



Operationele efficiëntie in verzekeringen

Kostenbeheersing en Operational excellence in een uitdagende markt

Introductie

Als professional in de verzekeringsbranche sta je voor aanzienlijke uitdagingen. De marges op schade-, zorg- en pensioenproducten staan onder druk in een verzadigde markt, wat groeimogelijkheden in Nederland mogelijk beperkt. De consolidatie in de markt zet door, met minder spelers en grotere partijen die domineren. In deze context wordt operationele efficiëntie niet langer gezien als een keuze, maar als bittere noodzaak voor continuïteit en concurrentievoordeel.

Met jouw ervaring in de verzekeringsbranche weet je dat de druk van meerdere kanten komt: veeleisende klanten die direct een antwoord verwachten via hun mobiele apparaten. En toezichhouders die een striktere, uitgebreidere en snellere compliance eisen. Tegelijkertijd worstelen veel verzekeraars met complexe IT-architectuur, systeemlandschappen en data die niet optimaal georganiseerd zijn. De uitdaging is helder: hoe bereik je operational excellence en daarmee kostenbesparingen in deze complexe omgeving?

De urgentie van verandering – kostenbeheersing en/of operational excellence

Executives staan voor een cruciaal dilemma: verhoog de omzet en marge of verlaag de kosten. In een verzadigde markt is het eerste vaak een uitdaging, waardoor kostenbeheersing en operationele efficiëntie nog belangrijker worden.

We zien dat omzetgroei in de Nederlandse markt uitdagend is. Nederland is een verzekeringsland waar mensen meer verzekerd hebben dan in andere landen. Extra premie-inkomsten zijn daardoor moeilijk te realiseren. Omzetgroei zou dus kunnen komen uit innovatieve producten, door internationale groei of door het verhogen van het marktaandeel in Nederland.

Daarnaast zijn overnames een mogelijkheid om kosten te spreiden over een bredere omzetstroom. Doorgaans realiseer je daarbij kostenbesparingen door efficiëntie door te voeren, bijvoorbeeld door systeemrationalisatie en schaalvoordelen, terwijl er wel een volledige portefeuillewaarde wordt toegevoegd. Er doen zich echter steeds minder overnamekansen voor, juist doordat er al veel consolidatie heeft plaatsgevonden.

Kortom, een ingewikkelde context met diverse uitdagingen:



Klantverwachtingen:

Klanten willen direct geholpen worden; een claim indienen en meteen uitbetaald krijgen.



Wet- en regelgeving:

Steeds strengere compliance-eisen vragen om perfect georganiseerde datastromen en rapportages. Regelgeving vraagt meer tijd en aandacht van Legal en Compliance (tweede lijn), waardoor het ook de business (eerste lijn) steeds meer tijd kost. Dat gaat ten koste van de aandacht voor klanten.



Datamanagement:

'Data-driven insurance' blijft voor veel organisaties een ver ideaal door problemen met (historische) datakwaliteit, onder meer door de eerdergenoemde overnames en het gemis van voorspellende data.



Organisatorisch verandervermogen:

Grote organisaties hebben vaak moeite met het doorvoeren van veranderingen. Doorgaans willen verzekeraars extra zekerheid inbouwen, wat ten koste gaat van de wendbaarheid van de organisatie. Daardoor kost het veel tijd en capaciteit om veranderingen door te voeren.

Deze factoren leggen een enorme druk op de waardeketen. De vraag is echter niet óf je moet veranderen door je organisatie operationeel efficiënter en daarmee kostenefficiënter in te richten, maar hoe snel en effectief je dat kunt doen om concurrerend te blijven in de huidige markt.



Routes naar verbetering en operational excellence

Verzekeraars hebben twee mogelijkheden om concurrerend te blijven en te overleven: transformatie en optimalisatie.

Transformatie betekent fundamentele veranderingen in delen van je waardeketen. Denk aan het outsourcen van bepaalde functies, het betreden van nieuwe (buitenlandse) markten of het centraliseren en standaardiseren van processen. Samen met het rationaliseren en simplificeren van de IT-architectuur en het systeemlandschap is dat een ingrijpend traject dat grotere veranderingen en investeringen vereist, maar ook grotere voordelen kan opleveren.

Optimalisatie richt zich op verbeteringen binnen de bestaande waardeketen. Via automatisering, digitalisering en AI-toepassingen kun je bestaande processen versnellen en efficiënter maken zonder de fundamentele structuur te wijzigen.

De ervaring leert dat een combinatie van beide benaderingen vaak de beste resultaten oplevert. Door strategisch te kiezen waar transformatie noodzakelijk is en waar optimalisatie volstaat, kun je significante kostenreductie realiseren zonder in te boeten op kwaliteit.



Praktische aanpak voor resultaat

Als professional wil je niet alleen visie, maar ook praktische handvatten. Hoe pak je operationele efficiëntie concreet aan?



Begin met een gestructureerde analyse

- Maak een longlist van organisatieonderdelen of activiteiten waarvan je denkt dat die efficiënter kunnen. Start met een 'value tree' om te bepalen waar de grootste waarde in het bedrijf wordt gegenereerd en te beïnvloeden is.
- Bepaal een baseline voor huidige activiteiten en kosten. Voor procesoptimalisatie is bijvoorbeeld goede tooling beschikbaar.
- Gebruik benchmarking om de positie te bepalen ten opzichte van de markt.
- Creëer en prioriteer een shortlist van hoogste-impact-initiatieven.



Benut interne kennis

Ga eerst het gesprek aan met jouw mensen. De eigen medewerkers beschikken over waardevolle kennis van dagelijkse processen en zijn vaak bereid mee te denken over de toekomst van de organisatie. Dit creëert niet alleen betere inzichten, maar ook draagvlak voor de veranderingen die gaan komen.



Focus op de juiste KPI's

Veel verzekeraars worstelen met een veelvoud aan KPI's, wat leidt tot verwarring en ineffectieve sturing. Op topniveau wordt veelal gewerkt met een te grote set aan dergelijke kernindicatoren. Dat kost veel tijd in de voorbereiding, begripvorming en doelgerichtheid. Finance kan hier de rol van Business Partner pakken om de link te maken tussen finance en sturing en besluitvorming. Kijk kritisch naar het KPI-raamwerk en focus op enkele kernindicatoren rond:

- Performance
- Kosten
- Kwaliteit

Zorg ook voor een juiste afstemming tussen strategische KPI's en afdelingsgerichte indicatoren. Als je op kosten stuurt terwijl de afdelingen op klanttevredenheid focussen, ontstaat er frictie. Finance- en Risk-professionals moeten daarom dichter bij de business staan om KPI's effectief af te stemmen. Het gaat erom een aantal overkoepelende KPI's te definiëren die voor iedereen gelden.

Sturen op KPI's vraagt overigens vaak meer dan men in eerste instantie verwacht. Zo vereist het onder andere performance-dialogen, coaching en feedback en het delen van best practices.



Begin klein en boek quick-wins

Start bijvoorbeeld met het optimaliseren van de financiële maandafsluiting of het automatiseren van disclosure-teksten voor het jaarverslag. Deze tastbare verbeteringen creëren momentum voor grotere veranderingen. Hier komt ook AI om de hoek kijken. AI is gedeeltelijk een belofte maar op operationeel vlak zijn er al veel voorbeelden waarmee snel efficiëntievoordelen worden behaald. Met GenAI is het mogelijk om snel data te vertalen in inzichten of analyses uit te voeren. Ook de eerste AI-medewerkers zijn al gesignaleerd: AI-operators die operationele taken op de bestaande polis-applicaties uitvoeren.



Ga de werkvloer op

'A day in the life of'-observaties geven je direct inzicht in waar de werkelijke knelpunten liggen. Loop mee met verschillende afdelingen en ontdek waar tijd en energie verloren gaan. Gebruik deze observaties ook om te meten waar de tijd daadwerkelijk aan wordt besteed. Gemiddeld wordt er bijvoorbeeld minder dan 40% van de tijd aan core processing besteed.



Onderzoek centralisatiemogelijkheden

Kijk kritisch naar welke functies centraal kunnen worden georganiseerd. Heeft elke businessunit bijvoorbeeld zijn eigen IT-capabilities nodig? Kan financial reporting, supervisory board reporting en management reporting worden gecombineerd in een centrale reporting hub? Standaardisatie vereenvoudigt niet alleen processen, maar kan ook het werk interessanter maken, wat talent aantrekt en helpt behouden.

Voorbeeld:

Transformatie van de claimafhandeling

Een middelgrote schadeverzekeraar worstelde met een arbeidsintensief claimproces dat zowel klanten als medewerkers frustreerde. Na een gestructureerde analyse implementeerden zij:

1. een gestroomlijnde digitale interface voor klanten
2. automatische validatie van niet-complexe claims
3. centralisatie van expertise voor complexe gevallen
4. AI-ondersteuning voor fraudedetectie

Het resultaat: een 30% snellere claimafhandeling, een kostenbesparing van 22% en een stijging van de klanttevredenheid met 18%. Door de vrijgekomen capaciteit kon het personeel zich richten op complexere zaken waar menselijke expertise echte waarde toevoegt.

33%
snellere
claimafhandeling

22%
kostenbesparing

18%
stijging
klanttevredenheid

Extra stappen

Als professional in de verzekeringsbranche sta je voor de uitdaging om de organisatie toekomstbestendig te maken in een veranderende markt. Operationele efficiëntie is daarin geen bijzaak, maar de basis van het concurrentievermogen.

Wil je niet alleen advies, maar ook concrete ondersteuning bij de implementatie van operationele verbeteringen? Onze sectorexperts gaan graag in gesprek. Samen zorgen we ervoor dat operationele efficiëntie leidt tot een winstgevendere business én een aantrekkelijker werkomgeving voor je medewerkers.

Neem contact op met onze experts voor een vrijblijvend gesprek waarin we specifiek voor jouw organisatie de mogelijkheden verkennen.



Contact

Meer informatie?

Neem contact op met onze experts:



Rutger Hagendoorn

Head of Insurance

hagendoorn.rutger@kpmg.nl

+31 020 6 564478



Tamara Kleinveld

Insurance sector expert

kleinveld.tamara@kpmg.nl

+31 020 4 262638



Erik Jan van Workum

Insurance sector expert

vanworkum.erikjan@kpmg.nl

+31 020 6 568360



www.kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen “wij”, “ons” en “onze” betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2025 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap “limited by guarantee”.

Juni 2025

Alle rechten voorbehouden.