



Pensioenverzekeraars en pensioenfondsen staan vandaag de dag onder druk. Ze hebben te maken met tegenvallende dekkingsgraden, mogelijke pensioenkortingen, vergrijzing, onrust bij consumenten rondom woekerpolissen en kritische onderzoeken van AFM en DNB naar de kwaliteit van de administratie en de informatieverstrekking.

Gegevens vormen de grondstof voor de processen van verzekeraars en pensioenbedrijven. De zorg voor de kwaliteit van deze grondstof kan adequater. Daardoor kunnen verzekeraars en pensioenbedrijven het gewenste prijs- en prestatieniveau halen, kunnen ze een goede verantwoording afleggen en kunnen ze flexibel inspelen op ontwikkelingen in de markt. Verzekeraars en pensioenbedrijven kunnen hierbij leren van kwaliteitsprocessen in de zuivelindustrie. Regelgeving door de overheid heeft daar geleid tot invoering van wettelijk voorgeschreven kwaliteitssystemen.

Chiel Harmsen, Frans van Besouw

## **Kunnen verzekeraars leren van de zuivelindustrie?**

Het begrip kwaliteit in de zuivelindustrie heeft twee dimensies. Ten eerste refereert het aan de veiligheid van de zuivelproducten, ten tweede aan de mate waarin de productkenmerken overeenkomen met de verwachtingen en eisen van consumenten en overheid. Van het drinken van melk wil de consument niet ziek worden (veiligheidsdimensie) en de vanillevla moet wel lekker zijn (verwachtingsdimensie). Van de wet- en regelgevende overheid mag vanillevla alleen als zodanig aangeboden worden indien er genoeg vanille inzit (verwachtingsdimensie). Overigens zal de overheid ook actie ondernemen als blijkt dat mensen ziek zijn geworden door het drinken van ondeugdelijke melk.

De overheid heeft ook wettelijke voorschriften opgesteld om het voedselveiligheidsaspect te kunnen beheersen. Een van die voorschriften is dat gebruik gemaakt moet worden van de “Hazard analysis and critical control points”-

methodiek (HACCP)<sup>1</sup>. HACCP is een kwaliteitssysteem, ontwikkeld in de jaren zestig voor de bemande ruimtevaart, om de kans te verkleinen dat astronauten ziek worden van het voedsel dat ze eten. Daarna is HACCP internationaal gaan gelden als een gereedschap om traditionele inspectiemethoden aan te passen aan een modern, op wetenschap gebaseerd, voedselveiligheidssysteem.

### **Gevaren identificeren, risico's voorkomen**

HACCP schrijft voor dat een voedselproducent mogelijke gevaren identificeren. Voorts moet dit bedrijf van elk gevaar het risico bepalen; dit risico biedt inzicht in de kans dat de gevaarlijke situatie zich voordoet en de ernst van de gevolgen ervan. Vervolgens moet het bedrijf maatregelen nemen om het risico te reduceren. Die maatregelen omvatten een lijst van “critical control points”, “critical limits for each control point”, een monitorsysteem dat registreert dat de critical limits overschreden zijn, en per overschrijding van een limiet een “corrective action”.

Bedrijven moeten kunnen aantonen dat ze de HACCP-methodiek geïmplementeerd hebben. Volgens HACCP moeten daarom fabrieken hun in het kader van de analyse opgestelde documenten –dus over de identificatie van de kritieke punten, de normen, de maatregelen en over de werkelijk uitgevoerde monitoring en genomen maatregelen bij geconstateerde afwijkingen– archiveren.<sup>2</sup>

Kennen pensioenbedrijven en andere verzekeraars ook een dergelijk kwaliteitsbegrip en een vergelijkbare kwaliteitssysteem?

### **Grondstoffen inwinnen**

Zowel een pensioenverzekeraar als een melkfabriek moet zijn “grondstoffen” inwinnen en de grondstoffen verwerken tot een product dat zowel “veilig is” als “voldoet aan de verwachtingen”.

Laten we voor het gemak alleen melk als grondstof van de zuivelindustrie beschouwen. De grondstoffen van de pensioenverzekeraar zijn– laten we ook hier een eenvoudige aanname doen– de gegevens over dienstverbanden en salarissen van deelnemers aan het pensioenfonds, alsmede de premieafdrachten van werkgevers. Aan zowel de inwinning van melk als aan de inwinning van dienstverband- en salarisgegevens ligt een contract ten grondslag. De melkfabriek heeft een contract met melkveehouders, de pensioenverzekeraar met de werkgevers van verzekerden.

Ons inziens beschrijft zo'n contract naast het doel van het contract (leveren van een goed en de financiële afhandeling van de levering) ook de kwaliteit van het geleverde en allerlei zaken aangaande de fysieke levering. Zo zal het contract tussen een melkfabriek en een melkveehouder beschrijven dat de melkfabriek de melk op afgesproken momenten met een tankwagen komt afhalen, dat de prijs die de fabriek betaalt een x-bedrag per liter is, dat de betaling wekelijks geschiedt op basis van reële levering, dat de melkveehouder een zekere hoeveelheid melk (met een omschreven temperatuur) levert, dat in die levering het percentage penicilline lager is dan een beschreven norm, en dat de melkfabriek zich voorhoudt de melk hierop te controleren. In geval van een geconstateerde overtreding van de penicillinenorm is voorts de

---

<sup>1</sup> Met dank aan Heereluurt Heeres (TNO) voor informatie over kwaliteitsbewaking in de zuivelindustrie en het gebruik daarbij van de HACCP-methodiek

<sup>2</sup> Dit kwaliteitsproces is natuurlijk mede gebaseerd op de introductie van W.E. Deming van regelkringen, die we kennen als PlanDoCheckAct.

maatregel (bijvoorbeeld, bij herhaaldelijk voorkomen, opzegging van het contract) vastgelegd.

Als we inzoomen op de monitoring van de penicillinenorm, dan zal de melkfabriek bij levering een monster nemen en dit monster pas analyseren als blijkt dat de inhoud van de tankwagons als geheel een te hoog penicillinegehalte heeft. De melk van verschillende boeren gaat immers in één tankwagon naar de fabriek en de fabriek bemonstert en analyseert in de regel de inhoud van de tankwagons als een geheel. Als de melk in de tankwagons afgekeurd moet worden, analyseert de melkfabriek elk op de veehouderij afgenomen monster apart om te kunnen achterhalen welke veehouder de “vervuilde” melk geleverd heeft.

Heeft uw pensioenverzekeraar een dergelijk “dichtgetimmerd” gegevensinwinningproces?

### **Heeft uw pensioenverzekeraar dit ook?**

Een leveringscontract van een pensioenverzekeraar zou moeten beschrijven welke informatie een werkgever moet leveren aangaande dienstverbanden en salarissen. Een pensioenbedrijf zou de “life events” kunnen gebruiken om de kwaliteitseisen te beschrijven. Een werkgever zou zo binnen vijf weken een indienst- of uitdiensttreding moeten melden, elke verandering in salaris binnen twee weken moeten melden en elk haar bekende verandering in gezinssamenstelling met invloed op het pensioen moeten melden binnen drie maanden. Ook hier zou in het contract beschreven moeten zijn dat de pensioenverzekeraar zich voorneemt dit te controleren en gepaste maatregelen erop neemt indien zekere normen overschreden zijn. Maatregelen zijn bijvoorbeeld een boete of een nadere aanwijzing over de inrichting van de administratie van de werkgever.

Het monitoringsysteem is in dit geval redelijk eenvoudig. Een voorbeeld: op het moment dat een melding van een dergelijk “life event” binnenkomt, vergelijkt het systeem de datum van ingang van dienstverband of salaris aanpassing met de datum van binnenkomst en meldt het ongewenste systeem.

Bij de gegevensinwinning van een pensioenverzekeraar bestaat het gevaar dat uitdiensttredingen niet worden gemeld. Het probleem daarvan is dat de actuariële afdeling uit gaat van te hoge uit te keren pensioenen. Een risico is dat dit zo vaak gebeurt dat het fonds niet meer kan voldoen aan de eisen van transparantie en verantwoording van de Verzekeringskamer en andere toezichthouders. Ander risico is dat er uitkeringen of reserveringen gedaan worden waar geen premie-inkomsten tegenover staan.

Het feit dat de vaststelling van de compensatie voor woekerpolissen zo lang op zich laat wachten, heeft ons inziens alles te maken met problemen van de gegevensinwinning. Het niet volledig, onjuist en niet transparant vastleggen van de data leidt nu tot grote vertraging en daardoor inbreuk op het alle broze vertrouwen bij de klant. Daarnaast kost dit, naast het compensatiebedrag, ook veel qua project- en reconstructiekosten.

Het risico van een verzekeringsproduct is anders dan van (bedorven) melk. Een gevaar voor een zuivelfabriek kan zijn dat het bedorven producten op de markt brengt. Het gevaar van bedorven melkproducten is dat mensen ziek worden. Het risico hiervan is bijvoorbeeld dat heel veel mensen ziek worden of –erger– dat een kleiner aantal heel erg ziek wordt en zelfs in levensgevaar komt. Het kwaliteitssysteem van een melkfabriek voorkomt dat producten met een onvoldoende kwaliteit in de winkelschappen komt. Op het moment dat een melkfabriek binnen haar eigen productieproces overtredingen van de kritische norm meet, zal ze de productie stoppen of in elk geval bijsturen.

Het gevaar van teveel penicilline in melk is overigens niet dat mensen ziek worden, maar dat als mensen ziek zijn penicilline hen niet meer beter maakt.

Ook de verwachtingsdimensie is voor een melkfabrikant van belang. Als de smaak van de melk de klant niet meer behaagt, is er een gevaar. Het hieraan verbonden risico is dat veel klanten besluiten melk van een andere fabrikant te gaan kopen. Een zuivelfabrikant heeft derhalve een systeem om de smaak van de melk te “monitoren” en een stelsel van mogelijke maatregelen.

Wat is nou het gevaar voor een verzekeraar? Het product van een (pensioen-)verzekeraar is minder tastbaar. Je zou kunnen zeggen dat er pas sprake van een product is als de verzekerde gemeld heeft dat hij zijns inziens recht heeft op uitkering van het verzekerde bedrag<sup>3</sup>. Dus, als de pensioenverzekerde de pensioengerechtigde leeftijd bereikt heeft bijvoorbeeld of als de gedupeerde van een fietsdiefstal recht meent te hebben op uitkering van het verzekerde bedrag.

Het gevaar is vooral dat de verzekeraar niet conform de afspraken in het contract kan uitkeren, bijvoorbeeld omdat het niet voldoende geld in kas heeft. Wat is daarvan het risico? Het risico is dit zo vaak voorkomt dat de verzekeraar moet bijlenen om te kunnen uitkeren en dat haar eigen financiële positie gaat wankelen.

Een maatregel om dit te voorkomen is om de gemaakte aanspraak af te wijzen. Afgezien van het probleem van mogelijk oplopende juridische kosten, is er ook voor de verwachtingsdimensie een mogelijk gevaar. Namelijk dat de verzekerde door de afwijzing ontevreden raakt en het risico is dan dat de ontevredenheid van de afgewezen klant zich als een olievlek verspreidt en leidt tot een groot aantal klanten dat hun verzekering opzegt.

Hoe meer fietsdiefstallen, des te meer aanspraken. Hoe meer aanspraken, des te meer druk op de financiële positie. Hoe meer druk op de financiële positie, des te meer afwijzingen. Hoe meer afwijzingen, des te meer opzeggingen. Een melkfabrikant heeft een kwaliteitsproces om de melksmaak te waarborgen. Heeft een verzekeraar ook een afdoende proces om de financiële positie te beschermen tegen een te groot aantal aanspraken?

Ja, die heeft alles te maken met kennis van de markt. Hoeveel fietsverzekeringen per stad? Hoeveel fietsdiefstallen per stad? Hoe groot is per stad de kans dat een verzekerde aanspraak maakt?

---

<sup>3</sup> Overigens zijn ook de informatieproducten van een verzekeraar/pensioenuitvoerder (zoals het Uniform Pensioen Overzicht) zijn als product te beschouwen, met hun eigen specifieke risico's.

### **Geen sinecure**

Om antwoord te kunnen geven op dit soort vragen, moet een verzekeraar meer informatie en meer gegevens verzamelen dan alleen die over de klant en de afgesloten verzekering. En vervolgens een hele set van algoritmes bedenken waarmee ze antwoord kunnen geven op vragen als de hiervoor geformuleerde. Geen sinecure.

Wij denken dat verzekeraars zich in deze moeten afvragen op basis van welke gegevens zij antwoord zouden kunnen geven op deze vraag (fietsmakers en ook concullega's kennen misschien het aantal fietsverzekeringen, de politie het aantal gestolen fietsen). De volgende vraag is dan of ze aan die gegevens kunnen komen. Mag bijvoorbeeld de politie wel dit soort gegevens leveren aan een verzekeraar? Mag, wil en kan een fietsmaker dat? Zijn concullega's bereid gegevens over afgesloten verzekering te delen? Als derde stap, zou de verzekeraar een gegevensinwinningsproces met onderliggend contract moeten gaan implementeren. En als hij daarna ook de algoritmes implementeert, kan hij –conform HACCP– gaan monitoren.

Een zuivelfabrikant baseert de inrichting van zijn processen op diepgaande kennis van kwaliteitssystemen, van dimensies van voedselveiligheid, van producten, van technologie en van logistiek. Geldt dit ook voor verzekeraars?

### **Van ambacht naar industrie...**

Diepgaande kennis is binnen de zuivelindustrie het resultaat van een ontwikkeling van ambacht naar industrie in de vorige eeuw. In een ambachtelijke organisatie ligt de nadruk op het vakmanschap van de maker (die van de boer die zijn eigen kaas maakt), in een industrie op de voorspelbaarheid van het proces (elke kaas moet aan dezelfde normen voldoen).

Kennis over het maken van de kaas zit bij een ambacht in het hoofd van de kaasmaker, bij een industrieel proces is deze kennis expliciet gemaakt. In ambachten zal kennis overgaan van meester op gezel, bij industrieën zit de kennis in het proces zelf en krijgen werknemers een op-maat-gesneden opleiding. Een ambachtsman mag bij het maken van kaas beslissen op basis van intuïtie, in een industrie is dat welhaast verboden: alleen rationele beslissingen zijn toegestaan. Een klant zal er op vertrouwen dat de kaas van de ambachtelijke kaasmaker veilig is, een industriële kaasmaker moet zich verantwoorden op basis van feiten.

Melkindustrie en verzekeringen kunnen we niet eenvoudig met elkaar vergelijken. Kennis van een fysiek product als melk is betreft eigenlijk heel andere kennis dan die van verzekeringsproducten. Eisen (critical control points) stellen aan een fysiek product is, denken we, anders dan eisen stellen aan de informatieproducten van een verzekeraar. Het bepalen van normen en mogelijke maatregelen, moet gebaseerd zijn op grondige kennis van de omgeving en de omgeving van een verzekeraar is complexer dan die van een zuivelfabrikant, alleen al omdat die omgeving, qua wet- en regelgeving en verandering van verwachtingen, meer aan verandering onderhevig is – zeker op dit moment. Maar dit laat onverlet dat we eisen en normen kunnen stellen en dat we hierop kunnen monitoren.

### **... of verbeteren van Informatiemanagement en ICT**

Het belang van gegevensprocessen en van daarbijhorende technologieën betekenen dat zuivelindustrie en verzekeraars sterk van elkaar verschillen. Bepalen welke gegevens een verzekeraar nodig heeft, het maken van afspraken over het leveren en afnemen van gegevens en informatie, alsmede het inrichten van gegevensinwinningsprocessen maken onderdeel uit van informatiemanagement. De realisatie van geautomatiseerde systemen om dit alles, inclusief het benodigde kwaliteitsproces, te ondersteunen, valt onder technologie (ICT). Informatiemanagement en de ondersteuning daarvan door ICT zijn, denken wij, gebieden waar voor verzekeraars nog steeds veel winst te halen valt.

Verzekeraars hoeven geen overgang te maken van ambacht naar industrie. Ze kunnen wellicht wel hun informatieverzamelende en -verwerkende processen voorspelbaarder maken, de kennis erover explicieter, hun IT-opleiding en -scholing meer op maat snijden, en –zo– hun operationele beslissingen meer stoelen op feiten en rationele overwegingen door hun Informatiemanagement en toepassing van ICT te “industrialiseren”.

Een verzekerings- en pensioenbedrijf is op zoek naar de slimme combinatie van informatiemanagement, technologie en verzekerings- en pensioenkennis. Begin met een inventarisatie van de gegevensbestanden, de afspraken met gegevensleveranciers hierover en vraag de functioneel beheerders welke problemen met gegevensbestanden zij tegenkomen. Dit biedt een goed startpunt voor “data governance”.

### **Informatie over de auteurs:**

Chiel Harmsen is directeur van Transcriptum en specialist op het gebied van datamigraties en datakwaliteit.

Frans van Besouw werkt bij Oelan en is als data-architect verbonden aan Transcriptum.