirecte kosten wordt nu toegerekend aan verzekeren. Doel is om alle directe kosten van verzekeren goed te maken en een substantieel deel van de toegerekende indirecte kosten. Op dat moment levert verzekeren daadwerkelijk een positieve contributie voor de groep.

In bijlage 3 wordt de resultaatverbetering in de periode 2012 t/m 2015 getoond aan de hand van de huidige financiële situatie en de te nemen maatregelen. De diverse maatregelen zijn gerubriceerd naar de formules PA/PB en Bedrijven, waarbij per maatregel de resultaatverbetering is weergegeven.

8.1. PA en PB

De komende 4 jaar wordt er binnen de formules PA en PB een viertal belangrijke maatregelen genomen om het rendement te verbeteren:

-75% personeel.

1. Het maximaal via internet ontsluiten van de verzekeringsdienstverlening. Gestreefd wordt om in 2015 circa 75% van de handelingen via het virtuele kanaal te laten verlopen, waardoor de efficiency sterk toeneemt. De besparing betreft met name personeelskosten.
2. Het volledig afbouwen van de niet-Interpolis schade- en levenportefeuille. Dit zorgt voor een veel efficiëntere procesgang in de klantbediening op de lokale bank.
3. Door de multichannel-distributiemogelijkheden en de invoering van het nieuwe beloningsmodel, neemt de commerciële slagkracht toe. Hierdoor kan de penetratiegraad van de klanten die verzekeringen afnemen, worden verhoogd. Daarnaast zal de gemiddelde rubrieksdichtheid van de Alles in één Polis toenemen van 3 naar 4.
4. Het invoeren van het nieuwe beloningsmodel, hetgeen leidt tot een initiële verlaging van de baten met circa 15%. Deze terugval wordt door een betere concurrentiepositie in komende jaren weer ingelopen.

-15%

Deze maatregelen zorgen ervoor dat per saldo het resultaat verbetert met circa € 80 mio.

+€ 80 mio

8.2. Bedrijven

Binnen Bedrijven staat de komende 4 jaar een vijftal maatregelen centraal. Vier daarvan leiden tot een resultaatverbetering, de invoering van een nieuw beloningsmodel zal leiden tot een daling van de baten. De 5 maatregelen zijn:

1. Doorvoeren van de nieuwe formulegrenzen binnen Bedrijven, waardoor het grootste gedeelte van de zakelijke klanten binnen BA efficiënt bediend wordt.
2. Doorvoeren van de verzekeringsconcepten Zeker van je Zaak en Zorro, waarbij internet een belangrijke rol gaat vervullen, met name bij beheer. Tevens wordt verkoop en beheer van de Alles in één Polis voor de ondernemers in privé maximaal geleid via de afdelingen PA/PB, waarbij uiteraard het klantbelang leidend is.
3. Optimaliseren van de lokale werkwijze, processen en sturing, waardoor de efficiency wordt verhoogd in lijn met de best presterende banken. Inschakeling CCV voor maatwerkoplossingen door de banken die dit niet lokaal organiseren.
4. Invoeren van het nieuwe beloningsmodel, hetgeen leidt tot een verlaging van de baten met circa 15%.
5. Verhogen van de commerciële slagkracht binnen de zakelijke formules waardoor het aantal klanten met verzekeren stijgt, evenals de gemiddelde baten per klant (verdieping). Hierbij spelen de deskundigheid en vaardigheden van de medewerkers een belangrijke rol, denk aan de Adviseur Bedrijven, Verkoop- en Service Adviseur Bedrijven, de Specialist Verzekeren en Pensioen en de maatwerkspecialisten GZ.

Deze maatregelen zorgen voor een forse verlaging van de personeelskosten, een stijging van de baten en daarmee voor een resultaatverbetering van ca. € 76 mio.

8.3. Totaal

De beweging naar het geschetste bedrijfsmodel gaat gepaard met een aantal maatregelen. Deze maatregelen moeten ertoe leiden dat het resultaat van de gehele verzekerings-dienstverlening verbetert met € 156 mio: € 80 mio bij PA/PB en € 76 mio bij Bedrijven.

Daarbij verbetert de contributie van € 10 mio positief naar € 166 mio positief. Daarmee levert verzekeren een substantieel verbeterde bijdrage aan de dekking van de totale indirecte kosten, namelijk een bijdrage van 10% in 2015. Randvoorwaardelijk voor deze termijn is wel het tempo van uitrol van de noodzakelijke verzekeringsproposities en de snelheid van implementatie van de geschetste maatregelen.

Deze resultaatverbetering wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een forse daling van de personeelskosten. Het aantal medewerkers dat actief is met verzekeren binnen de Rabobank zal in 2015 op een veel lager niveau liggen dan nu. Dit vraagt om een zorgvuldige aanpak en sturing welke nader zal worden uitgewerkt na besluitvorming.

9. Conclusie

Het in de nota voorgestelde model, dat een transitieperiode nodig heeft van 3 à 4 jaar, geeft de Rabobank de mogelijkheid om ook in de toekomst onze klanten centraal te stellen en All-finanz te blijven bedienen, waarbij zorgplicht en rentabiliteit op een juiste wijze zijn geborgd.

Door onze marktpositie en omvangrijke distributie-apparaat moeten wij in staat zijn op efficiënte wijze verzekeringen aanbieden. Het strategische partnership tussen de Rabobank en Interpolis biedt hiertoe unieke mogelijkheden.

De sterke uitgangspositie van de Rabobank biedt de kans om te acteren als marktleider. Nu bestaat de mogelijkheid om vanuit kracht stappen te zetten om deze positie in de markt verder uit te bouwen. De eerste stap is gezet met de introductie van het nieuwe beloningsmodel voor de Alles in één polis. Daarmee kiezen we als eerste grote intermediair voor een nieuw beloningsmodel en laten we het traditionele provisiemodel los voor schadeverzekeringen. Zodoende creëren we een voor de klant transparante en faire vergoeding voor onze dienstverlening. Een eerste stap naar een nieuwe toekomst.

10. Bijlagen

1. Uitgangspunten voor een distributieovereenkomst Rabobank en Interpolis (apart)
2. Planning verzekeringsconcepten
3. Businesscase Verzekeren 2012-2015 (apart)

Bijlage 2. Planning verzekeringsconcepten

PA en PB

Belangrijkste uitdaging is om verkoop, service en beheer van verzekeringen te virtualiseren. Het verkoopproces is nog teveel geënt op het traditioneel tussenpersoonmodel. Bovendien bestaat in het schadeassortiment een (beperkte) overlap in dekkingen. Doel is om subdekkingen samen te voegen, overlap te elimineren en het aantal keuzemomenten voor de klant te verminderen. Hierdoor wordt ook de verkoop op internet mogelijk.

Voor een aantal producten is het verkoopproces in 2010/2011 vereenvoudigd en geoptimaliseerd, waaronder auto, doorlopende reis en studenten. De producten woonhuis en inboedel komen in 2012 aan de beurt.

De AieP kent nu nog twee levensverzekeringen, namelijk de PKV-ORV en de PKV Uitvaart. Als gevolg van ontwikkelingen binnen het leven- en het spaarassortiment en veranderingen qua wetgeving worden de levensverzekeringen losgekoppeld van de AieP. Tevens worden er nog enkele "oude" levenproducten verkocht en beheerd. Verkoop van levensverzekeringen gebeurt alleen als de bankspaarproducten uit het spaarassortiment niet passend voor de klant zijn.

De prijs van schade-, zorg- en levensverzekeringen van Interpolis voldoet nog niet altijd aan de 'beste koop'-voorwaarden. De komende jaren wordt een top 5 positie qua prijs en kwaliteit voor alle hoofdproducten gerealiseerd.

Ook het assortiment voor PB wordt in 2012 verbeterd, zodat aanvullende producten van voorkeursmaatschappijen niet meer nodig zijn om de klant goed te bedienen. Verbeteringen hebben o.a. te maken met het tarief en het oprekken van grenzen om garanties te kunnen geven. Streven is dat PB vanaf 2013 volledig met het assortiment van Interpolis uit de voeten kan.

Particulier en Private Banking Segment	2011		2012		2013		2014	
Migratie naar een nieuw beloningsmodel AieP								
Provisieverbod voor complexe verzekeringen invoeren								
Service en beheer van AieP, ORV en Zorgactief in secure omgeving van Rabo optimaliseren								
Vereenvoudiging van de AieP, bijv. minder vragen bij het aanvragen woonverzekeringen								
Voorbereiding om AieP van Interpolis naar een ander platform van Achmea te brengen								
Product en proces geschikt maken voor Internetverkoop/beheer								
PKV verzekeringen van de AieP verwijderen en deze "los" aanbieden								
Nieuwe propositie kortlopende reis (internet only)								
Beste Koop voor alle hoofdproducten bieden op de AieP, ORV en Zorg								
Betere prijsstelling voor gelijkblijvende en 300+ ORV								
Aanbieden van ORV via internet (premieberekening en later ook afsluiten)								
Onderzoek & implementatie product en processen aanpassing Beste koop voor de PB-markt								

BA en ZR
Het verzekeringsassortiment voor de BA-markt bestaat straks alleen uit Zeker van je Zaak (ZeZa). Inmiddels is ZeZa geïntroduceerd en doorontwikkeld qua branches en qua dekking, oa door de toevoeging van de AOV. Het jaar 2012 staat in het teken van het vervolmaken van ZeZa zodanig dat de bestaande BCP-portefeuille en 3e portefeuille binnen BA maximaal kan worden geconverteerd/overgesloten naar ZeZa én de klant zelf zijn ZeZa-polis via internet kan actualiseren. Begin 2013 moet de AOV op Zeza voldoen aan het wettelijke provisieverbod. Tevens staat de uitbreiding met een eenvoudige oplossing voor verzuim op de planning. Tot slot staat het nieuwsluiten van ZeZa via internet voor 2013 gepland.

Voor de formule ZR is in 2011 de eerste concept-propositie met de werknaam ZoRro ontwikkeld, als opvolger voor de BCP. Hierbij staat de risico-analyse centraal. Dit concept wordt in 2012 verder uitgewerkt in samenwerking met de lokale banken, waarna de introductie voor de lokale banken gepland staat voor het tweede deel van 2013. De uitbreiding met verzuim, WIA en een kredietverzekering staat voor begin 2014 gepland.

Tot slot speelt het vraagstuk van de agrarische verzekeringspropositie. De planning is dat eind 2013 een nieuwe verzekeringspropositie voor de zakelijke klanten in BA en ZR wordt opgeleverd.

	2012		2013		2014	
Bedrijven Advies						
Conversie BCP naar ZeZa						
E-ZeZa actualiseren						
E-ZeZa nieuwsluiten						
ZeZa uitbreiden met Verzuim						
Nieuw beloningsmodel ZeZa (voor AOV per 1-1-2013)						
Nieuwe zakelijke propositie agrarische klanten						
Zakelijke Relaties						
ZoRro Schade (inclusief AOV) gereed						
ZoRro Inkomen (Verzuim, WIA) gereed						
Nieuwe zakelijke propositie agrarische klanten						

Bijgaande planningen zijn onder voorbehoud van het verkrijgen van voldoende budget voor de komende jaren en houden geen rekening met onvoorziene omstandigheden (bijvoorbeeld nieuwe, onvoorziene ontwikkelingen op het terrein van wetgeving).