

# Verzekeringsbranche in

Er is geen Nederlander die geen verzekering heeft. Als je als branche zo'n belangrijke positie in een samenleving inneemt vraagt dit ook een visie op die rol en hoe de branche dienstbaar kan zijn aan de samenleving. De huidige financiële crises vraagt immers om meer dan een duurzaam product als het over dienstbaar aan de samenleving zijn gaat. De crisis en de transitie naar een vitale en volhoudbare economie en duurzame samenleving die hieruit ontstaat, roept om een fundamentele discussie over het product verzekeringen en het bijbehorende verdienmodel, aldus **Marjon van Opijnen** en **Damaris Matthijsen** van Leaders for Economic Change en verbonden aan Economy Transformers.



// Niet kijken naar duurzaamheid vanuit regels, maar vanuit mogelijkheden // MARJON VAN OPIJNEN

# transitie

Veranderingen zijn van alle tijden en deze kunnen groot en klein zijn. Door de crisis zien we dat er belangrijke systeemvragen worden gesteld en dat er nieuwe initiatieven ontstaan die op een andere manier zijn vormgegeven dan we zijn gewend. In een periode van transitie vinden fundamentele veranderingen plaats in de bestaande systemen; structuur, cultuur en werkwijzen veranderen. Dit stelt ook sectoren voor belangrijke vragen. De energiesector stelt zichzelf de vraag wat haar rol nog is als steeds meer energie lokaal wordt opgewekt. De zorgsector wordt geconfronteerd met nieuwe business modellen waarin de patiënt als partner wordt gezien en decentraal georganiseerde zorgteams winstgevender blijken te zijn en tot meer tevredenheid leiden bij zorggever en -ontvanger dan de klassieke meer hiërarchisch georganiseerde zorginstellingen. Wat zien we dan gebeuren en hoe is dit relevant voor de verzekeringsbranche?

## SECTOR IN TRANSITIE

Belangrijke systemische belemmeringen komen boven tafel en vragen ons om fundamentele veranderingen. Zoals Jan Rotmans, hoogleraar transitie management aan de Erasmus Universiteit, zegt: “We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.”

Aan de ene kant zien we verzekeringsbedrijven belangrijke stappen nemen om duurzamer te opereren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is de afgelopen twintig jaar getransformeerd van een niche benadering tot ‘business as usual’. Een gemiddeld bedrijf heeft een MVO-beleid en initieert projecten op dit gebied alleen of samen met anderen in de sector. Met zoveel schakels in een keten, verschillende belangen, turbulente economische ontwikkelingen en arbitrair consumentengedrag lijkt het helemaal niet zo makkelijk om daadwerkelijk MVO integraal te implementeren.

Maar er is meer aan de hand. De sector is zo complex en intransparant geworden dat deze voorbij gaat aan de menselijke maat en niet meer eenvoudig zo vormgegeven kan worden dat ze ook dienstbaar is aan de

samenleving. Dit vraagt een grotere verandering dan de implementatie van duurzaamheid zoals we die nu kennen. Daarnaast is het ons inziens onvermijdelijk dat we het komende decennium binnen de duurzaamheidsdiscussie ons huidige economische groei- en concurrentiemodel ter discussie stellen. Het paradigma van oneindige groei op een eindige planeet werkt niet meer. Pioniers leren ons dat we ons bewegen naar een (economisch) model waarin we beseffen dat we wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, waarin we gaan samenwerken en delen en waarin groei niet meer een doel op zich is.



Figuur 1. Transitiekader ‘De zes dimensies’

Economy Transformers<sup>1</sup> ([www.economytransformers.com](http://www.economytransformers.com)) heeft een transitiekader ontwikkeld: de zes dimensies. Dit transitiekader is ontstaan door een grondige analyse van diverse pioniers op het gebied van deze economische transitie. Hieruit blijkt dat de huidige transitie zich op verschillende vlakken tegelijk afspeelt, waarbij sommige dimensies belangrijker zijn voor het ene initiatief dan voor het ander. Opvallend is de integraliteit van dit grondpatroon. Zoals we zullen zien in twee uitgelichte voorbeelden heeft vernieuwing op één van de dimensies consequenties voor de andere dimensies.

## VERBINDING MET KLANTEN

De verzekeringsbranche is op zoek naar een nieuwe en eerlijke verbinding met klanten, verbinding

### CASUS BROODFONDS

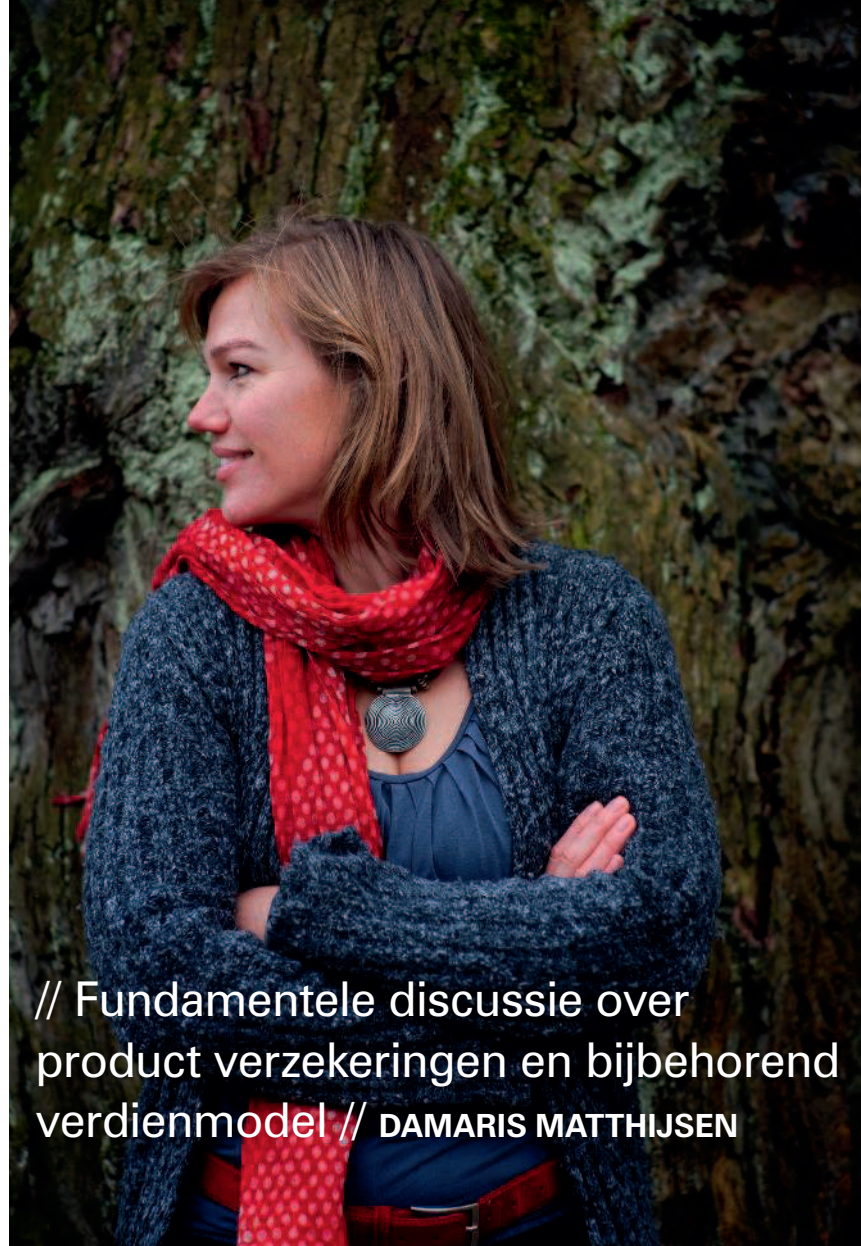
Een voorbeeld van hoe op een alternatieve manier verzekeringen worden vormgegeven zijn de broodfondsen die als paddenstoelen uit de grond schieten. Een broodfonds is een door mensen zelf georganiseerde en beheerde arbeidsongeschiktheidsvoorziening. Een groep van maximaal 50 mensen voorzien elkaar voor een maximale periode van twee jaar van een inkomen bij ziekte. De inleg blijft in het bezit van degene die het bedrag heeft ingelegd (minus een vast bedrag aan kosten en minus uitkeringen aan anderen) en er is een maximum gesteld aan het totaal in te leggen bedrag. Daarboven wordt het bedrag teruggeschonken aan de eigenaar. Meer hoeft er immers niet in de pot om iedereen een uitkering te garanderen bij ziekte. Dit laat een beweging zien die zich buiten de huidige business modellen in de verzekeringsbranche afspeelt en die zeer snel groeit. Transparantie en beheersbaarheid is kennelijk wat mensen nu aanspreekt. Als we dit toetsen aan het transitiekader dan vertaalt zich dat als transparante en gelijkwaardige betrokkenheid van stakeholders in de dialoog, gezamenlijke waardecreatie en nieuwe vormen van organiseren.

waarbij de klant centraal staat. In het transitiekader raakt dit aan de dimensies dialoog, waardevorming en organisatievormen. Dat is niet eenvoudig voor een branche waar de integriteit op sommige vlakken ter discussie wordt gesteld en nieuwe initiatieven ontstaan zoals het broodfonds en er een ziektekostenverzekering in de maak is die uitgaat van preventie in plaats van reactie bij ziekte. Naast je neer leggen lijkt dan ook geen optie meer.

### NIEUWE VERDIENMODELLEN

Een belangrijke verandering in de transitie zien we in nieuwe visies die op de dimensie waardevorming worden gecreëerd. Ook hierbij is transparantie belangrijk. Zo is het bij de broodfondsen volledig transparant waar de inleg vandaan komt, waar het geld blijft en wie waar aan verdient. Het verdienmodel zit niet in het vermogensbeheer en eventuele provisie, maar in de vergoeding die wordt ontvangen voor de daadwerkelijk verleende service; het staat daarmee dus dicht bij de reële economie.

Het huidige verdienmodel in de verzekeringsbranche is over de afgelopen decennia verworpen tot wat het nu is. Door de huidige crisis worden hier fundamentele vragen over gesteld en vraagt zowel de branche als de consument zich af of het huidige model wel daadwerkelijk bijdraagt aan een duurzame samenleving. Daarnaast is een dienstbare houding



// Fundamentele discussie over product verzekeringen en bijbehorend verdienmodel // DAMARIS MATTHIJSEN

aan de samenleving lastig fundamenteel duurzaam te maken als het verdienmodel naar binnen gericht is en in gevallen zelfs haaks staat op die dienstbaarheid. De invoering van het verbod op provisie voor complexe producten luidde de komst van nieuwe en transparante verdienmodellen in. Helaas zijn lang niet alle nieuwe verdienmodellen goed uit te leggen aan de consument en dienstbaar aan de samenleving. Consumenten die bijvoorbeeld willen overstappen dienen iedere keer opnieuw te betalen voor een analyse van de eigen financiële situatie. Het ontbreekt in de sector vooralsnog aan samenwerking met alle negatieve gevolgen voor de consument.

Ook op andere vlakken zijn er nog stappen te zetten naar een transparant model, denk bijvoorbeeld aan uitkeringstermijnen die worden gerekend om de eigen liquiditeitspositie en rente-inkomsten te verbeteren. Reden ook waarom de online huisarts bijvoorbeeld nog niet van de grond is gekomen, terwijl dit voor de klant toch een heel logische stap vooruit zou zijn. Dienstbaar zijn aan de samenleving houdt ook in het

mogelijk maken van initiatieven die goed zijn voor de samenleving, zoals genoemde voorbeelden. De uitdaging waar de verzekeraars in de transitie voor staan is het zoeken naar een verdienmodel dat een win-win-win voor samenleving, klant en verzekeraar creëert. Een model dat niet per se naar binnen is gericht, maar naar buiten en waar winstoptimalisatie prevaleert over winstmaximalisatie.

### **BEDRIJFSONTWERP VAN DE TOEKOMST**

Het creëren van nieuwe business- en verdienmodellen vraagt kennis en kunde over het bedrijfsontwerp voor de toekomst. Modellen die integraal bijdragen aan een duurzame samenleving en volhoudbare economie en tegelijkertijd een gezonde bedrijfsvoering niet in de weg staat. Dit is een ontdekkingsstocht die wij binnen Leaders for Economic Change aangaan met jonge professionals. Een ontdekkingsstocht die bestaat uit twee belangrijke pijlers: diepgaande kennisontwikkeling over de transitie die we zien en leiderschap. Immers, verandering kan alleen worden ingezet als we weten hoe we onszelf hier toe verhouden en naar welke verandering we precies streven.

Hierbij gaat het niet alleen om weten, maar ook om ervaren. Ervaren dat wat we creëren of gecreëerd hebben ook klopt en toetsbaar is aan onszelf. Wij bouwen immers zelf het systeem waarbinnen we ook zelf moeten functioneren. Met Leaders for Economic Change stellen wij dus de vraag of het systeem dat we creëren ook een systeem is waarin we zelf willen opereren. Een vernieuwd systeem vraagt om het herstellen van de verbroken verbinding met onszelf en met onze klanten, andere partners en werknemers. Wij nodigen partijen uit de verzekeringsector van harte uit als partner deel

// Zoeken naar een verdienmodel dat een win-win-win voor samenleving, klant en verzekeraar oplevert //

te nemen in en aan dit programma en bespreken graag hoe dit voor beide partijen zinvol kan zijn.

### **DIENSTBAAR AAN SAMENLEVING**

De huidige financiële 'crises' vragen om vernieuwing van business- en verdienmodellen. Nieuwe

initiatieven laten zien dat het kan, actueel is en ook dat de verzekeringsbranche niet meer achter kan blijven hier over na te denken. Dienstbaar zijn aan de samenleving – waar de branche met beide benen in staat – betekent niet alleen producten ontwikkelen die duurzaam zijn, maar ook nadenken over het verdienmodel zodat dit aan twee kanten snijdt in plaats van intern gericht is. Het transitiekader helpt om door de bril van de zes dimensies te zien waar het duurzaamheidsbeleid consistent is, verbinding legt met klant en partners en bijdraagt aan dienstbaarheid. De uitdaging zit in het kijken naar duurzaamheid niet vanuit de regels waaraan voldaan moet worden; dan creëert het alleen maar extra kosten. Kijken naar de mogelijkheden die ontstaan in relatie tot toekomstige risico's levert winst op. De zes dimensies bieden een handvat hiertoe. ■

### **NOOT**

<sup>1</sup> Economy Transformers ([www.economytransformers.com](http://www.economytransformers.com)) is een beweging van zo'n 600 professionals die met elkaar een nieuwe economie onderzoeken en experimenteren, omdat de huidige economie geen oplossingen biedt voor de uitdagingen waar we als mensheid voor staan.

Marjon van Opijnen werkt sinds 2000 op het gebied van duurzaamheid, zowel in Nederland als daarbuiten. Zij was senior consultant bij een middelgroot consultancy bedrijf gespecialiseerd in maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketenmanagement. Nu is zij haar eigen bedrijf gestart met Damaris Matthijsen gericht op het versnellen van de (economische) transitie. Samen hebben zij het succesvolle Leaders for Economic Change ([www.lfec.nl](http://www.lfec.nl)) programma vormgegeven dat een herhaling krijgt in 2014.

Damaris Matthijsen heeft in 2009 Economy Transformers opgericht vanuit de ambitie een bijdrage te leveren aan een fundamentele herbezinning op de uitgangspunten van de economie zoals wij deze nu kennen. Samen met Marjon van Opijnen is daar een bedrijf uit voortgekomen waarin zij bedrijven helpt concrete stappen te zetten in de transitie naar een volhoudbare economie. Naast het Leaders for Economic Change programma en de coaching en consultancy gebaseerd op de zes dimensies is zij een gevraagd spreker.

Ben je geïnteresseerd geraakt en wil je meer over ons werk weten neem dan contact met ons op.

 [marjon@mivo.nl](mailto:marjon@mivo.nl)

 [damaris@matthijsen.nl](mailto:damaris@matthijsen.nl)

 [www.leadersforeconomicchange.nl](http://www.leadersforeconomicchange.nl)

 [www.economytransformers.com](http://www.economytransformers.com)