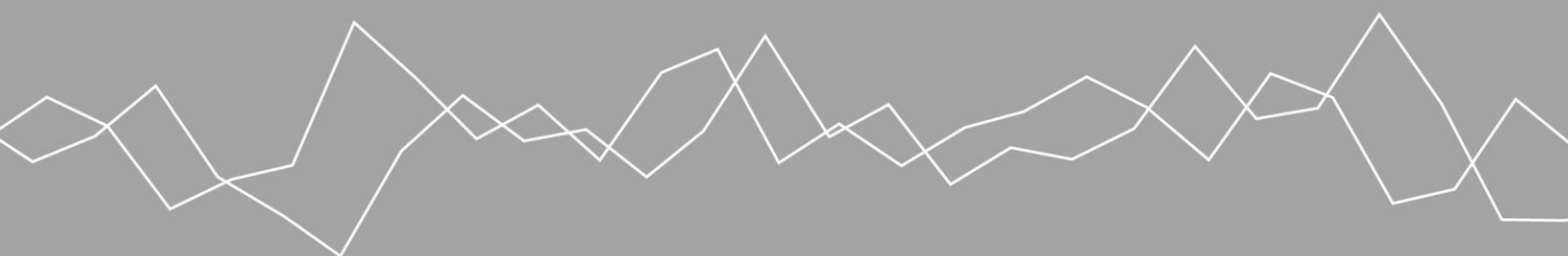


Naar een toekomstbestendig volmachtmodel



seo economisch onderzoek

Amsterdam, december 2011
In opdracht van NVGA en Verbond van Verzekeraars

Naar een toekomstbestendig volmachtmodel

SEO Economisch Onderzoek in samenwerking met SVC

Marco Kerste (SEO)
Peter Risseuw (SEO)
Michiel Brandt (SVC)
Frans Kemper (SVC)
m.m.v. Barbara Baarsma (SEO)



seo economisch onderzoek



“De wetenschap dat het goed is”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SVC helpt financieel dienstverleners met ondernemen. Begeleiding van organisaties op het gebied van strategie, compliance en accountancy is onze kernactiviteit. Wij houden daarbij het vizier op de toekomst gericht. Ons gezond realisme leidt tot praktische toepasbaarheid van ontwikkelde oplossingen. Meer informatie vindt u op www.svcnet.nl.

SEO-rapport nr. 2011-49

ISBN: 978-90-6733-622-2

Copyright © 2011 SEO Amsterdam & SVC Steenwijk. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Inhoudsopgave

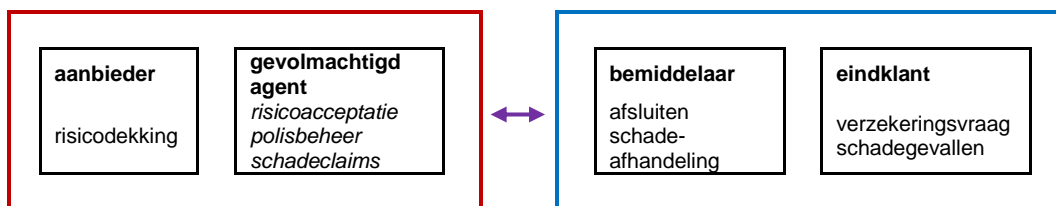
Samenvatting	i
1 Inleiding	1
2 Afbakening	3
2.1 Plaats in de bedrijfskolom.....	3
2.2 Diensten en activiteiten.....	4
2.3 Toegevoegde waarde.....	6
2.4 Marktstructuur.....	8
2.5 Bestaande beloningsstructuur.....	9
3 Theoretische inbedding	11
3.1 Het waarom van uitbesteden.....	11
3.2 Regelgeving.....	13
3.2.1 Belonings- en transparantieregels.....	14
3.2.2 Mededinging.....	17
4 Criteria voor beloningsvormen	21
4.1 Passend binnen politiek- en wettelijk kader.....	21
4.1.1 Wet op het Financieel Toezicht.....	21
4.1.2 Het belang van de eindklant.....	23
4.1.3 Mededinging.....	24
4.2 Transparant.....	24
4.3 Functioneel.....	26
4.3.1 Werkbaar.....	26
4.3.2 Sturing: juiste prikkels.....	26
4.3.3 Bedrijfseconomische haalbaarheid en transitieproblemen.....	27
4.4 Criteria ter beoordeling van beloningsinstrumenten.....	27
5 Beloningsvormen	29
5.1 Functies van belonen.....	29
5.2 Inspanning gerelateerde beloningsvormen.....	29
5.3 Waarde gerelateerde beloningsvormen.....	31
5.4 Kwaliteit gerelateerde beloningsvormen.....	32
6 Beloningsvormen gewogen	35
6.1 Inspanning gerelateerde grondslagen.....	36
6.2 Waarde gerelateerde grondslagen.....	37
6.3 Kwaliteit gerelateerde grondslagen.....	38
7 Nadere afbakening	41
8 Beloning van resultaat of kwaliteit?	43

8.1	Beloning van resultaat: input of output?	43
8.2	Beloning op basis van kwaliteitsinspanningen.....	44
8.2.1	Rendementsbeloning.....	45
8.2.2	NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen	46
8.2.3	SLA-afspraken samenwerkingsovereenkomst	47
8.2.4	ISO 9000 Kwaliteitszorgsysteem	48
8.2.5	Vakbekwaamheid.....	49
8.2.6	Keurmerk Klantgericht Verzekeren	50
8.2.7	Klanttevredenheid	51
8.2.8	Samengevat	52
9	Gevolgen aanpassing basisbeloning voor de ICT	53
9.1	Systeemhuizen.....	53
9.2	Communicatieprotocollen en hulpprogramma's.....	54
10	Bedrijfseconomische en fiscale gevolgen	57
10.1	Impact op financiële positie van gevolmachtigden.....	57
10.1.1	(On)zekerheid in toekomstige kasstromen.....	57
10.1.2	Verwachte investeringen en administratieve lasten.....	59
10.1.3	Mutaties in het werkkapitaal.....	59
10.1.4	Samengevat	60
10.2	Verdwijnen van onderlinge subsidiëring	61
10.3	Fiscale gevolgen	61
10.3.1	Omzetbelasting of vrijgestelde prestatie in het algemeen	61
10.3.2	Jurisprudentie.....	62
10.3.3	Beleidsontwikkelingen.....	62
10.3.4	Samengevat	63
11	Overige aspecten	65
11.1	Acceptatie door de branche en door klanten.....	65
11.2	Gevolgen voor de volmachtmarkt.....	66

Samenvatting

Dit rapport gaat in op de beloningssystematiek voor gevolmachtigd agenten in het distributiekanaal voor verzekeringen. De positie van de ruim driehonderd gevolmachtigd agenten in het distributiekanaal is bijzonder: ze sluiten namens verzekeraars verzekeringen af, en voeren ook het polis- en portefeuillebeheer over deze verzekeringen. De toegevoegde waarde van gevolmachtigd agenten zit onder meer in doelmatige processen en een korte afstand tot de markt.

De gevolmachtigd agent als uitvoerende partij namens verzekeraar



Omdat gevolmachtigd agenten geen direct klantcontact kennen, en vrijwel uitsluitend actief zijn op de schademarkt, vallen ze tot dusver buiten de regels die gelden voor de beloning van spelers in het distributiekanaal voor verzekeringen. Dat laatste zal de komende jaren veranderen. Tegen de achtergrond van een gevoelde urgentie om het belang van de eindklant eenduidig voorop te stellen, en de zich ontwikkelende regelgeving, hebben de betrokken brancheorganisaties (de Nederlandse Vereniging van Gevolmachtigde Assurantiebedrijven en het Verbond van Verzekeraars) vastgesteld dat het bestaande beloningssysteem voor gevolmachtigd agenten aan herijking toe is.

Er kunnen verschillende soorten van grondslagen gehanteerd worden, om de beloning voor de diensten die gevolmachtigd agenten namens verzekeraars leveren op te baseren: de *waarde* van de verzekeringsproducten in kwestie, die in de regel wordt gemeten in de omvang van de premiestroom;¹ de *kosten*, vermeerderd met een marge, die de gevolmachtigd agent moet maken om zijn diensten te kunnen leveren; de zo objectief mogelijk vastgestelde *kwaliteit* van de door de gevolmachtigd agent geleverde diensten.

De belangrijkste eisen die aan een beloningssysteem gesteld worden zijn passendheid, transparantie en een beheerste bedrijfsvoering. De beloning moet passen bij de rol en de werkzaamheden van de agent, het moet duidelijk zijn wat de positie en de rol van de agent is en de beloning mag geen elementen behelzen die de agent of andere spelers kunnen aanzetten tot gedrag dat niet in het belang van de eindklant is. Daarnaast dient een beloningssysteem functioneel te zijn: uitvoerbaar zonder hoge administratieve lasten, en zo gestructureerd dat doelmatig en effectief werk beloond wordt.

De confrontatie van de verschillende grondslagen met de uitgewerkte eisen, in hoofdstuk 6 van dit rapport, geeft aan dat het perfecte systeem niet bestaat. Alle opties hebben hun plussen en minnen. Tabel 1, Tabel 2 en Tabel 3 geven deze samenvattend weer.

¹ *Tekencommissie*, een vorm van doorlopende provisie specifiek voor gevolmachtigd agenten, is thans de gebruikelijke vorm.

Tabel 1 Inspanning gerelateerde grondslagen getoetst

Grondslag	verrichtingen		bestede uren	abonnement	nominaal vast bedrag
	vast bedrag per polis	prijs per individuele handeling	urenfee	vast bedrag per tijdseenheid (b.v. maand)	<i>lump sum</i> per jaar
implementatie (b.v. in bestaand regime)					
in lijn met wettelijk kader					
- passende beloning	o	+	+	+	+
- mededinging	o	o	o	o	o
passend in beleidsontwikkelingen					
- belang eindklant dienend	+	o	o	o	o
- inspanningsgericht	-	+	+	-	-
- niet discriminerend	-	+	+	+	+
Transparant					
- prijstransparant	+	+	+	+	+
- roltransparant	+	+	+	+	+
- voorspelbaar	+	-	o	+	+
Functioneel					
- beperkte administratieve lasten	o	-	-	+	+
- inherente efficiëncyprikkels	+	o	-	-	-
- inherente kwaliteitsprikkels	o	o	+	-	-

+ voldoet goed

o voldoet onder voorwaarden

- voldoet niet

Tabel 2 Waarde gerelateerde grondslagen getoetst

Grondslag	nieuwe omzet (premie)	doorlopende omzet (premie)	mutatie omzet	extra omzet (premie)	portefeuille-rendement
	afsluit-provisie,	doorloop-provisie (teken-commissie)	oversluit-provisie	omzet-bonus	winst-commissie
implementatie (b.v. in bestaand regime)					
in lijn met wettelijk kader					
- passende beloning	-	-	-	-	-
- mededinging	o	o	o	o	o
passend in beleidsontwikkelingen					
- belang eindklant dienend	o	o	o	-	-
- inspanningsgericht	-	+	-	-	o
- niet discriminerend	+	+	+	-	-
Transparant					
- prijstransparant	+	+	o	-	-
- roltransparant	o	o	o	-	-
- voorspelbaar (precontractuele disclosure)	+	+	o	+	-
Functioneel					
- beperkte administratieve lasten	+	+	+	+	o
- inherente efficiëncyprikkels	+	+	o	-	+
- inherente kwaliteitsprikkels	o	o	o	-	o

+ voldoet goed

o voldoet onder voorwaarden

- voldoet niet

Tabel 3 Kwaliteit gerelateerde grondslagen getoetst

grondslag	formele eisen	effectiviteit en doelmatigheid
implementatie (b.v. in bestaand regime)	-	tariefdifferentiatie op basis van geleverde prestaties
in lijn met wettelijk kader		
- passende beloning	o	o
- mededinging	o	o
passend in beleidsontwikkelingen		
- belang eindklant dienend	+	+
- inspanningsgericht	+	+
- niet discriminerend	+	+
transparant		
- prijstransparant	o	o
- roltransparant	o	o
- voorspelbaar (precontractuele disclosure)	o	o
functioneel		
- beperkte administratieve lasten	o	o
- inherente efficiëncyprikkels	o	+
- inherente kwaliteitsprikkels	+	+

+ voldoet goed

o voldoet onder voorwaarden

- voldoet niet

Behoudens deze conceptuele afweging zijn er ook praktische overwegingen. Het volmachtkanaal kenmerkt zich door een hoge mate van standaardisatie, op basis van vastgelegde protocollen. Wijzigingen in het businessmodel gaan mogelijk gepaard met transitieproblemen.

De bestaande automatiseringsstructuur is niet geëquipeerd om grote stelselwijzigingen te behapen. Een wijziging naar een vast bedrag per polis of *lump sum* methodiek kan binnen een redelijke termijn branchebreed worden geïmplementeerd. Modellen die een relatie leggen met verrichte activiteiten of bestede tijd vragen om fundamentele aanpassingen in systemen en werkwijze.

Er is ruimte voor het incorporeren van objectieve kwaliteitselementen in de beloning voor gevolmachtigd agenten. Dat kan op basis van ervaringen uit voorgaande jaren, maar ook op basis van voor- en nacalculatie. Een gevaar van een intransparante kwaliteitsbeloning is de schijn van verhulde volumebonussen, die in het kader van passendheid uit den boze zijn.

Fundamentele wijzigingen in de beloningssystematiek kunnen leiden tot discontinuïteiten. Een en ander *kan* leiden tot lastenverzwaring, in de vorm van ICT-investeringen en monitoringkosten bij kwaliteitsaspecten. Beloningssystematieken die leiden tot een andere periodiciteit in de afrekening tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent kunnen leiden tot liquiditeitsschokken. Anderzijds kan een herijking ook leiden tot een vlakker en meer voorspelbare geldstroom.

Naarmate de reële volmachtkosten meer inzichtelijk worden, is er minder ruimte voor compensatiemechanismen tussen branches en segmenten. Verzekeraars kunnen minder rendabele branches overbrengen naar andere distributiekanaalen. Dit kan een forse impact hebben op de samenstelling van volmachtportefeuilles en de omvang van de volmachtactiviteiten.

1 Inleiding

«Consumenten en bedrijven sluiten verzekeringen hoofdzakelijk af via intermediairs (waaronder banken) of rechtstreeks bij verzekeraars (via internet of loondienstagenten). Daarnaast kent Nederland een specifiek kanaal, de gevolmachtigde assurantiebedrijven. De gevolmachtigde assurantiebedrijven en de volmachtgevende verzekeraars vormen samen het volmachtbedrijf. Het volmachtbedrijf is een uniek fenomeen binnen de Europese verzekeringsmarkt. Alleen in Nederland is deze vorm van verzekeringsdistributie bekend.» (De Jong, 2011)

Gevolmachtigd agenten fungeren als voorpost van verzekeraars in Nederland. Ze voeren namens verzekeraars diensten uit op het gebied van acceptatie, polisbeheer, portefeuillemanagement en schadeafhandeling. Ze fungeren als schakelpunt tussen verzekeraars en bemiddelaars, en combineren de slagkracht van de verzekeraars met de korte afstand tot de markt van bemiddelaars.

In de markt voor gevolmachtigd agenten komen verschillende soorten spelers voor, waarbij de tweedeling *serviceproviders* versus *huisvolmachten* het belangrijkste is (IG&H, 2011). Serviceproviders fungeren als groothandel: ze bundelen de productie en het polisbeheer van externe bemiddelaars. Huisvolmachtkantoren hebben een volmachtkantoor naast het eigen provinciale bemiddelingsbedrijf. De scheiding is niet strikt, ook agenten met een huisvolmacht kunnen met externe bemiddelaars werken.

Gevolmachtigd agenten worden voor hun diensten beloond met verschillende soorten commissies en vergoedingen. In de optiek van de Nederlandse Vereniging van Gevolmachtigde Assurantiebedrijven (NVGA) en het Verbond van Verzekeraars is het bestaande vergoedingstelsel aan herijking toe. Verbond en NVGA hebben SEO Economisch Onderzoek en SVC gevraagd om in samenwerking een inventariserend onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een eenduidige, passende volmachtbeloning die voldoet aan eisen van transparantie en passendheid. Een toekomstbestendig vergoedingstelsel dient gebaseerd te zijn op:

- *roltransparantie*: het moet voor iedereen duidelijk zijn wat de taak en de rol is van de diverse bedrijven in de keten;
- *belangtransparantie*: bedrijven in de keten moeten duidelijk zijn over de vraag hoe ze zich tot andere bedrijven verhouden, en hoe die verhoudingen hun handelen beïnvloeden;
- *passende beloning*: de vorm van de beloning voor de gevolmachtigd agent dient te passen bij zijn rol en werkzaamheden;
- *beheerste bedrijfsvoering*: het belang van de eindklant staat centraal, de beloning behelst geen elementen die de agent of andere spelers in de keten kunnen aanzetten tot gedrag dat het belang van de eindklant niet dient.

Dit rapport is inventariserend, niet adviserend. Uiteindelijk zullen de partijen in de markt zelf tot transacties en keuzes moeten komen. In de uitvoering van het onderzoek dat aan dit rapport ten grondslag ligt, zijn de wetenschappelijke expertise van SEO en de praktijkkennis van SVC gecombineerd. Deze combinatie van conceptueel en concreet dient de betrokken partijen voldoende informatie en onderbouwing te kunnen geven om samen een toekomstbestendig model in te richten.

De hoofdstukken 2 tot en met 6 van dit rapport zijn conceptueel van aard. Vanuit de economische theorie, en de manier waarop die theorie is vertaald in wet- en regelgeving, wordt de positie van de gevolmachtigd agent in de waardeketen ingekaderd (hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3). Op basis van dat kader wordt geschetst aan welke eisen een beloningssysteem moet voldoen om te passen in de uitgangspunten van NVGA en Verbond (hoofdstuk 4). Verschillende grondslagen en beloningsvormen worden benoemd (hoofdstuk 5) en in hoofdstuk 6 geconfronteerd met de in hoofdstuk 4 geformuleerde eisen. In de hoofdstukken 7 tot en met 11 wordt een en ander meer praktisch uitgewerkt: hoe pakken mogelijke veranderingen in de beloningssystematiek uit voor de bedrijfsvoering van de gevolmachtigd agenten en hun relatie met verzekeraars.

De auteurs danken de leden van de begeleidingscommissie voor plenair en bilateraal geleverde inzichten en terugkoppelingen.

Amsterdam/Steenwijk, november 2011

Peter Risseeuw (SEO)

Frans Kemper (SVC)

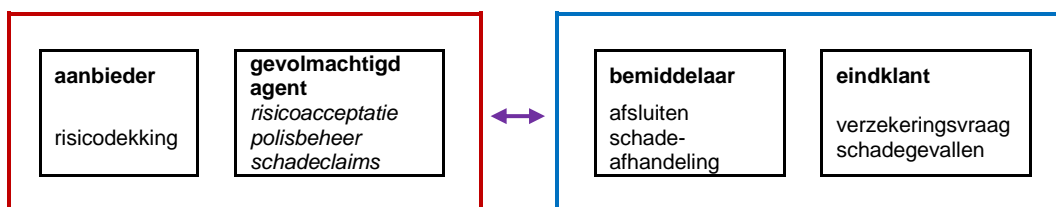
2 Afbakening

Verzekeraars, gevolmachtigd agenten en bemiddelaars bedienen samen particuliere en zakelijke verzekeringsklanten. Als uitgangspunt in de analyse geldt de relatie in de keten: de gevolmachtigd agent verricht werkzaamheden namens verzekeraars. In de onderlinge relatie is de verzekeraar klant van de agent, samen bedienen ze (via bemiddelaars) eindklanten.² Verzekeraars besteden werk uit, vanuit de redenering dat de gevolmachtigden het goedkoper en/of beter doen dan zij zelf, bijvoorbeeld op basis van schaalvoordelen, afstand tot de markt of markttoegang. Van het gezamenlijk optreden door verzekeraars en gevolmachtigden kunnen ook andere partijen beter worden: eindklanten, die mede dankzij de inspanningen van de gevolmachtigd agent betere en/of goedkopere verzekeringen kunnen afsluiten, en bemiddelaars die dankzij de relatie met de gevolmachtigd agent beter kunnen adviseren en goedkoper kunnen opereren. De analyse richt zich echter op de relatie tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent.

2.1 Plaats in de bedrijfskolom

De positionering van de gevolmachtigd agent is die van een partij die namens de aanbieder optreedt.³ In een ideaaltypische wereld staan de partijen in de waardeketen helder ten opzichte van elkaar. In het zuiverste model, waarin de gevolmachtigd agent als het ware de rol van groothandel speelt, is dat zo. De bemiddelaar behartigt de belangen van de eindklant, en brengt op basis van het aanbod een polis via het provinciaal kanaal of via het volmachtkanaal tot stand. De agent kan daarbij een selectie maken uit het aanbod van verschillende aanbieders om tot de meest geschikte verzekering voor deze eindklant te komen, of zelf een product definiëren. De prijs/kwaliteitverhouding van verschillen producten wordt aan aanbodzijde, verzekeraars en gevolmachtigden, gedefinieerd en aan vraagzijde, bemiddelaars namens eindklanten, beoordeeld.

Figuur 1: Zuiver model, gevolmachtigd agent als uitvoerende partij namens verzekeraar



Bij serviceproviders is de invulling van de keten zoals geschetst in Figuur 1 in hoge mate van toepassing. Bij huisvolmachten (Figuur 2) is de keten in elk geval optisch minder eenduidig. Immers, het bemiddelingsbedrijf en het volmachtbedrijf worden in de regel binnen dezelfde groep van ondernemingen uitgeoefend. De scheiding tussen bemiddelaar, die optreedt namens de eindklant en de gevolmachtigd agent, die optreedt namens de verzekeraar, is dan veel minder duidelijk. De gevolmachtigd agent staat in het geval van huisvolmacht veel dichterbij de kant. Voor de bemiddelaar kan dat, in elk geval in de beeldvorming, ten koste gaan van de onafhankelijke adviesposi-

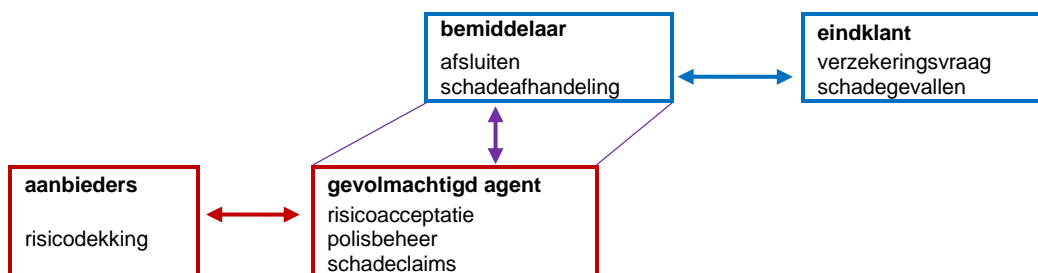
² Als onderscheid van de klant-leverancier relatie tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent, wordt in dit rapport de term *eindklant* gebruikt voor verzekerden in zowel het zakelijk als het particulier segment.

³ De beeldvorming van het volmachtbedrijf is niet altijd helder. Waar economisch en juridisch sprake is van werkzaamheden die in opdracht van verzekeraars uitgevoerd worden, zien het publiek en de toezichhouders de gevolmachtigd agent eerder als een tussenpersoon met extra bevoegdheden.

tie ten opzichte van de eindklant, voor de agent ten koste van de verbondenheid met aanbieders. Het beeld kan ontstaan (al dan niet terecht) dat niet meer de bemiddelaar, namens de eindklant kiest voor het volmachtkanaal, maar dat de bemiddelaar en de agent dat samen doen.

De positie van de gevolmachtigd agent heeft zodoende directe invloed op de perceptie van de relatie met de eindklant. In een toekomstgericht volmachtmodel zullen deze positionering en de bijbehorende beloningsstromen volkomen transparant moeten zijn.

Figuur 2: Huisvolmacht is hybride geïntegreerd



Opzet van een organisatie

Conform het convenant tussen NVGA en Verbond streven verzekeraars en gevolmachtigd agenten naar een toekomstbestendig volmachtbedrijf, gebaseerd op transparantie, een beheerste bedrijfsvoering en een passende beloning. In dit verband draagt de gevolmachtigd agent zorg voor een deskundige, integere en betrouwbare organisatie, en beheerste processen. Het kwaliteitsniveau van de organisatie, de processen en de resultaten kunnen in een SLA worden vastgelegd. Daarbij komen zaken aan de orde als deskundigheid, een adequate administratieve organisatie en een op continuïteit en betrouwbaarheid gericht kwaliteitsbeleid.

2.2 Diensten en activiteiten

Reguliere volmachtactiviteiten

De basisdiensten van gevolmachtigd agenten behelzen drie onderdelen: acceptatie, beheer/administratie en schade.⁴ De belangrijkste meeteenheid voor reguliere diensten is de individuele polis. In dit stadium is er geen aanleiding om binnen de hoofdgroepen een gedetailleerde opsomming van alle activiteiten te maken.⁵

⁴ In het *position paper* van NVGA en Verbond (2011) is aangegeven dat er een minimum norm gesteld zal worden met betrekking tot het pakket aan uit te besteden werkzaamheden, om van een volmacht te kunnen spreken. Hierbij zal rekening worden gehouden met bijzondere branches zoals uitvaart en rechtsbijstand waar claimafhandeling doorgaans aan de verzekeraar is, omdat het hier vooral dienstverlening in natura betreft.

⁵ Bij de eventuele implementatie van een verrichtingentarief of de kostprijsbepaling van een uurtarief is het wel zaak om exact zicht te hebben op welke handelingen verricht worden, en wat per type polis de gemiddelde bestede tijd is. Daarbij zal ook een verdeelsleutel moeten worden gehanteerd om de vaste kosten van de GA-organisatie toe te rekenen. Het uitwerken van een *Activity Based Costing*-benadering valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Portefeuillemanagement is gericht op een hoger aggregatieniveau: het systematisch analyseren van de polisportefeuille op systematische verschillen in claims en schades voor bepaalde groepen eindklanten en types polissen, gericht op de vraag of eventuele verschillen aanleiding zijn om het beleid bij te stellen: acceptatie, premie, voorwaarden of schadebehandeling. Goed uitgevoerd portefeuillebeheer vertaalt zich (op termijn) in een beter (technisch) rendement van de portefeuille.

Bijzondere activiteiten: marketing en productontwikkeling

Marketing is een bijzondere vorm van dienstverlening, die bestaat uit het actief promoten van een bepaald product, bijvoorbeeld door het produceren van promotiemateriaal, het bewerken van speciale doelgroepen, etc. Afhankelijk van de overeenkomst tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent worden deze activiteiten beloond in de tekencommissie of via afzonderlijke contracten. Vanwege de aparte status en aard van marketingactiviteiten, moet overwogen worden om deze buiten het gezochte reguliere beloningskader te houden.

Dat geldt *a fortiori* voor productontwikkeling. Dat is in de regel geen werk dat in opdracht van of namens verzekeraars wordt uitgevoerd. Gevolmachtigd agenten bespeuren een mogelijkheid, en bedenken daar een product bij. Dit product wordt in samenwerking met een verzekeraar ontwikkeld, en getoetst op economische, actuariële en juridische haalbaarheid. Als die haalbaarheid positief beoordeeld wordt, wordt het product in de markt gezet, waarbij de ontwikkelende partijen een *first mover advantage* hebben.⁶ De beloning voor de mee-ontwikkelende verzekeraar kan via de reguliere vergoeding lopen, via een directe beloning, of in de vorm van een nauwere samenwerking in de toekomst.

Tabel 4: Onderdelen dienst-segment-combinaties reguliere diensten

type dienst	branche	segment
• ondersteuning bij distributie	• brand	• particulier
• acceptatie	• motorrijtuigen	• zakelijk
• beheer (incl. incasso)	• transport	
• schade	• medische varia	
• portefeuillemanagement	• inkomen ⁷	
• (marketing)	• overige varia	

Dienst-segment-combinaties

Het streven is er op gericht een uniform systeem te construeren, waarbinnen (reguliere) volmachtactiviteiten kunnen worden afgerekend. Binnen dat systeem kan ruimte bestaan voor verschillen in tarifiering. Immers, de toegevoegde waarde, de werkzaamheden en de intensiteit van de werkzaamheden kunnen per branche en per type eindklant (*zakelijk* versus *particulier*) verschillen. Zo geldt *brand-particulier* als een homogeen segment, terwijl *brand-zakelijk* sterk heterogeen is: iedere bedrijfspand heeft zijn eigen risico, en er bestaat een grote spreiding in de aard en de inspan-

⁶ Nieuwe producten die aanslaan worden in de verzekeringsmarkt snel door anderen overgenomen; exclusiviteit is daarom geen issue.

⁷ Inkomen is een snel groeiende branche, die veelal onder medische varia geboekt wordt, maar steeds meer zelfstandige betekenis krijgt.

ningen van de werkzaamheden (risicobeoordeling, inspectie fysieke situatie, etc.) tussen individuele polissen. Het segment *motorrijtuigen* is eenduidig maar mutatiegevoelig, terwijl *aansprakelijkheidverzekeringen* juist heel specifieke kennis van de betrokken sectoren vergen. Tabel 4 toont de relevante indelingen van diensten, branches en segmenten, die binnen een beloningssysteem aanleiding kunnen geven voor tariefdifferentiatie.

2.3 Toegevoegde waarde

Verzekeraars hebben verschillende oogmerken om activiteiten uit te besteden aan gevolmachtigd agenten. Tabel 6 laat, vanuit het oogpunt van de verzekeraar, zien waar de toegevoegde waarde zit om reguliere activiteiten uit te besteden aan een gevolmachtigd agent in plaats van het zelf te doen. De verschillende uitingsvormen van de toegevoegde waarde kunnen dienen als uitgangspunt bij het bepalen van de grondslag waarop de beloning voor de activiteiten van de gevolmachtigd agent gestoeld kan worden.

Het samenwerken met gevolmachtigd agenten kan voor de verzekeraars ook nadelen hebben. De verzekeraar geeft een deel van controle uit handen aan gevolmachtigd agent, de gevolmachtigd agent heeft het primaat van de contacten met bemiddelaars en eindklanten, en kan zodoende ook invloed hebben op de relatie tussen verzekeraar en andere spelers en op de reputatie van de verzekeraar.

We gaan er in deze van uit dat de voordelen voor de verzekeraar zwaarder wegen dan de nadelen. Dat wil niet zeggen dat een beloningssysteem, naast het versterken van de voordelen, niet mede gericht kan zijn op het beheersen van de nadelen.

Tabel 5: Voordelen van het volmachtkanaal voor andere betrokkenen

Ook bemiddelaars kunnen voordelen ondervinden van het inschakelen van het volmachtkanaal:

- een bredere keuze uit producten;
- zaken doen met één 'loket';
- lagere uitvoeringskosten, dankzij de beschikbaarheid van een efficiënt AO/IC-protocol;
- goedkopere producten, leidend tot een hoger plaatselijk marktaandeel;
- een proces met minder fouten en een snelle claimafhandeling, leidend tot meer tevreden eindklanten;
- snelle toegang tot nieuwe producten.

Voor eindklanten kunnen polissen die via een gevolmachtigd agent lopen, leiden tot:

- lagere premies;
 - maatwerk, specifiek toegesneden producten;
 - een proces met minder fouten en een snelle claimafhandeling.
-

Tabel 6: Toegevoegde waarde van de gevolmachtigd agent

Eigenschap gevolmachtigd agent	voordeel van het inschakelen van een gevolmachtigd agent voor de verzekeraar	vertaalt zich in
dicht bij de markt	beter acceptatiebeleid	lagere schaderatio, beter portefeuillerendement <i>indien doorwerkend in lagere premies:</i> groter marktaandeel
	zicht op vraag naar aangepaste of nieuwe producten	innovatie, marktaandeel
	<i>huisvolmachtkantoren</i> zijn in de regel grotere lokale (regionale) kantoren: beter markt bereik	ketenintegratie productie groter marktaandeel
	<i>service providers</i> bieden landelijke dekking aan via netwerk van (ook kleine) bemiddelaars: beter markt bereik	meer productie, groter marktaandeel
schaalvoordelen door specialisatie	lagere uitvoeringskosten, lagere kanaalkosten	beter portefeuillerendement <i>indien doorwerkend in lagere premies:</i> meer productie, groter marktaandeel
	minder fouten	lagere kosten, beter portefeuillerendement <i>indien doorwerkend in lagere premies:</i> meer productie, groter marktaandeel
	korte lijnen	meer tevreden bemiddelaars en eindklanten hogere klantretentie
	efficiënte administratieve organisatie	innovatie productie groter marktaandeel
zelfstandige positie, flexibiliteit	ruimte voor productontwikkeling en <i>specialties</i>	meer tevreden bemiddelaars en eindklanten hogere klantretentie (lagere mutatiekosten)
	snellere afhandeling procedures en claims	beter portefeuillerendement <i>indien doorwerkend in lagere premies:</i> productie groter marktaandeel
	gevolmachtigd agent draagt eigen leegloop- en flexibiliteitsrisico, lagere kanaalkosten,	meer tevreden bemiddelaars en eindklanten hogere klantretentie (lagere mutatiekosten)
	mediator tussen verzekeraar en bemiddelaar / eindklant	

2.4 Marktstructuur

In 2010 waren in Nederland 331 gevolmachtigd agenten actief, die samen 1949 volmachten van verzekeraars hielden (Verbond van Verzekeraars, 2011a). In het volmachtkanaal gaat het vooral om schadeverzekeringen. Het Verbond van Verzekeraars (2011b) rapporteert een premieaandeel van negentien procent voor het volmachtkanaal binnen de schademarkt (exclusief ziekte en inkomen). Van de 2,46 miljard aan premie via het volmachtkanaal loopt driekwart procent via de kantoren die aangesloten zijn bij de NVGA (Risseeuw, 2011). De 180 NVGA-leden houden samen 79 procent van het totaal aantal volmachten. Van deze kantoren kan zestien procent worden aangemerkt als *serviceprovider* (minimaal de helft van de geboekte premie via externe bemiddelaars), de overige 84 procent fungeert als huisvolmachtkantoor. Ongeveer de helft van de kantoren opereert als zuivere huisvolmacht, zonder externe bemiddelaars. De trend is dat huisvolmachten wel steeds meer gebruik maken van externe bemiddelaars.

Tabel 7 Marktstructuur (NVGA-leden)

type volmachtkantoor	aantal kantoren
serviceprovider (>50 procent premie via externe bemiddelaars)	16%
huisvolmacht groot (premievolume > 5 miljoen euro)	29%
huisvolmacht middelgroot (premievolume 2½ – 5 vijf miljoen euro)	26%
huisvolmacht klein (premievolume <2½ miljoen euro)	29%
totaal	100%

Bron: Risseeuw, 2011

De juridische vorm volmacht ook wordt gebruikt door verzekeraars om ingenomen portefeuilles te ‘stallen’, om nieuwe markten te betreden of om markttoegang te verkrijgen vanuit het buitenland. De gevolmachtigd agenten in deze laatste situatie voldoen niet aan het beeld van de huisvolmacht of serviceprovider, maar fungeren als een soort ‘quasi-verzekeraar’: ze voeren namens één verzekeraar belangrijke delen uit van het verzekeringsbedrijf, waaronder productontwikkeling, marketing en administratie.⁸ Deze kantoren behoren veelal tot de groep of het concern van de volmachtgever. In dit rapport blijven ze buiten beschouwing.

Tabel 8 Geboekte premie naar branche 2010 NVGA-leden

bedragen × 1 miljoen euro	totaal alle kantoren	gemiddeld per kantoor			
		service- providers	groot	middelgroot	klein
motorrijtuigen	35%	40%	31%	36%	47%
brand	18%	17%	17%	23%	31%
overige varia	11%	11%	10%	20%	16%
transport	6%	7%	5%	4%	4%
ziekte	24%	22%	31%	0%	0%
medische varia	6%	4%	7%	17%	3%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: Risseeuw 2011

De samenstelling van de portefeuille van gevolmachtigden is niet generiek, zie Tabel 8. Gevolmachtigden kunnen focussen op *niches* (denk aan brand, transport of auto) of een focus op zakelijke of particuliere eindklanten hebben. Dit heeft zijn weerslag in de portefeuille, bemensing, processen en kostenstructuur van de organisatie. De impact van een wijziging van de beloningsvorm kan daardoor per individuele gevolmachtigd agent sterk verschillen.

⁸ Bekende voorbeelden zijn Ditzo, Allsecur en TAF.

2.5 Bestaande beloningsstructuur

In de huidige situatie bestaat de vergoeding die de gevolmachtigd agent ontvangt voor de werkzaamheden die hij voor en namens verzekeraars verricht, in de regel uit drie onderdelen:

1. tekencommissie, berekend als een percentage van de premie;
2. winstcommissie, berekend als een percentage van het technisch resultaat van de portefeuille;
3. kostenvergoedingen voor specifieke werkzaamheden of gemaakte kosten.

Tabel 9 Gemiddelde tekencommissievergoeding als percentage van de bruto premie

branche	percentage van de bruto premie
motorrijtuigen	8,9%
brand	10,8%
overige varia	10,5%
transport	9,4%
ziekte	7,3%
medische varia	8,8%
totaal	9,1%

Bron: Risseeuw 2011

Gemiddeld bedraagt de tekencommissie ruim negen procent van de bruto premie. De tekencommissie varieert per branche, zie Tabel 9.

Winstcommissie, berekend als een percentage van het driejaars gemiddelde positieve technisch resultaat, na aftrek van de door de verzekeraar toegerekende kosten, van de verzekeringsportefeuille varieert sterk per gevolmachtigd agent. Winstcommissie geldt als een instrument voor verzekeraars om te stimuleren dat de gevolmachtigd agent de belangen van de verzekeraar dient, door zorg te dragen voor evenwicht tussen premie, kosten en schade.

In specifieke gevallen verstrekken verzekeraars incidentele kostenvergoedingen voor productontwikkeling, drukwerk, overvoer of inrichtingskosten. Deze vergoedingen maken slechts beperkt deel uit van de totale volmachtbeloningsstructuur zoals blijkt uit Tabel 7.

Tabel 10 Samenstelling volmachtbeloning

Verdeling inkomsten		%
Tekencommissie		79,0%
Winstcommissie		16,3%
Marketingvergoeding	2,1%	
Oversluit-overvoer vergoeding	0,4%	
Bijdrage kosten drukwerk	0,2%	
Wedding-fee	0,0%	
Overige businesspartners	0,1%	
Overige vergoedingen	1,8%	
		4,7%
totaal		100,0%

Bron: Enquête NVGA 2011, onder 118 volmachtkantoren

3 Theoretische inbedding

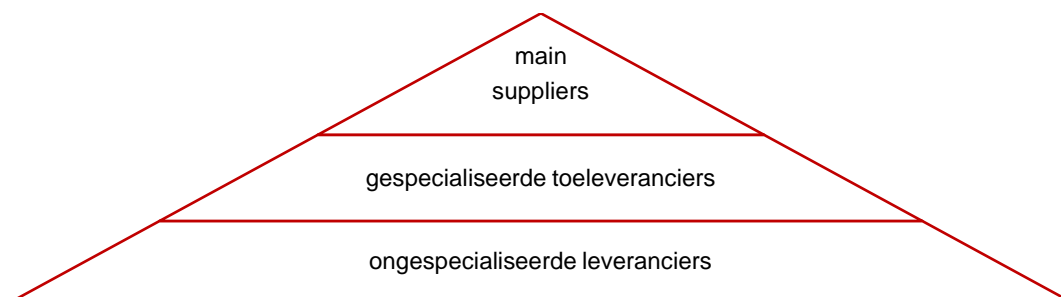
Voor de samenwerking tussen verzekeraars en gevolmachtigd agenten zijn verschillende economische paradigma's relevant: transactiekostentheorie, strategisch management en agency theorie. Daarbij speelt de vraag onder welke omstandigheden de samenwerking optimaal tot zijn recht komt, en hoe de betrokken partijen de samenwerking zo kunnen inrichten, dat ze elkaars inbreng optimaal benutten. Voor de wetgever en de toezichhouders staat consumentenbescherming centraal, vanuit de gedachte dat consumenten niet adequaat geïnformeerd zijn en een te zwakke onderhandelingspositie hebben, om te waarborgen dat ze op de verzekeringsmarkt op eigen kracht een fair deal kunnen bewerkstelligen.

3.1 Het waarom van uitbesteden

Transactiekosten en netwerken

De relatie tussen verzekeraars en gevolmachtigd agenten is een uitbestedingsrelatie. In de theorie over uitbesteden draait het om het waarom van uitbesteden in plaats van zelf doen en om de vraag hoe de verhouding (samenwerking, taakverdeling, contractvorm) tussen uitbestedende en uitvoerende partij zo goed mogelijk in te richten. Het is daarbij gebruikelijk om onderscheid te maken tussen verschillende soorten partijen aan welke werk uitbesteed wordt. In de 'piramide van toelevering' (Noteboom, 1994) wordt onderscheid gemaakt tussen *main suppliers*, gespecialiseerde toeleveranciers en ongespecialiseerde toeleveranciers (*jobbers*).

Figuur 3: Piramide van toelevering



bron: Noteboom (1994), blz. 119

In de industrie worden fijnere classificaties gehanteerd, waarbij bijvoorbeeld ook samenwerkingspartners voor als strategisch vitaal beschouwd onderzoek en ontwikkelingswerk worden onderscheiden: *co-developers*. Toeleverende partijen kunnen in de keten verticaal geschakeld zijn, waarbij werk dooruitbesteed wordt, maar ook naast elkaar opereren. In het volmachtkanaal kunnen de reguliere activiteiten acceptatie, beheer en schadebehandeling geassocieerd worden met gespecialiseerde toeleveranciers.⁹ Activiteiten als marketing en productontwikkeling passen bij het concept *co-developing*. Naarmate de aard van het uitbesteede werk voor de uitbestedende partij als meer strategisch ervaren wordt, is er meer vertrouwen in de onderlinge relatie nodig, en dus een hechtere onderlinge band en een intensievere onderlinge communicatie.

⁹ Afhankelijk van de aard en de schaal van de activiteiten kunnen gradaties in de mate van specialisatie bestaan.

In de klassieke transactiekostentheorie (Coase, 1937) wordt de vraag naar het waarom van uitbesteden geschetst in termen van kosten. Bedrijven maken een afweging tussen de kosten van het zelf uitvoeren van activiteiten (investeringen in kennis, infrastructuur, de kosten zijn deels vast) en de kosten die gemaakt worden bij het uitbesteden. Bij dat laatste gaat het niet alleen om de vergoeding die betaald wordt aan de uitvoerende partij (veelal variabel), maar vooral ook om de kosten die gemaakt moeten worden om tot overeenstemming te komen (het selecteren van samenwerkingspartners, de inspanningen die verricht worden voor onderhandelingen en het opstellen van een contract), de kosten die gemaakt moeten worden om te bewaken dat de uitvoerende partij zich aan de gemaakte afspraken houdt (*monitoring*, dat loopt ook door in het controleren van verplichtingen die volgen uit de Wft en andere regelgeving) en om eventuele conflicten op te lossen, in overleg of via juridische stappen.

Een belangrijk element in de transactiekostentheorie zijn *transactiespecifieke investeringen*: investeringen die gepleegd worden om de samenwerking te implementeren, maar buiten de samenwerking geen waarde hebben. Daarbij valt te denken aan aanpassingen in de administratieve organisatie of specifieke interfaces tussen verschillende informatiesystemen. Hoe hoger de transactiespecifieke investeringen, hoe meer de partijen aan elkaar verbonden zijn, en hoe groter de wederzijdse afhankelijkheid is. Als transactiespecifieke investeringen ongelijk verdeeld zijn tussen partijen, bijvoorbeeld als de uitvoerende partij zich geheel moet voegen in de IT-systeem-eisen van de uitbestedende partij, is er navenant sprake van asymmetrie in de wederzijdse afhankelijkheid.

De transactiekostentheorie heeft, zoals Nooteboom (1994) opmerkt, weinig oog voor de positieve effecten en neveneffecten van samenwerking. Partijen die structureel samenwerken, ondervinden niet alleen een gezamenlijk voordeel in lagere kosten, maar ook in synergetische effecten. Ze leren van elkaar, ze hebben samen een groter markt bereik, ze kunnen samen beter pieken opvangen, en kunnen in de samenwerking en onderlinge contacten mogelijkheden voor innovatie en procesverbetering ontdekken.

Het sturen van samenwerkingsrelaties

Bij het uitbesteden van werkzaamheden staat de relatie tussen uitbestedende partij (in dit geval de verzekeraar) en de uitvoerende partij (de geïmplementeerde) centraal. Partijen leggen contractueel vast welke werkzaamheden met welke kwaliteit worden uitgevoerd. In tegenstelling tot de uitvoerende partij heeft de uitbestedende partij geen direct zicht op de invulling van de werkzaamheden. De uitbestedende partij zal zich daarom regelmatig willen vergewissen dat de uitvoerende partij zich inspant en presteert op het niveau van de gemaakte afspraken. Met andere woorden, dat de uitvoerende partij het belang dient van de uitbesteder, in plaats van een mogelijk daarmee conflicterend eigen belang. Dat eigen belang kan direct financieel zijn: de kosten van de uitbestedende partij vormen de omzet van de uitvoerder, en zijn daarmee een schragende factor voor de winst van de uitvoerder.

Het theoretisch kader voor dergelijke overwegingen is gelegen in de *agency theorie*, in de jaren zeventig ontwikkeld door Jensen & Meckling (1976). In het jargon van de *agency theorie* staat de uitbestedende partij te boek als de *principaal*, en de uitvoerende partij als de *agent*.¹⁰ Om de informatie-

¹⁰ De oorspronkelijke theorie richtte zich primair op de verhouding tussen aandeelhouders (*principalen*) en topmanagement (*agenten*), maar is toepasbaar op alle situaties waarin verantwoordelijkheden en werkzaamheden zijn gedelegeerd.

ongelijkheid tussen principaal en agent te overkomen wordt in de agency theorie uitgegaan van de combinatie van rapportageverplichtingen door de agent aan de principaal (*bonding*), en het recht van de principaal om zich actief van de vergewissen van de inspanningen en resultaten van de agent (*monitoring*). De kosten die gemaakt worden om de principaal in dit kader te informeren staan te boek als *agency*-kosten. Het informeren van de principaal kan (gedeeltelijk) uitbesteed worden, bijvoorbeeld aan accountants en kwaliteitsauditors. Ook de activiteiten van toezichthouders (AFM) en registerhouders (DSI) maken indirect deel uit van het monitoringsysteem. Dergelijke collectieve systemen verlagen de *agency*-kosten binnen de individuele relatie.

Het sturen en het bevorderen van gewenst gedrag is belangrijk in uitbestedingsrelaties. Een effectieve manier om te zorgen dat de agent geen eigen belang nastreeft, dat mogelijk strijdig is met het belang van de principaal, is het zo inrichten van de samenwerking en de contractuele invulling, dat de voordelen en verantwoordelijkheden van principaal en agent zoveel mogelijk samenvallen (Alchian en Demsetz, 1972). Als bijvoorbeeld voor de principaal winst een primaire doelstelling is, is het belonen van agenten in de vorm van winstdeling een effectieve wijze om belangcongruentie te waarborgen.¹¹ Provisie kan in deze visie gezien worden als een beloningsvorm die het genereren van omzet bevordert, door te zorgen dat verzekeraar en agent (of bemiddelaar) op dezelfde wijze voor extra omzet beloond worden.

Er is behoefte aan meer sturingsmogelijkheden dan omzet of winst. De samenwerking kan ook expliciet gericht zijn op het van elkaar leren, of op het onderbouwen en versterken van de reputatie van de uitbestedende partij. In dat geval is er behoefte aan sturen op kwaliteit, of op innovatief gedrag. Een en andere hangt direct samen met de plaats van de uitvoerende partij in de uitbestedingspiramide.

Sturing kan ook gericht zijn op het voorkomen van nadelen die voort kunnen komen uit de samenwerking. Immers, in de samenwerking delen partijen een deel van elkaars netwerk en andere resources (Commandeur & Den Hartog, 1991; Nooteboom, 1994), en komen ze in contact met elkaars leveranciers en klanten. Daarmee worden ze ook economisch en qua reputatie van elkaar afhankelijk. Het is zaak de gemeenschappelijkheid in de samenwerking op de gewenste manier in te zetten, en zo weinig mogelijke ruimte te laten voor misbruik. Dat vergt zowel een infrastructuur waarin goed gedrag (wederzijds) beloond wordt, en er een mogelijkheid voor sancties bij slecht gedrag. Het moge duidelijk zijn dat dergelijke aspecten in de regel niet louter via het vergoedingsmechanisme te realiseren zijn.

3.2 Regelgeving¹²

De voor dit onderzoek relevante regelgeving valt uiteen in twee componenten, die beide uitgaan van het concept consumentenbescherming. Enerzijds zijn er de belonings- en transparantieregels, vastgelegd in de *Wet op het Financieel Toezicht* (Wft), het *Besluit Gedragstoezicht Financiële ondernemingen* (bgfo) en diverse leidraden en standpunten. Deze regelgeving valt primair onder de jurisdictie van het Ministerie van Financiën en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Het gedragstoezicht is deels *a priori* gedefinieerd: de AFM ontwikkelt, weliswaar binnen een kader van open normen,

¹¹ Het belonen van topmanagers in de vorm van aandelen (of aandelenopties) is op deze gedachte geschoeid.

¹² Deze paragraaf is gebaseerd op Risseeuw *et al.* (2010).

richtlijnen voor marktgedrag. Anderzijds is er het mededingingsbeleid, vastgelegd in de *Mededingingswet* en in aanvullende leidraden en jurisprudentie. Mededinging is primair het beleidsterrein van Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, en de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). Het Mededingingstoezicht is een verbodstelsel: de NMa toetst marktgedrag achteraf.

3.2.1 Belonings- en transparantieregels

Een economische onderbouwing van de voor het volmachtkanaal relevante regelgeving start vanuit het bredere perspectief van financiële (verzekerings)producten. Sinds enkele jaren is een maatschappelijk debat gaande over deze producten, de wijze waarop ze verkocht worden en de wijze waarop betrokken partijen daarvoor beloond worden. Wet- en regelgeving, gespecificeerd in provisie- en transparantieregels, hebben zich tot dusver vooral ontwikkeld langs twee aandachtsgebieden: complexe producten en de beloning van financieel intermediairs door aanbieders. De regelgeving is vooral gebaseerd op de gedachte dat consumenten weinig inzicht hebben in financiële producten, niet goed kunnen beoordelen of de betrokken leveranciers (aanbieders en intermediairs) zich voldoende voor hen inspannen, en daarom bescherming behoeven.

Het volmachtkanaal is in de beleidsdiscussie tot dusver relatief buiten beschouwing gebleven. In het volmachtkanaal spelen complexe producten een beperkte rol, en de nadruk in de bestaande regelgeving ligt op bemiddeling en op eindklantcontact.¹³ De beleidstendens ontwikkelt zich richting een verbreding en verdieping van de reguleringsscope. Vanuit het besef dat verzekeraars, gevolmachtigd agenten en bemiddelaars gezamenlijk het belang van de eindklant behoren te dienen, ligt het in de rede dat ook het volmachtkanaal in de beleidsdiscussie nadrukkelijker in beeld zal komen.¹⁴

De regels zijn er op gericht om de positie van de consument op de markt voor financiële diensten sterker te maken. Het voorkomen van *mis-selling* (het aan de consument verkopen van financiële producten die niet bij zijn financiële situatie of risicoprofiel passen) is een leidende gedachte bij de provisieregelgeving. In de onderbouwing van het beleid spelen twee economische begrippen een kernrol: *informatieasymmetrie* en *averechtse selectie*.

Informatieasymmetrie

Informatieasymmetrie houdt in dat een marktpartij in een economische transactie minder informatie heeft dan de marktpartij waarmee zaken wordt gedaan; over de marktpartij zelf, of over het product dat of de dienst die wordt geleverd. Consumenten zijn over het algemeen niet goed geëquipeerd om de eigenschappen van financiële producten te doorzien, en hebben daarmee een informatieachterstand ten opzichte van de aanbieders. Mede vanwege deze ongelijkheid moeten zowel aanbieders (met name verzekeraars) als consumenten transactiekosten maken. Een deel van deze kosten kan verminderd worden door tussenkomst van een adviseur/bemiddelaar. Deze kan de informatieasymmetrie tussen consumenten en aanbieders in de distributiekolom verkleinen.

¹³ Levensverzekeringen, AOV en uitvaart komen op beperkte schaal voor in het volmachtkanaal.

¹⁴ De bestaande regelgeving is niet direct op het volmachtkanaal gericht. Niettemin zal verdere uitwerking van het reguleringsskader naar verwachting, in de geest van deze regels impact hebben op het volmachtkanaal. Een goed begrip over de achtergrond van de regelgeving is daarom essentieel. Het startpunt ligt bij de consument, ook voor partijen zonder (direct) klantcontact.

Consumenten behoeven een deskundig en objectief advies, waarin hun eigen belang voorop staat. De kans hierop lijkt verhoogd bij tussenkomst door een intermediair, maar is niet gegarandeerd omdat ook hier informatieproblemen bestaan. De gemiddelde consument heeft slecht inzicht in de hoogte en de structuur van de beloning voor de adviseur/bemiddelaar. De prikkels om tot een passend product te komen worden daardoor beperkt, zowel voor de bemiddelaar, als voor de consument zelf. De relatie tussen consument en onafhankelijk adviseur/bemiddelaar kan gezien worden als een principaal/agent-relatie: de consument machtigt de adviseur/bemiddelaar om zijn belang te behartigen, maar kan niet beoordelen of de adviseur/bemiddelaar dat goed doet. Informatieasymmetrie is daar een belangrijke oorzaak van. Prikkels die waarborgen dat de agent de belangen van de principaal optimaal behartigt, staan centraal in de hierboven al geïntroduceerde *agency theory*.

Averechtse selectie

Als consumenten de meerwaarde van een goed geschoolde en integere intermediair niet kunnen beoordelen, en intermediairs zich zodoende slechts kunnen onderscheiden op basis van prijsverschillen en niet op kwaliteit, ontbreekt een prikkel voor intermediairs om diensten van een hoge kwaliteit te leveren. Hierdoor ontstaat een proces van ‘averechtse selectie’ (*adverse selection*, Akerlof, 1970). Doordat intermediairs zich niet kunnen onderscheiden op grond van kwaliteit, tendert de marktprijs naar de prijs die hoort bij het gemiddeld kwaliteitsniveau. Intermediairs die een hogere inhoudelijke kwaliteit bieden, waar in de regel hogere kosten bij horen, worden verlieslijdend, en zullen derhalve uit de markt verdwijnen. Hierdoor daalt de gemiddelde kwaliteit, waardoor ook de marktprijs weer verder zakt, et cetera. Hiermee dreigt het gevaar van te weinig diversiteit en keuzevrijheid, en te hoge prijzen in vergelijking met de geleverde kwaliteit. Als zich averechtse selectie voordoet, is dat een belangrijke aanwijzing dat er sprake is van (voortdurende) informatieasymmetrie.

Huidige regels

Om invloed te kunnen uitoefenen op (lees: tegenwicht te kunnen bieden aan) zijn adviseur, dient de eindklant goed geïnformeerd te zijn over *wat* de adviseur voor hem doet (dat wil zeggen de diensten moeten goed omschreven zijn), *hoe* de adviseur dat doet (de kwaliteit moet omschreven zijn) en *wat dat kost* (de prijs moet helder zijn). Naarmate de eindklant beter geïnformeerd is, bestaat er minder ruimte voor adviseurs om het eigen belang boven het belang van de eindklant te stellen, en is de intermediair dus meer de belangenbehartiger van de eindklant.

Hoe slechter de consument geïnformeerd is, hoe minder invloed (*empowerment*) hij heeft op zijn leveranciers, en hoe groter het gevaar is dat aanbieders en tussenpersonen hun eigen belang vooropstellen, en de eindklant opzadelen met niet passende producten. Het bestaan van beloningssystemen met perverse elementen (zoals volumebonussen), vergroot de kans dat de eindklant met niet gepaste producten, tegen een te hoge prijs, komt te zitten. Hoe beter de eindklant geïnformeerd is, en hoe groter de bereidheid van de eindklant om die informatie ook te gebruiken, hoe kleiner de kans dat perverse beloningen zich wortelen op de markt. Immers, de eindklant kan tegenwicht bieden.

In het *Besluit Gedragstoezicht Financiële ondernemingen* (bgfo), behorend bij de *Wet op het Financieel Toezicht* (Wft), zijn regels opgenomen ten aanzien van beloningstransparantie, passendheid van de

beloning (*‘inducement-norm’*) en een harmonisatie tussen de inspanning van de bemiddelaars en de beloning die hij ontvangt (*‘balans- en terugboekregel’*). Deze provisie- en transparantieregels maken een eind aan een bijna vanzelfsprekende en vaste inkomensstroom van verzekeraars richting intermediair. Bonusprovisie mag niet meer. Daar komt bij dat de provisies die nog wel zijn toegestaan meer over de tijd gespreid worden uitbetaald. Bovendien neemt het risico toe dat er provisie terug moet worden betaald, als lopende polissen binnen tien jaar tussentijds worden opgezegd.

Aanpassingen en gevolgen voor het volmachtkanaal

Met het oog op een verdere verbetering van de regelgeving en uit vrees voor het zogenoemde waterbedeffect (ongewenst marktgedrag dat zich verplaatst van een streng gereguleerd naar een minder streng gereguleerd deel van de markt), heeft de minister van Financiën recent diverse aanpassingen aangekondigd.¹⁵ Het verbod op bonusprovisies wordt uitgebreid naar een totaalverbod op provisies en de onder de maatregel vallende activiteiten worden uitgebreid.¹⁶ Daarnaast wordt per 1 januari 2012 een bonusverbod voor schadeverzekeringen ingevoerd. Daarmee wordt afgestapt van de nadruk in de regelgeving op complexe producten.

Tabel 11: Informatieproblemen in de distributiekolom

waarnemende partij, heeft onvolledige informatie	over eigenschap	van wederpartij
verzekeraar	risico	eindklant
eindklant	kosten	hele keten
eindklant	kosten en belang	bemiddelaar + huisvolmacht
bemiddelaar	kosten en belang	gevolmachtigd agent
gevolmachtigd agent	kosten en belang	bemiddelaar

Het volmachtkanaal is tot dusver goeddeels buiten de discussie gebleven, vooral doordat de beleidsdiscussie zich heeft geconcentreerd op complexe producten, die voor het grootste deel niet of op zeer beperkte schaal via het volmachtkanaal op de markt komen, behoudens AOV en uitvaart. De gedachte daarbij is verder dat de eerder geschetste informatieproblemen hier ook in mindere mate spelen. De producten zijn meer begrijpelijk en er is, met name bij serviceproviders, geen direct eindklantencontact. Deze stelling verdient enige nuance. Tabel 11 brengt de informatieproblemen in de gehele distributiekolom in kaart, waaruit blijkt dat ook het volmachtkanaal niet zonder problemen is. Het is, indachtig Figuur 1 en Figuur 2, duidelijk dat bij huisvolmachten de informatieongelijkheid tussen gevolmachtigd agent en bemiddelaar kleiner is dan bij serviceproviders.

In lijn met de geschetste ontwikkelingen, waarbij de reikwijdte in termen van activiteiten vergroot wordt, heeft de minister van Financiën ook regelgeving aangekondigd gericht op het volmachtkanaal. De vooralsnog meest concrete maatregel is dat ook het volmachtkanaal onder de eis van een ‘passende beloning’ komt te vallen.¹⁷ Alle commissies die perverse prikkels herbergen, zoals

¹⁵ MinFin (2010); MinFin (2011).

¹⁶ De maatregel gaat in per 1 januari 2013 en heeft betrekking op complexe financiële producten, hypothecaire kredieten, inkomensverzekeringen (waaronder betalingsbeschermers en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen voor ondernemers), uitvaartproducten, en dienstverlening onder het *Nationaal Regime Mijid*.

¹⁷ “Ik introduceer daarom versneld een norm die commissies die afbreuk doen aan de verplichting van verzekeraars en gevolmachtigd agenten om zich in te zetten voor het belang van de klant onmogelijk maakt” (MinFin, 2011).

volumegerelateerde commissies, worden vanaf 1 januari 2012 verboden. Directe aanleiding voor de maatregel is «het risico van een waterbedeffect naar het volmachtkanaal tegen te gaan» (MinFin, 2011a).

Verwachte beleidsontwikkeling

Met de invoering van passendheidseisen is niet gezegd dat de minister direct perverse prikkels ziet in of vanuit het volmachtkanaal, maar dat er vrees is dat marktactiviteiten zich zullen bewegen van het gereguleerde intermediaire kanaal naar het nog niet gereguleerde volmachtkanaal. Er wordt gewezen op het *risico* van perverse prikkels in dit kanaal. De mogelijkheid bestaat dat de verkeerde prikkels binnen de keten worden doorgegeven: “Daarnaast constateert de AFM momenteel het risico van perverse prikkels binnen de commissiestructuur in het volmachtkanaal...” (MinFin, 2011a).

De minister heeft ook aangekondigd regels op te stellen om belangenconflicten te vermijden met het oog op ongewenste sturingsmechanismen. Indachtig het beeld van Tabel 11 is het zeer denkbaar dat de belangen die spelen tussen gevolmachtigd agent en bemiddelaar binnen een huisvolmacht een plek krijgen in deze discussie. Het huisvolmachtkantoor zal volkomen transparant moeten zijn over de dienstverlening voor verzekeraars (en de bijbehorende beloningsstromen) en de dienstverlening aan eindklanten in het betrokken bemiddelaarsbedrijf. Een en ander vergt *Chinese walls*: strikt gescheiden juridische operationele eenheden.¹⁸

Maar ook bij serviceproviders kunnen er risico's ontstaan als de eigen beloning omzetgedreven is. Hoewel de beloning van de serviceprovider richting de bemiddelaar niet meer omzetgedreven mag zijn, en de serviceprovider geen omzetprikkel kan doorgeven in het distributiekanaal (met mogelijk negatieve gevolgen voor de eindklant), kan de serviceprovider mogelijk wel andere instrumenten inzetten om bemiddelaars te sturen.

Het is, al met al, zinvol om bij de invulling van een beloningssystematiek reeds rekening te houden met de verwachte beleidsontwikkeling, en te toetsen in hoeverre deze in lijn is met het voorkomen van perverse prikkels in het totale distributiekanaal.

3.2.2 Mededinging

In de Mededingingswet (Mw) van 1998 is vastgelegd dat bedrijven geen afspraken mogen maken die de concurrentie beperken. Concurrenten mogen onderling niet afspreken welke prijzen zij rekenen of onderling hun verkoopgebied verdelen (*Kartelverbod*, Art. 6 Mw). Tevens mogen bedrijven die een economische machtspositie hebben, van die positie geen misbruik maken, bijvoorbeeld door gelijksoortige afnemers anders te behandelen of door het stellen van excessieve tarieven (*Verbod op misbruik van economische machtspositie*, Art. 24 Mw).

In de discussie over een vergoedingsmodel is vooral van belang dat sectorbrede afspraken over de invulling van een beloningssystematiek in strijd kunnen zijn met de wet. Het kartelverbod stelt:

¹⁸ Een dergelijke scheiding is lastig, zeker bij kleine bedrijven. In de functionele benadering van een onderneming staan de plaats waar investeringsbeslissingen genomen worden centraal, en wie de rechthebbende(n) op de winst uit onderneming zijn. Die eenheid wordt bij huisvolmachten niet doorbroken.

1. verboden zijn overeenkomsten tussen ondernemingen, besluiten van ondernemersverenigingen en onderling afgestemde feitelijke gedragingen van ondernemingen, die ertoe strekken of ten gevolge hebben dat de mededinging op de Nederlandse markt of een deel daarvan wordt verhinderd, beperkt of vervalst.
2. krachtens het eerste lid verboden overeenkomsten en besluiten zijn van rechtswege nietig.

Artikel 6 van de Mededingingswet heeft dus niet alleen betrekking op afspraken over het *prijsniveau* maar ook over afgestemde feitelijke gedragingen die *betrekking hebben op de prijs*, al dan niet in de vorm van adviezen door overkoepelende organisaties zoals ondernemingsverenigingen.¹⁹ De NMa (NMa, 2008) stelt hierover:

- «Prijzafspraken tussen concurrenten, voor welk product of welke dienst dan ook, in welke vorm dan ook, strekken ertoe de mededinging te beperken. Het is vaste jurisprudentie dat alle overeenkomsten tussen ondernemingen, *besluiten (inclusief aanbevelingen) van ondernemersverenigingen* en onderling afgestemde feitelijke gedragingen van ondernemingen die betrekking hebben op prijzen en tarieven, met inbegrip van kortingen en toeslagen, onder het kartelverbod vallen en vrijwel nooit voldoen aan de wettelijke uitzonderingscriteria.» (nr. 42; cursivering SEO).
- «*Adviezen en aanbevelingen van ondernemersverenigingen* die betrekking hebben op (onderdelen van) prijzen en tarieven, met inbegrip van kortingen en toeslagen, zijn naar hun aard mededingingsbeperkend en vallen daardoor onder het verbod van artikel 81, eerste lid, EG en/of artikel 6, eerste lid, Mededingingswet. Dergelijke prijsadviezen moeten worden gekwalificeerd als prijsafspraken.» (nr. 49; cursivering SEO).
- «*Aanbevelingen door een ondernemersvereniging* over onderdelen van prijzen, zoals het al dan niet verlenen van kortingen en minimaal benodigde marges en aanbevelingen met betrekking tot verhogingen van prijzen, vormen eveneens verboden (horizontale) prijsadviezen. Het maakt hierbij geen verschil of een dergelijke aanbeveling betrekking heeft op een hogere of een lagere prijs dan die welke tot stand zou zijn gekomen bij vrije mededinging of zelfs een daaraan gelijke prijs. Ook het adviseren van een minimumprijs door een ondernemersvereniging strekt ertoe de mededinging te beperken, omdat concurrentie met lagere prijzen uitgesloten wordt.» (nr. 53; cursivering SEO).

Afspraken zijn niet per definitie verboden: afspraken of gedragingen die tot gevolg hebben of kunnen hebben dat de mededinging wordt beperkt, dienen door de NMa nader onderzocht te worden. *Hardcore* kartels, prijsafspraken en andere afspraken die tot doel hebben de mededinging te beperken, zijn zonder nader onderzoek verboden. Het is aan ondernemingen zelf om te bepalen of voorgenomen afspraken voldoen aan de wettelijke uitzonderingscriteria (NMa, 2008). In artikel 6, derde lid zijn de volgende uitzonderingscriteria vastgesteld:

1. de afspraak moet bijdragen tot verbetering van de productie of distributie dan wel een technische/economische vooruitgang opleveren;
2. de voordelen die voortvloeien uit de afspraken moeten voor een redelijk deel ten goede komen aan de gebruikers;
3. de concurrentie mag niet verder worden beperkt dan strikt noodzakelijk is;

¹⁹ Kartelvorming kan ook stilzwijgend zijn, zonder uitdrukkelijke afspraken. De term 'afspraken' in mededingingsrechtelijke zin behelst ook stilzwijgend afgestemd gedrag.

4. er moet in de markt voldoende concurrentie overblijven.

Partijen die een beroep doen op de uitzonderingscriteria, voeren een zogenaamd efficiëntieverweer. In de praktijk is in Nederland nog nooit een succesvol verweer gevoerd. De bewijslast ligt bij de partijen zelf en de voorwaarden zijn zwaar. Bovendien moet eerst schuldig worden gepleit (de afspraken of gedragingen zijn mededingingsbeperkend) alvorens een beroep gedaan kan worden op artikel 6 lid 3 (maar er staan grotere voordelen tegenover).

Of een advies over de invulling van de beloningssystematiek in strijd is met de Mw moet per geval beoordeeld worden. In algemene zin zal gelden dat hoe gedetailleerder een beloningssystematiek wordt uitgewerkt, hoe groter de kans dat het in strijd is met artikel 6 van de Mw. Ook op vlak van het *type* beloningsvorm kan niet op voorhand worden vastgesteld of de NMa problemen ziet met artikel 6. Het is zaak om een ander proactief met de toezichthouder op te nemen. In specifieke gevallen kan de NMa om *guidance* gevraagd worden: als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, kan de NMa een voorlopig oordeel (een informele zienswijze) over een voorgenomen afspraak geven.

4 Criteria voor beloningsvormen

Verzekeraars en gevolmachtigd agenten streven naar een beloningsmodel dat zowel vanuit commercieel perspectief als vanuit de eisen van wet en regelgeving toekomstbestendig is. Dit hoofdstuk schetst de criteria waar een toekomstbestendig beloningsmodel aan getoetst dient te worden. Baarsma et al. (2008) geven criteria aan om beloningsvarianten te beoordelen:

- publiek/maatschappelijk acceptabel,
- solidariteit,
- bedrijfseconomisch haalbaar,
- efficiëntieverhogend,
- verkoopbaarheid/draagvlak consument,
- inspanningsgerichtheid (grootte en timing),
- misselling-proof,
- duurzaam.

Dit overzicht kan als leidraad dienen bij het opstellen van criteria ter beoordeling van beloningsinstrumenten.²⁰ De criteria worden ingebed in de economische theorie en geplaatst in de specifieke context van het volmachtkanaal. Het gaat daarbij om de bestaande situatie (marktverhoudingen, wet- en regelgeving), maar ook om de richting waar de markt en de wetgever heen bewegen.

4.1 Passend binnen politiek- en wettelijk kader

Anders dan de verzekeringstussenpersoon heeft de gevolmachtigd agent enkel een juridische relatie met zijn volmachtgever, de verzekeraar. Als de gevolmachtigd agent met gebruikmaking van de hem verleende bevoegdheden een ter verzekering aangeboden risico accepteert, komt er een overeenkomst van verzekering tot stand tussen de verzekeringnemer en de verzekeraar, voor wie hij als gevolmachtigd agent optreedt. Bij de uitvoering van de overeenkomst van verzekering handelt de agent namens de verzekeraar. Bij het uitvoeren van werkzaamheden (polisopmaak, polisadministratie, premie-incasso, schadebehandeling etc.) treedt hij op als uitvoerder van door de verzekeraar aan hem uitbestede werkzaamheden, en is hij opdrachtnemer van de verzekeraar. Wat dit laatste betreft neemt hij juridisch gezien dezelfde positie in als uitvoerders van andere door de verzekeraar uitbestede bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld op het gebied van vermogensbeheer of ICT. In de door de verzekeraar en de gevolmachtigd agent te sluiten overeenkomst van opdracht, waarvoor veelal de tekst van de Voorbeeld Samenwerkingsovereenkomst Volmacht (VSV) wordt gehanteerd, worden de wederzijdse rechten en verplichtingen vastgelegd.²¹

4.1.1 Wet op het Financieel Toezicht

De huidige Wft bevat geen delegatiebepaling op grond waarvan bij algemene maatregel van bestuur regels kunnen worden gesteld met betrekking tot de wijze en de hoogte van de beloning voor gevolmachtigd agenten. Het ter consultatie aangeboden *Wijzigingsbesluit financiële markten*

²⁰ Baarsma et al. richten zich op de beloning van de intermediair.

²¹ De VSV bevat enkel bepalingen die behoren tot het non-concurrentiële domein. De wijze en de hoogte van beloning behoren tot het concurrentiële domein.

2012 houdt onder meer in dat ook voor gevolmachtigd agenten de eis tot een ‘passende beloning’ zou gaan gelden. Blijkens de ter consultatie aangeboden *Wijzigingswet financiële markten 2013* wordt een grondslag opgenomen voor het stellen van regels aan de beloning van gevolmachtigd agenten. In dat geval bevat de Wft vanaf 1 januari 2013 een delegatiebepaling, op grond waarvan in het Bgfo beloningsregels kunnen worden opgenomen. Naar verwachting zullen deze beloningsregels per gelijke datum van kracht worden.

Hoewel de precieze uitwerking van de regels aangaande het volmachtkanaal nog niet bekend is, mag worden aangenomen dat de intentie overeen zal komen met de *inducement*-regels voor het intermediair (zie Box 2). In het geval van het volmachtkanaal zal de regelgeving zich naar verwachting richten op het uitbannen van mogelijke perverse prikkels in de beloning van aanbieders aan gevolmachtigd agenten. Met prikkels wordt hierbij bedoeld op de mogelijkheid dat de wijze van belonen gevolmachtigd agenten zou kunnen aanzetten om de activiteiten in het distributiekanaal te beïnvloeden ten koste van het belang van de eindconsument.

Uit de Memorie van Toelichting wordt niet goed duidelijk of de beloning van de gevolmachtigd agent post-voor-post passend dient te zijn, of dat de beloning van de aanbieder aan de gevolmachtigd agent voor de gehele uitbestede portefeuille passend dient te zijn. Een dergelijke beoordeling is van belang om te bepalen welke bestaande of nieuwe vormen van beloning passen binnen de nieuwe wettelijke kaders. Uit de Memorie van Toelichting blijkt wel dat een beloning, die de kwaliteit van de dienst ten goede komt, zal zijn toegestaan. Voor complexe producten heeft de AFM bij de introductie van de *inducement*-norm toegelicht dat de beloning niet post voor post passend hoeft te zijn: “Opgemerkt wordt dat de provisie op een collectief niveau de kwaliteit van de betreffende dienst ten goede kan komen. Dit hoeft dus niet op het niveau van elke individuele cliënt het geval te zijn” (AFM, 2009). De bemiddelaar dient in dat geval zorg te dragen voor beloningsbeleid dat excessieve beloning voorkomt. Met andere woorden, er dient gewerkt te worden met een modelmatig correcte vergoedingsstructuur.

Box 2: Inducement-norm eist ‘passende provisie’ voor adviseur/bemiddelaar

Om te waarborgen dat de adviseur/bemiddelaar handelt in het belang van de eindklant, verbiedt de *inducement*-norm – waarnaar ook wel gerefereerd wordt als ‘passende provisie’ – provisie voor activiteiten die ‘niet noodzakelijk zijn voor het verlenen van de betreffende dienst, of deze mogelijk maakt.’²² De norm is een open norm die provisie verbiedt, tenzij ze transparant zijn en niet in strijd zijn met het belang van de eindklant. Een belangrijke uitingsvorm van de norm is het bonusverbod (art. 149a lid 3, bgfo). Immers, een volumegerelateerde bonus is niet gerelateerd aan een dienst voor een individuele eindklant. De *inducement*-norm verbiedt zodoende ‘perverse’ beloningsvormen, zoals volumegerelateerde bonussen, die adviseur/bemiddelaar naar aanbieders en/of producten kunnen geleiden die niet optimaal toegesneden zijn op de vraag en de situatie van de consument in kwestie (art. 149a bgfo).²³

Bron: SEO Economisch Onderzoek, gebaseerd op Risseuw et al (2010)

De huidige beleidsontwikkeling, en de recente uitspraken van de minister dienaangaande, wijzen op een brede kijk op mogelijke (perverse) prikkels in het distributiekanaal (zie hoofdstuk 2). Het is dus zaak bij de modernisering van het vergoedingsstelsel niet alleen rekening te houden met de

²² Provisies in de zin van Wft art. 1:1: ‘beloning of vergoeding in welke vorm dan ook’.

²³ Dit besluit is genomen op 9 december 2008 en laatstelijk aangepast op 16 september 2009.

concreet aangekondigde voornemens, maar ook met de bredere intentie van de ingezette beleidsontwikkelingen. De belangrijkste elementen in het overheidsbeleid ten aanzien van de verzekeringsmarkt zijn:

- partijen dienen het belang van de eindklant te dienen (zie verbijzondering hiervan in paragraaf 4.1.2);
- beloningen van aanbieders aan bemiddelaars zijn in principe ongewenst;
- spelers die in de waardeketen tussen aanbieder en eindklant actief zijn, worden in principe betaald door de partij met welke ze een opdrachtgeversrelatie hebben;
 - in het geval van de gevolmachtigd agent is dat de verzekeraar;²⁴
 - rolvermenging moet worden voorkomen, alsmede prikkels die prikkels bevatten die het doorschuiven van activiteiten en/of afstemming stimuleert ('waterbed');
- de toezichthouder heeft een sterke preferentie geuit voor een beloning die gerelateerd is aan de verrichte werkzaamheden:²⁵
 - de kanaalkosten moeten in verhouding staan tot de opbrengsten;
 - productie op zichzelf mag geen basis voor de beloning zijn, zoals bijvoorbeeld het geval is bij een volumebonus;
 - beloning mag niet automatisch stijgen zonder dat activiteiten wijzigen;
 - voor zelfde type/hoeveelheid activiteiten zouden soortgelijke vergoedingen moeten gelden;
- de hoogte van de beloning is geen aangelegenheid van de gedragstoezichthouder (hetgeen de toezichthouder overigens niet belet om over bedragen te concluderen dat ze excessief zijn, en deze praktijk te veroordelen).²⁶

Hoewel provisie, als omzetgebonden systeem, prikkels kan bevatten die strijdig zijn met het *inducement*-beginsel, heeft de minister onder verwijzing naar het functioneren van de markt, recent geoordeeld bij provisie in het geval van 'eenvoudige schadeverzekeringen' geen klantbelang of *inducement* gerelateerde problemen te zien: «*Het lijkt me niet nodig om bij eenvoudige schadeverzekeringen over te gaan tot een verbod op provisies. Bij eenvoudige producten kan de consument gemakkelijk overstappen, is de markt redelijk transparant en concurrerend, terwijl er ook weinig excessen bekend zijn*» (MinFin, 2010) en «*Eenvoudige schadeverzekeringen en consumptief krediet worden niet onder de reikwijdte van het provisieverbod gebracht. Bij eenvoudige schadeverzekeringen is de markt redelijk concurrerend. Voor deze producten is een provisieverbod niet nodig. Schadeverzekeringen met een hoge impact voor de consumenten komen wel onder het provisieverbod (zoals de Arbeidsongeschiktheidsverzekering en Overlijdensrisicoverzekering of deze nu in combinatie met een krediet worden verkocht of niet)*» (MinFin, 2011a).

4.1.2 Het belang van de eindklant

Het dienen van het belang van de eindklant is in de Wft, alsmede in de uitwerking in provisie- en transparantieregels, in beginsel vormgegeven in een open norm. Ook de keerzijde van dezelfde medaille, het moeten voorkomen van '*mis-selling*', is weliswaar helder als begrip (het aan de consument verkopen van financiële producten die niet bij zijn financiële situatie of risicoprofiel pas-

²⁴ Het feit dat verzekeraar, agent en bemiddelaar binnen hun onderlinge klantrelatie gezamenlijk de eindklant bedienen, benadrukt de noodzaak van rol- en dienstentransparantie.

²⁵ Zie bijvoorbeeld Assurantiemagazine 2009, nr. 11, *AFM is alleen tegen 'prikkelprovisie'*.

²⁶ Zie bijvoorbeeld de brieven van de AFM over provisie en *fees* bij betalingsbeschemers (d.d. 9 september 2010 aan de Minister van Financiën, d.d. 7 maart 2011 aan verzekeraars).

sen) maar niet direct meetbaar. Toch kan in de ‘geest van de wet’ en op basis van richtlijnen van de toezichthouder en de recente beleidsontwikkelingen wel een aantal voorwaarden worden geformuleerd:

- de beloning mag geen prikkels behelzen die spelers er toe kunnen aanzetten om niet-passende producten te adviseren of verkopen – bonussen zijn bijvoorbeeld niet toegestaan;
- doorlopende provisie behelst wel elementen die dienstverleners stimuleren het belang van de eindklant te bevorderen – bijvoorbeeld door nazorg en het invullen van een duurzame relatie;
- de wetgever en de toezichthouder hebben in dit verband een voorkeur voor doorlopende provisie boven afsluitprovisie zodat timing van inspanning en beloning zo veel als mogelijk samenvallen;
- de beloning laat geen ruimte voor discriminatie van klantgroepen, waarbij met name risicoselectie moet worden voorkomen.

4.1.3 Mededinging

Prijsvorming moet passen binnen het kader van de Mededingingswet. Prijsafspraken zijn niet toegestaan, en er ligt een rem op het in detail uitwerken van een beloningssystematiek. Een (te) ver uitgewerkte systematiek kan een dusdanige beperking van de bandbreedte voor prijsvaststelling impliceren, dat er niet meer gesproken kan worden van effectieve marktwerking, waarbij de prijs fungeert als aanpassingsmechanisme in het krachten spel tussen vraag en aanbod.²⁷

In het algemeen is het van belang dat gevolmachtigd agenten de vrijheid behouden om hun eigen prijs (in vorm en niveau) vast te kunnen stellen, dat er geen niet-openbare informatie wordt gedeeld over de hoogte van de kostprijs en dat er geen informatie wordt gedeeld die de prijsopbouw verraadt. Koepelorganisaties hebben geen directe bemoeienis met beloningsvormen, dat zou de vrijheid van de individuele agent om zijn eigen tarieven te kunnen stellen, beperken. Adviezen over beloningsvormen kunnen worden ingegeven door de intentie om het belang van de eindklant in het distributiekanaal te waarborgen. Ook voor dergelijke adviezen is het niet op voorhand zeker dat er geen conflict met artikel 6 Mw optreedt.

4.2 Transparant

Transparantie behelst zowel de prijs (wat kost het en hoe is die prijs tot stand gekomen) als diensten en rollen: wie verricht welke activiteiten, en hoe verhouden partijen zich tot elkaar? Transparantie over beloning *van aanbieders richting bemiddelaars* (als impliciet onderdeel van de beloning *van eindconsument richting bemiddelaar*) is geregeld in wet- en regelgeving. De eindklant heeft in de precontractuele fase recht op inzicht in de wijze waarop de adviseur/bemiddelaar beloond wordt voor het advies over en/of de verkoop van een financieel product, en wat de hoogte van de beloning is.²⁸ Ook de aanbieder die direct aan de consument adviseert en verkoopt, moet aangeven wat zijn distributiekosten zijn en wat de aard en reikwijdte van zijn dienstverlening is.²⁹

²⁷ Merk op dat de AFM, die niet onder het regime van de Mededingingswet opereert, in een leidraad voor bemiddelaars uitgebreid concrete bedragen en percentages noemt (AFM, 2009).

²⁸ Art. 58 lid 1, bgfo.

²⁹ Art. 58 lid 3, bgfo.

De wetgeving komt in beginsel vooral voort uit zorgen over informatieasymmetrie. Het uitgangspunt is dat consumenten een weloverwogen vergelijking moeten kunnen maken bij de keuze tussen intermediairs en uiteindelijke verzekeringsproducten. Zij zijn echter mogelijk niet geëquipeerd en/of voldoende geïnformeerd om deze keuzes te maken. Het gevaar is vervolgens dat aanbieders, al dan niet via bemiddelaars, niet passende producten verkopen aan slecht geïnformeerde eindklanten. Met transparantie over beloningssystemen tracht de wetgever te bewerkstelligen dat consumenten informatie krijgen aangereikt over wat ze betalen en waarvoor. Daarnaast wordt met transparantie voorkomen dat er ruimte ontstaat voor verborgen prikkels of voor (te) hoge vergoedingen verstopt in ingewikkelde beloningsconstructies.

Informatieasymmetrie, waarbij de eindconsument de partij is met te weinig informatie, speelt amper in het volmachtkanaal; ten minste voor zover er geen direct contact is met de eindconsument. Als de gevolmachtigd agent direct zaken doet met eindklanten, speelt informatieasymmetrie wel een rol: de gevolmachtigd agent handelt namens de verzekeraar, maar de eindklant kan toch de perceptie van de gevolmachtigde als onafhankelijk adviseur/bemiddelaar hebben. Dit speelt in het geval van huisvolmachten waar gewerkt wordt in één juridische entiteit met het advies- en bemiddelingsbedrijf.

Daarnaast mag niet vergeten worden dat de beloning van het volmachtkanaal uiteindelijk onderdeel is van de totale kosten van het distributiekanaal, en daarmee een component binnen de kostprijs aan de eindconsument. Ten slotte speelt een mogelijk waterbedeffect, waarbij ‘verkeerde prikkels’ neerslaan in ongereguleerde onderdelen van de kolom. Het is dan ook niet onlogisch dat een intransparante prijszetting de aandacht van de wetgever en/of toezichthouder zal trekken, ook al is er niet per definitie rechtstreeks contact met de eindconsument.³⁰

Informatie over de vorm en de hoogte van de beloning van de gevolmachtigd agent heeft een signaalwaarde jegens andere partijen in de markt (eindklanten, bemiddelaars, toezichthouders). Het zegt iets over de positionering van de gevolmachtigd agent in relatie tot de verzekeraar: een waarde gerelateerde beloning onderstreept de functie van omzet en productie, een inspanning gerelateerde grondslag onderstreept de onafhankelijkheid, een beloning die mede wordt bepaald door kwaliteitsaspecten toont het belang dat partijen hechten aan kwaliteit in de keten.

Het voorkomen van een intransparante prijszetting, en daarmee de schijn van het verhullen van onnodig hoge prijzen en beïnvloeding van productie in de kolom ten gunste van aanbieders, getuigt van een proactieve opstelling in het reguleringsdebat. Dat is van belang voor een betrouwbaar imago van het volmachtkanaal. Dit laatste relateert aan de noodzaak van draagvlak: hoezeer de beloningssystematiek (technisch) ook past binnen de wettelijke eisen, het systeem moet als betrouwbaar en eerlijk kunnen worden geïnterpreteerd door consumenten en beleidsmakers.

³⁰ Hierboven (paragraaf 4.1) werd vastgesteld dat de politieke tendens is de reikwijdte van de provisie- en transparantieregels te verbreden.

4.3 Functioneel

4.3.1 Werkbaar

Eenvoud en transparantie weerspiegelen ook een bedrijfseconomisch belang. Een eenduidige grondslag voor de beloning van de uitvoerende partij beperkt de transactie- en *agency*-kosten. Het is zaak dat de factoren waarop het bedrag van de beloning gebaseerd wordt zo objectiveerbaar mogelijk zijn, zodat er zo min mogelijk onenigheid kan ontstaan over de uitkomsten op basis waarvan uiteindelijk afgerekend wordt. Hoe meer die uitkomsten voor beide partijen zichtbaar zijn, dan wel inzichtelijk gemaakt kunnen worden, hoe eenvoudiger het systeem werkt.

Als de bijkomende administratieve lasten hoog zijn, bijvoorbeeld doordat er geïnvesteerd moet worden in registratie en in controlesystemen (zoals validatie door een externe auditor of accountant), wordt de implementatie van het beloningssysteem duur. De *agency*-kosten lopen op, en in termen van transactiekosten: de transactiespecifieke investeringen worden hoog, waardoor de wederzijdse afhankelijkheid toeneemt.

Voorspelbaarheid van de beloning is een van de uitgangspunten voor het te ontwikkelen beloningsmodel. Dat betekent dat de beloning niet afhankelijk mag zijn van toekomstige gebeurtenissen en ontwikkelingen, ook niet ontwikkelingen in de rest van het boekjaar. Dit probleem kan overkomen worden door waardegebonden elementen in de beloning niet af te laten hangen van het lopend of het af te sluiten boekjaar, maar van prestaties in het recent verleden, bijvoorbeeld in het (gewogen) gemiddelde van de uitkomst in de afgelopen n jaar ($n=1, 2, 3, \dots$).

4.3.2 Sturing: juiste prikkels

De *agency* theorie stelt de vraag centraal hoe in een uitbestedingsrelatie te waarborgen dat de uitvoerende partij (de agent) het belang van de uitbesteder (de verzekeraar) dient – zie paragraaf 3.1. Een beloningswijze die de uitvoerende partij beloont voor dergelijk gedrag is een van de mechanismes die uit deze theorie voortvloeien. In de assurantiesector is deze kwestie extra ingewikkeld, omdat het niet alleen om het belang van de verzekeraar gaat, maar ook om het waarborgen van het belang van de eindklant. Het sturen op (extra) omzet, bijvoorbeeld in de vorm van omzetgerelateerde bonussen, is daarom uit den boze: agenten mogen zich, net zo min als bemiddelaars, in hun keuzes voor en adviezen aan de eindklant laten leiden door eigen (financieel) gewin.

Dat wil niet zeggen dat er geen ruimte is voor sturing. De gevolmachtigd agent wordt (zie hoofdstuk 2) onder meer ingeschakeld op basis van doelmatigheid en een korte afstand tot de eindklant. Met het door sturing aanmoedigen dat de gevolmachtigd agent via de inrichting van zijn organisatie en processen deze eigenschappen maximaal benut is niets mis, integendeel. Beloningsvormen die er voor zorgen dat de agent ook zelf beter wordt van effectieve en doelmatige processen, en van een hoge kwaliteit, dragen bij aan zowel het belang van de verzekeraar als dat van de eindklant.

In het licht van de *agency* theorie is het nog beter als in de beloning de belangen van de gevolmachtigd agent direct congruent gemaakt zijn met die van de aanbieder (of in dit geval: van de gezamenlijke eindklant), zonder de tussenkomst van een externe kwaliteitsbeoordeling. Een beloningssysteem heeft *inherente* goede prikkels als de gevolmachtigd agent direct zelf de vruchten

plukt van doelmatig en kwalitatief hoogwaardig handelen, bijvoorbeeld doordat (een deel van) de efficiencywinst in de beloning terugkomt.

4.3.3 Bedrijfseconomische haalbaarheid en transitieproblemen

Bedrijfseconomische haalbaarheid is een *conditio sine qua non*. De systematiek en de hoogte van de beloning moeten uiteindelijk zo uitvallen, dat voor verzekeraars de *make or buy* beslissing (op basis van de afweging van kosten en baten van zelf doen versus kosten en baten van uitbesteden) naar *buy* kan blijven uitslaan, en dat het voor gevolmachtigd agenten financieel aantrekkelijk blijft om hun diensten op de markt aan te bieden. De bedrijfseconomische haalbaarheid zit deels in de vorm van het beloningssysteem, maar ook in de hoogte van de vergoedingen. Die problematiek valt buiten het bestek van een onderzoek, dat is een taak van de markt zelf.

Veranderingen in de beloningssystematiek zullen gepaard gaan met discontinuïteiten. Een beloningssystematiek die recht doet aan al het voorgaande, maar de bedrijfsvoering van het volmachtkanaal zodanig onder druk zet dat er op brede schaal (financiële) problemen ontstaan, is niet wenselijk. Het is daarom zaak de beloningsvormen kwalitatief af te zetten tegen de huidige situatie, met als kernvragen wat de impact is op de hoogte en de timing van de kasstromen, en welke bedrijfsrisico's daarmee gepaard gaan. In hoofdstuk 10 wordt nader ingegaan op bedrijfseconomische aspecten.

4.4 Criteria ter beoordeling van beloningsinstrumenten

Op basis van het voorafgaande kunnen de volgende criteria worden geformuleerd, waar beloningssystematieken aan kunnen worden getoetst:

- Passend binnen het wettelijk kader:
 - uitgebreid regelgeving 1 januari 2012: verbod op bonussen, provisieverbod voor complexe producten en schadeverzekeringen met een hoge impact;
 - *passende provisie*: geen beloning voor activiteiten die 'niet noodzakelijk zijn voor het verlenen van de betreffende dienst, of deze mogelijk maakt';
 - *Mededingingswet*: geen concurrentie beperkende afspraken.
- Passend binnen bredere beleidsontwikkelingen:
 - bevorderen belang van de eindklant (zowel bij het kiezen van een passende polis als bij het eerlijk afdoen van schadeclaims);
 - inspanningsgerichtheid: de beloning dient gerelateerd te zijn aan de intensiteit en de kwaliteit van de bijbehorende werkzaamheden;
 - geen ruimte voor discriminatie van klantgroepen.
- Transparant:
 - prijstransparant: eenduidigheid in bepalen van de beloning;

- roltransparant: duidelijk over hoe partijen zich verhouden en wie welke verantwoordelijk heeft;
 - voorspelbaar, duidelijkheid van precontractuele disclosure.
- Functioneel
 - beperkte administratieve lasten;
 - inherente doelmatigheidsprikkels;
 - inherente kwaliteitsprikkels.

5 Beloningsvormen

In dit hoofdstuk classificeren we verschillende beloningsvormen aan de hand van hun functie, vergezeld van voorbeelden over de grondslagen die nodig zijn om ze daadwerkelijk te kunnen berekenen: op welke meetbare zaken kunnen ze betrekking hebben. De hoogte van de beloning is geen issue, het gaat om de wijze van bepalen van de beloning, en omstandigheden die differentiatie in tarieven kunnen bepalen.

5.1 Functies van belonen

Een vergoeding in een uitbestedingrelatie heeft verschillende functies (Nootboom, 1994):

- een vergoeding bieden voor de geleverde inspanningen;
- het belonen van gecreëerde waarde;
- het bevorderen van gewenst gedrag, bijvoorbeeld tot uiting komend in kwaliteit;
- het (indirect) informeren van betrokken partijen en anderen over de aard van de samenwerking.

Deze functies hangen deels samen, maar zijn niet één op een gecorreleerd: een vergoeding voor geleverde inspanningen kan losstaan van de waarde van het geleverde, de gecreëerde waarde kan los staan van de intensiteit van de inspanningen. De *agency* theorie leert dat het voordelen heeft om beloning zo te definiëren dat de functie optimaal ingevuld wordt.

Als grondslag voor beloningen gaat het vooral om de eerste functies: het vergoeding van inspanningen of het honoreren van gecreëerde waarde. Het bevorderen van gewenst gedrag en het informeren van partijen zijn afgeleide functies, die eerder een modererende werking op een beloningsmodel hebben, dan het model zelf opspannen.

5.2 Inspanning gerelateerde beloningsvormen

Beloningsvormen die vooral een vergoeding bieden voor inspanningen, zijn *input* gerelateerd. De zogeheten *cost-plus* methode gaat uit van de kostprijs van de inspanningen, vermeerderd met een marge, die geldt als vergoeding voor het ondernemersrisico. In de integrale kostprijsberekening lopen zowel vaste kosten en afschrijvingen op investeringen mee, als variabele kosten in termen van personele inzet en materiaalverbruik.

Gebruikelijke inspanning gerelateerde beloningsvormen zijn een urenfee en een verrichtingenfee, waarbij uiteraard tariefdifferentiatie mogelijk is tussen type personeel c.q. type werkzaamheden. Bij een urenfee is de meeteenheid de daadwerkelijke bestede tijd, en legt de uitvoerende partij daar verantwoording over af. De controle daarvan brengt kosten met zich mee en vraagstukken over welke werkzaamheden wel- en niet in de uurtarieven zijn begrepen (bijvoorbeeld van ondersteunende diensten).

Bij een verrichtingenfee is niet de bestede tijd, maar het aantal handelingen de grondslag voor de vergoeding. Het beheer van een polis kan procesmatig worden opgevat als een combinatie van individuele handelingen: administratief, schadeclaims, etc. (zie Tabel 4 in hoofdstuk 2). Het aantal handelingen per polis is niet voorspelbaar, op portefeuilleniveau is de voorspelbaarheid groter. De coherentie van het pakket aan handelingen is groot: het is mogelijk om individuele handelingen die voor alle polissen van toepassing zijn, en/of die onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn te bundelen.

Er wordt onderscheid gemaakt naar twee (extreme varianten) van de verrichtingenfee: een variant met een hoog aggregatieniveau (een bedrag per polis) en een variant met een laag aggregatieniveau (bedrag per handeling). Tussenvormen, met een logische clustervorming van handeling zijn zeer wel denkbaar.

Als, zoals bij een vast bedrag per polis, wordt uitgegaan van een standaard (gemiddelde) tijdbesteding per type handeling en per type polis, is het aantal polissen uiteindelijk de bepalende factor voor de vergoeding. Daarmee vervalt de controle, en is er alleen nog consensus nodig over de verrichte handelingen.

Abonnementvormen en *lump sums* zijn hogere aggregatievormen van inspanningsgerelateerde handelingen. Bij deze aanpak wordt er op voorhand capaciteit ingekocht, waarbinnen diensten voor een portefeuille of een bundel polissen beheerd worden.

Tabel 12: Inspanning gerelateerde beloningsvormen

stelsel	berekening	grondslag periode	opmerking
urenfee	bedrag \times bestede tijds-eenheid (uren, dagen), mogelijk gedifferentieerd naar type werk	lopende periode	vergt nauwkeurige registratie en goede afspraken over controle
verrichtingenfee (bedrag per polis)	bedrag \times aantal polissen gedifferentieerd naar type polis	lopende periode	een gemiddeld tarief per handeling werkt alleen als de inspanningen per handeling en per polis homogeen zijn.
verrichtingenfee (bedrag per handeling)	bedrag \times aantal verrichte werkzaamheden, gedifferentieerd naar type werk	lopende periode	een gemiddeld tarief per handeling werkt alleen als de inspanningen per handeling en per polis homogeen zijn.
abonnement	vast bedrag per tijdseenheid	toekomstig	is een vorm van capaciteit inkopen
nominaal vast bedrag (<i>lump sum</i>)	vast bedrag	toekomstig	is een vorm van capaciteit inkopen

5.3 Waarde gerelateerde beloningsvormen

Bij waarde gerelateerde beloningsvormen is de grondslag niet wat het de uitvoerende partij kost om diensten te leveren, maar om de waarde die in de verleende diensten besloten zit, zoals bij verzekeringsproducten de premie of de toegevoegde waarde voor de verzekeraar, die tot uiting komt in een beter verzekeringstechnisch resultaat. Gecreëerde waarde kan zich op diverse manieren manifesteren. Omzet (productie) en winst zijn de meest voor de hand liggende vormen. Veel van de bekende beloningsvormen zijn direct gerelateerd aan de premiewaarde van de productie, hetzij in de vorm van nieuwe polissen, hetzij in de vorm van prolongatie van bestaande polissen.

Beloning die proportioneel gerelateerd is aan het premievolume staat te boek als provisie, de meest gebruikelijke beloningssystematiek in de assurantiesector. Waar een aan inspanningen gerelateerde vergoeding is gebaseerd op het aantal polissen, wordt bij provisie de waarde van de polissen in termen van premie meegewogen. Doorlopende provisie is direct gerelateerd aan de premiewaarde van de bestaande portefeuille. Het provisiebedrag neemt proportioneel toe met de omvang van de portefeuille. Als de provisie bovenproportioneel toeneemt met de portefeuille-omvang tendert de vergoeding situatie naar een vorm van bonusuitbetaling.

Naast premie is winst een belangrijke kandidaat grondslag voor waarde gerelateerde beloning, in welke verschijningsvorm dan ook (rendement, technisch resultaat, etc.). Het winstbegrip is complex, omdat productie, kanaalkosten, acceptatiebeleid, schade-incidentie en claimtoekenningen er in samenkomen. Om winst te bepalen moet er altijd gewaardeerd en toegerekend worden.³¹

Tabel 13: Waardegerelateerde beloningsvormen

stelsel	berekening	grondslag periode
afsluitprovisie	percentage × premie	moment van afsluiten (eerste jaar van de polis)
oversluitprovisie	percentage × premie	moment van oversluiten (jaar van de polis)
doorlooppromissie (zoals tekencommissie) ³²	percentage × premie	lopende periode
bonusprovisie	extra beloning bij meer productie	meest recent afgesloten periode
winstcommissie	percentage × technisch resultaat portefeuille	meest recent afgesloten periode <i>NB en/of eerder afgesloten periodes</i>

Het is ook denkbaar om de factoren die het resultaat bepalen los van elkaar als grondslag in te zetten: volume/omzet (provisie gerelateerd), kosten (inspanning gerelateerd), acceptatie (kwaliteit gerelateerd) en schade (deels kwaliteit gerelateerd). Op deze manier kan ook directer op toegevoegde waarde worden gestuurd.

³¹ Niet voor niets zegt een bekende Amerikaanse accountantswijsheid «cash is a fact, profit is an opinion».

³² Tekeningcommissie staat te boek als een jaarlijkse vergoeding voor door de verzekeraar uitbesteed werk. In de regel wordt de tekeningcommissie afgeleid van de premie op de polis in kwestie. Daarmee heeft tekeningcommissie de functionaliteit van doorlooppromissie.

5.4 Kwaliteit gerelateerde beloningsvormen

Sturing is een delicaat begrip geworden in de relatie tussen verzekeraars en spelers in het intermediair kanaal, zie hoofdstuk 3. Dat wil niet zeggen dat alle vormen van sturing ongewenst zijn. Met prikkels die gedrag bevorderen dat past in het streven naar het dienen van het klantbelang, transparantie en een beheerste bedrijfsvoering is niets mis, evenmin als met prikkels die doelmatigheid, klantentevredenheid en innovatie bevorderen. We vatten deze aspecten samen in het begrip *kwaliteitsbevordering*.

Kwaliteit gerelateerde factoren lenen zich als zodanig minder als zuivere grondslag voor een beloningssysteem. Kwaliteit kan (in al zijn verscheidenheid) wel ingezet worden als een factor die de hoogte van de beloning beïnvloedt. Beloning voor geleverde kwaliteit kan aan een beloningssysteem worden toegevoegd, bijvoorbeeld door de kwaliteit van het presteren te definiëren in termen van het voldoen aan eisen die in een SLA vastgelegd zijn. De hoogte van de beloning (of het nu een provisieniveau, een uurtarief of een uit te keren kwaliteitsbonus is) kan dan worden aangepast aan de hand van afwijkingen ten positieve respectievelijk ten negatieve van de SLA-specificaties. In wezen is er dan sprake van een *bonus-malus* systeem, waarbij het opzeggen van de samenwerkingsovereenkomst een van de sterkste sancties is.

Kwaliteit

Kwaliteit is een containerbegrip, dat allerlei invullingen kan krijgen.³³ Te denken valt aan kwaliteit van de portefeuille (dankzij een adequaat acceptatiebeleid), kwaliteit van de processen (minder fouten, snellere verwerking) of kwaliteit van de invulling van de rol als toeleverancier: meedenken over procesverbetering in de keten, productontwikkeling, etc.

We onderscheiden twee vormen van kwaliteit die zich niet direct in bedrijfseconomische waarde voor de verzekeraar uiten: kwaliteit van de organisatie en proceskwaliteit. Kwaliteitsaspecten die het effect hebben dat ze tot een beter bedrijfseconomisch presteren van de verzekeraars leiden, zijn waarde gerelateerd, en kunnen het beste als zodanig behandeld worden.

Kwaliteit van de organisatie

Kwaliteit kan zich manifesteren op het niveau van het volmachtbedrijf zelf. Het kan daarbij gaan om een succesvol kwaliteitsbeleid, zich uitend in bijvoorbeeld een ISO-certificaat, en de aanwezigheid van specifieke deskundigheid (aantoonbaar gemaakt met diploma's en getuigschriften). Kwaliteit op bedrijfsniveau uit zich ook in het tijdig beschikbaar hebben van relevante verklaringen (accountant, AO/IC), het voldoen aan de eisen van *Solvency II*, aan de eisen van registerhouders, etc. Het gaat hier veelal om formele *compliance*, zowel met wet- en regelgeving als met eisen die de verzekeraar in de samenwerking stelt.³⁴

Deze vorm van kwaliteit dekt vooral de beheerste bedrijfsvoering af. Het geeft geen garantie voor daadwerkelijk goed functioneren, maar het maakt de kans daarop wel groter. Een en ander is ook

³³ Zie De Vries, Kasper & Van Helsdingen (1999) voor een uitgebreide beschouwing over kwaliteit in de context van dienstverlening.

³⁴ De vraag is of het *sec* voldoen aan formele eisen een grondslag voor een additionele beloning moet zijn. Door bijtijds aan alle eisen te voldoen en daar goed gedocumenteerd over te communiceren kan de gevormachtigd agent de verzekeraar de nodige *agency*-kosten (*bonding* en *monitoring*) besparen.

transitief in de keten: volmachtkantoren nemen de controle op zich of de bemiddelaars waar ze mee werken volledig *compliant* zijn.

Tabel 14: Kwaliteitselementen

meeteenheid	grondslag*	grondslag periode	opmerking
kwaliteit van de organisatie	certificaten en verklaringen (AO/IC, accountant, AFM/StFD), ISO diploma's	lopend	veelal formele eisen, extern objectiveerbaar, met additionele kosten
	proactiviteit, meedenken, innovatie	lange termijn in de samenwerking	subjectief
proceskwaliteit	voldoen aan SLA-eisen:	lopend	objectiveerbaar,
	up-to-date zijn met inregelen premies en voorwaarden		raakt eerder sancties dan beloningen
	tijdig en volledig voldoen aan informatieverplichtingen en proceseisen		
	aantal fouten / correcties	meest recent afgesloten periode <i>en/of eerder afgesloten periodes</i>	objectiveerbaar, vergt consensus
	klantentevredenheid	lopende of meest recent afgesloten periode <i>en/of eerder afgesloten periodes</i>	extern objectiveerbaar, met additionele kosten
aantal klachten, snelheid van oplossen	lopende of meest recent afgesloten periode <i>en/of eerder afgesloten periodes</i>	met extra inspanningen objectiveerbaar. vergt consensus	

* De genoemde grondslagen zijn voorbeelden, en zeker niet limitatief.

De kwaliteit van de organisatie van de uitvoerende partij kan zich ook uiten in een proactieve houding: (mogelijke) problemen vroegtijdig signaleren, meedenken met de uitbestedende partij en bijdragen aan vernieuwing.

Proceskwaliteit

Een tweede niveau van kwaliteit is gelegen in de wijze waarop de werkzaamheden worden verricht: gebeurt dat effectief (wordt er gedaan wat er gedaan moet worden) en doelmatig (wordt het resultaat behaald zonder verspilling van tijd en andere resources). Deze vorm van kwaliteit wordt aangeduid met proceskwaliteit.

De eerste pijler van proceskwaliteit heeft vooral betrekking op het voldoen aan formele eisen die horen bij de bedrijfsvoering, en die vastgelegd kunnen zijn in een SLA: het volledig en tijdig voldoen aan alle eisen die horen bij polisbeheer. Daarbij gaat het om de communicatie met de verzekeraar zelf, maar ook met andere partijen zoals de RDW, etc.

De tweede pijler zit in de kwaliteit van het werk, dat zich vertaalt in een beter functioneren van de keten. Het zo foutloos mogelijk werken leidt tot lagere kosten, en daarmee tot een beter resultaat en tot meer tevreden klanten. Er zijn vele indicatoren denkbaar die als maatstaf voor de proceskwaliteit kunnen dienen. Het bijhouden en evalueren van deze indicatoren leidt tot *agency*-kosten, in de vorm van extra inspanningen.

In hoofdstuk 9 wordt nader ingegaan op kwaliteitsaspecten in relatie tot beloning.

6 Beloningsvormen gewogen

Dit hoofdstuk toont de toetsing van de in hoofdstuk 5 benoemde systematieken aan de in hoofdstuk 4 ontwikkelde criteria. De bevindingen zijn inventariserend: hoe scoren de verschillende beloningssystemen op de criteria. De beloningssystematieken zijn afzonderlijk afgezet tegen de criteria uit paragraaf 4.4. Uiteraard zijn ook gemengde systemen denkbaar, zoals een verrichtingsfee aangevuld met kwaliteitsbonussen. Het toetsen van geheel innovatieve beloningssystemen is niet aan de orde, hoewel het geschetste toetsingskader er uiteraard wel geschikt voor is.

Per combinatie van beloningsvorm en beoordelingscriterium wordt aangegeven in hoeverre de beloningsvorm voldoet of kan voldoen aan het betrokken criterium: (+) het voldoet goed, (o) het voldoet onder voorwaarden (bijvoorbeeld van adequate roltransparantie) of (-) het voldoet niet.

De beoordeling over het al dan niet voldoen grijpt terug op het analysekader geschetst in de voorgaande hoofdstukken, waar nodig wordt een en ander voorzien van een beknopte toelichting. Daarbij speelt een aantal algemene overwegingen:

- De gehanteerde *tijdshorizon* bij systematieken en beoordelingscriteria is relatief kort: een en ander valt samen met de looptijd van polissen (met een looptijd van een jaar en veelal tussentijds opzegbaar) en volmachtovereenkomsten. Het gaat daarmee om kortetermijnprikkels. Immers, ongewenst gedrag ten opzichte van de verzekeraar wordt op langere termijn vanzelf gestraft met aanpassing of beëindiging van de overeenkomst en, bij een voldoende concurrerende markt, met verlies van marktaandeel.
- Voor prikkels die samenhangen met informatieongelijkheid, en dan met name de achterstand van de eindklant, geldt wel een langetermijnperspectief.
- In het *comply/explain*-denken van de toezichthouder wordt passendheid tot dusver beoordeeld aan de hand van de actuele situatie van individuele eindklanten.
- De *hoogte van de beloning* is geen onderwerp in de analyse. De toezichthouder geeft overigens wel aan dat als excessief gepercipieerde beloningsniveaus als niet passend kunnen worden gezien.
- Voor het *mededingingsperspectief* kan gesteld worden dat in principe alle systematieken voldoen, zolang er maar geen prijsafspraken gemaakt worden, en er ruimte blijft voor effectieve concurrentie.
- *Voorspelbaarheid* eist dat de grondslag geen toekomstige, en dus met onzekerheid omgeven, gebeurtenissen of prestaties (dus ook niet in de rest van het boekjaar) omvat. Voorspelbaarheid omvat ook het voldoen aan *precontractuele disclosure*.
- De wetgever en de toezichthouder maken zich zorgen over de zogenoemde *waterbedeffecten*. Regels met betrekking tot een 'passende beloning, beloningstransparantie, roltransparantie en dienstentransparantie kunnen dergelijke effecten tegengaan.
- Voor veel van de kwalificaties '*voldoet onder voorwaarden*' wordt impliciet bedoeld op voorwaarden die in het licht van transparantie en passendheid gesteld worden.
- *Roltransparantie* eist helderheid over taken en verantwoordelijkheden, dat hangt niet echt aan een beloningssysteem.

6.1 Inspanning gerelateerde grondslagen

Tabel 15 Inspanning gerelateerde grondslagen getoetst

Grondslag	verrichtingen		bestede uren	abonnement	nominaal vast bedrag
	vast bedrag per polis	prijs per individuele handeling	urenfee	vast bedrag per tijdseenheid (b.v. maand)	<i>lump sum</i> per jaar
implementatie (b.v. in bestaand regime)					
in lijn met wettelijk kader					
- passende beloning	o ³⁵	+	+	+	+
- mededinging	o	o	o	o	o
passend in beleidsontwikkelingen					
- belang eindklant dienend	+	o	o	o	o
- inspanningsgericht	-	+	+	-	-
- niet discriminerend	-	+	+	+	+
Transparant					
- prijstransparant	+	+	+	+	+
- roltransparant	+	+	+	+	+
- voorspelbaar	+	-	o	+	+
Functioneel					
- beperkte administratieve lasten	o	-	-	+	+
- inherente efficiencyprikkel	+	o	-	-	-
- inherente kwaliteitsprikkel	o	o	+	-	-

+ voldoet goed

o voldoet onder voorwaarden

- voldoet niet

Belangrijke verschillen tussen ‘prijs per polis’ en ‘prijs per individuele handeling’ zitten in de inspanningsgerichtheid en in de mate van discriminerendheid. Bij een hoog aggregatieniveau (bedrag per polis) is de beloning meer losgezongen van het daadwerkelijk te verrichtingen inspanningen (mutaties, schade). Binnen de portefeuille impliceert dat een verrekening tussen klanten: klanten met weinig handelingen (zeg: geen schade) betalen relatief te veel, klanten met veel handelingen (zeg: veel schade) betalen relatief te weinig. Aandacht behoeft daarom ook de mate van passendheid. Als passendheid wordt getoetst op het niveau van de individuele polis, is een te hoog aggregatieniveau van verrichtingen mogelijk problematisch.

Een laatste verschil zit in de functionaliteit. Hoe meer handelingen onderscheiden worden, hoe hoger de administratieve lasten. een hoog aggregatieniveau stimuleert de doelmatigheid wel meer dan een afrekening per individuele handeling.

Bij een inspanningsgerelateerde beloning is een vergoedingssysteem gebaseerd op het aantal polissen, dekkingen of handelingen (waar nodig te differentiëren naar branche en/of segment) eenvoudiger dan een systeem op uurbasis. Immers, het aantal polissen maakt al deel uit van de administratieve organisatie, dit kan afhankelijk van de keuze en definitie van ‘verrichting’ veelal tegen beperkte additionele meting of vastlegging ingezet worden. Het vaststellen van het tarief per verrichting vergt een doordachte bundeling van verrichtingen (verrichtingen die altijd samengaan

³⁵ Op portefeuilleniveau is het totaal aantal verrichtingen actuarieel gezien redelijk voorspelbaar, en kan er daardoor ook een relatie gelegd worden tussen inspanningen en beloning. Met andere woorden: op portefeuilleniveau voldoet een dergelijke vorm van inspanningsgerelateerde beloning beter aan de eisen van passendheid dan op het niveau van de individuele polis.

kunnen gevoeglijk samengenomen worden), en inzicht in de integrale kostprijs (in termen van arbeidskosten en andere kosten) per verrichting. Het is aan de gevolmachtigd agent om de kostprijscalculatie te maken.

Het aantal te besteden uren per polis of per verrichting ligt niet vast. Voor een beloning op basis van urenvergoeding zal de agent moeten investeren in een tijdregistratiesysteem. De verzekeraar en de agent zullen samen moeten investeren in objectivering en validatie van de gegevens, bijvoorbeeld in de vorm van een extra accountantsverklaring. De extra kosten van die validatie maken deel uit van de uitbestedingskosten. Dat leidt tot extra administratieve lasten.

Een verrichtingenfee heeft een inherente efficiencyprikkel. Immers, als voor de gevolmachtigd agent de omzet per handeling vastligt, incasseert hijzelf de efficiencywinst van een doelmatig proces. Die efficiencywinst kan naar keuze neerslaan in een beter rendement, of in een scherper tarief, met een navenant groter marktaandeel. Bij beloning op uurbasis speelt dit mechanisme niet. Er kan zelfs een perverse werking van uitgaan, door in minder drukke tijd ruimhartig uren te schrijven, ook al is dat een strategie die alleen op de korte termijn kan werken. Deze methode kan de vraag oproepen wie de verantwoordelijkheid heeft welke handelingen wel en welke niet verricht moeten worden ten behoeve van een eindklant.

Bij beloningen met een meer vast karakter, eenmalig vast (*lump sum*) of per tijdseenheid (abonnement) wordt toekomstige capaciteit ingekocht. Vanwege het vaste karakter, relateren dergelijke systemen op korte termijn veel minder aan daadwerkelijk te leveren inspanningen, of aan het stimuleren van gewenst gedrag.

6.2 Waarde gerelateerde grondslagen

Premiegerelateerde beloning (dus provisie in enge zin, bepaald als percentage van de premie) is de meest gebruikelijke beloningswijze in het intermediair en volmachtkanaal. Provisie voldoet aan alle eisen van eenvoud en administratieve lasten, maar is niet in lijn met de passendheid.³⁶

Naast premie als grondslag wordt ook het portefeuillerendement gehanteerd, in de vorm van winstcommissie. Bij een waardegerelateerde beloning is een beloning op basis van premie eenvoudiger te hanteren dan een beloning op basis van technisch resultaat. Immers, premie is eenduidig en wordt lopend gemeten. Het technisch resultaat wordt na afloop van het boekjaar vastgesteld, en wordt mede beïnvloed door factoren die ook buiten de scope van de samenwerking vallen. Resultaat gerelateerde maatstaven zijn daarmee inherent minder transparant en objectieverbaar dan omzet gerelateerde maatstaven.

Het uit elkaar trekken van het portefeuillerendement in omzet (premie), kanaalkosten en schade-last biedt slechts beperkt soelaas. Provisie (in welke vorm dan ook) is een premie gerelateerde beloning. De kanaalkosten worden mede bepaald door de beloning voor de agent. Het (mede) baseren van een beloning op geboekte schadeclaims komt met verkeerde prikkels in de relatie tot de eindconsument: de gevolmachtigd agent mag geen direct belang hebben bij het positief of negatief beoordelen van schadeclaims.

³⁶ Dat wil zeggen: niet in lijn met de relatie tussen inspanning en beloning.

Tabel 16 Waarde gerelateerde grondslagen getoetst

Grondslag	nieuwe omzet (premie)	doorlopende omzet (premie)	mutatie omzet	extra omzet (premie)	portefeuille- rendement
implementatie (b.v. in bestaand regime)	afsluit-provisie,	doorloop-provisie (teken-commissie)	oversluit-provisie	omzet-bonus	winst-commissie
in lijn met wettelijk kader					
- passende beloning	-	-	-	-	-
- mededinging	o	o	o	o	o
passend in beleidsontwikkelingen					
- belang eindklant dienend	o	o	o	-	-
- inspanningsgericht	-	+	-	-	o
- niet discriminerend	+	+	+	-	-
Transparant					
- prijstransparant	+	+	o	-	-
- roltransparant	o	o	o	-	-
- voorspelbaar (precontractuele disclosure)	+	+	o	+	-
Functioneel					
- beperkte administratieve lasten	+	+	+	+	o
- inherente efficiencyprikkel	+	+	o	-	+
- inherente kwaliteitsprikkel	o	o	o	-	o

voldoet goed

o voldoet onder voorwaarden

- voldoet niet

Als gekozen wordt om de positieve invloed die een gevolmachtigd agent heeft op het portefeuilerendement (bijvoorbeeld door doelmatige processen, zoals in de afhandeling van schadeclaims, zie ook Tabel 6) te belonen, ligt het meer in de lijn om dat te incorporeren in kwaliteit gerelateerde grondslagen, die in paragraaf 6.3 aan de orde komen.

6.3 Kwaliteit gerelateerde grondslagen

Kwaliteitsgerelateerde beloning leent zich niet zozeer als een zelfstandig systeem, maar wel als een systeem dat de hoogte van de beloning in een ander systeem kan beïnvloeden. Die afwijking kan positief van de overeengekomen standaard zijn, bij goed presteren, maar ook negatief. Daarbij geldt een generiek gevaar, dat het introduceren van kwaliteitsbonussen mogelijkheden biedt voor nieuwe waterbedeften, of dan toch de schijn daarvan. Aan deze beloningsvorm, in welke vorm dan ook, dienen hoge transparantie-eisen gesteld te worden.

Kwaliteitsbeloningen zijn gericht op het bevorderen van gewenst gedrag. Zolang dat gedrag is, dat de belangen van eindklanten bevordert, passen kwaliteitsbeloningen in beleidsontwikkelingen. Voorspelbaarheid, en vooral de mogelijkheid om de beloning in een systeem van precontractuele *disclosure* op te nemen –waarbij het rapporteren in een nominaal bedrag in euro's vereist is– stelt eisen aan het meetmoment. In het geval van het voldoen aan formele eisen waaraan periodiek getoetst wordt, telt de stand van zaken op het toetsmoment, veelal begin of einde boekjaar. In bedrijfseconomische termen heeft zo'n toetsmoment het karakter van een voorraadgegeven. Bij een

tariefbepaling die (mede) bepaald wordt op basis van geleverde prestaties op het gebied van doelmatigheid en effectiviteit (bedrijfseconomisch gezien correspondeert dat met een stroomgegeven: het totaal aan uitkomsten over een bepaalde periode) is het in dit verband essentieel dat er geen nacalculatie nodig is. Met andere woorden: een en ander moet betrekking hebben op prestaties in een afgesloten periode.

Tabel 17 **Kwaliteit gerelateerde grondslagen getoetst**

grondslag	formele eisen	effectiviteit en doelmatigheid
implementatie (b.v. in bestaand regime)	-	tariefdifferentiatie op basis van geleverde prestaties
in lijn met wettelijk kader		
- passende beloning	o	o
- mededinging	o	o
passend in beleidsontwikkelingen		
- belang eindklant dienend	+	+
- inspanningsgericht	+	+
- niet discriminerend	+	+
transparant		
- prijstransparant	o	o
- roltransparant	o	o
- voorspelbaar (precontractuele disclosure)	o	o
functioneel		
- beperkte administratieve lasten	o	o
- inherente efficiëncyprikkels	o	+
- inherente kwaliteitsprikkels	+	+

- + voldoet goed
- o voldoet onder voorwaarden
- voldoet niet

Zwakke punten van een op verschillen in prestaties gedifferentieerd tarief zijn gelegen in de objectiveerbaarheid en de administratieve kosten die voortvloeien uit het valideren van afwijkingen van de normen uit de SLA. Bij een norm als het aantal klachten en de wijze van afhandelen, zullen de klachten gewogen en beoordeeld moeten worden. Bij een norm als de kwaliteit van de dossiers (volledig en foutloos) zullen de aard van de fouten en omissies gewogen moeten worden. Het toetsen van een norm als klantentevredenheid vergt periodieke klantonderzoeken.

7 Nadere afbakening

Dit punt markeert de overgang tussen conceptualisering en concretisering. In overleg met de opdrachtgevers is besloten om bij de praktische toetsing van mogelijke beloningsmodellen de aandacht primair te leggen op drie modellen:

1. **Waardegerelateerde basisbeloning**
 - a. gebaseerd op een percentage van de premie, waarbij alle werkzaamheden geacht te worden vergoed uit de aldus berekende vergoeding (huidige tekencommissie);
 - b. gebaseerd op een percentage van de premie, waarbij de vergoeding afhankelijk is van de uitgevoerde handeling (“de huidige tekencommissie opgedeeld naar verrichtingen”);

2. **Basisbeloning in de vorm van een vast tarief**
 - a. gebaseerd op volume aspecten (bijvoorbeeld aantal polissen of dekkingen);
 - b. gebaseerd op verrichtingen (bijvoorbeeld polisopmaak, doorvoeren mutaties);
 - c. gebaseerd op een tarief per variabele tijdseenheid (bijvoorbeeld per uur);
 - d. gebaseerd op een tarief per vaste tijdseenheid (*lump sum*, abonnement).

3. **Kwaliteitsbeloning** op basis van
 - a. het technisch resultaat van de portefeuille (winstcommissie);
 - b. de geleverde kwaliteitsinspanningen.

Op basis van de uitgangspunten in het *position paper* (NVGA en Verbond 2011) met betrekking tot het afschaffen van volmachtbeloningen waarvan de hoogte (mede) afhankelijk is van productie, omzetgroei en/of omzetbelang, zijn deze varianten niet onderzocht.

NB De sector is vertrouwd met het model van tekencommissie (variant 1a). In de analyse gaat het mede om de vraag wat voor implicaties de transitie naar een ander beloningssysteem kan hebben. Daardoor krijgt de variant tekencommissie relatie weinig aandacht in het onderstaande.

8 Beloning van resultaat of kwaliteit?

8.1 Beloning van resultaat: input of output?

De specifieke toegevoegde waarde van de gevolmachtigd agent is voor verzekeraars gelegen in het dicht bij de eindklant kunnen inschatten en accepteren van risico's en het op dezelfde basis uitkeren van schaden. De gevolmachtigd agent voert deze werkzaamheden uit voor de verzekeraar en het klantbelang is vanuit de gedachte van uitbesteding primair (en juridisch) het belang van de verzekeraar. De kwaliteit van de risico-inschatting en acceptatie is veelal pas te toetsen op het moment dat er schade ontstaat. Om de belangen tussen de gevolmachtigd agent en verzekeraar duurzaam gelijk te schakelen is het gebruikelijk om de gevolmachtigd agent te belonen op basis van de kwaliteit van de portefeuille door middel van de winstcommissie. De winstcommissie bewijst dat de samenwerking tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent oorspronkelijk is gebaseerd op een model, waarbij met name het resultaat van de samenwerking (lees: technisch resultaat) een graadmeter is van het gezamenlijk succes.

In het afgelopen decennium zijn verzekeraars, onder andere door ontwikkelingen in het toezicht, steeds meer gaan sturen op de aard, het gedrag en de feitelijke uitvoering van werkzaamheden door gevolmachtigd agenten. Denk aan de NVGA Kwaliteitsnormering, AO/IC Richtlijnen en *Service Level Agreements*. Ook zijn controlemaatregelen geïmplementeerd op deze protocollen. Voorbeelden zijn de (non)concurrentiële audit, de accountantscontrole en *het self assessment*. Kenmerk van deze maatregelen is dat de gevolmachtigd agent door verzekeraars wordt aangesproken op zijn eigen kwaliteit van mensen, middelen en processen en deze ook moet kunnen aantonen.

De kwaliteit van de gevolmachtigd agent wordt in toenemende mate beoordeeld op basis van de *input* in plaats van de *output*. Deze kwaliteitsinspanningen zijn tot dusver gefinancierd vanuit de tekencommissie, gebaseerd op een percentage van de premie. De vraag rijst of het niet legitiem is om de hoogte van de beloning (mede) te laten afhangen van de kwaliteit van de *input factoren* en daarmee de afhankelijkheid van de schadekans in het rendement te verminderen.

De "dubbele pet"

Gebleken is dat er grote verschillen zijn in de hoogte van winstcommissie tussen de gevolmachtigden (IG&H, 2011). Daarbij bestaat het risico dat er een beïnvloeding van de bemiddelaar plaatsvindt, doordat minder goede risico's niet in de volmacht worden gesloten ten behoeve van een hogere winstcommissie, terwijl dat wel een goede oplossing voor de eindklant zou kunnen zijn. Verder kan het door eindklanten of consumentenorganisaties worden uitgelegd als een risico op het beperken van schades ten behoeve van een betere schadelast.

Het is daarom wenselijk te onderzoeken of er een beloningsmethodiek bestaat die:

- geen afbreuk doet aan de verplichtingen van de verzekeraar of gevolmachtigd agent om zich in te zetten voor de belangen van de eindklant;
- uitlegbaar is aan de eindklant;
- kan zorgen voor voldoende borging van de belangen van de verzekeraar;
- recht doet aan de inspanningen van de gevolmachtigd agent.

8.2 Beloning op basis van kwaliteitsinspanningen

In hoeverre er gewerkt kan worden met één basisvergoeding is sterk afhankelijk van mededingingsaspecten. Het is essentieel dat de hoogte van de vergoeding plaatsvindt op basis van marktwerking, waarbij de kwaliteitskenmerken en –inspanningen mede bepalend zijn voor de hoogte van het tarief per polis of verrichting, uurvergoeding of percentage.

Het Verbond en de NVGA streven naar één volmachtbeloningsstructuur. Als kwaliteitsaspecten worden meegenomen in een eenvormige volmachtbeloningsstructuur, betekent dit dat er een verhoging of korting kan plaatsvinden op de basisvergoeding. De volmachtbeloningsstructuur ontstaat door de basisvergoeding te corrigeren voor op- en afslagen voor kwaliteitsaspecten. Dit kan plaatsvinden op basis van ervaringen uit voorgaande jaren, maar ook een methodiek met voorcalculatie en nacalculatie is denkbaar.

De wijze van toekenning van een kwaliteitsbeloning is minder geschikt om transparant te maken aan een consument. Een niet transparant beloningssysteem kan licht de verdenking opwekken een verhuld vehikel voor bonussen te zijn

Volgens het nieuwe volmachtprotocol van de NVGA en het Verbond van Verzekeraars, dat per 1 januari 2012 ingaat, vindt er in het geheel geen contact met de consument meer plaats vanuit het volmachtbedrijf. Alle bemiddelingsactiviteiten zijn dan immers gescheiden van de volmachtactiviteiten.

In het onderzoek zijn de volgende indicatoren betrokken:

- rendementsbeloning;
- NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen;
- Service Level afspraken;
- ISO 9000 Kwaliteitszorgsysteem;
- vakbekwaamheid;
- Keurmerk Klantgericht Verzekeren;
- klanttevredenheid.

Deze kwaliteitsindicatoren zijn beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

1. doet het geen afbreuk aan de verplichting van de gevolmachtigd agent zich in te zetten voor de belangen van de eindklant?
2. is de kwaliteit objectiveerbaar?
3. op welke wijze is de kwaliteit objectiveerbaar?
4. valt de objectieveerbare kwaliteit te vertalen naar beloning?
5. op welke wijze zou de objectieveerbare kwaliteit vertaald kunnen worden naar beloning?
6. betekent deze objectieveerbare kwaliteit een verhoging van de administratieve lasten van de gevolmachtigd agent?
7. is deze objectieveerbare kwaliteit transparant te maken aan de consument?
8. zijn er nog overige aspecten waarmee rekening gehouden dient te worden?

Met betrekking tot punt 6 (transparantie) valt te bezien in hoeverre het noodzakelijk is om deze kwaliteit en de daaraan gekoppelde beloning transparant te maken. De klant van de gevolmachtigd agent is immers de verzekeraar.

Overigens is het voldoen aan een minimale kwaliteit (bijvoorbeeld wet- en regelgeving) in beginsel een randvoorwaarde voor het verkrijgen en behouden van de volmacht en geen basis voor beloningsonderhandelingen.

8.2.1 Rendementsbeloning

Afhankelijk van het meerjarige verzekeringstechnische rendement in de door de gevolmachtigd agent beheerde portefeuille wordt achteraf een beloning toegekend. Een positief verzekeringstechnisch rendement draagt bij aan een stabiele portefeuille en de solvabiliteit van de verzekeraar. Een sterke financiële positie van een verzekeraar, onder andere door middel van het verzekeringstechnische rendement, kan een positief effect hebben op de premiestelling en is daarmee positief voor de eindklant. Een gezond resultaat in een samenwerking tussen partijen bevordert de continuïteit. Dit kan positief zijn voor de eindklant.

Het technisch resultaat in de portefeuille wordt berekend volgens een vooraf overeengekomen wijze van winst- en verliesberekening. Bij het bepalen van de winst (of het verlies) speelt de premiereserve een grote rol. Bij een sterk toenemende portefeuille is de inkomende premiereserve, indien de premiereserve niet actuarieel maar volgens een schattingsmethode wordt berekend, lager dan de uitgaande premiereserve. Dit zal over het algemeen tot een negatief rendement leiden. Enkele verzekeraars hebben dit gecompenseerd door het resultaat aan omzetgroei te koppelen. Deze compensatie kan tot een perverse prikkel leiden. De schattingsmethodiek voor de premiereserve werd gehanteerd omdat het met de stand der techniek destijds niet mogelijk was om de premiereserve op een andere wijze te berekenen. In het algemeen geldt dat sterke groei een remmend effect heeft op de hoogte van de winstcommissie.

Door bijvoorbeeld de *combined ratio* verdiende premie als uitgangspunt te hanteren, worden elementen als premiereserve beter geplaatst in het rendement en ontstaat een beeld dat recht doet aan de werkelijke situatie.

Door het voorafgaand aan de samenwerking duidelijk benoemen van de criteria die worden gehanteerd voor het berekenen van het rendement, ontstaat een goed objectieveerbare resultaatsmeting. De relatie tussen inspanning en beloning wordt hierbij in belangrijke mate beïnvloed door de het acceptatiebeleid van de verzekeraar, het premiebeleid van de verzekeraar, de schadekans en in mindere mate door de werkzaamheden van de gevolmachtigd agent. De uitkomst, het verzekeringstechnische rendement, laat zich goed vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.³⁷

De rendementsbeloning is minder geschikt om transparant te maken aan de consument en heeft de ongewenste prikkel van risicoselectie. Daarbij heeft rendementsbeloning de schijn tegen ten aanzien van de schadebehandeling in het voordeel van de eindklant.

³⁷ Het gebruik in de relatie tussen verzekeraar en gevolmachtigd agent leidt in de huidige praktijk tot weinig discussie. Dit wordt wellicht anders wanneer hierbij een breder publiek wordt betrokken.

Tabel 18 Rendementsbeloning gewogen

criterium	rendementsbeloning voldoet
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	-
Objectiveerbaar	+
Wijze objectiveerbaar	meerjarig verzekeringstechnisch rendement
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	% verzekeringstechnisch rendement of aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaring gevolmachtigd agent	+
Transparant naar consument	-
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.2 NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen

In de samenwerkingsovereenkomsten tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent zijn richtlijnen opgesteld ten aanzien van de administratieve organisatie en de wijze van interne beheersing bij de gevolmachtigd agent. Deze normen/richtlijnen bevatten bepalingen op het gebied van de juridische en functionele structuur van de gevolmachtigd agent, de wijze waarop hij omgaat met gegevensbeheer, acceptatie, schadebehandeling, rapportage en interne toetsing. Deze normering is voornamelijk geschreven op de verhouding tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent. Hierbij is – conform de juridische verhouding – de eindklant niet als vertrekpunt genomen.

De wijze waarop een gevolmachtigd agent invulling geeft aan deze normen/richtlijnen kan op twee manieren worden gerapporteerd. Enerzijds door middel van deelname aan het *self assessment* van de NVGA met rapportage aan de verzekeraars en anderzijds door middel van een zogenaamde AO/IC mededeling van een accountant met certificeringsbevoegdheid. Het voldoen aan deze normen/richtlijnen kan worden gezien als een kwaliteit en daarmee in aanmerking komen voor een vergoeding.

De objectiveerbaarheid van deze norm is op onderdelen lastig. Eén van de bepalingen is bijvoorbeeld dat de gevolmachtigd agent vakbekwaamheidseisen moet vastleggen voor medewerkers met acceptatie- en/of schaderegelingsbevoegdheden. Er worden echter geen concrete afspraken gemaakt over het gewenste vakbekwaamheidsniveau hetgeen de objectiveerbaarheid niet ten goede komt. Ook de wijze van rapportage draagt niet bij aan een goede objectiveerbaarheid.

De volmachtgever ontvangt jaarlijks een verklaring van de gevolmachtigd agent waarin hij verklaart het *self assessment* programma te hebben doorlopen en welke aandachts-/verbeterpunten hierin zijn gesignaleerd. De kwaliteit van dit *self assessment* is met name afhankelijk van de kwaliteitsbeleving van de gevolmachtigd agent. In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat de volmachtgever de kwaliteit van het *self assessment* kan toetsen in zijn concurrentiële audit, uitsluitend voor de betreffende volmachtgever zelf. Op grond van mededingingsaspecten zal het wellicht niet mogelijk zijn deze informatie te delen met de overige volmachtgevers die aan deze gevolmachtigd agent een volmacht hebben verstrekt. Daarnaast geldt dat bij een mededeling van de accountant over de opzet, bestaan en werking van de AOIC, de kwaliteit van de beoordeling vooral afhankelijk is van de inhoudelijke kennis van de betreffende accountant, van het bedrijf van de gevolmachtigd agent in het algemeen en zijn klant in het bijzonder.

Het voorgaande laat zich vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur. Invol-

ling van deze normering/richtlijn zal niet kosten verhogend werken voor de gevolmachtigd agent, aangezien hij op grond van de bestaande overeenkomsten reeds aan deze normering/richtlijn dient te voldoen.

Transparant maken van de kwaliteit op basis van de NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen is mogelijk, indien duidelijk (SMART) wordt vastgelegd welke eisen er op dit gebied gelden en of de gevolmachtigd agent hieraan voldoet. Hiervoor dienen standaard teksten te worden ontwikkeld die op de website van de gevolmachtigd agent geplaatst zouden kunnen worden.

Tabel 19 NVGA Kwaliteitsnormering gewongen

criterium	NVGA Kwaliteitsnormering voldoet
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	o
Objectiveerbaar	o
Wijze objectiveerbaar	self Assessmentrapportage / AOIC mededeling accountant
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzekering gevolmachtigd agent	+
Transparant naar consument	o
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.3 SLA-afspraken samenwerkingsovereenkomst

In de samenwerkingsovereenkomst tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent zijn service level afspraken opgenomen. Deze afspraken worden onderverdeeld naar:

- acceptatie;
- schadebehandeling;
- portefeuillebeheer;
- financiële administratie en rapportage;
- fraude.

Per onderdeel worden specifieke *service levels* benoemd waaraan de gevolmachtigd agent dient te voldoen. Het voldoen aan deze *service levels* kan worden gezien als een kwaliteit van de gevolmachtigd agent en daarmee in aanmerking komen voor een vergoeding. Deze normering is voornamelijk geschreven op de verhouding tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent. Hierbij is, conform de juridische verhouding, de eindklant niet als vertrekpunt genomen.

De objectiveerbaarheid van deze service level afspraken is lastig omdat niet alle service levels even concreet zijn benoemd (niet SMART geformuleerd). De kosten om dit wel te doen lijken mee te vallen. De werkgroep *Toezietsvereisten* van het Verbond van Verzekeraars en de NVGA formuleert een toelichting op deze *service levels*, waardoor een en ander meer wordt geconcretiseerd. Het is afhankelijk van de kwaliteit van deze toelichting of de service level afspraken voldoende houvast bieden om deze kwaliteit te objectiveren.

De wijze van rapportage inzake de service level afspraken kan gelijk worden geschakeld met de NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen, door middel van het self assessment of door middel van een mededeling van de accountant. Hierbij worden dezelfde knelpunten gesignaleerd als bij de rapportage over de NVGA Kwaliteitsnormering / AOIC Richtlijnen.

Het voldoen aan deze kwaliteit laat zich goed vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.

De SLA afspraken als kwaliteitcriterium benoemen zal in het algemeen niet direct tot hogere kosten leiden bij de gevolmachtigd agent, men dient op grond van de samenwerkingsovereenkomst met de verzekeraar al aan deze afspraken te voldoen, echter de rapportage – en dan met name door de accountant – zal hogere kosten met zich meebrengen, daarnaast kan nadere invulling van de service level afspraken tot hogere kosten leiden.

Deze indicator laat zich lastig transparant maken naar de consument, ten eerste omdat het een breed scala aan afspraken betreft en ten tweede omdat niet alle aspecten door de consument als kwaliteitverhogend zullen worden ervaren (denk bijvoorbeeld aan de instructie ten aanzien van de herinneringstermijnen bij openstaande betalingen).

Tabel 20 SLA afspraken gewogen

criterium	SLA-afspraken voldoen criteria*
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	o
Objectiveerbaar	o
Wijze objectiveerbaar	self assessmentrapportage / AOIC mededeling accountant
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaren gevolmachtigd agent	+ / -
Transparant naar consument	o
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.4 ISO 9000 Kwaliteitszorgsysteem

In een productomgeving en de zorg is het zeer gebruikelijk om met kwaliteitszorgsystemen te werken. Binnen de dienstverlening komt dit veel minder voor. Aangezien een gevolmachtigd agent uitbestede werkzaamheden verricht voor een verzekeraar kan een kwaliteitszorgsysteem als NEN-ISO 9000 goed werken om de processen te identificeren, de kwaliteit van deze processen te beheersen en te evalueren om zodoende tot een totaal kwaliteitsmanagement te komen. Afhankelijk van de doelstellingen van de gevolmachtigd agent kan het kwaliteitszorgsysteem worden toespitst op de eindklant, de verzekeraar of beide.

De objectiveerbaarheid van een ISO 9000 kwaliteitszorgsysteem geschiedt door een externe certificeringinstelling. Het is afhankelijk van de inzichten van deze certificeringinstellingen in de financiële dienstverlening in het algemeen en het bedrijf van de gevolmachtigd agent in het bijzonder in hoeverre een duidelijk beeld ontstaat over het gehanteerde kwaliteitsmanagement.

Het beschikken over een aantoonbaar kwaliteitszorgsysteem is goed te vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent, en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.

Het werken met een kwaliteitszorgsysteem als ISO 9000 betekent een lastenverzwaren voor de gevolmachtigd agent. Ten eerste dient hij processen te beschrijven welke in het kader van overige bepalingen nog niet vastliggen, hiervoor zal men naar alle waarschijnlijkheid assistentie nodig

hebben van een externe kwaliteitsdeskundige en tenslotte brengt het certificeringproces kosten met zich mee.

ISO 9000 is breed bekend bij het publiek; dit maakt het transparant maken van de kwaliteit en de daaraan gekoppelde vergoeding eenvoudig te communiceren.

Tabel 21 ISO 9000 gewogen

criterium	ISO 9000 voldoet*
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	o
Objectiveerbaar	o
Wijze objectiveerbaar	externe certificering
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaring gevolmachtigd agent	-
Transparant naar consument	+
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.5 Vakbekwaamheid

Bij een gevolmachtigd agent zijn in het algemeen de volgende verzekeringstechnische functies te onderscheiden:

- feitelijk leider / volmachtbeheerder;
- acceptant (in diverse gradaties);
- schadebehandelaar (in diverse gradaties).

De vakbekwaamheid van medewerkers met verzekeringstechnische werkzaamheden is een goede graadmeter voor de kwaliteit van dienstverlening. Meer kennis bij de gevolmachtigd agent betekent minder werk voor de volmachtgever. Door op functieniveau in diverse gradaties vakbekwaamheidseisen te stellen aan de medewerkers met verzekeringstechnische werkzaamheden kan de vakbekwaamheid worden gestimuleerd en de kwaliteit van dienstverlening worden verbeterd. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat vakbekwaamheid ook de eindklant ten goede komt.

Om de vakbekwaamheid te objectiveren dient aansluiting te worden gezocht bij reguliere vakinhoudelijke opleidingen, hierbij geldt voor medewerkers met veel ervaring, maar zonder relevante vakdiploma's dat zij zich door middel van Eerder Verworven Competenties moeten kunnen kwalificeren. Dit maakt de vakbekwaamheid goed objectiveerbaar. De objectivering zou deel kunnen uitmaken van het jaarlijks *self assessment* of de AO/IC mededeling van de accountant.

Dit kwaliteitsaspect is goed te vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.

Waar medewerkers nu nog niet aan bepaalde minimum deskundigheidseisen voldoen, kan dit kwaliteitsaspect hogere lasten voor de gevolmachtigd agent met zich meebrengen. Daarnaast dient de aldus verworven kennis te worden bijgehouden door middel van permanente educatie. Een en ander kan doorwerken in hogere beloningseisen, die gecompenseerd dienen te worden door een hogere productiviteit.

Het kwaliteitsaspect is relatief eenvoudig en kan daarmee goed, bijvoorbeeld via de bemiddelaar en de website van de gevolmachtigd agent, worden uitgelegd aan de consument.

Tabel 22 Vakbekwaamheidsbeloning gewogen

criterium	Vakbekwaamheidsbeloning voldoet*
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	+
Objectieverbaar	+
Wijze objectieverbaar	self assessmentrapportage / AOIC mededeling accountant
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaring gevolmachtigd agent	-
Transparant naar consument	+
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.6 Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Verzekeraars kennen sinds 2010 het keurmerk ‘Klantgericht Verzekeren’. Het doel van het Keurmerk is het vertrouwen van consumenten in de verzekeringsbedrijfstak te doen herstellen. Het Keurmerk kent normen op de volgende gebieden:

- Voor de eindklant begrijpelijke en heldere informatie;
- Zorgvuldige en voortvarende dienstverlening;
- Goede bereikbaarheid;
- Klanttevredenheid;
- Kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement.

Nagenoeg alle aspecten van het Keurmerk zijn ook goed toepasbaar bij de gevolmachtigd agent. Op het gebied van kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement zit er enige overlap met de NVGA Kwaliteitsnormering c.q. de AOIC Richtlijnen. Als de lijn van het Keurmerk ook doorgezet kan worden op de adviseur/bemiddelaar ontstaat een kwalitatieve klantgerichte bedrijfskolom.

De genoemde kwaliteitsaspecten zijn goed objectieverbaar door een externe certificeringinstelling (Keurmerk). De aldus vastgestelde kwaliteit laat zich goed vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.

Tabel 23 Keurmerk Klantgericht Verzekeren

criterium	Keurmerk Klantgericht Verzekeren voldoet *
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	+
Objectieverbaar	+
Wijze objectieverbaar	externe certificering
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaring gevolmachtigd agent	-
Transparant naar consument	+
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

Het doorvertalen voor gevolmachtigd agenten van de eisen die horen bij het Keurmerk Klantgericht Verzekeren, zal leiden tot een lastenverzwaring bij de gevolmachtigd agenten: naast het aanpassen van de bedrijfsvoering aan de procesvereisten zullen ook kosten moeten worden gemaakt voor zaken als een klanttevredenheidsonderzoek en externe certificering.

De onderdelen van het Keurmerk zijn herkenbaar voor de consument, door middel van een vermelding op de website van de gevolmachtigd agent is dit goed aan de consument uit te leggen.

8.2.7 Klanttevredenheid

De kwaliteit van dienstverlening van de gevolmachtigd agent is essentieel voor de waardebeleving door de eindklant. Door een indicator in te richten die afhankelijk is van deze kwaliteitsbeleving kan de gevolmachtigd agent worden gestimuleerd om de algemene kwaliteit van dienstverlening op een hoog niveau te brengen c.q. te houden. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende te toetsen parameters:

- foutpercentage bij de gevolmachtigd agent;
- doorlooptermijnen bij acceptatie, mutatie en schadebehandeling;
- aantal geregistreerde klachten;
- aantoonbare klanttevredenheid.

De objectiveerbaarheid van deze kwaliteitsparameters is lastig. Zaken als foutpercentages en doorlooptijden zullen door de assurantieapplicatie moeten worden gegenereerd. Momenteel behoren dergelijke rapportages niet tot de mogelijkheden, daarnaast is er teveel ruimte voor oneigenlijke beïnvloeding.

De rapportage van de doorlooptijden kan wellicht in het NVGA Protocol worden opgenomen zodat op deze wijze inzage in de doorlooptijden en foutenpercentages wordt verkregen. De klachten en de klanttevredenheid zullen handmatig moeten worden getoetst, dit brengt een verhoging van de administratieve lasten met zich mee.

Het voldoen aan deze kwaliteitsaspecten is goed te vertalen naar de beloning van een gevolmachtigd agent en kan daarmee gebruikt worden voor het vaststellen van het niveau van de volmachtbeloningsstructuur.

Bij een goede en consistente toepassing van dit systeem zal de consument merken dat de kwaliteit van dienstverlening verbetert. De consument zal – zij het beperkt – waarde ontlend aan een betere dienstverlening. Indien dit op een zorgvuldige wijze geschiedt, is een dergelijke beloning transparant te maken aan de consument.

Tabel 24 Klanttevredenheids/kwaliteitsbeloning gewogen

Criterion	Klanttevredenheid-/kwaliteitbeloning voldoet*
Geen afbreuk aan inzet klantbelang	+
Objectiveerbaar	-
Wijze objectiveerbaar	automatiseringsprotocol + handmatige rapportage
Vertaling naar beloning mogelijk	+
Wijze van vertaling	aanpassing volmachtbeloningsstructuur
Geen lastenverzwaring gevolmachtigd agent	-
Transparant naar consument	o
Overige aspecten	n.v.t.

* voldoet goed (+), voldoet onder voorwaarden (o), voldoet niet (-)

8.2.8 Samengevat

Tabel 25 geeft de bevindingen samenvattend weer. De volmachtbeloningsstructuur ontstaat door de basisvergoeding te corrigeren voor op- en afslagen voor kwaliteitsaspecten. Dit kan plaatsvinden op basis van ervaringen uit voorgaande jaren, maar ook een methodiek met voorcalculatie en nacalculatie is denkbaar.

Er zijn reeds bestaande kwaliteitsaspecten in de verhouding tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent die goed objectiveerbaar zijn en zich goed laten vertalen naar een beloning, zoals bijvoorbeeld de rendementsbeloning. De rendementsbeloning levert een impuls op voor de gevolmachtigd agent om actief aan portefeuillebeheer te doen en op deze wijze de belangen van zowel de verzekeraar (gunstiger resultaat) als de consument (beheersbare c.q. lagere premies) te dienen. Het nadeel van een rendementsbeloning is dat deze minder eenvoudig valt uit te leggen aan de consument en in de vorm van mogelijke risicoselectie een ongewenste prikkel heeft.

Bestaande kwaliteitsnormeringstelsels zijn voornamelijk geschreven op de verhouding tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent (met uitzondering van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren) en niet specifiek gericht op de eindklant.

Kwaliteitszorgsystemen als NEN-ISO 9000 en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren bieden goed objectieerbare kwaliteitsimpulsen aan de dienstverlening van de gevolmachtigd agent die ook meer gericht zijn op de belangen van de eindklant. Beiden zullen leiden tot hogere lasten bij de gevolmachtigd agent. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is meer op de maat van de financiële dienstverlening gesneden en hier zal door de consument meer waarde aan worden ontleend.

Tabel 25 Kwaliteitsaspecten gewogen

Kwaliteitsindicator	Geen afbreuk aan inzat klantbelang	Objectiveerbaar	Wijze objectiveerbaar	Vertaling naar beloning mogelijk	Wijze van vertaling	Geen lastenverzwaring GA	Transparant naar consument	Overige aspecten
Rendement	-	+	Meerjarig verzekerings-technisch rendement (Crvp)	+	% verzekeringstechnisch rendement of aanpassing volmachtbeloningsstructuur	+	-	n.v.t.
NVGA Kwaliteitsnormering	o	o	Self assessment / AOIC mededeling accountant	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	+	o	n.v.t.
SLA Afspraken	o	o	Self assessment / AOIC mededeling accountant	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	+/-	o	n.v.t.
NEN-ISO 9001	o	o	Externe certificering	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	-	+	n.v.t.
Vakbekwaamheid	+	+	Self assessment / AOIC mededeling accountant	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	-	+	n.v.t.
Keurmerk Klantgericht Verzekeren	+	+	Externe certificering	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	-	+	n.v.t.
Klanttevredenheid / kwaliteit	+	-	Automatiserings-protocol + handmatige rapportage	+	aanpassing volmachtbeloningsstructuur	-	o	n.v.t.

* Voldoet goed (+), Voldoet onder voorwaarden (o). Voldoet niet (-).

9 Gevolgen aanpassing basisbeloning voor de ICT

De volmachtbranche kenmerkt zich door standaardisatie. Tussen verzekeraars en volmachten zijn protocolafspraken gemaakt waardoor de uitwisseling en vergelijking van portefeuille-informatie en financiële stromen eenvoudiger is gemaakt. Een aanpassing van het beloningsmodel is een ingrijpende gebeurtenis voor de volmachtbranche, met gevolgen voor berekening, registratie, communicatieprotocollen en de gemeenschappelijk gebruikte hulpprogramma's. Wanneer de bijkomende administratieve lasten hoog zijn, bijvoorbeeld omdat er fors geïnvesteerd moet worden in de bestaande ICT oplossingen, kan de implementatie van een ander beloningsmodel (te) kostbaar worden. Dit hoofdstuk inventariseert in hoeverre de bestaande systeemhuizen de alternatieve modellen kunnen ondersteunen.

9.1 Systeemhuizen

De volmachtbranche kent een grote mate van standaardisatie van assurantieapplicaties. Tabel 26 toont de marktaandeelen van de belangrijkste systeemhuizen. Er komen nieuwe spelers op de markt, zoals Faster Forward en Intrasure. Bij gebleken succes is het denkbaar dat het aandeel 'overig' gestaag zal groeien.

Tabel 26 Verdeling systeemhuizen gevlmachtigd agenten

	marktaandeel
ANVA	66%
CCS	18%
Dias	9%
Overig	7%
totaal	100%

Bron: Risseeuw 2011

Op basis van de gevoerde gesprekken ontstaat het beeld dat er door de systeemhuizen voor de advies/bemiddelingsmarkt initiatieven zijn genomen om bestaande applicaties door te ontwikkelen voor nieuwe beloningsmodellen als verrichtingen of vergoedingen op basis van bestede tijd.³⁸ Deze initiatieven zijn nog volop in ontwikkeling en worden nog op slechts kleine schaal gebruikt, waarbij de ervaring primair wordt opgedaan met de registratie en meting van de activiteiten en niet op het gehele proces van registratie, declaratie en incasso.

De initiatieven om voor de relatie tussen de gevlmachtigd agent en de verzekeraar nieuwe modellen te ontwikkelen zijn tot dusver beperkt. De geïnterviewden wijzen er op dat de voor bemiddelaars opgedane kennis en techniek vaak ook voor de activiteiten van de gevlmachtigd agent gebruikt kan worden en dat eventueel verschillende beloningsvormen van bemiddelaar en gevlmachtigd agent naast elkaar kunnen worden gebruikt. Bij de ontwikkeling hiervan wordt echter een afwachtende houding aangenomen en wordt een heldere opdracht vanuit de branche gevraagd.

³⁸ De inventarisatie heeft plaatsgevonden door middel van interviews met vertegenwoordigers van systeemhuizen en/of informatieverwerkende partijen. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met vertegenwoordigers van ANVA, CCS, Unit4, Faster Forward, MarketScan (Vlmacht Resultaat Analyse), ATOSI (of-ferteprogrammatuur), en VPI (premiecalculatie).

Het lijkt op basis van de gevoerde gesprekken reëel om voor de registratie van verrichtingen of vergoedingen op basis van bestede tijd uit te gaan van een marktbrede implementatieperiode tussen de één en drie jaar. Naast de specificatie- en ontwikkelingstijd (in de interviews worden termijnen van zes maanden respectievelijk drie maanden genoemd), wordt door de geïnterviewden aandacht gevraagd voor de tijd die nodig is voor implementatie bij de gevolmachtigden. In de interviews wordt een *pilot*-periode van drie maanden genoemd, en een marktbrede implementatieperiode van één jaar. Aangevuld met instructie, training en het opdoen van ervaring lijkt een periode van minimaal twee jaar voor een volledig verandertraject realistisch.

Een beloningssystematiek op basis van een vast bedrag per polis of een abonnement zijn eenvoudiger te realiseren omdat de benodigde informatie reeds wordt ondersteund in de systemen respectievelijk omdat de inzet van ICT minder belangrijk is.

Vastlegging op het niveau van dekkingen?

Kenmerk van een polis kan zijn dat zij meerdere dekkingen (branches) bevat. Het toerekenen van de beloning aan een dekking heeft consequenties. Percentages zijn nu al van toepassing, deze kunnen worden vervangen door een vast bedrag. Dit is technisch mogelijk zonder grote problemen.

Het toerekenen van tijd en/of handelingen aan dekkingen is zeer lastig, en zal ook grote ingrepen vragen bij de systeemhuizen. Uren en/of bedragen kunnen wel achteraf verdeeld worden bij een systeem op basis van polissen.

De volgende argumenten spelen:

- handelingen vinden op polisniveau plaats; niet alle polishandelingen hebben een dekkingsevolg;
- er bestaan veel dekkingen om administratieve redenen (zoals BM-bescherming), er is dan geen dienstengrond of verzekeringsgrond;
- het bedrag per dekking laat zich nog moeilijker vast stellen dan dat voor een polis;
- de polis kan doorlopen terwijl er dekkingen verdwijnen of bijkomen (ook binnen één polis);
- hoe gedetailleerder het systeem, hoe meer controle en onderhoud;
- het huidige geïmplementeerde tijdschrijven is op het aggregatieniveau polis of dossier gebouwd.

Tabel 27 geeft de bevindingen samenvattend weer.

Tabel 27 Impact benodigde aanpassing van systeemhuizen

++ Bestaande functionaliteit	% van de premie		Vast bedrag			Lump sum
	Per polis/dekking	Per verrichting	Per polis	Per verrichting	Per uur	Abonnement
+ Te realiseren binnen 1 jaar						
- Niet te realiseren binnen 1 jaar						
Benodigde aanpassingen van systeemhuizen	++	-	+	-	-	++

9.2 Communicatieprotocollen en hulpprogramma's

Op de NVGA-protocollen en diverse managementinformatiesystemen zijn diverse aanpassingen noodzakelijk. Een structuurwijziging heeft gevolgen voor alle genoemde gemeenschappelijke

hulpprogramma's, met uitzondering van VPI. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat de aanpassingen binnen één jaar te realiseren zijn.

Tabel 28 Impact benodigde aanpassing van communicatieprotocollen en hulpprogramma's

++ Bestaande functionaliteit	% van de premie		Vast bedrag			Lump sum
	Per polis/dekking	Per verrichting	Per polis	Per verrichting	Per uur	Abonnement
+ Te realiseren binnen 1 jaar						
- Niet te realiseren binnen 1 jaar						
Benodigde aanpassing van communicatieprotocollen	++	+	+	+	+	++
Benodigde aanpassing van informatie management	++	+	+	+	+	++
Benodigde aanpassing van overige hulpprogramma's	++	+	+	+	+	++

Tabel 28 gaat ten aanzien van de managementinformatie uit van het beschikbaar maken van de financiële beloning in de applicaties en de communicatie ervan tussen gevolmachtigd agent en verzekeraar.

Wanneer wordt gewerkt met verrichtingen en tijdschrijven vraagt dit geheel nieuwe managementinformatie voor de gevolmachtigd agent.³⁹ Bijvoorbeeld inzicht in productiviteit van mensen en kostprijzen van mensen en middelen. Dit blijft in dit rapport buiten beschouwing.

Een voordeel is dat het aantal systeemhuizen beperkt is. Een nadeel is dat ditzelfde geldt voor de ontwikkel- en implementatiecapaciteit.

³⁹ Waarbij de vraag gesteld kan worden of dit ook niet reeds nu opportuun is.

10 Bedrijfseconomische en fiscale gevolgen

10.1 Impact op financiële positie van gevolmachtigden

Dit hoofdstuk analyseert de mogelijke gevolgen van de te onderzoeken beloningsvormen op de financiële positie van gevolmachtigd agenten. Uitgangspunt voor de analyse is dat de marktomstandigheden, de portefeuille en de absolute hoogte van de volmachtbeloning ongewijzigd blijven. In paragraaf 10.2 wordt dit uitgangspunt aan een nadere beschouwing onderworpen.

Een analyse van de financiële gevolgen richt zich met name op de volgende aspecten:

1. ingaande en uitgaande kasstromen, waaronder op basis van investeringen en desinvesteringen;
2. de mate van zekerheid waarmee de toekomstige inkomende- en uitgaande kasstromen behorende bij de reguliere bedrijfsactiviteiten kunnen worden ingeschat;
3. de verwachte mutaties in het werkkapitaal.

10.1.1 (On)zekerheid in toekomstige kasstromen

Ter bescherming van zijn inkomsten heeft een bemiddelaar op grond van artikel 4:102 Wft het recht op beheer van die verzekeringen die hij tot zijn portefeuille mag rekenen. En daarmee op de vergoeding die daarbij hoort. Een gevolmachtigd agent vormt weliswaar een portefeuille, maar heeft geen portefeuillerechten. Er zijn twee verschillende beëindigingsregelingen mogelijk in de volmachtovereenkomst:

1. als de verzekeraar de volmacht herroept kan, de verzekeraar de ex-gevolmachtigd agent belasten met het beheer en de afwikkeling van de door hem gevormde portefeuille, maar kan hierin ook op een andere wijze voorzien. Bijvoorbeeld door deze in eigen beheer te nemen of deze toe te vertrouwen aan een andere gevolmachtigd agent.
2. In de alternatieve regeling wordt de ex-gevolmachtigd agent in staat gesteld de portefeuille over te sluiten naar een andere volmachtgever.

Door het ontbreken van de portefeuillerechten ligt de ondernemingswaarde van volmachtactiviteiten in de markt over het algemeen lager dan de ondernemingswaarde van bemiddelingsactiviteiten. In de combinatie versterken ze elkaar.

Voorspelbaarheid van de kasstroom basisbeloning

Vanuit ondernemersperspectief is het veelal aantrekkelijk om een directe relatie te hebben tussen de verrichte inspanningen en bijbehorende verdiensten. Dit zorgt er voor dat de uitgaande en inkomende kasstromen beter op elkaar kunnen worden afgestemd, waardoor de hoogte van de netto kasstroom (de waardecreatie, positief of negatief) beter voorspelbaar is. Uiteraard spelen schaafeffecten en de mate waarin kosten vast of variabel zijn hierin een belangrijke rol.

Een belangrijk kenmerk van beloning in een percentage van de premie is dat de hoogte van de beloning sterk afhankelijk is van marktontwikkelingen. Een alternatief voor de koppeling met de premie is het werken met een vast bedrag per polis, c.q. dekking. Dit is bijvoorbeeld bij zorgvolmachten al gebruikelijk.⁴⁰ Kenmerk van deze branche is dat het type eindklant en de bijbehorende polis/dekking eenduidig zijn. Bij een vast bedrag per polis liggen veronderstellingen ten aanzien van de gemiddelde hoeveelheid activiteiten en de gemiddeld te rechtvaardigen beloning voor deze activiteiten ten grondslag aan het tarief. Een te eenduidige beloning kan in de onderhandelingen tussen volmachtgever en gevolmachtigd agent de nuance doen verdwijnen die in goed partnership past. Wanneer de onderliggende activiteiten en de kosten daarvan niet voldoende inzichtelijk zijn, kan een beloningsdiscussie lastig op feiten en ratio worden gebaseerd.

Voor de schadeverzekeringsmarkt zal, gezien de diversiteit van de eindklanten en de polissen, onderscheid gemaakt moeten worden naar bijvoorbeeld branche en type eindklant (zakelijk en particulier). Ook hier is het weer noodzakelijk om de omvang en kostprijs van de activiteiten te kennen.

Het loskoppelen van de relatie met de premie maakt dat het beloningsmodel zich meer zal gedragen als in andere markten gebruikelijk is. Discussies over inflatie, prijsindexaties, maatwerk en kwaliteit in relatie tot de vergoeding komen hierbij aan de orde hetgeen tot dusver niet gebruikelijk is bij de huidige tekencommissie.

Een verdere verfijning wordt bereikt door de veronderstellingen omtrent aantal en kostprijs los te laten voor de tariefstelling en de beloning te baseren op de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten (verrichtingentarief).⁴¹ Aan het uiteinde van dit spectrum bevindt zich het declareren van bestede tijdseenheden tegen een te bepalen tarief: urendeclaratie. Kenmerk van deze vergoedingen is dat zij plaatsvinden op basis van nacalculatie, en daarmee inherent onvoorspelbaar zijn voor gevolmachtigd agent en verzekeraar.

Overigens spelen in markten waar van oudsher wordt gewerkt met urendeclaraties, zoals de accountancy en de advocatuur, juist initiatieven om te komen tot een vaste vergoeding voor een vooraf omschreven diensten- of productenpakket, juist om de onvoorspelbaarheid richting de afnemer te beperken.

Voorspelbaarheid van kwaliteitsbeloning in relatie tot winstcommissie

Een model waarmee kwaliteitsinspanningen meer in directe relatie tot de inspanningen worden beloond, zal in beginsel meer bijdragen aan de waardecreatie binnen de onderneming. Dit moge blijken uit het feit dat bij overnames van volmachtkantoren door de koper(s) slechts beperkt waarde wordt toegekend aan de winstcommissies maar wel aan zaken als kwaliteit van de portefeuille, de administratie, kennisniveau medewerkers, inrichting assurantieapplicatie en de aanwezigheid van een kwaliteitszorgsysteem.

Het vervangen van de winstcommissie door een meer door de gevolmachtigd agent te beïnvloeden vaste vergoeding komt de voorspelbaarheid van de kasstromen ten goede. In het huidige model van winstcommissie is de relatie tussen inspanning en beloning voor een groot deel nog

⁴⁰ In casu een vast bedrag per verzekerde.

⁴¹ Dit wordt in de levensverzekeringsmarkt reeds toegepast, waarbij bijvoorbeeld onderscheid wordt gemaakt in vergoedingen voor nieuwe verzekeringen, beheer en het verwerken van uitkeringen.

steeds afhankelijk van de dekking en premiestelling van de volmachtgever en daarmee inherent onvoorspelbaar voor de gevolmachtigd agent.

10.1.2 Verwachte investeringen en administratieve lasten

Kennis van de kostprijs

Passendheid van de beloning kan worden vertaald als niet excessief hoog, maar ook als niet te laag. Het is voor iedere onderneming, ook in de volmachtbranche, goed om inzicht te hebben in de activiteiten en de daarmee samenhangende kosten en beloning. De overgang naar een ander beloningsmodel kan grote financiële consequenties hebben. Het inzicht krijgen in de relatie tussen inspanningen, kosten en opbrengsten vergt tijd. Een fundamentele aanpassing van het beloningsmodel op zeer korte termijn kan voor financiële risico's in de volmachtbranche zorgen.

Investerings en administratieve lasten met betrekking tot de basisbeloning

De investeringen die gedaan moeten worden in ICT en communicatieprotocollen zijn sterk afhankelijk van de te kiezen beloningsvorm. Modellen die dicht bij de huidige vorm blijven (een percentage van de premie of vaste vergoeding per polis) vergen de minste investeringen. Wanneer gewerkt gaat worden met vergoedingen die rechtstreeks worden gekoppeld aan de daadwerkelijke omvang van de activiteit (verrichtingen of uren) is een forse investering in ICT, instructie en implementatie noodzakelijk.

Een toename van de relatie tussen inspanning en vergoeding betekent een afname van de eenvoud. Het verschuiven van het risico (en het rendement) op efficiency en kwaliteit tussen de gevolmachtigd agent en de verzekeraar zorgt eveneens voor een verschuiving van administratie en controle-inspanningen.

Investerings en administratieve lasten met betrekking tot de kwaliteitsbeloning

Bestaande kwaliteitsnormeringstelsels zijn voornamelijk geschreven op de verhouding tussen de verzekeraar en de gevolmachtigd agent (met uitzondering van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren) en niet specifiek gericht op de eindklant.

Kwaliteitszorgsystemen als NEN-ISO 9000 en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren bieden goed objectiveerbare kwaliteitsimpulsen aan de dienstverlening van de gevolmachtigd agent die ook meer gericht zijn op de belangen van de eindklant. Beiden zullen echter leiden tot hogere lasten bij de gevolmachtigd agent.

10.1.3 Mutaties in het werkkapitaal

De ontwikkeling van het werkkapitaal (kortlopende vorderingen, geldmiddelen en kortlopende schulden) is voornamelijk afhankelijk van:

1. prolongatie van premies en incasso;
2. de behandeling van schaden en excasso;
3. het in rekening brengen van de volmachtbeloning bij de verzekeraar;
4. het moment van toekenning van de winstcommissie;
5. de verrekening van het rekening-courant saldo met de verzekeraar.

Basisbeloning

Het moment waarop de beloning in rekening wordt gebracht heeft grote invloed op het werkkapitaal. Bij de huidige beloningsvorm (tekencommissie) is dit moment sterk afhankelijk van het prolongatiemoment (premievervaldata). Vanuit de historie vinden jaarprolongaties veelal in het eerste halfjaar plaats, al wordt hierin steeds meer flexibiliteit waargenomen. Het voordeel van deze methodiek is de eenvoud en de aansluiting bij de premiestromen in de portefeuille. Los van de (jaar)prolongatiewerkzaamheden zijn de activiteiten (en bedrijfskosten) van een gevolmachtigd agent gelijkmatig over het jaar verdeeld.⁴² Dit betekent dat de gevolmachtigd agent in de huidige beloningsvorm veelal wordt voorgefinancierd. Er is geen onderzoek gedaan naar de feitelijke omvang hiervan.

Als gekozen wordt om de vergoeding voor de volmachtwerkzaamheden meer in lijn te brengen met de inspanningen, kan het gevolg zijn dat ook het afrekenmoment met de verzekeraar meer gelijkmatig over het jaar wordt gespreid. Immers, een kenmerk van deze beloningswijze is dat de omvang pas achteraf, op basis van nacalculatie, kan worden vastgesteld.

Deze wijzigingen in financiering kunnen tot een omvangrijk eenmalig liquiditeitsnadeel bij de gevolmachtigd agenten gaan leiden (en tot een liquiditeitsvoordeel bij de verzekeraar). Ter compensatie kan gewerkt gaan worden met voorschotbetalingen met nacalculatie.

Kwaliteitsbeloning

Kenmerk van een op inspanningen gebaseerde kwaliteitsvergoeding is dat deze reeds tussentijds kan worden afgerekend als component van de totale volmachtbeloningsstructuur. De aard van winstcommissie brengt met zich mee dat deze uitsluitend achteraf kan worden vastgesteld en uitgekeerd.

10.1.4 Samengevat

Tabel 29 geeft de aard van de verschillende effecten voor de basisbeloning weer

Tabel 29 Impact op financiële positie

	% van de premie		Vast bedrag			Lump sum
	Per polis/dekking	Per verrichting	Per polis	Per verrichting	Per uur	Abonnement
<i>Basisbeloning</i>						
Voorspelbaarheid van inkomsten	-	-	+	-	-	+
Relatie met activiteiten en kosten	-	-	-	+	+	-
Investeringen/administratieve lasten	+	-	+	-	-	+
Ontwikkeling van het werkkapitaal	+/-	-	+/-	-	-	-

Kwaliteitsvergoeding

Het vervangen van de winstcommissie door een vergoeding die gebaseerd is op de kwaliteit van de inspanningen maakt deze vergoeding beter voorspelbaar en niet op voorhand afhankelijk van nacalculatie. Dit maakt dat deze op een eerder moment zal kunnen worden toegekend, hetgeen in beginsel een positief effect heeft op het werkkapitaal.

⁴² Door de komst van jaarcontracten is vanzelfsprekende verlenging steeds minder vanzelfsprekend.

10.2 Verdwijnen van onderlinge subsidiëring

Dit onderzoek doet geen uitspraak over de hoogte van de volmachtbeloning. In het voorgaande is als uitgangspunt gekozen dat de marktomstandigheden, de portefeuille en de absolute hoogte van de beloning ongewijzigd blijven. Het is raadzaam om dit uitgangspunt aan een nadere beschouwing te onderwerpen. Als afscheid wordt genomen van het huidige beloningsmodel, ligt het in de lijn dat marktwerking op uitbestede activiteiten in het volmachtkanaal zal intensiveren, waarbij kwaliteit en omvang van de werkzaamheden bepalende factoren kunnen zijn.

Een belangrijk deel van de kostprijs van volmacht is in het huidige beloningsmodel door verzekeraars doorgaans toegerekend als een percentage van de premie. Het is daarmee variabel in relatie tot de verdiensten. Bij de overgang naar een vast tarief per polis zal het tarief worden gerelateerd aan de aard en omvang van de werkzaamheden. De mogelijkheid tot onderlinge subsidiëring tussen branches wordt daarmee sterk beperkt. Vergoedingen voor onrendabele branches worden in die situatie opgetrokken, bovenmatig beloonde branches worden afgetopt. Een vergoeding op basis van werkelijk bestede tijd of werkelijk verrichte handelingen heeft een vergelijkbaar effect.

Door het inzichtelijk maken van reële volmachtkosten per branche kan een geheel nieuwe dynamiek in de distributiekeuzes van verzekeraars ontstaan. In die situatie kan verwacht worden dat onrendabele branches voor de verzekeraar zullen gaan verschuiven naar andere distributiemodellen, kanaalkosten van voorheen bovenmatig vergoede branches gaan naar beneden. Dit kan een forse impact hebben op de samenstelling van volmachtportefeuilles en de omvang van de volmachtactiviteiten.

10.3 Fiscale gevolgen

Een belangrijk aandachtspunt in de distributiekosten vormt de omzetbelasting. Aangezien een aanzienlijk deel van de bedrijfskosten van volmachtkantoren uit personele kosten bestaat, kan een belastingplicht voor de omzetbelasting leiden tot een substantiële toename van de kanaalkosten. Essentieel hierbij is het onderscheid tussen omzetbelasting, assurantiebelasting en vrijgestelde prestaties op de kostprijs van het kanaal.

De hoofdregel luidt dat indien de dienstverlening bestaat uit bemiddeling, er in beginsel assurantiebelasting moet worden afgedragen (tenzij er een wettelijke vrijstelling van toepassing is), en dat de dienstverlening daarmee is vrijgesteld van omzetbelasting.

Voor de vraag of de verschillende beloningsvormen worden belast met omzetbelasting, assurantiebelasting of geen van beide is de vorm van de beloning niet belangrijk. Primair dient te worden beoordeeld welke prestaties kunnen worden onderkend in een specifieke contractuele relatie.

10.3.1 Omzetbelasting of vrijgestelde prestatie in het algemeen

Ingevolge artikel 11, eerste lid, aanhef en onderdeel k, van de Wet op de omzetbelasting 1968 (Wet OB) zijn van omzetbelasting vrijgesteld handelingen ter zake van verzekering en herverzekering met inbegrip van daarmee samenhangende diensten, verricht door assurantiemakelaars en verzekeringstussenpersonen (hierna: de vrijstelling). Deze bepaling vormt de uitwerking van artikel 13.B, aanhef en onderdeel a, van de Zesde Richtlijn onderscheidenlijk artikel 135, eerste lid,

aanhef en onderdeel a, van de BTW-richtlijn. Bemiddeling in hypothecair krediet, consumptief krediet, sparen, betalen en financiële instrumenten is vrijgesteld van omzetbelasting (vergelijk artikel 11, eerste lid, aanhef en letters i en j Wet OB).

10.3.2 Jurisprudentie

In hoeverre de activiteiten van een gevolmachtigd agent kunnen worden vrijgesteld van omzetbelasting is aan de orde geweest in een procedure voor het Hof van Justitie EU van 3 oktober 2008. In deze casus trad een assurantiadviseur op als tussenagent. Zijn werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het sluiten van verzekeringsovereenkomsten;
- het behandelen van polismutaties;
- het afgeven van verzekeringspolissen;
- het verrekenen van provisies; en
- het verstrekken van informatie aan verzekeringsmaatschappij en polishouders.

De kernoverweging van het Hof luidde als volgt: ‘... artikel 13.B, sub a, van de Zesde Richtlijn (...) moet aldus worden uitgelegd dat de omstandigheid dat een assurantiemakelaar of een verzekeringsagent met de partijen bij de verzekerings- of herverzekeringsovereenkomst tot de sluiting waarvan hij bijdraagt geen rechtstreekse betrekkingen onderhoudt, maar enkel indirecte betrekkingen, door bemiddeling van een andere belastingplichtige, die zelf rechtstreekse betrekkingen met één van die partijen onderhoudt en met wie die assurantiemakelaar of die verzekeringsagent contractueel is verbonden, zich er niet tegen verzet dat de door deze laatste verrichte dienst uit hoofde van voormelde bepaling wordt vrijgesteld van de belasting over de toegevoegde waarde.’

Dit arrest is van belang voor gevolmachtigden, voor zover zij diensten verrichten die in het directe verlengde liggen van de werkzaamheden zoals die normaal gesproken plaatsvinden in de relatie tussen verzekeraar en bemiddelaar. Het Hof geeft hierbij duidelijk aan dat de keuze van een bepaald organisatie-model de toepassing van de vrijstelling niet in de weg mag staan.

10.3.3 Beleidsontwikkelingen

De staatssecretaris van Financiën (MinFin 2011b) geeft een nadere toelichting op de gevolgen van het provisieverbod tussenpersonen met betrekking tot de omzetbelasting.

‘In dat kader moet allereerst worden vastgesteld dat soortgelijke prestaties voor de heffing van btw op overeenkomende wijze moeten worden behandeld. Voorts vereist de fiscale neutraliteit, dat belastingplichtigen het organisatie-model moeten kunnen kiezen dat hun uit economisch oogpunt het beste uitkomt, zonder het risico te lopen dat hun werkzaamheden daarmee buiten de btw-vrijstelling vallen. Hiervan volgt dat een wijziging in het beloningsmodel op zichzelf in beginsel geen invloed heeft op het van toepassing zijnde btw-regime.

Hoewel de onderlinge juridische verhoudingen binnen de branche als gevolg van het provisieverbod wijzigen, zullen tussenpersonen/bemiddelaars nog steeds de schakel vormen tussen aanbieders van de complexe financiële producten en consumenten en hun betekenis blijven houden bij de distributie van die producten. Binnen de nieuwe beloningsstructuur zijn zij nog steeds op zoek naar klanten voor de aanbieders c.q. brengen zij potentiële klanten met die aanbieders in contact. Daarbij kunnen echter accentverschillen ontstaan. Door het optreden in opdracht van de consument en een grotere mate van onafhankelijkheid richting de aanbieders van financiële producten, neemt de ge-

richtheid van de dienstverlening op de “verkoop” van een hoofdovereenkomst af en zal vaker sprake zijn van een zichtbare adviesdienst aan de consument.

De dienstverlening kan onder de vrijstelling blijven vallen, indien het gaat om kenmerkende en essentiële werkzaamheden van een tussenpersoon inzake verzekeringen, of wanneer de dienst van de tussenpersoon over het geheel genomen een afzonderlijk geheel vormt en de kenmerkende en essentiële functies van een bemiddelingsdienst vervult.”

10.3.4 Samengevat

Feiten en omstandigheden bepalen of en in hoeverre sprake is van een belaste of een vrijgestelde prestatie voor de omzet- of assurantiebelasting. Hoofdregel is dat bij werkzaamheden die in het verlengde liggen van bemiddelingsactiviteiten, sprake is van vrijgestelde prestaties (voor de omzetbelasting) en mogelijk belaste prestaties voor de heffing van assurantiebelasting. Liggen de activiteiten meer in het verlengde van advisering en/of administratief uitvoerende werkzaamheden, zonder dat een directe koppeling met bemiddelingsactiviteiten kan worden gemaakt, dan zijn die prestaties eerder belast met omzetbelasting en in dat geval vrijgesteld van assurantiebelasting. De beloningsvorm is hierbij niet relevant.

11 Overige aspecten

11.1 Acceptatie door de branche en door klanten

Een verzekeringsbedrijfstaking die het vertrouwen van de buitenwereld wil herwinnen, moet ook onderling vertrouwen handhaven tussen partners. Het is van groot belang dat de gemeenschappelijke bestaansreden van gevolmachtigden en verzekeraars, een eerlijke, transparante en efficiënte bedrijfsvoering, in de beloningsdiscussie zichtbaar blijft.

Informatieasymmetrie tussen aanbieders, bemiddelaars, agenten en eindklanten is een van de belangrijkste drijfveren achter de toenemende regelgeving. Verzekeringsklanten zijn notoir slecht op de hoogte van de kosten- en de beloningsstructuur van hun dienstverleners. Een te veel aan gedetailleerde informatie (de zogeheten *information overload*) over de beloningsstructuur, kan leiden tot vluchtgedrag naar aanbieders, die minder informatie hoeven te geven. Dat kan leiden tot oneigenlijke concurrentieverhoudingen en via het mechanisme van averechtse selectie tot kwaliteitsverlies.

Het onderzoek naar een nieuwe volmachtbeloningsstructuur heeft een anticiperend karakter. Er zijn, gelukkig, geen grote incidenten uitgemeten in de vakpers, die direct ingrijpen noodzakelijk maken. Dit kan ook veroorzaken dat er bij gevolmachtigden en bemiddelaars twijfel ontstaat over de motieven om nu dit onderzoek te doen. Duidelijkheid over de argumenten, het proces van verandering en concrete planning wanneer er een beslissing is, kunnen het wederzijds vertrouwen in stand houden.

Het belangrijkste argument van de Minister om aandacht te besteden aan het volmachtkanaal is het zogeheten waterbedeffect: het risico dat met het verbod op bonusprovisies voor schadeverzekeringen het gevaar op uitwassen zich verplaatst naar het volmachtkanaal. Met deze stelling als uitgangspunt is een winstcommissie die in hoogte (mede) afhankelijk is van productie, omzetgroei en/of omzetbelang niet langer passend.

De Minister heeft nog geen provisieverbod voor bemiddeling op schadeverzekeringen geïntroduceerd. Dit vanwege het feit dat er sprake zou zijn van een goed vergelijkbare en concurrerende markt waarin geen excessen bekend zijn. Het is daarmee de vraag of en in hoeverre de huidige vorm van volmachtbeloning (tekencommissie) als niet passend wordt ervaren door de wetgever. Ook hierop rust op voorhand een acceptatierisico.

Op basis van de economische theorie kunnen de passendheid van de huidige beloningsvorm (tekencommissie) en winstcommissie ter discussie worden gesteld. Een belangrijk vertrekpunt in de analyse van een nieuw beloningsmodel is de door de Minister van Financiën (MinFin 2011a) aangekondigde introductie van “een norm die commissies die afbreuk doen aan de verplichting van verzekeraars en gevolmachtigd agenten om zich in te zetten voor het belang van de klant onmogelijk maakt.”

11.2 Gevolgen voor de volmachtmarkt

Meer concurrentie

Er ontstaat steeds meer een scheiding tussen de markten voor commodityproducten (primair schadeverzekeringen) en adviesproducten (primair levenproducten, hypotheeken, pensioenen, inkomens-producten). Deze scheiding zet zich door tot op het niveau van intermediairs en huisvolmachten. Er ontstaat focus op de eigen kernactiviteit en samenwerking op de andere gebieden.

Er zijn visies dat het verdienpotentieel in de particuliere schadeverzekeringsmarkt, van oudsher de kurk waar veel intermediairkantoren op drijven, de komende jaren zal dalen. Door de toenemende transparantie ontstaat druk op tarieven en focus op efficiëntie. De introductie van een nieuwe beloningsvorm zal naar verwachting van de ondervraagden de marktwerking in de volmachtbranche doen toenemen. Het is daarmee denkbaar dat zich risico's zullen voordoen op de volgende gebieden.

Beloningsafspraken worden bepalend

Marktwerking betekent in beginsel meer ruimte voor prikkels, gebaseerd op afspraken tussen gevolmachtigd agent en verzekeraar. Dit vraagt om extra controle-inspanningen van de branche en/of toezichthouders waarbij “dertig verzekeraars zich eenvoudiger laten controleren dan driehonderd gevolmachtigd agenten”.

De kans bestaat dat de gevolmachtigd agenten portefeuilles zullen verschuiven tussen volmachtgevers, op grond van de beloningsafspraken. Daarmee hoeft het belang van de eindklant niet geïnd te zijn. Bovendien kan antiselectie plaatsvinden in de volmachttekening op grond van de beloning, minder beloonde branches worden provinciaal gesloten.

Wegvallen onderlinge subsidiëring van branches kan leiden tot verschraling van aanbod

Door het inzichtelijk maken van reële volmachtkosten per branche kan een geheel nieuwe dynamiek in de distributiekeuzes van verzekeraars ontstaan. In die situatie kan verwacht worden dat onrendabele branches voor de verzekeraar zullen gaan verschuiven naar andere distributiemodellen, kanaalkosten van voorheen bovenmatig vergoede branches gaan naar beneden. Dit kan een forse impact hebben op de samenstelling van volmachtportefeuilles en de omvang van de volmachtactiviteiten.

Winstcommissie

De gevolmachtigd agent speelt van oudsher een dominante rol in het particuliere en klein-zakelijke segment. Door de ontwikkeling van dit segment naar *commodities* en daarmee samenhangende druk op verdiensten, ontstaan mogelijk steeds meer prikkels voor een meer volume georiënteerde sturing van het volmachtbedrijf ten koste van een sturing op kwaliteit en technisch resultaat (antiselectie). Een afschaffing van de winstcommissie zal deze prikkel versterken en vragen om scherpere controlemaatregelen door de verzekeraars.

Continuïteit van gevolmachtigd agenten

Eerder is aangegeven dat de bestaande beloningsvorm gevolmachtigd agenten nog niet echt heeft uitgedaagd om zijn eigen kostprijs te kennen en te beheersen. Een snelle introductie van een an-

der beloningssysteem kan continuïteitsrisico's voor de langere termijn met zich meebrengen. Hierbij is aandacht vereist voor de liquiditeitsrisico's die een wijziging, afhankelijk van de vorm, met zich mee kan brengen.

Reputatie

De veelsoortigheid van de volmachtbranche veroorzaakt ook een groot aantal mogelijke reacties. Bij de providers kan vanuit een volume krachtig onderhandeld worden. Bij huisvolmachten is een zekere vermoeidheid opgetreden als gevolg van alle nieuwe eisen van de laatste jaren. Een aantal kantoren zal wellicht de volmachtvoering opgeven. Zij kunnen zich bundelen, uitbesteden aan providers of de portefeuille terug geven aan de verzekeraar. Grote portefeuillebewegingen leiden niet altijd tot kwaliteitsverbetering op korte termijn. Wanneer deze bewegingen te groot in aantal zijn, bestaat de kans op reputatieschade.

Buitenlandse volmachtgevers

Het volmachtkanaal is ook een distributiekanaal voor buitenlandse verzekeraars. Er is geen nader onderzoek gedaan naar de effecten van een aanpassing van het beloningsmodel op de aantrekkelijkheid van de Nederlandse verzekeringsmarkt voor bestaande buitenlandse verzekeraars of mogelijke toetreders. Het is denkbaar dat het overschakelen op een beloningssysteem waar partijen niet vertrouwd mee zijn, de aantrekkelijkheid voor deze spelers kleiner maakt.

ICT

Een verandering van beloningsmodellen kan grote impact hebben op de ICT binnen de volmachtbranche. Een wijziging naar een vast bedrag per polis of *lump sum* methodiek kan binnen een redelijke termijn branchebreed worden geïmplementeerd. Modellen die een relatie leggen met verrichte activiteiten of bestede tijd vragen om fundamentele aanpassingen in systemen en werkwijze. De implementatie neemt in dit geval minimaal één jaar in beslag.

Een voordeel hierbij is dat het aantal systeemhuizen beperkt is. Een nadeel is dat ditzelfde geldt voor de ontwikkel- en implementatiecapaciteit. Het goed formuleren van de opdracht, en de consequentie in opvolgende acties vormen hierbij een belangrijke kritische factor.

Literatuur

- AFM (2009) *Leidraad passende provisie*, Amsterdam: AFM.
- Akerlof, G.A. (1970) "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics* 84(3): 488-500.
- A.A. Alchian & H. Demsetz (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization', *The American Economic Review* Vol. 62 (5): 777-795.
- Assurantiemagazine (2009-11) 'AFM wil deksel op strooppot'.
- B.E. Baarsma, S. Bremer, K. Janssen, J. Leenheer m.m.v. P.A. Risseeuw (2008) *Inzicht in belonen*, Amsterdam: SEO-rapport 2008-17.
- B.E. Baarsma, S. van Wijnbergen, m.m.v. J. Weda (2011) *Uitwerking arbeidsovereenkomstenfonds op de postmarkt*, Amsterdam: SEO-rapport 2011-12.
- R.H. Coase (1937) 'The nature of the firm', *Economica* 7(16), pp. 386-405.
- H.R. Commandeur & G.J. den Hartog (1991) 'Voor- en nadelen van strategische samenwerking', *Economisch Statistische Berichten* 76, blz. 773-775.
- IG&H Consulting (2011) *Sensitiviteitstoets volmacht*.
- M.C. Jensen & W.H. Meckling (1976) 'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
- F. de Jong (2011) *Het volmachtbedrijf in economisch perspectief*, Veenendaal: Adviesbureau Fred de Jong.
- Ministerie van Financiën (2010) *Evaluatie provisieregeling en vervolg*, Brief aan de Tweede Kamer d.d. 12-10-2010.
- Ministerie van Financiën (2011a) *Uitwerking regelgeving provisieverbod*, Brief aan de Tweede Kamer d.d. 13-4-2011.
- Ministerie van Financiën (2011b) *Fiscale toezeggingen*, Brief aan de Tweede Kamer d.d. 9-9-2011.
- B. Nooteboom (1994) *Management van partnerships*, Schoonhoven: Academic service.
- NMa (2008), *Richtsnoeren Samenwerking Ondernemingen*, Den Haag: NMa.
- NVGA & Verbond van Verzekeraars (2011), *Visie op een toekomstbestendig volmachtbedrijf*.
- P.A. Risseeuw (2011), *Marktaandelen volmachtkanaal*, Amsterdam: SEO-Rapport 2011-
- P.A. Risseeuw, M. Kerste, B.E. Baarsma, R. Dosker (2010) *Evaluatie provisieregels complexe producten*, Amsterdam: SEO-rapport 2010-44.
- F.M. Scherer & D. Ross (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton Mifflin.
- Verbond van Verzekeraars (2011a) *Verzekerd van Cijfers 2011*, Den Haag: Verbond van Verzekeraars.
- Verbond van Verzekeraars (2011b) *Jaarcijfers volmachten (vertrouwelijke bijlage bij Financieel jaarverslag verzekeringsbranche 2010)*, Den Haag: Verbond van Verzekeraars.
- W. de Vries jr., J.B.P. Kasper & P.J.C. van Helsdingen (1999) *Dienstenmarketing*, Houten: Educatieve Partners Nederland.



seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . www.seo.nl