

# Activiteitenrapport 2025/2026

Belgian association of  
commercial insurance  
brokers and risk advisors

# Beccobra



**Where expertise meets community**

ADD, Agallis, Ambris Europe, Aon Belgium, Callant Insurance & Credits, Cigna International Health Services, Concordia, Davies Broking Europe, Havrico Insurance, Hillewaere Insurance, Howden Belgium, IC Verzekeringen - CI Assurances, LRS Insurance, Marsh, Guy Carpenter, Mercer, Meuwèse & Gulbis, Miller Europe, Orbis Risk Partners, Soyer & Mamet, Texel Europe, Tysers Belgium, Vanbreda Risk & Benefits, Wilink Insurance, Willis Towers Watson

# Inhoudstafel

De zekerheid in een onzekere wereld	4
Becobra: intern versterken, extern het verschil maken	6
Raad van bestuur	7
Sectorbarometer 2025-2026	8
Het jaar in beeld: highlights 2025-2026	12
Vooruitblik 2026-2027: verder bouwen aan een sterke, toekomstgerichte sector	16
Strategische reflectie: voorbij het 'spookscenario'	18
Onze mandaten	22
Interview – Sébastien Yerna, FSMA – Toezicht en transformatie: de FSMA over compliance, data en digitalisering	23
Interview – Hein Lannoy, Assuralia – Samenwerken in een veranderend verzekeringsecosysteem: Assuralia over de toekomst van de sector	29
Interview – Laurent de Barsy – Wat klachten en signalen uit het terrein onthullen over de evolutie van de verzekeringssector	35
Interview – Xavier De Roeck – Menselijk kapitaal in transitie: CEPOM over talent, opleiding en competentieontwikkeling	39
Commissie voor Verzekeringen	43
Sectorale en transversale verenigingen	44
Een vereniging krijgt niet vanzelf richting	45



# De zekerheid in een onzekere wereld



De toenemende complexiteit, snelheid en onvoorspelbaarheid van risico's zetten de essentie van verzekeren het voorbije jaar scherp in beeld. Daardoor groeide ook de behoefte aan bescherming, inzicht en houvast. Verzekeringen spelen daarin een fundamentele rol: ze bieden ondernemingen en instellingen de instrumenten om zich te wapenen tegen een brede waaier aan risico's. Van cyberaanvallen en bedrijfsonderbrekingen tot aansprakelijkheid, krediet en oorlog.

Maar verzekeren is meer dan een financieel product. Het is in essentie een belofte. Een engagement om er te zijn wanneer het misloopt, op momenten waarop onze klanten het meest kwetsbaar zijn. We verkopen geen tastbaar goed. We bieden vertrouwen en zekerheid dat er iemand naast hen staat wanneer het ertoe doet. Net daarin schuilt de unieke maatschappelijke waarde van onze sector.

Het is noodzakelijk om nog prominenter aanwezig te zijn in het maatschappelijk en politiek debat. Ik ben er meer dan ooit van overtuigd dat we als sector nog duidelijker moeten uitleggen welke maatschappelijke rol wij vervullen, en wat de impact is wanneer die rol wordt onderschat of uitgehold.

We blijven alert voor nieuwe risico's die zich aandienen, vaak op het snijvlak van technologie en geopolitiek. Cyber blijft een dominante uitdaging, maar ook de gevolgen van hybride oorlogsvoering door onder meer sabotage, desinformatie en het strategisch gebruik van artificiële intelligentie. Deze ontwikkelingen zullen de risicodynamiek de komende jaren mee bepalen. Ze vragen niet alleen aangepaste oplossingen, maar vooral ook een sector die anticipeert, wendbaar en toekomstgericht is. Door risico's tijdig te duiden, oplossingen te ontwikkelen vóór ze acuut worden en klanten actief te begeleiden in hun weerbaarheid, maken wij ondernemers sterker.

Binnen dat landschap speelt Becobra een belangrijke rol. Als beroepsvereniging vertegenwoordigen we de grote verzekeringsmakelaars voor ondernemingen en instellingen en geven we mee richting aan de ontwikkeling van het beroep. Onze missie is helder: de belangen van de makelaars verdedigen en daarbij de kwaliteit en professionaliteit van de sector versterken. Onze meerwaarde ligt in verbinding en vertegenwoordiging. Tussen makelaars, met verzekeraars en naar beleidsmakers toe. De kracht van Becobra zit voor mij niet alleen in verdedigen wat bestaat, maar ook mee op de agenda zetten en vormgeven wat nodig is om vooruitstrevend te blijven.

Ik kijk zowel met tevredenheid als met kritische reflectie terug op mijn eerste jaar als voorzitter

van Becobra. Het is een jaar geweest waarin ik onze vereniging van binnenuit nog beter heb leren kennen. Een bijzonder waardevolle ervaring die voor mij ook de sterktes en kwetsbaarheden van onze sector nog meer heeft blootgelegd.

We hebben als vereniging onze rol opnieuw krachtig opgenomen en onze stem helder en constructief laten horen. Tegelijk stel ik vast dat we bepaalde politieke beslissingen, zoals wijzigingen in de fiscaliteit van verzekeringen, onvoldoende hebben kunnen beïnvloeden. Dat is een belangrijke les: het benadrukt hoe noodzakelijk het is om nog prominenter aanwezig te zijn in het maatschappelijk en politiek debat. Ik ben er meer dan ooit van overtuigd dat we als sector nog duidelijker moeten uitleggen welke maatschappelijke rol wij vervullen, en wat de impact is wanneer die rol wordt onderschat of uitgehold.

Het komende jaar willen we bijkomende accenten leggen op de technologische ontwikkelingen die onze sector grondig hertekenen. Digitalisering, data en artificiële intelligentie bieden kansen om efficiënter te werken, beter advies te geven en nieuwe diensten te ontwikkelen. Dit gaat evenwel gepaard met nieuwe risico's en verantwoordelijkheden, zowel bij onze klanten als bij onszelf.

Ik wil ten slotte graag alle leden, partners en betrokkenen danken voor hun engagement

en vertrouwen. Het is een eer om Becobra als voorzitter te mogen vertegenwoordigen. Samen bouwen we verder aan een sterke beroepsvereniging die haar maatschappelijke rol alleen maar ziet toenemen. Dat gezamenlijke engagement maakt dat we als Becobra vandaag en in de toekomst het verschil kunnen maken.

**Pedro Matthyssens**  
**Voorzitter Becobra**



# Becobra: intern versterken, extern het verschil maken

Becobra verenigt de Belgische commerciële verzekeringsmakelaars en herverzekeringsmakelaars die gespecialiseerd zijn in ondernemingsrisico's en zakelijke verzekeringen. In een sector waarin risico's, regelgeving en technologie razendsnel evolueren, versterken wij intern de slagkracht van onze leden en maken wij extern het verschil voor een sterke, toekomstgerichte sector.

Onze leden maken risico's beheersbaar en verzekeraar. Met onafhankelijk advies, diepgaande expertise en innovatieve oplossingen begeleiden zij bedrijven bij het identificeren, beheren en afdekken van complexe risico's. Zo maken zij extern het verschil: zij helpen ondernemingen met meer vertrouwen te ondernemen, risico's beter te beheersen en hun continuïteit te versterken.

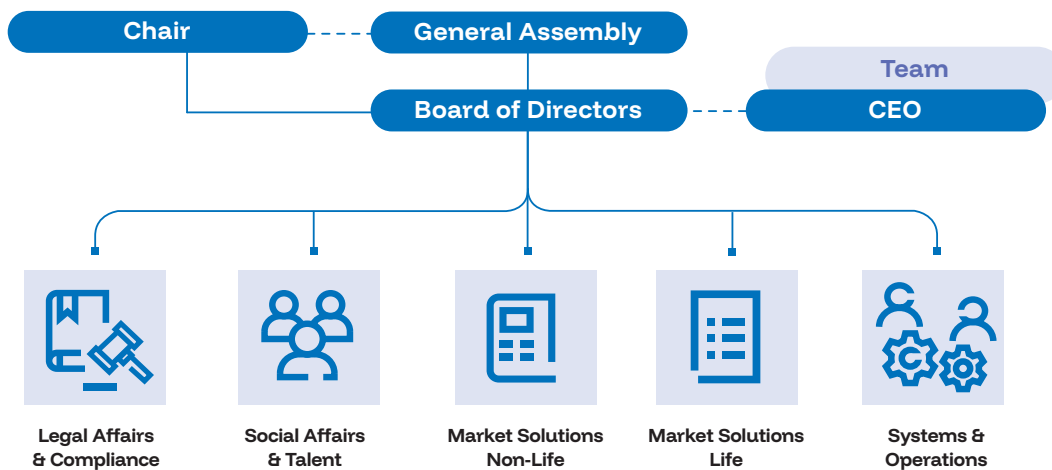
Intern versterken we onze leden via een sterke community waarin kennisdeling, gezamenlijke standpunten en verdere professionalisering centraal staan. Extern maken we het verschil door de erkenning en maatschappelijke rol van de commerciële verzekeringsmakelaar als onafhankelijke risicoadviseur verder te versterken.

Op deze kerngebieden maken we het verschil, intern en extern: we behartigen de belangen van onze leden, werken aan sectorale akkoorden, delen marktinzichten, stimuleren professionele ontwikkeling, promoten het beroep en vertalen evoluties in regelgeving en compliance naar bruikbare ondersteuning voor de praktijk. Zo versterken we onze leden in hun dagelijkse werking én dragen we bij

aan een sterke, geloofwaardige en toekomstgerichte sector.

De organisatie van Becobra steunt op drie pijlers: een algemene vergadering waarin alle leden vertegenwoordigd zijn, een raad van bestuur die het strategische beleid uittekent, en een permanent team dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse werking. Daarnaast zijn er vijf technische comités: Legal Affairs & Compliance, Social Affairs & Talent, Systems & Operations, Market Solutions Life en Market Solutions

Non-Life. Deze comités bieden een platform voor kennisdeling, ontwikkeling van standpunten en samenwerking met externe stakeholders. Ze zijn samengesteld uit experts van onze leden, en uit de bredere sector en functioneren binnen duidelijke mandaten. Ad hoc werkgroepen versterken onze structuur.



# Raad van bestuur

De raad houdt toezicht op de werking van de vereniging. Zo beslist hij onder ander over de oprichting van technische comités, en bewaakt hij de naleving van de statuten, het interne reglement en de mededingingsregels.

De CEO, die ook vertegenwoordigd is in de raad van bestuur, is verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategische beslissingen van het bestuur en voor de dagelijkse leiding van de organisatie.



De raad van bestuur speelt een cruciale rol bij het bepalen van het beleid en de strategie van Becobra. In de minstens vier bijeenkomsten per jaar bespreekt hij beleidslijnen, strategische prioriteiten en belangrijke dossiers. Hij bepaalt en vertolkt het standpunt van de vereniging tegenover derden, en in het bijzonder tegenover overheden.

## De raad van bestuur van Becobra voor het jaar 2025-2026 bestaat uit:

### ■ Voorzitter

#### **Pedro Matthyssens**

Gedelegeerd Bestuurder, Vanbreda Risk & Benefits

### ■ Vicevoorzitter

#### **Leen Verheyen**

Strategic Relations Officer, Partner, Hillewaere Insurance

### ■ Bestuurders

#### **Werner Keeris**

Chief Executive Officer, Aon Belux

#### **Gilles Nyssens**

Chief Commercial & Strategy Officer, International Organisations Health, Cigna International Health Services

#### **Steve Sartor**

Voorzitter Concordia, Director Strategic Growth, Europe, Specialist Risk Group (SRG)

#### **Kristof De Bremme**

Chief Executive Officer & President, Marsh

#### **Henri Steyaert**

Chief Executive Officer, Wilink Insurance

#### **Stefan Weda**

Head of The Netherlands & Belgium, Country Manager Belgium, WTW | Willis

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer, Becobra

## Permanent team

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer

#### **Deogracias Kabanda**

Legal & Compliance Advisor

#### **Els Ruysen**

Communication & Office Manager

# Sector- barometer 2025-2026

## Een momentopname van de commerciële verzekeringsmakelarij

De onderstaande resultaten zijn gebaseerd op de beschikbare antwoorden van Becobra-leden, samengesteld op basis van de ledenstructuur op 1 januari 2026. De resultaten zijn indicatief van aard en hebben als doel tendensen en ontwikkelingen binnen de commerciële verzekeringssector zichtbaar te maken. Niet alle leden namen deel aan de bevraging en niet alle vragen werden door alle respondenten volledig ingevuld.

### KERNCIJFERS

- 12,06 miljard premievolume (euro)
- 1,31 miljard revenu (euro)
- 24 organisaties

## Een ondernemingsgerichte sector

De resultaten bevestigen het ondernemingsgerichte karakter van de Becobra-community. De klantenportefeuilles van de respondenten bestrijken ondernemingen van verschillende omvang, van kleinere ondernemingen tot grote klanten. Uitgedrukt in revenu ligt het zwaartepunt van de activiteiten bij middelgrote en grote ondernemingen.

De commerciële verzekeringsmakelaar combineert daarbij twee realiteiten. Enerzijds blijft de distributie van verzekeringsoplossingen voor micro- en kleine ondernemingen een belangrijk onderdeel van de activiteiten. Anderzijds wordt een aanzienlijk deel van de opbrengsten gerealiseerd bij middelgrote en grote ondernemingen, waar de behoefte aan maatwerk, expertise en gespecialiseerde advies- en verzekeringsoplossingen doorgaans groter is.

## Lokale verankering en internationale reikwijdte

De resultaten tonen aan dat de commerciële verzekeringsmakelarij sterk lokaal verankerd blijft. Slechts een minderheid van de respondenten opereert vanuit één Belgische vestiging. De meeste leden beschikken over meerdere vestigingen verspreid over België, wat het belang van nabijheid tot klanten en regionale aanwezigheid onderstreept.

Tegelijk beschikt ongeveer de helft van de respondenten over een eigen aanwezigheid buiten België. Die buitenlandse aanwezigheid varieert van vestigingen in naburige markten, voornamelijk

Luxemburg, tot volwaardige dochterondernemingen of regionale hubs elders in Europa en daarbuiten.

De beschikbare antwoorden suggereren bovendien dat de geografische aanwezigheid samenhangt met het ondernemingsmodel. Door private equity gesteunde ondernemingen lijken vaker actief vanuit meerdere Belgische vestigingen, terwijl beursgenoteerde groepen en gespecialiseerde spelers vaker over een aanwezigheid buiten België beschikken. Deze vaststellingen moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd, maar sluiten aan bij bredere marktontwikkelingen rond schaalvergroting, specialisatie en internationalisering.

Ondernemingen die deel uitmaken van een bank-, verzekerings- of bredere financiële groep lijken daarentegen vaker hoofdzakelijk op de Belgische markt actief te zijn. De resultaten illustreren daarmee de diversiteit van de Becobra-community, waarin lokale verankering, internationale aanwezigheid en gespecialiseerde expertise naast elkaar bestaan.

## Verskillende ondernemingsmodellen

De resultaten illustreren de diversiteit aan ondernemingsmodellen binnen de Becobra-community. Naast onafhankelijke en familiale makelaars omvat de sector ook door private equity gesteunde groepen, beursgenoteerde internationale spelers en ondernemingen die deel uitmaken van bredere financiële of verzekeringsgroepen.

Deze diversiteit weerspiegelt de verschillende manieren waarop ondernemingen hun groei, governance en toegang tot kapitaal organiseren. Ze vormt tegelijk een illustratie van de brede waaier aan bedrijfsmodellen die vandaag actief zijn binnen de commerciële verzekeringsmakelarij.

## Sectoren waarin klanten actief zijn

De klanten van Becobra-leden zijn actief in vrijwel alle geledingen van de economie. De antwoorden tonen

een brede aanwezigheid in onder meer industrie, transport en logistiek, financiële en professionele dienstverlening, gezondheidszorg, en non-profitorganisaties, dan wel de publieke sector.

Binnen die brede spreiding zijn ook duidelijke specialisaties zichtbaar. Sommige respondenten hebben een uitgesproken focus opgebouwd rond nicheactiviteiten zoals maritieme risico's, financiële instellingen of de publieke sector. Andere leden bedienen een zeer brede waaier aan economische activiteiten.

De resultaten suggereren bovendien dat grotere spelers relatief sterker vertegenwoordigd zijn in sectoren waar de risico's vaak complex zijn, zoals industriële ondernemingen of ondernemingen met een internationale voetafdruk. Dit sluit aan bij hun rol in grotere verzekeringsprogramma's en meer gespecialiseerde risico's.

De diversiteit van de klantenportefeuilles illustreert de brede economische verankering van de commerciële verzekeringsmakelaar. Tegelijk bevestigt zij dat gespecialiseerde expertise een belangrijke plaats inneemt binnen alle sectoren van onze economie.

## Een sector met internationale dimensie

De beschikbare gegevens over premieplaatsing tonen aan dat een belangrijk deel van het premievolume betrekking heeft op internationale markten. Deze vaststelling wordt sterk beïnvloed door enkele grote internationale spelers, maar bevestigt wel dat

internationale plaatsing voor bedrijven een wezenlijke strategie van risicotransfer is.

Internationale plaatsing weerspiegelt niet alleen de internationale activiteiten van klanten, maar ook de nood aan toegang tot capaciteit voor bepaalde risico's. Voor complexe, gespecialiseerde of grensoverschrijdende risico's blijft toegang tot internationale verzekeringsmarkten een belangrijke meerwaarde.

## Het businessmodel van de commerciële makelaar

De vergoeding van commerciële makelaars blijft in hoofdzaak op commissie gebaseerd. Wanneer de antwoorden gewogen worden op basis van omzet, bedraagt het aandeel commissies ongeveer 78%, tegenover ongeveer 22% fee-based inkomsten.

Deze vaststelling is relevant in het licht van Europese en Belgische discussies rond vergoedingsmodellen, inducements en value for money. De data tonen echter enkel de huidige verhouding binnen de beschikbare antwoorden en laten geen conclusies toe over een evolutie doorheen de tijd.

De activiteitenmix bevestigt daarnaast de sterke non-life oriëntatie van de Becobra-community. Gewogen op opbrengst ligt het zwaartepunt duidelijk bij niet-levensverzekeringen, gevolgd door herverzekering, collectieve levensverzekering en advisory.



## Waar ligt de focus van de sector?

Groei blijft de dominante strategische ambitie binnen de sector. Respondenten noemen daarbij verschillende groeipaden, waaronder verdere commerciële ontwikkeling, portefeuilleontwikkeling, specialisatie en in sommige gevallen ook acquisities en partnerships.

De resultaten suggereren bovendien dat ondernemingen verschillende accenten leggen. Onafhankelijke spelers verwijzen vaker naar commerciële groei, specialisatie en portefeuillebeheer, terwijl grotere en door private equity gesteunde groepen relatief meer aandacht besteden aan schaalvergroting, acquisities, technologie en operationele efficiëntie.

## Compliance als managementvraagstuk

Wanneer respondenten naar compliance-uitdagingen worden gevraagd, verwijzen zij zowel naar specifieke regelgevende domeinen als naar de operationele gevolgen ervan. AML/KYC (Anti-Money Laundering/ Know Your Customer), gegevensbescherming en gedragsregels inzake verzekeringsdistributie worden het vaakst genoemd, terwijl de impact zich vertaalt in bijkomende rapportering, documentatie, governancevereisten en investeringen in processen en systemen.

Compliance vormt daardoor niet alleen een wettelijke verplichting, maar ook een structurele kosten- en organisatiecomponent binnen de onderneming.

## Technologie verandert het beroep

De resultaten tonen dat technologie vandaag vooral wordt ingezet voor administratieve en repetitieve processen. Polisbeheer, schadebehandeling en klantonboarding zijn de domeinen waar automatisering of digitale ondersteuning het sterkst aanwezig is.

Voor expertise-intensieve activiteiten zoals risicoanalyse en plaatsing blijft de digitalisering beperkter. Dat bevestigt dat technologie vandaag vooral wordt ingezet ter ondersteuning van processen, terwijl menselijke beoordeling en expertise centraal blijven in advies, risicobeoordeling en complexe marktbenadering.

Ook artificiële intelligentie wint aan aandacht, maar bevindt zich bij de meeste respondenten nog in een experimentele of pilootfase. Al wordt vooral gebruikt of getest voor interne processen, klantenservice, kennisverwerking, marketing, compliance en risk analysis. Grotere organisaties lijken gemiddeld iets verder te staan in het gebruik van AI, maar ook hier blijft voorzichtigheid aangewezen.

De resultaten bevestigen dat technologie niet wordt gezien als een vervanging van expertise, maar als een hefboom om efficiënter te werken en ruimte te creëren voor activiteiten met een hogere toegevoegde waarde.

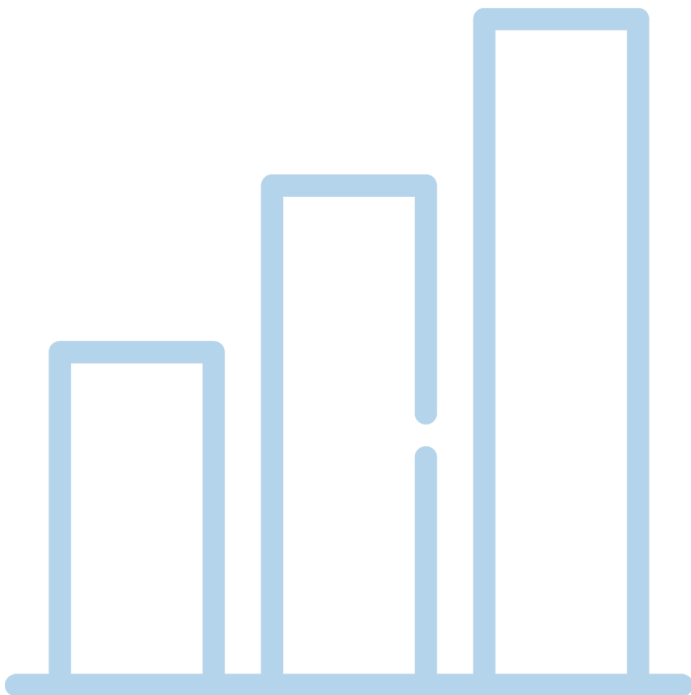
## Talent en expertise als groeivoorwaarde

De beschikbare antwoorden wijzen op een duidelijke samenhang tussen de omvang van een organisatie en haar verwachte aanwervingsbehoeften. Grotere ondernemingen rapporteren gemiddeld meer vacatures en geplande aanwervingen. De data laten echter niet toe om te besluiten dat zij proportioneel meer aanwerven ten opzichte van hun omvang.



Wat wel duidelijk is, is dat groei arbeidsintensief blijft. De toenemende complexiteit van regelgeving, technologie en risico's versterkt de behoefte aan gespecialiseerde expertise. Talentontwikkeling, opleiding en kennisdeling blijven daardoor cruciale aandachtspunten voor de sector.

Naast investeringen in eigen medewerkers en vestigingen kiezen sommige ondernemingen er ook voor om samen te werken met subagenten om hun markt bereik, lokale aanwezigheid of gespecialiseerde expertise verder uit te bouwen.



# Het jaar in beeld: highlights 2025-2026

## Interne versterking en governance

Na de succesvolle rebranding van het vorige werkjaar bleef Becobra verder investeren in professionalisering en organisatorische verankering.

De vernieuwde website en community-omgeving gingen live en groeiden uit tot hét centrale platform voor kennisdeling, documentatie en interactie met leden. Om de communicatie verder te versterken, lanceerden we bovendien een community newsletter die beleidsontwikkelingen, sectornieuws en verenigingsactiviteiten op een gestructureerde manier bundelt en deelt.

Intern bleven we verder bouwen aan een sterke en toekomstgerichte governance. We actualiseerden de statuten en het intern reglement en beslisten om de jaarrekening vanaf boekjaar 2025 extern te laten reviseren. Daarmee onderstreept Becobra haar ambitie om blijvend te investeren in goed bestuur.



## Een stem in beleids- en regelgevingsdossiers

Een uitzonderlijk hoog tempo aan nationale en Europese beleids- en regelgevingsinitiatieven kenmerkte het voorbije jaar.

Op nationaal niveau volgde Becobra verschillende wetgevende initiatieven met directe impact op verzekeringsmakelaars, zoals de implementatie van de Europese toegankelijkheidsvoorschriften, of zeer recent de verhoging van de verzekeringstaks naar 9,60% en de nieuwe informatieverplichtingen rond stiltwijgende verlenging van consumentencontracten. Daarnaast volgden we ook niet-sectorspecifieke dossiers op die een impact hebben op de bedrijfsvoering van onze leden, zoals de Federal Learning Account, flexijobs, de centenindex en loontransparantie.

Waar relevant bracht Becobra de stem van de sector onder de aandacht van beleidsmakers, toezichthouders en andere stakeholders. Tegelijk informeerden we leden over deze evoluties, duiden we de impact van nieuwe regelgeving en verzamelden we praktische aandachtspunten en implementatievragen, die we terugkoppelden aan de bevoegde instanties.

Op Europees niveau stonden onder meer DORA (Digital Operational Resilience Act), FIDA (Framework for Financial Data Access), RIS (Retail Investment Strategy), AML (Anti-Money Laundering) en de AI Act (Artificial Intelligence Act) op de agenda. Via haar

actieve betrokkenheid binnen BIPAR, contacten met Europese instellingen en de structurele dialoog met de FSMA bleef Becobra de stem van de Belgische commerciële makelaar vertegenwoordigen in dossiers die een directe impact hebben op de dagelijkse werking van de sector.

In aansluiting op de expliciete ambitie van de federale regering om administratieve lasten voor ondernemingen terug te dringen, verzamelde Becobra concrete knelpunten en verbetervoorstellen vanuit de sector. Op basis daarvan formuleerden we aanbevelingen en legden we die voor aan beleidsmakers, overlegorganen en stakeholders.

Daarbij hadden we oog voor zowel sectorspecifieke verplichtingen als bredere administratieve lasten voor ondernemingen. Deze initiatieven vertrekken vanuit de overtuiging dat regelgeving niet alleen doeltreffend moet zijn, maar ook werkbaar moet blijven voor ondernemingen in de praktijk.

Ook de structurele dialoog met de FSMA bleef een belangrijke pijler van de werking. Via regelmatige overlegmomenten en constructieve dialoog bracht Becobra praktijkervaringen en aandachtspunten vanuit de sector onder de aandacht van de toezichthouder. Deze wisselwerking laat toe om interpretatievragen te bespreken, de praktische impact van regelgeving beter in kaart te brengen en evoluerende toezichtsverwachtingen en prioriteiten tijdig te herkennen. Daarbij werd in toenemende mate onder meer aandacht besteed aan thema's zoals

kennisvereisten, *product governance* en *value for money*.

## Van regelgeving naar praktische ondersteuning

Naast belangenbehartiging bleef Becobra sterk inzetten op de ondersteuning van haar leden bij compliance, toezicht en operationele weerbaarheid.

Dit gebeurde via toelichtingsnota's, webinars, praktijkdocumenten en een specifiek compliance-traject. Daarbij zetten we bewust in op verschillende niveaus binnen de ondernemingen van onze leden, van operationele medewerkers tot management en bestuurders. Het doel was niet louter kennisoverdracht. We wilden ondernemingen ook inzicht bieden in hoe toezicht in de praktijk werkt, welke verwachtingen de FSMA hanteert en hoe organisaties zich doordacht kunnen organiseren rond compliance, governance, documentatie en interne opvolging.

Daarnaast ontwikkelden we verschillende praktijkgerichte documenten rond nieuwe wetgeving en toezichtsverwachtingen. Samen met de andere sectorfederaties werkten we aan gemeenschappelijke sectorinitiatieven die leden ondersteunen bij de concrete toepassing van regelgeving. Voorbeelden hiervan zijn de actualisering van bemiddelingsovereenkomsten naar aanleiding van gewijzigde opzeggingsregels en de opstart van werkzaamheden rond de actualisering van de sectorale AML-code (Anti-Money Laundering) in het licht van het nieuwe Europese antiwitwaskader.

## Professionalisering, talent en sociale dossiers

Als woordvoerder van de werkgeverszijde binnen PC307 speelde Becobra een actieve rol in de sectorale onderhandelingen. Ondanks een uitdagende sociaal-economische context slaagden de sociale partners erin een constructief sectoraal akkoord voor 2025-2026 af te sluiten.

Becobra neemt daarnaast een actieve rol op in kennisdeling en sectoranalyse. Via benchmarkinformatie, studies en overlegmomenten wil de vereniging leden inzichten bieden en ondersteunen bij het inschatten van de impact van nieuwe ontwikkelingen op hun organisatie.

Zo organiseerde Becobra onder meer een sessie rond loontransparantie waarin we juridische context, praktische implicaties en ervaringen uit de sector deelden. Daarnaast werd een sectorale analyse uitgevoerd van tewerkstelling, genderverhoudingen, leeftijdsstructuur en verloning. Daarmee wil Becobra bijdragen aan een beter begrip van de structurele evoluties binnen de sector en de uitdagingen waarmee ondernemingen de komende jaren worden geconfronteerd.

Ook dit jaar investeerde Becobra verder in de professionalisering van het beroep en de ontwikkeling van talent. We werkten verder aan de uitbouw van de 'Brokers Academy', een FSMA-erkend platform voor examens en professionele ontwikkeling. Het initiatief kadert in de ambitie om leden te ondersteunen bij

het aantrekken, ontwikkelen en certificeren van talent. Dankzij de introductie van remote proctoring en de verdere ontwikkeling van een meertalig examenaanbod wordt het voor ondernemingen eenvoudiger en kostenefficiënter om medewerkers te begeleiden naar de vereiste certificeringen.

Tegelijk dachten we binnen verschillende werkgroepen na over de toekomstige competentiebehoeften van de sector. Zo werkte de werkgroep Marine aan de ontwikkeling van een graduateprogramma voor marine insurance, met als doel gespecialiseerde expertise duurzaam te verankeren en jonge professionals aan te trekken voor een niche waarin kennis steeds schaarser wordt.

Becobra bleef daarnaast aandacht vragen voor de evoluerende competenties die het beroep van verzekeringsmakelaar vandaag vereist. Toenemende complianceverplichtingen, veranderende klantenverwachtingen, nieuwe technologieën en complexere organisaties maken dat professioneel advies steeds meer vraagt dan technische kennis alleen. In constructieve dialoog met de FSMA pleitte Becobra daarom voor een bredere invulling van permanente vorming. Competenties zoals actief luisteren, risicocommunicatie, klantgerichte adviesgesprekken, conflicthantering, onderhandeling, het helder toelichten van complexe producten en professionele documentatie vormen immers een essentieel onderdeel van kwaliteitsvolle dienstverlening. Zij dragen niet alleen bij aan een betere klantenervaring, maar helpen ook advies-,



klachten- en mis-sellingrisico's te beperken.

Ook de aantrekkelijkheid van het beroep bleef een belangrijk aandachtspunt. Daarbij ging aandacht naar de grote diversiteit aan functies, expertisegebieden en loopbaanmogelijkheden binnen de commerciële verzekeringssector, maar ook naar initiatieven rond inclusie en diversiteit. Zo vond het internationale 'Dive In Festival' voor het eerst plaats in België en sloot Becobra zich aan bij 'BUT2030', een initiatief rond multiculturele diversiteit. Deze initiatieven weerspiegelen de overtuiging dat een toekomstgerichte sector niet alleen investeert in expertise, maar ook in een sterke en inclusieve beroeps cultuur.

## Technische comités en werkgroepen als motor van expertise

De technische comités en werkgroepen vormden ook dit jaar het kloppend hart van de vereniging. Zij zorgen ervoor dat standpunten, nota's en beleidsvoorstellen niet uitsluitend vanuit regelgeving worden opgebouwd, maar ook vanuit de dagelijkse praktijk van de leden.

De recurrente werkzaamheden van het Technical Committee Legal Affairs & Compliance en het Technical Committee Social Affairs & Talents vormden daarbij een belangrijke bron van expertise, signalen uit het werkveld en gedragen standpunten. Zij boden leden een forum om ervaringen uit te wisselen, ontwikkelingen te bespreken en gezamenlijk oplossingen uit te werken voor uitdagingen waarmee de sector wordt geconfronteerd.

Binnen het Technical Committee Legal Affairs & Compliance bespraken we onder meer DORA (Digital Operational Resilience Act), AML, kennisvereisten, consumentenwetgeving, subagenten, de verhoging van de verzekeringstaks en diverse Europese dossiers. Het comité leverde daarnaast concrete output op in de vorm van nota's, standpunten en praktijkdocumenten voor leden.

Het Technical Committee Social Affairs & Talents richtte zich op arbeidsmarktontwikkelingen, talentontwikkeling en de aantrekkelijkheid van het beroep.

Naast de dagelijkse dossiers bleef de raad van bestuur, onder andere via aparte werkgroepen, bijzondere aandacht besteden aan de toekomstige positionering van het beroep, opportuniteiten rond technologie en artificiële intelligentie, de aantrekkelijkheid van de sector en de verdere versterking van de rol van de commerciële verzekeringsmakelaar in een snel veranderende omgeving.

## Sectorontwikkeling en samenwerking

Becobra bleef actief betrokken bij verschillende markt- en sectordossiers die verder reiken dan het klassieke regelgevingskader.

De vereniging nam deel aan de interfederale werkzaamheden rond natuurrampenverzekeringen en verzekeraarbaarheid, en volgde ontwikkelingen op het vlak van cyberrisico's, aansprakelijkheid, employee benefits en andere marktontwikkelingen die een impact hebben op de commerciële verzekeringssector.

Via haar deelname aan het VBO-initiatief 'Be Prepared' droeg Becobra bovendien bij aan het bredere debat rond weerbaarheid, crisisvoorbereiding en risicobeheer. Dit initiatief bood tegelijk een gelegenheid om de maatschappelijke waarde van verzekeringen en professioneel risicoadvies onder de aandacht te brengen.

De toenemende complexiteit van regelgeving, technologie en marktomstandigheden maakt

samenwerking belangrijker dan ooit. Becobra investeert daarom bewust in een breed netwerk van relaties met sectorfederaties, opleidingspartners, toezichthouders, beleidsmakers en andere stakeholders. Die samenwerking maakt het mogelijk om expertise te bundelen, standpunten af te stemmen en de impact van de sector te vergroten. Tegelijk helpt ze om kennis te delen, nieuwe ontwikkelingen tijdig te detecteren en leden voor te bereiden op de uitdagingen van morgen.



# Vooruitblik 2026-2027: verder bouwen aan een sterke, toekomstgerichte sector

De omgeving waarin commerciële verzekeringsmakelaars opereren blijft in snel tempo evolueren. Nieuwe regelgeving, technologische ontwikkelingen, veranderende klantverwachtingen, fiscale en sociaal-economische ontwikkelingen en risico's zorgen ervoor dat ondernemingen zich voortdurend moeten aanpassen. Tegen die achtergrond wil Becobra ook het komende werkjaar haar rol als belangenbehartiger, kennisplatform en community verder versterken.

## Een sterke community als fundament

De voorbije jaren werd sterk geïnvesteerd in de uitbouw van de Becobra-community. Ook in 2026-2027 blijft verbinding tussen leden een belangrijke prioriteit. Naast de verdere ontwikkeling van het technisch comité Legal Affairs & Compliance en het technisch comité Social Affairs & Talents willen wij ook de andere technische comités en werkgroepen verder activeren en sterker met elkaar verbinden.

De uitdagingen waarmee ondernemingen worden geconfronteerd, situeren zich immers steeds vaker op het kruispunt van regelgeving, technologie, talent en bedrijfsvoering. Het delen van ervaringen, expertise en praktijkinzichten zal daarom een blijvende meerwaarde vormen voor onze leden.

## Talent en professionele ontwikkeling

De verdere uitbouw van de 'Brokers Academy' wordt een belangrijke strategische pijler voor het komende werkjaar. Met een toegankelijk examenplatform, meertalige ondersteuning en nieuwe trainingsinitiatieven willen wij ondernemingen ondersteunen bij het aantrekken, ontwikkelen en certificeren van talent.

Daarnaast zullen wij samen met CEPOM, opleidingspartners en de FSMA verder werken aan een opleidingsaanbod dat aansluit bij de veranderende realiteit van het beroep. Daarbij gaat aandacht niet alleen naar technische kennis, maar ook naar competenties die steeds belangrijker

worden in een omgeving waarin technologie, advies, communicatie en veranderingsvermogen een grotere rol spelen.

Ook initiatieven die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het beroep en de instroom van nieuwe talenten blijven een belangrijk aandachtspunt. De verdere ontwikkeling van het 'Marine Insurance Graduate Programme' past binnen dezelfde ambitie om expertise duurzaam te verankeren binnen de sector. Daarnaast willen wij verder werken aan projecten die bijdragen aan cultuur, de zichtbaarheid, uitstraling en aantrekkelijkheid van het beroep voor toekomstige generaties.

## Technologie, innovatie en weerbaarheid

Technologie zal ook de komende jaren een belangrijke impact hebben op de werking van makelaarskantoren. Onder impuls van onze voorzitter en samen met de werkgroep Technologie wil Becobra mee de technologische evolutie van onze sector versnellen en haar leden ondersteunen bij het benutten van technologische opportuniteiten.

De ambitie van Becobra is om samen met de leden te identificeren waar de gemeenschappelijke technologische noden van de sector liggen. Technologie is daarbij geen doel op zich, maar een middel om operationele efficiëntie te verhogen, ruimte te creëren voor adviesverlening en de toegevoegde waarde van de professionele verzekeringsmakelaar verder te versterken.

## Een intensieve beleidsagenda

Ook op regelgevend vlak belooft het komende werkjaar bijzonder uitdagend te worden. Op Europees niveau wordt verdere vooruitgang verwacht in dossiers zoals RIS (Retail Investment Strategy), FIDA (Financial Data Access) en het nieuwe AML-kader (Anti-Money Laundering). Daarnaast verdienen ook initiatieven zoals PEPP (Pan-European Pension Product) bijzondere aandacht.

Op nationaal niveau zullen zowel sectorspecifieke dossiers als bredere arbeidsmarkt- en ondernemingsdossiers een impact hebben op de dagelijkse werking van onze leden. Becobra zal deze ontwikkelingen nauwgezet opvolgen, de stem van de sector blijven vertolken en bijzondere aandacht blijven vragen voor werkbare, proportionele en administratief vereenvoudigde regelgeving, en tegelijk bijdragen aan een sterke verzekeringsmarkt die ondernemingen en verzekerden de bescherming biedt die zij nodig hebben.

De structurele dialoog met de FSMA blijft daarbij een belangrijke prioriteit. In een omgeving waarin regelgeving en toezicht steeds complexer worden, hecht Becobra veel belang aan een open en constructieve relatie met de toezichthouder. Deze dialoog laat toe om signalen vanuit de praktijk te delen, interpretatievragen te bespreken en aandacht te vragen voor proportionaliteit, werkbaarheid en de concrete impact van regelgeving op ondernemingen.

Tegelijk zullen ook de Europese ontwikkelingen op toezichtniveau verder worden opgevolgd. De operationalisering van de Anti-Money Laundering Authority (AMLA) en de verdere uitwerking van het nieuwe Europese AML-kader zullen de komende jaren een belangrijke invloed hebben op de verwachtingen ten aanzien van financiële ondernemingen en hun distributiekkanalen.

## De maatschappelijke rol van de sector

Tot slot wil Becobra de expertise van de commerciële verzekeringssector verder onder de aandacht brengen in maatschappelijke discussies rond risico's, weerbaarheid en verzekerbaarheid.



De verdere opvolging van de werkzaamheden rond natuurrampen, de aandacht voor cyberweerbaarheid en de betrokkenheid bij initiatieven zoals 'Be Prepared' passen binnen deze ambitie. Verzekeringsmakelaars beschikken over unieke inzichten in de risico's waarmee overheden en economische actoren worden geconfronteerd. Die expertise verdient ook een plaats in het bredere debat over weerbaarheid en risicobeheer in onze samenleving.

Samen met onze leden, partnerfederaties, Europese vertegenwoordigers, toezichthouders en andere stakeholders willen wij ook het komende werkjaar verder bouwen aan een sterke, professionele en toekomstgerichte sector.

# Strategische reflectie: Voorbij het 'spookscenario'

## Waarom scenarioplanning relevant is voor de toekomst van de commerciële verzekeringsmakelij

De voorbije tweeënhalve jaar heb ik gesprekken gevoerd met makelaars, verzekeraars, toezichthouders, technologiebedrijven, consultants en beleidsmakers.

Wat mij daarbij opvalt, is niet zozeer het ontstaan van afzonderlijke trends zoals artificiële intelligentie, geopolitieke onzekerheid, regelgeving of talenttekorten. Het is de manier waarop deze ontwikkelingen steeds sterker op elkaar inwerken.

Organisaties streven niet langer één doelstelling na. Ze moeten gelijktijdig navigeren tussen concurrentiekracht, weerbaarheid, duurzaamheid, veiligheid en strategische autonomie. Vooruitgang op het ene vlak kan ten koste gaan van een ander.

Toch merk ik, ondanks deze toenemende complexiteit, dat veel gesprekken vertrekken vanuit dezelfde onderliggende veronderstelling: technologie zal zich verder ontwikkelen, instellingen zullen stabiliteit en coördinatie blijven bieden en de fundamenten van ons beroep zullen grotendeels onveranderd blijven.

Misschien.

Maar wat als sommige van die aannames onjuist blijken?

Scenario's helpen ons nadenken over wat kan gebeuren wanneer aannames waarop wij vandaag bouwen, niet langer blijken te gelden.

## Het spookscenario

De meesten onder ons dragen een bepaald beeld van de toekomst met zich mee.

In scenarioplanning wordt dit het *spookscenario* genoemd: de toekomst die we impliciet veronderstellen wanneer we bestaande trends doortrekken.

In veel gesprekken binnen onze sector ziet dat spookscenario er ongeveer als volgt uit:

- AI wordt steeds krachtiger;
- digitalisering verhoogt de efficiëntie;
- instellingen, zoals toezichthouders, rechtbanken, internationale instellingen en overheden, behouden dezelfde legitimiteit en maatschappelijke rol als vandaag (denk aan de FSMA, de NBB, EIOPA, het Hof van Justitie van

de Europese Unie, de Europese Commissie en de OESO);

- professionals maken steeds meer gebruik van technologie, maar blijven verantwoordelijk voor belangrijke beslissingen;
- vertrouwen wordt opgebouwd via menselijke relaties;
- klanten blijven nabijheid, context en persoonlijk advies waarderen bij belangrijke beslissingen.

Kort samengevat: technologie evolueert, mensen blijven aan het stuur en vertrouwensrelaties blijven centraal staan.

Maar wat mogelijk is, is daarom nog niet onvermijdelijk.

De vraag is dus niet of dit spookscenario werkelijkheid zal worden, maar wat er zal gebeuren als een van de fundamentele aannames ervan onjuist blijkt te zijn.



## Drie plausibele toekomsten

Om alternatieve toekomsten te verkennen, hebben we ons gericht op twee vragen die bepalend kunnen zijn voor de manier waarop de toekomst zich ontwikkelt.

Ten eerste: wie of wat neemt de beslissingen?

Naarmate artificiële intelligentie krachtiger wordt, rijst de vraag in welke mate belangrijke beslissingen menselijk blijven of steeds vaker aan systemen worden toevertrouwd.

Ten tweede: hoe organiseren samenlevingen zich wanneer complexiteit toeneemt en nieuwe actoren steeds meer capaciteit verwerven om die complexiteit te organiseren?

Blijft coördinatie verankerd in instellingen zoals overheden, toezichthouders en internationale organisaties? Of verschuift ze geleidelijk naar ecosystemen en platformen die steeds meer informatie, expertise en dienstverlening met elkaar verbinden?

Verschillende antwoorden op deze twee vragen kunnen leiden tot zeer uiteenlopende toekomsten. De drie hieronder beschreven toekomsten illustreren enkele manieren waarop deze krachten met elkaar kunnen interageren.

### Toekomst 1 – Orkestratie

*(Technologie geniet het vertrouwen om te orkestreren. Ecosystemen leveren de respons.)*

Het spookscenario gaat ervan uit dat expertise schaars blijft.

Naarmate analytische capaciteiten steeds toegankelijker worden, wordt expertise steeds meer een commodity. Tegelijkertijd worden artificiële intelligentie en digitale infrastructuren steeds krachtiger en sterker met elkaar verbonden, waardoor de complexiteit sneller toeneemt dan ons vermogen om die te organiseren. De uitdaging verschuift daardoor van inzicht naar orkestratie: het afstemmen van een steeds complexer geheel van actoren, technologieën en onderlinge afhankelijkheden.

Ecosystemen en platformen nemen geleidelijk functies over die traditioneel door instellingen werden georganiseerd. Coördinatie verschuift van institutionele structuren naar private netwerken die informatie, expertise en responscapaciteit met elkaar verbinden.

In deze wereld ligt de macht bij degenen die de orkestratielaag controleren: de platformen en ecosystemen die informatie, organisaties en responsmechanismen in real time met elkaar verbinden.

Voor de verzekeringssector betekent dit een fundamentele verschuiving. Gestandaardiseerde verzekeringsoplossingen evolueren steeds vaker naar embedded oplossingen, geïntegreerd in bredere ecosystemen van dienstverlening. Verzekering blijft belangrijk, maar wordt steeds meer één component binnen een bredere resilience-infrastructuur.

Complexere risico's worden continu opgevolgd en bijgestuurd naarmate realtime gegevens een verfijnder inzicht bieden in de aard en evolutie van de blootstellingen. Wanneer zich een gebeurtenis voordoet, wordt een geïntegreerde respons geactiveerd die de verschillende lagen van die resilience-infrastructuur samenbrengt.

Daardoor vervagen de grenzen tussen verzekeraars, makelaars, technologiebedrijven, preventiediensten en gespecialiseerde risicopartners. Waarde ontstaat steeds minder uit een afzonderlijke verzekeringspolis en steeds meer uit het vermogen om risico's te monitoren, te voorkomen, te financieren en erop te reageren.

De strategische vraag luidt dan niet langer wie de polis verkoopt.

Wel, wie orkestreert de respons op onzekerheid? Wie kan relevante data mobiliseren en interpreteren? En wie slaagt erin de verschillende actoren binnen het ecosysteem met elkaar te verbinden?

### Toekomst 2 – Legitimiteit

*(Technologie levert inzicht. Instellingen verschaffen legitimiteit.)*

Het spookscenario gaat ervan uit dat steeds krachtigere systemen geleidelijk aan meer vertrouwen zullen krijgen om bepaalde beslissingen te nemen.

Maar wat als samenlevingen weigeren om beslissingsbevoegdheid uit handen te geven?

Artificiële intelligentie wordt buitengewoon krachtig. Analytische capaciteit is in overvloed aanwezig en de meeste organisaties kunnen terugvallen op nagenoeg dezelfde modellen, aanbevelingen en voorspellende mogelijkheden.

Toch verhinderen herhaalde fouten, black-boxbeslissingen, tegenstrijdige aanbevelingen en vragen rond aansprakelijkheid dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid aan machines wordt toevertrouwd.

Technologie wordt vertrouwd om te analyseren. Niet om te beslissen.

Organisaties worstelen niet langer met het verkrijgen van antwoorden. Ze worstelen met de vraag welk antwoord ze kunnen vertrouwen.

Naarmate systemen krachtiger worden, neemt ook de vraag toe naar toezicht, uitlegbaarheid, certificering en verantwoordingsplicht. Instellingen zoals toezichthouders, rechtbanken, beroepsorganisaties en internationale regelgevers worden daardoor steeds belangrijkere ankerpunten voor vertrouwen. Zij spelen een steeds grotere rol in het bepalen welke modellen, aanbevelingen en besluitvormingsprocessen voldoende betrouwbaar, uitlegbaar en verdedigbaar zijn om op te steunen.

Voor de verzekeringssector blijft risicotransfer belangrijk, maar de grootste toegevoegde waarde ligt niet langer in analyse. Verantwoordelijkheid wordt de premiedienst.

Klanten zoeken partners die aannames kunnen uitdagen, aanbevelingen kunnen valideren en verantwoordelijkheid durven opnemen wanneer onzekerheid groot blijft. Naarmate governancevereisten toenemen en verantwoordingsplichten zich opstapelen, wordt het steeds moeilijker om gespecialiseerde expertise geïsoleerd aan te bieden. Risico, compliance, cyberweerbaarheid, regelgeving en strategisch advies groeien steeds vaker samen binnen grotere professionele dienstverleners.

Hoogwaardige begeleiding, sectorspecifieke expertise en professioneel oordeel blijven bestaan, maar worden steeds schaarser en duurder. Voor een groot deel van de markt evolueren advies en dienstverlening geleidelijk naar gestandaardiseerde oplossingen.

De strategische vraag luidt dan niet langer wie het beste model heeft.

Wel, wie beschikt over voldoende expertise, governance en institutioneel vertrouwen om verantwoordelijkheid op te nemen? En wie krijgt het vertrouwen om beslissingen te legitimeren?

## Toekomst 3 – Blueprint

*(Technologie geniet het vertrouwen om te beslissen. Instellingen leggen de regels vast)*

Het spookscenario gaat ervan uit dat mensen verantwoordelijk blijven voor belangrijke beslissingen.

Maar wat als consistentie belangrijker wordt dan oordeelsvorming?

Artificiële intelligentie wordt steeds krachtiger en raakt steeds dieper ingebed in regelgevende kaders. In plaats van automatisering af te remmen, vertalen instellingen besluitvorming geleidelijk naar standaarden, regels en operationele protocollen.

Binnen die grenzen opereren systemen steeds autonomer.

Technologie geniet het vertrouwen om te beslissen.

Instellingen bepalen de regels waarbinnen systemen opereren.

Daardoor verschuift oordeelsvorming geleidelijk van individuele professionals naar systemen die functioneren binnen vooraf gedefinieerde kaders. Consistentie, voorspelbaarheid en compliance worden belangrijker dan maatwerkexpertise.

Organisaties concurreren steeds minder op basis van beter oordeel en steeds meer op basis van betere uitvoering.

Voor de verzekeringssector betekent dit dat gestandaardiseerde risico's steeds vaker worden

beheerd binnen vooraf bepaalde kaders. Acceptatie, polisbeheer, schadeafhandeling en dienstverlening verlopen grotendeels zonder menselijke tussenkomst. Een standaard schadegeval wordt niet meer beoordeeld. Het activeert een vooraf bepaald responsprotocol.

Concurrentie verschuift van expertise naar proceskwaliteit, datakwaliteit, integratiecapaciteit en schaal. Naarmate systemen een groter deel van de waardeketen beheren, nemen ook schaalvoordelen en verticale integratie toe. Verzekeraars, MGA's, technologiebedrijven en distributiekanaal groeien steeds vaker naar elkaar toe.

De rol van de commerciële verzekeringsmakelaar verandert fundamenteel. Waarde ontstaat steeds minder uit individueel oordeel en steeds meer uit het vermogen om systemen, processen en standaarden te ontwerpen, beheren en integreren. Menselijke expertise concentreert zich rond complexe risico's en situaties waarvoor nog geen protocol bestaat.

De strategische vraag luidt dan niet langer wie het beste oordeel heeft.

Wel, wie beschikt over voldoende schaal, data en technologische capaciteit om de standaarden van morgen operationeel te maken?

## Reflectie

Geen van deze toekomsten neemt de noodzaak weg om met onzekerheid om te gaan.

Wat verandert, is waar de invloed zich bevindt: bij degenen die complexiteit orkestreren, legitimiteit verschaffen of de standaarden bepalen waarbinnen risico's worden beheerd.

Scenarioplanning dwingt ons uiteindelijk om een eenvoudige maar fundamentele vraag te stellen:

**Begrijpen we werkelijk wat ons beroep vandaag relevant maakt, en waar morgen de waarde zal liggen?**

**Valérie Nolens**  
CEO



# Onze mandaten

## FSMA

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Assuralia, Sectoraal overleg:

### bemiddelaarsfederaties

- Level I: Pedro Matthyssens, Valérie Nolens
- Level II: Valérie Nolens, Deogracias Kabanda

## Ombudsman van de Verzekeringen, Raad van Bestuur

- Valérie Nolens

## Paritair Fonds voor Bestaanszekerheid (CEPOM), Raad van Bestuur

- Valérie Nolens (voorzitster)

## Commissie voor Verzekeringen

- Valérie Nolens
- Matthias Van Herck (plaatsvervangend)

## Federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Paritair Comité voor de makelarij en verzekeringsagentschappen (PC 307)

### Effectief

- Valérie Nolens (woordvoester)
- Ann Van der Linden
- Kari Vankeirsbilck

### Plaatsvervangend

- Patrizia Pace
- Danielle Innocent
- Kathleen Hautekiet

## PORTIMA, Raad van Bestuur

- Wim Gielen
- Valérie Nolens (plaatsvervangend)

## Overlegcomité tussen de bemiddelaarsfederaties

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Bipar

- Valérie Nolens

## VBO, Raad van bestuur

- Valérie Nolens
- Leen Verheyen (plaatsvervangend)

## Hoge Raad voor de Zelfstandigen en de KMO

- Valérie Nolens



Interview



Sébastien Yerna  
FSMA

# Toezicht en transformatie: de FSMA over compliance, data en digitalisering

Recente ontwikkelingen – in het bijzonder die voortvloeien uit de werkzaamheden van EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) – wijzen op verschillende samenlopende tendensen: meer aandacht voor de manier waarop regels zich concreet vertalen voor de klant, een verdere convergentie van de toezichtspraktijken op Europees niveau en een toenemend gebruik van data in controleprocessen. Tegelijk evolueert het toezicht in een omgeving die onder meer wordt gekenmerkt door de digitalisering van processen en de opkomst van nieuwe risico's.

In die context lijkt het ons bijzonder relevant om beter

te begrijpen hoe deze evoluties doorwerken in de toezichtspraktijk in België en welke impact zij hebben op de actoren in de distributie.

**In een context van versterking van de Europese kaders en geleidelijke convergentie van de toezichtspraktijken, hoe vertalen deze ontwikkelingen zich concreet in de aanpak van de FSMA in België? Wat zijn in dat kader de meest bepalende hefboomen om de praktijken van de tussenpersonen te doen evolueren?**

De Europese regelgeving heeft de voorbije jaren een duidelijke impact gehad op de manier waarop toezicht wordt georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan de Insurance Distribution Directive (IDD), de werkzaamheden van EIOPA of de bredere Europese ambities rond de Savings and Investments Union. Voor de FSMA betekent dit concreet dat wij steeds meer aandacht besteden aan het stroomlijnen van toezichtsacties, aan datagedreven controles en aan de effectieve toepassing van de regels in de praktijk. Het is essentieel dat toezicht voldoende dicht bij de markt georganiseerd blijft. Belgische verzekeringstussenpersonen opereren immers in een specifieke economische en juridische context, dit binnen verschillende types van distributiekanaalen en met een sterke lokale verankering. Net daarom blijft de rol van nationale toezichthouders cruciaal, zeker wanneer het gaat over bescherming van retailklanten en kmo's.

Voor de tussenpersonen vertaalt deze evolutie zich in verwachtingen op het vlak van professionalisering, governance en klantgerichtheid. Tussenpersonen moeten duidelijk kunnen aantonen waarom een bepaald product beantwoordt aan de verlangens en behoeften van de klant. Ook van cruciaal belang is opleiding en permanente vorming, zeker in een omgeving waar regelgeving, digitalisering en nieuwe risico's elkaar snel opvolgen. Daarnaast speelt ook data een steeds grotere rol. De FSMA gebruikt analysetools om trends en mogelijke problemen sneller te detecteren. Dat laat toe om efficiënt een risicogebaseerd toezicht uit te oefenen. Uiteindelijk blijft het doel hetzelfde: het vertrouwen van de consument versterken en zorgen voor een gezonde en duurzame verzekeringsmarkt.



Sébastien Yerna, Lid van het directiecomité van de FSMA

Er is steeds meer aandacht voor de manier waarop regels in de praktijk toelaten de bescherming en het belang van de klant te waarborgen. Hoe positioneert de FSMA zich tegenover deze evolutie, en hoe komt dat concreet tot uiting in het toezicht in België?

De FSMA ondersteunt volop de evolutie naar een meer resultaatgericht toezicht. Ze beperkt zich niet tot de uitwerking van beleidsdocumenten en procedures die correct de reglementaire vereisten moeten vertalen. Ze gaat ook de effectiviteit hiervan na met het oog op de bescherming van de consumenten. Dat sluit nauw aan bij Europese ontwikkelingen, onder meer binnen IDD en de discussies rond de Retail Investment Strategy. In de verzekeringssector betekent dit dat niet enkel de distributieprocessen belangrijk zijn, maar ook de concrete uitkomst voor de klant. Producten moeten beantwoorden aan een reële behoefte, begrijpelijk zijn en een redelijke prijs-kwaliteitverhouding bieden. Het concept 'value for money' staat daarbij centraal.

Dat vertaalt zich in België onder meer in de controles die de FSMA uitvoert op verzekeringsproducten met hoge kosten of een lage schadelast. In 2025 heeft de FSMA bijna 200 onderzoeken afgerond naar tak 23-producten en niet-levensverzekeringen. Dat leidde tot tientallen kostenverlagingen en zelfs tot stopzettingen van commercialisering wanneer onvoldoende meerwaarde voor de klant kon worden aangetoond. Ook voor verzekeringstussenpersonen

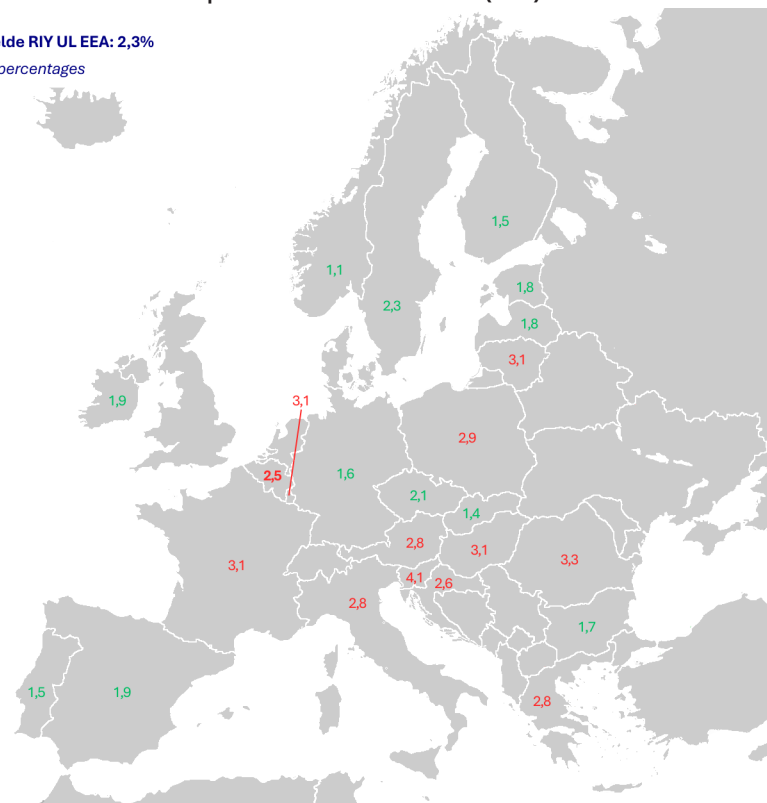
heeft dit belangrijke gevolgen. Zij spelen immers een cruciale rol in de productselectie en in de uitleg aan de klant. Een goed adviesproces en een duidelijke motivering van aanbevelingen zijn vandaag essentieel binnen een klantgerichte distributieaanpak.

De technologische evoluties en de opkomst van nieuwe risico's (cyber, natuurrampen, ESG, ...) veranderen de professionele competenties die in de sector vereist zijn. Hoe kijkt de FSMA naar die evolutie, en welke assen van professionele ontwikkeling lijken u prioritair voor de komende jaren?

Net zoals alle sectoren bevindt ook de verzekeringssector zich duidelijk in een

### Value for money – Outliers Reduction in yield tak-23-levensverzekeringsproducten in de Europese Economische Ruimte (EER)

Gemiddelde RIY UL EEA: 2,3%  
Cijfers in percentages



Bron: FSMA presentatie van 15 april 2026

transformatieperiode. Nieuwe risico's zoals cyberincidenten, klimaatgerelateerde schade en ESG-gerelateerde verplichtingen vragen andere competenties dan tien of vijftien jaar geleden. Tegelijk verandert ook de manier waarop klanten communiceren en producten vergelijken. Voor de

FSMA betekent dit dat permanente vorming en professionele ontwikkeling belangrijker worden dan ooit. De verplichting van permanente bijscholing moet daarbij niet gezien worden als een formaliteit of administratieve overlast, maar als een opportuniteit en een noodzakelijke investering in kwaliteit, deskundigheid en vertrouwen.

Voor verzekeringstussenpersonen zullen volgens ons digitale en communicatieve vaardigheden prioritair zijn in de komende jaren. Tussenpersonen moeten digitale tools efficiënt kunnen gebruiken, zonder daarbij het menselijke contact te verliezen dat net hun toegevoegde waarde vormt. In een steeds complexere omgeving wordt de rol van de tussenpersoon als 'vertaler van complexiteit' alleen maar belangrijker. De combinatie van technologische ondersteuning en menselijke begeleiding is de sleutel voor het succes van de sector in de toekomst.

Dat het cyberrisico reëel is, is de afgelopen weken duidelijk geworden. Enkele weken geleden schudde Anthropic de wereld wakker met berichten over haar Frontier AI Model Mythos. Dit model is uitzonderlijk goed in het ontdekken van kwetsbaarheden in IT-toepassingen. In de juiste handen kunnen deze systemen kwetsbaarheden sneller en beter verhelpen. In verkeerde handen kunnen die kwetsbaarheden geëxploiteerd worden voor de foute doeleinden. Ook in die exploitatie is het model zeer goed. Kwetsbaarheden zullen zeer snel geëxploiteerd worden, vooraleer er een patch beschikbaar is.

Doordat deze modellen op geautomatiseerde

wijze razendsnel kwetsbaarheden ontdekken en exploiteren, stijgt ons aller IT-risico. Wie er voordien nog kon op hopen dat zijn instelling de moeite van de hackers niet waard was wegens niet interessant genoeg, komt daar nu niet meer mee weg. Door de automatisering wordt elke organisatie een mogelijk doelwit, ook de kleinste. Hoog tijd dus om een tandje bij te steken. Want het is niet zo dat ondernemingen niets kunnen doen en alleen maar bang kunnen afwachten tot zij aan de beurt zijn. Ze kunnen hun operationele weerbaarheid wel degelijk verstevigen. De Digital Operations Resilience Act (DORA), de Europese verordening die werd ingevoerd om de digitale weerbaarheid van de financiële sector te versterken, is maar op een deel van de verzekeringstussenpersonen van toepassing. Maar ook zonder de 'druk van de regelgeving' is het een goed idee voor elke verzekeringstussenpersoon om werk te maken van grotere operationele weerbaarheid.

**De digitalisering en het toenemende gebruik van gegevens veranderen niet alleen de praktijken van de actoren, maar ook de instrumenten van de toezichthouder. Welke effecten daarvan structureren volgens u het meest de manier waarop vandaag toezicht wordt uitgeoefend, met name wat betreft de voorbereiding, de doelgerichte selectie en de uitvoering van controles?**

De FSMA volgt de evoluties in de markt

zeer nauwgezet op en past ook haar toezichtsmethodologie voortdurend aan. De digitalisering van processen, het gebruik van artificiële intelligentie en de opkomst van digitale distributiekanaalen hebben een grote impact op de manier waarop financiële diensten worden aangeboden. Daarom investeert de FSMA steeds meer in technologische expertise en datagedreven toezichtstechnieken.

Ik hoef u niet uit te leggen dat de FSMA toezicht houdt op een kleine 9000 verzekeringstussenpersonen. Het is dan ook onvermijdelijk dat onze controles gebeuren volgens een risicogebaseerde aanpak. Daarbij maken wij gebruik van eigen risicomodellen.

De FSMA maakt steeds vaker gebruik van de opportuniteiten die nieuwe technologieën met zich meebrengen. Zo zet zij sinds enkele jaren in op webscraping om interne data te verrijken met externe data. Zulke technologieën maken het mogelijk om automatisch publiek beschikbare informatie op het internet te verzamelen, bijvoorbeeld om mogelijke schendingen van de financiële wetgeving op te sporen. De FSMA gebruikt ook artificiële intelligentie om grote hoeveelheden financiële informatie sneller en nauwkeuriger te analyseren. Zo worden gegevens uit beleggersinformatiedocumenten (KIDs) automatisch geëxtraheerd, geanalyseerd en vergeleken, en worden risico-indicatoren in financiële rapporteringen automatisch opgespoord en samengevat. Deze projecten maken het toezicht

efficiënter, consistent en meer datagestuurd, met snellere en actuelere risico-inschattingen als gevolg.

### Welke concrete elementen maken het mogelijk om het onderscheid te maken tussen een organisatie waar compliance in de governance is geïntegreerd en een organisatie waar compliance eerder formeel blijft?

Dit is een belangrijk punt dat u aanhaalt. Een organisatie waar compliance echt geïntegreerd is in de governance herken je meestal vrij snel. In dergelijke organisaties maakt compliance deel uit van de bedrijfscultuur en van de dagelijkse besluitvorming ('tone at the top'). Dergelijke organisaties beschouwen regelgeving niet als een loutere verplichting of last, maar als een essentieel onderdeel voor een kwaliteitsvolle dienstverlening en een goed bestuur. Dat vertaalt zich onder meer in duidelijke verantwoordelijkheden, een actieve betrokkenheid van het management en permanente vorming.

In organisaties waar compliance eerder een formalisme blijft, ziet men vaak het tegenovergestelde. Procedures bestaan weliswaar op papier, maar zijn onvoldoende of niet geïntegreerd in de dagelijkse werking. Documentatie wordt vooral opgesteld vanuit een controlelogica, zonder echte link met klantbelang of operationele realiteit. Voor verzekeringstussenpersonen is dit een belangrijk aandachtspunt. De FSMA verwacht dat zij compliance als een ingesteldheid ('mindset') hanteren in het kader van hun dienstverlening en dit niet louter als

een 'tick-the-box exercise' beschouwen. Dat is een belangrijk aandachtspunt dat wij meenemen in ons toezicht op de naleving van de gedragsregels en de antiwitwaswetgeving.

### Welke types situaties of vaststellingen komen vandaag het vaakst terug in de controles binnen het toezicht op de distributie? Kunt u de domeinen aangeven die in de praktijk de meeste aandacht vragen?

De FSMA ziet een aantal terugkerende aandachtspunten. Een eerste belangrijk domein betreft de kwaliteit van het distributieproces en de documentatie ervan. Ze verwacht dat tussenpersonen voldoende kunnen aantonen waarom een bepaald product beantwoordt aan de verlangens en behoeften van de klant. Bij advies over spaar- en beleggingsverzekeringen moeten zij bijkomend ook aantonen hoe het advies beantwoordt aan de kennis en ervaring, financiële situatie en beleggingsdoelstellingen (inclusief duurzaamheidsvoorkeuren). In sommige dossiers blijkt die motivering nog onvoldoende concreet of te standaardmatig opgesteld. Ook transparantie over kosten en vergoedingen blijft een belangrijk aandachtspunt.

Daarnaast blijft value for money een centrale prioriteit, zeker voor producten met complexe kostenstructuren zoals bepaalde tak 23-producten. De FSMA kijkt daarbij niet enkel naar de verzekeraar, maar ook naar de distributieketen. Tussenpersonen

spelen immers een sleutelrol in de productkeuze en de informatieverstrekking aan klanten.

Een ander aandachtspunt betreft het verbod voor verzekeringstussenpersonen om voor hun activiteiten van verzekeringsdistributie een beroep te doen op zelfstandigen die niet als verzekeringstussenpersoon zijn ingeschreven. Dit verbod geldt niet alleen voor samenwerking met zelfstandige subagenten, maar eveneens voor samenwerking met andere zelfstandigen die tussenkomen in de ketting van het productieproces en die daarbij activiteiten uitoefenen die kwalificeren als verzekeringsdistributie.

### Wat kenmerkt vanuit het standpunt van de FSMA een constructieve toezichtsdialoog met de tussenpersonen? Welke gedragingen of houdingen vergemakkelijken die dialoog en dragen bij tot een doeltreffende toezichtrelatie?

Een constructieve toezichtrelatie begint in de eerste plaats met transparantie en open communicatie. Elke onderneming krijgt wel eens te maken met problemen of fouten. In dat geval verwacht de FSMA dat de tussenpersonen dit tijdig signaleren, bereid zijn om verbeteringen door te voeren en actief meedenken over oplossingen. Een goede dialoog maakt het mogelijk om sneller tot duidelijke verwachtingen te komen en om misverstanden te vermijden. Dat is in het belang van zowel de sector als de consument.

Ook wil ik het belang onderstrepen van het actueel

houden van het inschrijvingsdossier in CABRIO. CABRIO vormt het eerste aanspreekpunt tussen de FSMA en de tussenpersonen. De gegevens die via dit platform worden beheerd, stellen de FSMA in staat om na te gaan of aan de inschrijvingsvoorwaarden wordt voldaan. Het is essentieel dat de FSMA over correcte en actuele informatie beschikt.

Verder hecht de FSMA veel belang aan een duidelijke communicatie over haar toezichtspraktijken en de evolutie van de wet- en regelgeving. Naast haar rol als toezichthouder wil zij de sector actief ondersteunen door informatie toegankelijk en begrijpelijk te maken. Dit gebeurt onder meer via haar website, FAQ's voor tussenpersonen, praktijkguides, nieuwsbrieven en sectorale verslagen. Daarnaast zet de FSMA steeds meer in op digitale communicatie en sensibilisering, zoals animatiefilms en webinars die samen duizenden deelnemers bereiken. Met deze initiatieven beoogt de FSMA dat de sector beter op de hoogte blijft van de geldende regels en van haar verwachtingen als toezichthouder.

Daarnaast onderhouden wij een voortdurende dialoog met de beroepsverenigingen van de tussenpersonen zoals Becobra. Zij spelen een belangrijke rol als brug tussen de praktijk en het toezicht. Dankzij deze consultaties kan de FSMA boodschappen overbrengen en haar verwachtingen optimaal formuleren. Deze consultaties maken het bovendien mogelijk problemen binnen de sector te identificeren en bij te dragen aan hun oplossing.

Een concreet voorbeeld van het constructieve overleg

Verzekerings- en herverzekeringstussenpersonen met inschrijvingen	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Verzekeringstussenpersonen</b>	8 362	8 549	8 847	9 407	9 821
Makelaars	4 637	4 898	5 184	5 490	5 795
Agenten	1 119	1 206	1 289	1 410	1 533
Subagenten	1 966	1 850	1 795	1 959	2 053
Nevenverzekeringstussenpersonen	583	538	523	496	395
Gevolmachtigde onderschrijvers	57	57	56	52	45
<b>Herverzekeringstussenpersonen</b>	40	34	33	32	33
Makelaars	32	27	26	25	24
Agenten	8	7	7	7	9

Tussenpersonen in bank- en beleggingsdiensten met inschrijvingen	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Tussenpersonen in bank- en beleggingsdiensten</b>	1 296	1 456	1 580	1 812	1 924
Makelaars	16	17	20	19	22
Agenten	1 280	1 439	1 560	1 793	1 902

Bronnen:  
 FSMA jaarverslag 2023  
 FSMA jaarverslag 2024  
 Presentatie van de FSMA van 15 april 2026

tussen Becobra en de FSMA betreft de interpretatie van de toepassingsscope van DORA. Over de exacte reikwijdte van deze Europese verordening en de impact ervan op bepaalde tussenpersonen bestaat momenteel nog onduidelijkheid. Daarom is een continue dialoog tussen de sector en de toezichthouder van groot belang om tot een duidelijk en werkbaar kader te komen, zodat de sector zich op een correcte en tijdige manier kan conformeren aan DORA.

**Hoe ziet de FSMA op langere termijn de evolutie van de rol van de tussenpersonen in een meer gedigitaliseerde en geïntegreerde omgeving? Als u een aanbeveling zou moeten formuleren aan de actoren van de sector voor de komende jaren, welke zou dat dan zijn?**

Zoals ik reeds heb aangehaald is de FSMA ervan overtuigd dat verzekeringstussenpersonen ook in een sterk gedigitaliseerde markt een centrale rol zullen blijven spelen. Technologie zal bepaalde processen automatiseren en vereenvoudigen, maar het menselijke aspect van adviesverlening blijft essentieel. Klanten verwachten niet alleen snelheid en gebruiksgemak, maar ook begeleiding, vertrouwen en advies, zeker bij complexe risico's of belangrijke financiële beslissingen. De tussenpersoon blijft daarom een belangrijke schakel in het economische en sociale weefsel.

De uitdaging nu en ook voor de komende jaren zal erin bestaan om technologische innovatie te combineren met die menselijke meerwaarde. Mijn aanbeveling aan de sector zou daarom zijn om verder te investeren in professionalisering, opleiding en digitale maturiteit, zonder het persoonlijke contact uit het oog te verliezen. Daarnaast zullen transparantie en aantoonbare meerwaarde steeds belangrijker worden. In een context waar 'value for money' centraal staat, zullen tussenpersonen die duidelijk kunnen uitleggen welke toegevoegde waarde zij bieden, zich ook in de toekomst sterk kunnen onderscheiden.

**D**aarnaast onderhouden wij een voortdurende dialoog met de beroepsverenigingen van de tussenpersonen zoals Becobra. Zij spelen een belangrijke rol als brug tussen de praktijk en het toezicht. Dankzij deze consultaties kan de FSMA boodschappen overbrengen en haar verwachtingen optimaal formuleren. Deze consultaties maken het bovendien mogelijk problemen binnen de sector te identificeren en bij te dragen aan hun oplossing.





Interview

Hein Lannoy  
Assuralia

# Samenwerken in een veranderend verzekerings-ecosysteem: Assuralia over de toekomst van de sector

Verzekeraars spelen een centrale rol in de manier waarop de sector zich aanpast aan nieuwe risico's, maatschappelijke verwachtingen, technologische ontwikkelingen en veranderende regelgeving. Tegelijk beïnvloeden deze evoluties ook in toenemende mate de samenwerking tussen verzekeraars, tussenpersonen en andere actoren binnen het bredere verzekeringsecosysteem. Samenwerken in een veranderend verzekeringsecosysteem: Assuralia over de toekomst

van de sector

Recente ontwikkelingen wijzen op verschillende samenlopende tendensen: een toenemende complexiteit van risico's, discussies rond verzekeraarbaarheid en protection gaps, een versnelling van digitalisering en artificiële intelligentie, een groeiende focus op data, governance en klantuitkomsten, maar ook veranderende verwachtingen rond begeleiding, preventie en maatschappelijke weerbaarheid.

In die context lijkt het ons bijzonder interessant om beter te begrijpen hoe Assuralia deze evoluties analyseert, welke trends volgens u het meest bepalend zullen zijn voor de komende jaren, en hoe u kijkt naar de verdere evolutie van het verzekeringsecosysteem en de samenwerking tussen verzekeraars en tussenpersonen.

**De verzekeringssector wordt geconfronteerd met complexere en meer onderling verbonden risico's: cyber, klimaat, geopolitiek, supply chains, gezondheidszorg en pensioenen. Assuralia benadrukt herhaaldelijk dat verzekeringen een maatschappelijke rol spelen, maar dat die rol ook stabiele kaders en samenwerking met de overheid vergt. Hoe ziet u vandaag de rol van de verzekeringssector in het versterken van economische en maatschappelijke weerbaarheid? En welke rol ziet u daarin voor tussenpersonen?**

De verzekeringssector speelt inderdaad een cruciale rol in het beheersen van maatschappelijke systeemrisico's. Zoals je zelf aangeeft nemen deze risico's alleen maar toe. Naast de al vermelde voorbeelden, denken we ook aan pandemieën, die volgens sommige virologen snel kunnen terugkeren, aan de groeiende risico's rond artificiële intelligentie en aan veiligheidsdreigingen, waaronder oorlog.

Wanneer dergelijke risico's zich voordoen, wordt steeds naar de verzekeringssector gekeken om de schade op te vangen. Dat kan echter alleen als de risico's en schade voldoende gespreid zijn in tijd en ruimte. In dat geval zijn ze verzekeringstechnisch beheersbaar en kan de sector zijn rol ten volle spelen.

Bij systeemrisico's is die spreiding er meestal niet: schade treft massaal en gelijktijdig verschillende regio's en slachtoffers. Daardoor kan de verzekeringssector dit niet alleen dragen.

Publieke-private samenwerking dringt zich dan ook op. Een stabiel regelgevend kader, rechtszekerheid, investeringen in preventie



Hein Lannoy, CEO  
Assuralia

en een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid en private actoren zijn essentieel om verzekeraarbaarheid te behouden.

Voor oorlogsrisico's moeten we de realiteit ook onder ogen zien dat deze risico's gewoon onverzekerbaar zijn.

Ook tussenpersonen hebben een sleutelrol. In een wereld waar risico's complexer worden, groeit de behoefte aan begeleiding, vertrouwen en advies. Zij vertalen complexe risico's naar begrijpelijke oplossingen, helpen klanten risico's beter inschatten en versterken financiële en verzekeringsgeletterdheid. Vaak zijn zij het eerste aanspreekpunt bij preventie, bescherming en schadeafhandeling.

Bovendien vervullen tussenpersonen een belangrijke signaalfunctie: zij staan dicht bij gezinnen en ondernemingen en zien als eerste hoe nieuwe risico's zich ontwikkelen of waar bescherming tekortschiet. Zo dragen ze actief bij aan innovatie en aan oplossingen die aansluiten bij veranderende maatschappelijke behoeften.

Totaal (Leven + Niet-leven)	Volume totale premie	Broker totaal	Mega-broker	Excl. Mega-broker	Excl. netwerk	Bank-verzekering	Direct
2024	34,2 Mrd	52,1%	/	/	28,6%		19,3%
2023	31,7 Mrd	52%	/	/	27,2%		20,7%
2022	29,9 Mrd	52%	/	/	28,4%		19,6%
2021	29,3 Mrd	52,8%	/	/	27,6%		19,6%
2020	28,1 Mrd	52,1%	/	/	27,4%		20,5%
Niet-leven	Volume totale premie	Broker totaal	Mega-broker	Excl. Mega-broker	Excl. netwerk	Bank-verzekering	Direct
2024	16,2 Mrd	61,2%	46,8%	14,4%	12,3%	8,4%	18,1%
2023	15,3 Mrd	60,9%	47,1%	13,8%	12,3%	8,5%	18,4%
2022	14,0 Mrd	60,9%	47,4%	13,6%	12,3%	8,5%	18,4%
2021	13,3 Mrd	60,9%	47,9%	12,9%	12,2%	8,1%	18,8%
2020	12,6 Mrd	60,9%	48%	12,9%	12,2%	8,1%	19%
Leven individueel	Volume totale premie	Broker totaal	Mega-broker	Excl. Mega-broker	Excl. netwerk	Bank-verzekering	Direct
2024	11,5 Mrd	44,1%	1,1%	42,9%	6,5%	46,1%	3,4%
2023	9,6 Mrd	44,3%	1,2%	43,1%	7%	45,6%	2,7%
2022	9,8 Mrd	44,6%	1,3%	43,4%	7%	45,4%	2,7%
2021	10,2 Mrd	48,6%	2,2%	46,5%	6,95%	42,1%	2,8%
2020	9,4 Mrd	46,7%	12,2%	48,7%	7,1%	43,1%	3,1%
Leven groep	Volume totale premie	Broker totaal	Mega-broker	Excl. Mega-broker	Excl. netwerk	Bank-verzekering	Direct
2024	6,5 Mrd	43,8%	18,6%	25,2%	6%		50,2%
2023	6,8 Mrd	42,9%	18,7%	24,3%	5,7%		51,3%
2022	6,1 Mrd	43,2%	19,8%	23,5%	7,2%		49,6%
2021	5,9 Mrd	41,5%	17,9%	23,7%	7,7%		50,7%
2020	6,0 Mrd	42%	17,4%	24,7%	7,1%		50,7%

### Distributiekanaal: marktaandelen van brokers tussen 2020 en 2024

Bron: Assuralia, Rapporten distributiekanaal 2020-2024

De discussies rond protection gaps, verzekerbaarheid en opkomende risico's tonen aan dat de uitdaging vandaag niet alleen ligt in capaciteit of prijszetting, maar ook in het beter begrijpen, modelleren en structureren van nieuwe risico's. Wat zijn volgens u vandaag de belangrijkste obstakels voor innovatie rond nieuwe of moeilijk verzekerbare risico's? En welke voorwaarden zijn nodig om het verzekeringsecosysteem wendbaarder te maken in het ontwikkelen van nieuwe oplossingen?

Om een risico te kunnen verzekeren moet het eerst goed inschatbaar zijn. Bij heel wat innovaties zoals het gebruik van artificiële intelligentie stuiten we op zogenaamde black boxes waardoor het zeer moeilijk is om de risico's goed in te schatten. Net daarom worden voldoende expertise en creativiteit langs de verzekeringskant een echte gamechanger: ze maken het verschil tussen wel of geen verzekeringsdekking kunnen bieden. Onze boodschap is dan ook duidelijk: zowel onze verzekeraars als onze tussenpersonen zullen moeten investeren in opleiding en expertise om het verschil te kunnen maken.

Daarnaast is er ook nood aan betere datadeling en kennisuitwisseling, met respect voor privacy en veiligheid. Een nauwere samenwerking tussen publieke instellingen, onderzoekscentra, technologiebedrijven en verzekeraars kan risicomodellen aanzienlijk versterken.

Ook een innovatievriendelijk regelgevend kader is belangrijk: voldoende stabiliteit en rechtszekerheid, gecombineerd met ruimte voor experimenten, digitale innovatie en nieuwe vormen van bescherming.

Tot slot vraagt wendbaarheid ook een cultuurverandering. De sector evolueert van een model dat vooral reageert op schade naar een model dat meer inzet op preventie, voorspelling en continue risicobegeleiding. Dat vergt investeringen in technologie, talent, artificiële intelligentie en nieuwe competenties, maar ook een nauwere samenwerking binnen het volledige ecosysteem, inclusief tussenpersonen.

Een recent onderzoek gepubliceerd door LIIBA – de vereniging van Lloyd's brokers in Londen – en uitgevoerd in samenwerking met Gracechurch en Trimstone Partners, stelt dat brokers een belangrijke rol spelen in het vroeg identificeren, structureren en helpen verzekerbaar maken van opkomende risico's, onder meer op vlak van cyber, klimaat en immateriële activa. De dynamiek van de Londense markt verschilt uiteraard sterk van de Belgische context, maar het rapport roept ook in België interessante vragen op over innovatiecapaciteit binnen het verzekeringsecosysteem. Hoe kijkt Assuralia vandaag naar de bijdrage van tussenpersonen in het detecteren van nieuwe behoeften en het ontwikkelen van

aangepaste verzekeringsoplossingen?

De resultaten van deze studie verrassen me niet. De grote sterkte van tussenpersonen ligt in hun terreinkennis en hun expertise in risicoanalyse. De grote kantoren zijn gekend om hun bijzondere expertise als riskmanagers. Het is dan ook essentieel, zowel voor de ondernemingen als voor verzekeraars, dat zij die expertenrol ten volle kunnen opnemen en investeren in opleiding, innovatie en creativiteit. Daar ligt wellicht hun belangrijkste maatschappelijke meerwaarde.

Nieuwe verzekeringsnoden ontstaan vaak eerst in de praktijk, bij klanten, nog vóór ze volledig zichtbaar worden in traditionele risicomodellen. Tussenpersonen zijn goed geplaatst om die signalen mee te helpen capteren en vertalen naar concrete oplossingen.

Daarnaast spelen zij een cruciale rol in het testen van haalbaarheid en begrijpelijkheid. Nieuwe oplossingen hebben alleen maatschappelijke meerwaarde als klanten ze begrijpen, vertrouwen en effectief gebruiken.

Digitalisering, artificiële intelligentie, data kunnen niet alleen processen efficiënter maken, maar ook businessmodellen en marktverhoudingen fundamenteel veranderen. Overigens ook regelgevende initiatieven zoals FiDA (Financial Data Access) drukken deze ambitie uit. Welke evoluties zullen volgens u de

**komende jaren het meest bepalend zijn voor de manier waarop verzekeraars, tussenpersonen en andere marktactoren samenwerken?**

We horen het misschien niet graag, maar ik ben ervan overtuigd dat de komende jaren de samenwerking in belangrijke mate zal worden gedreven door kostenbeheersing. Value for money is niet alleen een aandachtspunt van onze toezichhouders, maar ook een noodzakelijke voorwaarde om competitief te blijven in een steeds scherpere markt.

Zeker wat beleggingsverzekeringen betreft zal de sector zichzelf opnieuw moeten uitvinden om kwalitatieve beleggingsverzekeringsproducten te kunnen aanbieden aan een kostprijs die de concurrentie kan aangaan met zowel de assetmanagers als beleggingsplatformen, waar beleggers vandaag eenvoudig toegang hebben tot trackers en andere laagkostenproducten.

In dat licht is het aannemelijk dat de markt verder zal consolideren, niet allen bij tussenpersonen, maar ook bij de verzekeraars zelf.

**AI kan een rol spelen in onderschrijving, pricing, schadebeheer, fraudedetectie, klanteninteractie en operationele efficiëntie. Tegelijk roept AI vragen op over transparantie en uitlegbaarheid, verantwoordelijkheid en het behoud van expertise. Waar ziet u vandaag de grootste opportuniteiten van AI voor de**

**verzekeringsector, en waar liggen volgens u de belangrijkste aandachtspunten?**

AI is een disruptieve technologie, maar de behoefte aan een menselijke adviseur blijft bestaan, zowel bij verzekeraars als bij makelaars. Alleen een mens kan echt gepersonaliseerd advies bieden, empathie tonen en de beperkingen van technologie opvangen.

Op korte termijn zal de rol van de tussenpersonen evolueren, vooral voor standaardproducten zoals auto- en brandverzekeringen, waar geautomatiseerde oplossingen relevante opties kunnen voorstellen. Wanneer vandaag in ChatGPT bijvoorbeeld vraagt naar de beste verzekering, krijgt meteen antwoord, misschien niet altijd correct, maar het illustreert hoe klantcontacten distributie evolueren.

Op middellange termijn zullen zogenaamde 'augmented advisors' ontstaan: adviseurs die dankzij geavanceerde tools en systemen sneller een passend aanbod kunnen samenstellen en klanten sneller en nauwkeuriger kunnen begeleiden. Digitalisering maakt de distributie meer op maat, kwalitatiever en sterker gericht op de tevredenheid van de verzekerde.

Om ervoor te zorgen dat deze evolutie haar volle potentieel bereikt, zullen tussenpersonen en hun technologische partners voldoende ondersteuning en opleiding moeten krijgen, zodat zij optimaal gebruik kunnen maken van de beschikbare hulpmiddelen.

**Kan AI volgens u ook een risico vormen voor de opbouw en het behoud van**

**diepgaande verzekeringstechnische en risicomatige expertise in de sector? Of kan AI die expertise net versterken, op voorwaarde dat ze goed wordt ingebed?**

Dat werkt in beide richtingen. AI kan helpen om tot een meer gediversifieerd en gespecialiseerd aanbod te komen. Tegelijk moeten we waken over de controle: zowel over de inhoud van de aangeboden producten en informatie als over de kwaliteit van de dienstverlening.

**Assuralia heeft de voorbije jaren in toenemende mate ingezet op financiële educatie en verzekeringskennis, terwijl ook toezichthouders en internationale instellingen steeds meer aandacht besteden aan financiële weerbaarheid en risicobewustzijn. Tegelijk verspreiden financiële en verzekeringsgerelateerde informatie en 'advies' zich vandaag steeds vaker via sociale media, content creators en zogenaamde 'finfluencers', vaak in een sterk vereenvoudigde of commerciële context. Ziet u daarin een bijkomende uitdaging voor financiële en verzekeringseducatie, en meer algemeen voor de manier waarop risico's en verzekeraarbaarheid maatschappelijk worden begrepen?**

Het antwoord is genuanceerd. Het is op zich positief dat sociale media, content creators en 'finfluencers' voldoende aandacht besteden aan basisvaardigheden

rond verzekeringen. Voorwaarde is wel dat de informatie correct, evenwichtig en niet louter ingegeven door commerciële motieven is.

Onze rol gaat verder dan die basis. Als sector moeten we blijven inzetten op degelijke financiële educatie en moeten tegelijk zichtbaar zijn op de nieuwe mediakanalen. Zo kunnen we ook complexere verzekeringsconcepten helder uitleggen.

Vandaag zien we nog een belangrijk tekort, niet enkel bij de verzekerden maar ook bij onze politici waarbij het vaak zeer moeilijk is om een aantal verzekeringstechnische argumenten te gebruiken in onze dialoog met hen.

Financiële educatie begint al op school, reden waarom we ons met de sector hebben aangesloten bij klassebank.be, een initiatief waar gastdocenten uit de verzekeringssector worden gekoppeld aan een school om een gastles in verzekeringen te komen geven. We blijven op zoek naar enthousiaste gastdocenten, ook de leden van Becobra moedigen we daarom aan om een kijkje te nemen op de website.

**De toenemende complexiteit van producten, risico's en regelgeving vraagt ook om nauwere afstemming tussen verzekeraars en tussenpersonen. Tegelijk kan technologie een deel van de operationele last helpen opvangen. Welke vormen van samenwerking tussen verzekeraars en tussenpersonen zullen volgens u belangrijker worden**

### om efficiëntie, kwaliteit van advies en klantresultaten te verbeteren?

Ook hier lijkt een genuanceerd antwoord belangrijk. Het spreekt voor zich dat in een data gedreven samenleving de nood aan verdere samenwerking tussen verzekeringsondernemingen en tussenpersonen zich opdringt om tot de nodige afspraken te komen rond standaardisatie en gegevensuitwisseling. Ik denk dat samenwerkingsverbanden zoals we die vandaag kennen bij Portima in die zin zeer positief zijn en toekomstgericht.

We moeten evenwel waakzaam zijn over het vrijwaren van de concurrentie. Dit spanningsveld is vandaag steeds aanwezig en zorgt dat er zeer omzichtig wordt omgesprongen voor een verdere doorgedreven samenwerking op sectorniveau.

**Europese kaders zoals IDD (Insurance Distribution Directive), POG (Product Oversight and Governance), DORA (Digital Operational Resilience Act) en FiDA brengen voor zowel verzekeraars als tussenpersonen bijkomende verwachtingen met zich mee op vlak van organisatie, governance en samenwerking. Ziet u daarin vooral bijkomende complianceverplichtingen, of ook kansen om processen, productontwikkeling en samenwerking binnen de distributieketen te verbeteren?**

Beiden. Als beroepsvereniging omarmen we zinvolle en proportionele kwalitatieve regels die de kwaliteit en de veiligheid van de dienstverlening versterken. In die zin erkennen we de noodzaak van een reglementering zoals DORA, maar vinden we tegelijkertijd dat deze in heel wat aspecten disproportioneel is en kostenverhogend. Voor FiDA zien we vandaag geen toegevoegde waarde, wel een toename van kosten zonder aantoonbaar voordeel.

Opvallend is dat het telkens om Europese regelgeving gaat. De fundamentele vraag is wat de uiteindelijke finaliteit is van deze regels. In theorie hebben ze allemaal tot doel om binnen Europa een geharmoniseerd kader tot stand te brengen waarbij verzekeringsondernemingen in heel Europa binnen dezelfde regels opereren en waar de consumenten op dezelfde wijze en maximaal worden beschermd.

De werkelijkheid op het terrein is echter dat we nog steeds met 27 verschillende verzekeringsmarkten zitten, met weinig grensoverschrijdende dienstverlening. Waartoe dienen al deze regels als er van een echte integratie geen sprake is? Vandaag ontbreekt het ons aan een duidelijke visie op dat vlak.

Als we met z'n allen de aanbevelingen van Draghi ernstig nemen, zullen we vroeg of laat kleur moeten bekennen en werk moeten maken van de geïntegreerde Europese verzekeringsmarkt. Dat vergt tijd en keuzes, maar ik denk dat we ons hier wel op zullen moeten voorbereiden, zowel de verzekeringsondernemingen als de tussenpersonen.

Als u vooruitkijkt naar de komende tien jaar: ziet u het verzekeringsecosysteem evolueren naar meer integratie tussen verzekeraars, tussenpersonen, technologie- en dataspelers, of eerder naar verdere specialisatie en fragmentatie van rollen? Welke plaats ziet u daarin voor de klassieke verzekeraar en de professionele makelaar?

Ik heb geen glazen bol, maar ik heb wel het gevoel dat de verzekeringssector en de onderlinge verhoudingen tussen de huidige stakeholders grondig door elkaar zal worden geschud. Sommige distributiemodellen zullen overeind blijven, terwijl andere verdwijnen of zich moeten aanpassen. Tegelijk zullen nieuwe, creatieve modellen hun intrede doen.

De concurrentiedruk zal die dynamiek versnellen: innovatieve spelers zullen terrein winnen en klassieke modellen zullen zichzelf moeten heruitvinden om relevant te blijven. Verzekeraars, tussenpersonen, herverzekeraars en technologiepartners... hebben daar elk hun rol te spelen. Alleen door samen te werken, kunnen we inspelen op veranderingen, relevant blijven en onze maatschappelijke rol blijven waarmaken.

#### PREMIE-INCASSO'S: CIJFERS 2024 EN EXTRAPOLATIE 2025

Assuralia geeft een overzicht van de door haar leden geïnde premies voor het jaar 2024 en van de tendensen voor 2025. Het totale premie-incasso (niet-leven en leven) wordt voor 2025 geschat nagenoeg €37,9 miljard. Dit cijfer weerspiegelt de omvang van de Belgische verzekeringscapaciteit.

#### TENDENSEN 2025

VERRICHTINGEN	INCASSO'S (miljoenen euro)		NOMINALE GROEI (in %)	
	2024	2025 (est.)	2024/2023	2025/2024 (est.)
<b>Totaal niet-leven en leven</b>	<b>34.916</b>	<b>37.856</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>
<b>Totaal leven</b>	<b>18.202</b>	<b>20.516</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,7%</b>
<b>Leven individueel</b>	<b>11.567</b>	<b>13.831</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,6%</b>
<i>Gewaarborgde rente (tak 21-22)</i>	7.100	7.485	11,2%	5,4%
<i>Beleggingsfondsen (tak 23)</i>	3.813	4.995	34,5%	31,0%
<i>Kapitalisatie (tak 26)</i>	653	1.351	28,0%	106,8%
<b>Leven groep</b>	<b>6.636</b>	<b>6.685</b>	<b>-3,3%</b>	<b>0,8%</b>
<i>Gewaarborgde rente</i>	5.989	5.976	-2,8%	-0,2%
<i>Beleggingsfondsen</i>	647	710	-8,2%	9,7%
<b>Niet-leven</b>	<b>16.714</b>	<b>17.340</b>	<b>6,1%</b>	<b>3,7%</b>
<i>Ongevallen, zonder AO</i>	473	496	2,0%	4,9%
<i>Arbeidsongevallen (AO)</i>	1.669	1.660	12,0%	-0,5%
<i>Ziekte</i>	2.364	2.524	6,6%	6,7%
<i>Auto</i>	4.489	4.689	5,2%	4,5%
<i>Brand</i>	4.269	4.396	5,3%	3,0%
<i>Algemene BA</i>	1.459	1.519	4,3%	4,1%
<i>Rechtsbijstand</i>	772	832	5,9%	7,8%
<i>Andere verrichtingen niet-leven</i>	1.219	1.225	7,2%	0,5%

Bron: Assuralia, extrapolatie na 4de trimester 2025

Interview



## Laurent de Barsy Ombudsman van de Verzekeringen

(vrije vertaling vanuit het Frans, met behulp van AI)

# Wat klachten en signalen uit het terrein onthullen over de evolutie van de verzekeringssector

Recente ontwikkelingen wijzen op verschillende samenlopende tendensen: meer aandacht voor de concrete klantervaring, stijgende verwachtingen op het vlak van toegankelijkheid, transparantie en begeleiding, evenals een geleidelijke transformatie van de manier waarop consumenten, verzekeraars en verzekeringstussenpersonen met elkaar omgaan. In die context lijkt het ons bijzonder relevant om beter te begrijpen wat de moeilijkheden die zich vandaag in de praktijk voordoen, blootleggen over de evolutie van de verzekeringssector: stijgende verwachtingen

inzake begeleiding en toegankelijkheid, veranderende klantrelaties, de impact van digitalisering, maar ook de evolutie van de rol die van de verschillende marktspelers wordt verwacht.

Vanuit zijn positie als observator van geschillen en moeilijkheden die zich in de praktijk voordoen, heeft de Ombudsman een bijzonder zicht op de evolutie van de relatie tussen de verzekeringssector en zijn klanten. Ziet u vandaag opvallende evoluties in de verwachtingen, het vertrouwensniveau of het gedrag dat zich in de praktijk aftekent?

Ons beroep is de voorbije jaren inderdaad ingrijpend veranderd. Naast een werklast die voortdurend toeneemt doordat de consument beter op de hoogte is van zijn verhaalmogelijkheden, wordt ook de inhoud van de klachten almaar complexer. Verzekerden verwachten duidelijk meer van hun verzekeraar en hun verzekeringstussenpersoon: zij zoeken een meer op maat uitgewerkte dekking die aansluit bij hun specifieke risico's. Het advies van de verzekeringstussenpersoon is in sommige gevallen fundamenteel geworden, waardoor de motiveringsplicht vandaag veel ruimer is dan vroeger.

**Welke vaststellingen vindt u in dat verband het meest betekenisvol?**

Naast een grotere kennis van zijn rechten doet de consument steeds vaker een beroep op artificiële intelligentie, zowel bij het afsluiten van

een verzekering als bij het formuleren van een klacht. Hoewel dit positieve effecten kan hebben, moeten we helaas vaststellen dat AI-tools de consument voorlopig ook kunnen sterken in onjuiste overtuigingen.

De voorbije jaren zijn de regels inzake consumentenbescherming, transparantie en adviesplicht, zowel op Belgisch als op Europees niveau, aanzienlijk aangescherpt. Toch blijft het aantal verzoeken tot tussenkomst structureel hoog. Is die situatie volgens u vooral te verklaren door de complexiteit van de regels zelf, door moeilijkheden bij de praktische toepassing ervan, of ruimer door de evolutie van verwachtingen en gedrag?

De toename van het aantal regels, die sommigen als inflatie bestempelen, is een tweesnijdend zwaard. Wij merken in klachten dat heel wat verzekeringstussenpersonen hun klanten-dossiers niet volledig op orde hebben. Wat de formele regels betreft,



**Laurent de Barsy, Ombudsman  
Ombudsman van de Verzekeringen**

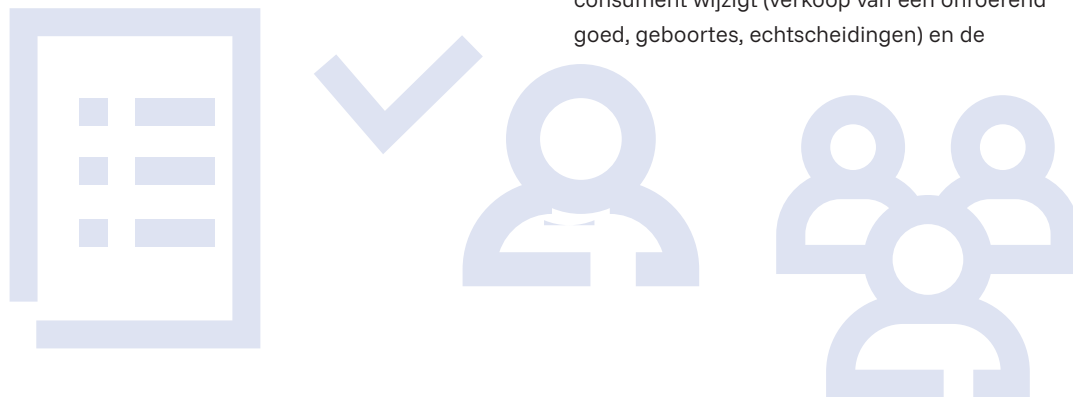
kan men zelfs stellen dat de zware administratieve last weegt op het werk van de verzekeringstussenpersoon en de tijd die daadwerkelijk aan de klant wordt besteed, beperkt. Onze dienst hanteert daarbij een soepele benadering. Als de verzekeringstussenpersoon met andere elementen kan aantonen dat hij zijn adviesplicht is nagekomen, blijven wij niet hangen in loutere formaliteiten. Tegelijk zijn bepaalde regels zeker wenselijk om de consument te beschermen en te waarborgen dat de geadviseerde producten aansluiten bij de verwachtingen.

In sommige dossiers stellen wij vast dat de voorgestelde producten manifest niet beantwoorden aan de verwachtingen en de situatie van de consument. Bovendien kunnen we de impact van de meest recente regels nog niet echt beoordelen; hun relevantie en doeltreffendheid zal in de komende jaren moeten blijken.

**Moeilijkheden op het vlak van toegankelijkheid, communicatie en begrijpelijkheid lijken geregeld terug te keren in de dossiers die door de Ombudsman worden behandeld. Tegelijk investeert de sector massaal in digitalisering, automatisering en inmiddels ook artificiële intelligentie, vaak met het oog op meer efficiëntie en een betere dienstverlening. Evolueren de verwachtingen volgens u naar meer digitale autonomie, of stelt u integendeel**

### een blijvende behoefte aan menselijke begeleiding vast?

In de aanvragen die aan de Ombudsman worden voorgelegd, is de behoefte aan menselijk contact zeer duidelijk. We mogen niet vergeten dat een groot aantal mensen in België zich niet comfortabel voelt bij digitale kanalen. Ook verzekeraars die hun klanten een digitale ruimte aanbieden, geven aan dat consumenten daar na de eerste activering nog zelden naar terugkeren. Automatisering blijft uiteraard een noodzakelijke evolutie voor de sector, maar de focus zou moeten liggen op het verlichten van de werkdruk van de dossierbeheerders, zodat zij meer tijd en ruimte krijgen voor menselijk contact. Van de meer dan 2000 telefoongesprekken die wij elke maand in onze vzw ontvangen, komt een groot deel voort uit het feit dat consumenten hun verzekeraar niet kunnen bereiken en dan terugvallen op het nummer van de Ombudsman dat in elke polis is vermeld.



**Waar situeren zich vandaag in de behandelde dossiers de voornaamste bronnen van frictie: eerder op het vlak van advies en de geschiktheid van de producten, bij de uitvoering van contracten en het beheer van schadegevallen, of eerder in de operationele processen en de relatie met de klant?**

De belangrijkste bron van ontevredenheid blijft het beheer van schadegevallen. Wanneer een verzekeringstussenpersoon het schadebeheer van een verzekeraar in delegatie overneemt, is het logisch dat hij ook de problemen overneemt die daarmee samenhangen. Het gaat dan om dossiers met fouten of vertragingen, of zelfs met een weigering van tussenkomst. Daarnaast zijn klachten over de adviesplicht en de afstemming van producten op de behoeften van de consument terugkerende redenen voor klachten tegen verzekeringstussenpersonen. Dat merkt men ook wanneer de situatie van de consument wijzigt (verkoop van een onroerend goed, geboortes, echtscheidingen) en de

verzekeringstussenpersoon, hoewel hij daarvan op de hoogte is, nalaat de portefeuille van zijn klant aan die nieuwe situatie aan te passen. Tot slot is een vrij vaak gehoorde kritiek dat de consument zich bij een schadegeval niet langer gesteund voelt door zijn makelaar, vooral bij technische expertises.

**Hebben deze moeilijkheden vooral betrekking op individuele situaties, of ziet u een meer algemene evolutie in de werkwijzen en het beheer binnen de sector?**

Onze dienst behandelt elk dossier als een individuele situatie binnen de context van een individuele commerciële relatie. Men moet dus voorzichtig zijn en uit klachten geen al te snelle conclusies trekken. Dat gezegd zijnde, stellen we wel degelijk veranderingen vast binnen de sector, met name bij verzekeringstussenpersonen. Enerzijds is er meer professionalisering en een groter streven naar efficiëntie via duidelijke processen, maar anderzijds neemt het menselijke en nabije aspect af.

**In een omgeving die wordt gekenmerkt door een toenemende complexiteit van producten, risico's en informatieverplichtingen, lijken de uitdagingen rond begrip en begeleiding steeds belangrijker te worden. Welke hefboomen zijn volgens u vandaag het meest doeltreffend om het inzicht in risico's te verbeteren en de dekkingen beter af te stemmen op de reële behoeften?**

Communicatie blijft essentieel. Dat geldt zowel voor de professional uit de sector als voor de verzekerde. Als men een goede dialoog met de klant tot stand brengt, moet men zijn verwachtingen kunnen inschatten en bepalen wat voor hem echt belangrijk is. Dat maakt het ook mogelijk om toekomstige frustraties te beperken door vóór een schadegeval uit te leggen dat bepaalde zaken niet gedekt zijn. De IPID-fiches en dergelijke zijn daarbij een nuttige ondersteuning, maar het belangrijkste blijft dat de verzekeringstussenpersoon zijn klant kent.

**Bepaalde problemen die door de Ombudsman worden vastgesteld, lijken ook invloed te hebben op regelgevende en prudentiële debatten en initiatieven. Hebt u het gevoel dat de lessen die uit klachten worden getrokken vandaag voldoende worden meegenomen in het overheidsbeleid en in regelgevende initiatieven?**

Absoluut. Heel wat wetgevende initiatieven verwijzen naar het jaarverslag van onze dienst en naar de vaststellingen die wij uit consumentenaanvragen afleiden. Toch moeten we voorzichtig blijven. De Ombudsman ziet enkel de dossiers waarin zich een probleem stelt en, ook al zijn de aanvragen talrijk, ze blijven vrij beperkt in verhouding tot het aantal actieve verzekeringspolissen in ons land. De werkzaamheden van de Commissie voor Verzekeringen zijn in dat opzicht bijzonder waardevol, omdat zij toelaten het standpunt van de Ombudsman en van de andere

actoren in de sector nader toe te lichten. Soms moet men er ook voor waken dat de problemen die in het jaarverslag worden aangekaart, niet uitmonden in schijnoplossingen.

**Los van de regelgevende evoluties, denkt u dat er vandaag voldoende ruimte is voor meer preventie, sectordialoog en mechanismen van goede praktijken of zelfregulering die voortbouwen op de lessen uit klachten? Welke rol kunnen die uitwisselingen spelen in de evolutie van de marktpraktijken?**

Via de werkgroepen van Assuralia en de federaties van verzekeringstussenpersonen, en gezien het grote aantal aangeboden opleidingen, kunnen we stellen dat de Belgische verzekeringssector op dat vlak vrij matuur is. Er bestaan vandaag al tal van initiatieven. Daarnaast Daarnaast mogen de mogelijkheden voor verzekeraars om zich van elkaar te onderscheiden niet worden beperkt.

In de toekomst zou het misschien ook wenselijk zijn om de samenwerking en communicatie tussen verzekeraars op het vlak van schadebeheer te versterken, zodat de efficiëntie toeneemt en de behandelingstermijnen korter worden. Wat klachten betreft, zijn wij vaak in gesprek met verzekeraars wanneer zich specifieke problemen voordoen, bijvoorbeeld onbegrijpelijke clausules die ofwel een zekere achterdocht oproepen, ofwel buitensporige verwachtingen creëren.

Zowel op Belgisch als op Europees niveau zien we vandaag een evolutie van bemiddelingsmechanismen naar meer zichtbaarheid, toegankelijkheid en coördinatie in markten die steeds digitaal en complexer worden. Hoe ziet u de toekomstige evolutie van de rol van de diensten van de Ombudsman in de financiële sector en in de verzekeringssector?

Op Europees en nationaal niveau voelen we een reële wil om bemiddeling meer op de voorgrond te plaatsen, ook al vloeit dat soms voort uit een poging om de moeilijkheden waarmee justitie kampt op te vangen.

Ik denk dat onze meerwaarde erin bestaat om in conflictsituaties complexe technische en juridische begrippen aan consumenten uit te leggen. Daardoor hebben wij een bijzonder helder beeld van de verwachtingen van consumenten ten aanzien van de veranderingen in onze sector. Onze rol bestaat er dus ook in om die evoluties op te volgen en ze soms te becommentariëren om bijstellingen te vragen. Dat doen wij via het jaarverslag en via onze contacten met de overheden.



**F** Communicatie blijft essentieel. Dat geldt zowel voor de professional uit de sector als voor de verzekerde. Als men een goede dialoog met de klant tot stand brengt, moet men zijn verwachtingen kunnen inschatten en bepalen wat voor hem echt belangrijk is. Dat maakt het ook mogelijk om toekomstige frustraties te beperken door vóór een schadegeval uit te leggen dat bepaalde zaken niet gedekt zijn. De IPID-fiches en dergelijke zijn daarbij een nuttige ondersteuning, maar het belangrijkste blijft dat de verzekeringstussenpersoon zijn klant kent.



Interview

Xavier De Roeck  
CEPOM

# Menselijk kapitaal in transitie: CEPOM over talent, opleiding en competentieontwikkeling

Digitalisering, artificiële intelligentie, veranderende klantverwachtingen en toenemende specialisatie lijken vandaag steeds meer impact te hebben op de organisatie van het werk en de vaardigheden die binnen de verzekeringssector verwacht worden. Tegelijk staat de sector voor belangrijke uitdagingen op vlak van opleiding, instroom, aantrekkelijkheid en voortdurende ontwikkeling van competenties. In dat kader leek het ons interessant stil te staan bij de manier waarop deze evoluties vandaag zichtbaar worden binnen de sector, en welke impact zij hebben op talent, opleiding en professionele ontwikkeling.

## Impact van technologie en AI

Digitalisering, automatisering en artificiële intelligentie beginnen steeds meer impact te hebben op processen en functies binnen makelaarskantoren. Hoe volgt CEPOM deze evoluties op, en op welke manier vertaalt zich dat vandaag in de visie op opleiding en competentieontwikkeling?

Wij doen onze uiterste best om dit op de voet op te volgen en hierop snel in te spelen met diverse opleidingen en info sessies. Zo hebben wij bijvoorbeeld meteen enkel webinars georganiseerd over AI en de daarbij horende Europese AI-act. In het aanbod zitten tevens sinds enige tijd opleidingen rond ChatGPT en Copilot met soepele formules om deze toepassingen van dichtbij te leren kennen, hetzij in overview hetzij zeer praktisch en gedetailleerd. Ook zijn er webinars die specifiek inspelen op de mogelijkheden om repetitieve taken te automatiseren dankzij deze tools.

Wij nodigen iedereen graag uit om deze boeiende materie te leren kennen, hetzij via de webinars (ook te herbekijken op ons LMS-platform) hetzij via onze opleidingen. Vanzelfsprekend houden wij ons beschikbaar om in te spelen op de behoeften van het terrein. We hebben voldoende know-how in huis om onze klanten te helpen bij hun desiderata.

Daarbij dient ook te worden aangestipt dat deze opleidingen ook in aanmerking komen voor FSMA-uren.

## Menselijke expertise

Naarmate technologie een grotere rol speelt in analyse, informatieverwerking en automatisering, welke menselijke of relationele vaardigheden zullen volgens u net belangrijker worden binnen de sector?

Het weze duidelijk dat de zeer snel evoluerende technologieën (software, tools, AI, Chatbots, AI-bots) het dagelijkse werk almaar méér gaan automatiseren maar daarbij gaat de menselijke factor sterker in beeld komen:

- Gespecialiseerde kennis gaat belangrijker worden;
- De commerciële relaties met de klant gaan op een hoger niveau komen te staan;
- Kantoormanagement en talrijke (inter)relationele competenties gaan verder moeten ge-upgrade worden.

Voorbeelden hiervan zijn communicatievaardigheden, risk assessments, leadership, problem solving, gesprekstechnieken, conflict management en time management.



Xavier De Roeck, Manager CEPOM

En hoewel de diverse tools ons alsmaar beter gaan kunnen helpen mogen we niet vergeten dat deze hulpinstrumenten blijven en dat het contact met de klant cruciaal blijft. Commerciële vaardigheden gaan véél verder dan het ‘verkopen’ en hierin zien wij een grote uitdaging.

### **Veranderende competenties**

Naast technologie lijken ook reglementaire, maatschappelijke en organisatorische evoluties de verwachtingen ten aanzien van medewerkers geleidelijk te veranderen. Welke competenties winnen vandaag aan belang binnen de sector? Ziet u dat deze evolutie zich ook vertaalt in de types opleidingen waarvoor ondernemingen vandaag belangstelling tonen?

Wij stellen tot onze grote vreugde vast dat de belangstelling in opleidingen rond soft skills op korte tijd enorm is toegenomen.

In 2025 zijn de opleidingen bij CEPOM rond het grote blok soft skills – zeg maar personal development, communicatie en commerciële vaardigheden – goed voor 30% van het totaal.

CEPOM heeft geanticipeerd op deze trend door het aanbod flink uit te breiden en een pak boeiende e-learnings rond dit thema aan te bieden op het LMS-platform. We blijven dit verder uitbouwen en merken dat de sector hierop dankbaar inspeelt.

We stellen ook vast dat de organisaties met pakweg

20 personeelsleden (of méér) ons alsmaar meer contacteren voor specifieke opleidingen rond teamwork, leadership etc.

Ook hiervoor heeft CEPOM kwalitatief hoogstaande oplossingen.

### **Evolutie van opleiding**

In een context van snelle verandering: volstaat het klassieke model van permanente opleiding vandaag nog? Ziet u vandaag een evolutie waarbij ondernemingen meer inzetten op reskilling – dit is voortdurende ontwikkeling en aanpassing van competenties – eerder dan louter op klassieke bijscholing?

Wij zien deze evolutie nog niet op grote schaal binnen de sector. Door de technologische ontwikkelingen verwachten we ons wel aan een grotere beweging hieromtrent.

Bij recruteringen merken we wel dat er meer mensen van buiten de sector (ook zonder diploma’s in verzekeringen) aangeworven worden en deze vanaf de start moeten geschoold worden in de materie.

De permanente bijscholing blijft zeker een absoluut gegeven, weliswaar met een nuance op het woord ‘permanent’.

**Perceptie van opleiding door werkgevers**  
In onze gereguleerde sector wordt opleiding mede gestuurd door compliance, kennisvereisten en verplichte

bijscholing. Ziet u vandaag een evolutie in de manier waarop ondernemingen kijken naar opleiding en ontwikkeling van medewerkers? Wordt opleiding volgens u steeds meer beschouwd als een strategische investering in retentie, aanpassingsvermogen en kwaliteit van dienstverlening, eerder dan louter als een reglementaire verplichting?

Het is absoluut een aangename vaststelling dat de sector de voorbije jaren aan een beweging tot pertinente professionalisering bezig is. Waar we bij de relatief kleinere kantoren nog vaak een paternalistisch sfeertje terugvonden, merken we duidelijk dat er een veel groter bewustzijn ontstaan is om professioneler te gaan werken en de medewerker op het voorplan te plaatsen. Hoewel er nog vele posities als uitvoerende functies beschouwd worden zien we hierin toch een evolutie.

Het is niet langer een context waarin enkel ofwel werkgevers hun personeel naar een opleiding sturen, of waarbij het individu zelf het initiatief neemt om een opleiding aan te vragen.

Het lijkt geen enkele twijfel dat beide partijen (werkgevers en werknemers) zich grotendeels alsmeer méér bewust zijn van de toegevoegde waarde om opleidingen te volgen.

Daarnaast merken we ook dat het besef en de noodzaak rond competentie management stilaan hun weg vinden naar de betrokkenen. Er is evenwel

nog een lange weg af te leggen, maar het is alvast positief dat er op vele plaatsen al initiatieven genomen worden om te kijken naar de competenties van medewerkers, en hierrond actieplannen met opvolging in te voeren.

Overigens willen we erop wijzen dat CEPOM met het LMS-platform hier zeer interessante pistes aan het bekijken is om onze klanten daarbij te helpen.

Tot slot kunnen we niet ontkennen dat de reglementaire verplichtingen tot opleiding of bijscholing weliswaar een rol spelen, maar we zijn verheugd dat alsmáér betrokkenen hier verder naar kijken dan de loutere wettelijke verplichtingen. En zo hoort het ook trouwens.

### **Instroom en kennisvereisten**

**De verzekeringssector kent relatief belangrijke kennis- en opleidingsvereisten, die bijdragen aan de professionalisering van het beroep. Hoe kijkt u vandaag naar het evenwicht tussen kwaliteitsbewaking enerzijds en toegankelijkheid van de sector voor nieuwe profielen anderzijds? Welke rol kunnen sectorinitiatieven zoals CEPOM daarin spelen?**

Algemeen gesteld: helpen bij het installeren van een professioneel HR-beleid.

Voor zover we dit kunnen beoordelen, hebben wij de indruk dat het personeelsverloop beperkt is binnen de sector. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat meer

en meer externe profielen worden aangeworven, en het komt ons voor dat de instroom van gediplomeerden niet voldoende is om te voldoen aan de vraag. Vergeten we ook niet dat de tewerkstelling in de sector al jarenlang lichtjes stijgt, ondanks alle overnames, fusies en technologische ontwikkelingen.

Werkgevers zijn dus bereid om over de klassieke grenzen te kijken rond recrutering en dus is onboarding bijvoorbeeld een belangrijke oefening geworden. We zien hierin duidelijke verbeteringen op het terrein. Tegelijk is ook binnen kleinere kantoren het gegeven van teamwork en groepsdynamiek groter geworden. Een kantoor is géén optelsom van individuele jobs meer.

CEPOM heeft al jaren geleden gewezen op het grote belang voor de invoering van een systeem tot competentie management. Kleinschalig of niet, eenvoudig of zeer diepgaand: elke stap telt en CEPOM is volop bezig om de sector hiermee te helpen, onder andere dankzij ons zeer performant LMS-platform.

Bovenop het aanbod aan opleidingen (live of e-learnings) zijn we momenteel onder andere bezig met het ontwikkelen van een pakket e-learnings rond de praktische modaliteiten bij aantreding in een verzekeringskantoor. Zo zullen we een mooi onboarding pakket kunnen aanbieden dat véél verder reikt dan de PCP-opleidingen bijvoorbeeld.

Los van de financiële aspecten van de job wensen mensen méér en méér erkenning, mogelijkheden tot ontwikkeling, flexibiliteit en bijleren in de brede zin

van het woord.

Werkgevers beseffen dit duidelijk beter en beter, en CEPOM houdt zich graag ter beschikking om hierbij te helpen.

### **Aantrekkelijkheid van de sector**

**De verzekeringsmakelaarij biedt een grote diversiteit aan beroepen en carrièremogelijkheden. Welke boodschap zou u vandaag willen meegeven aan jonge profielen die de sector nog niet kennen of twifelen om erin te starten?**

- de sector is in volle evolutie;
- er is vraag naar arbeidskrachten;
- er is een duidelijke professionalisering bezig;
- er is een gevarieerde invulling van veel functies met talrijke rollen zoals klantencontact, samenwerking tussen collega's en met klanten, oplossingen zoeken, commerciële vaardigheden gebruiken;
- nieuwe technologieën doen hun intrede en bieden ruimte voor leuke uitdagingen en pionierswerk;
- zeer veel mogelijkheden tot bijscholing in vele materies
- ...

### **Samenwerking binnen het ecosysteem**

**Zijn er vandaag volgens u vormen van samenwerking tussen ondernemingen, sociale partners, sectorfondsen, onderwijsinstellingen en**

beroepsverenigingen die nog onvoldoende ontwikkeld zijn? Waar ziet u de grootste opportuniteiten om de competenties en weerbaarheid van de sector structureel te versterken?

Er zijn geen formele vormen van samenwerking met de externe wereld. Informeel zijn er wel goede contacten met bepaalde instellingen zoals Co-Valent en de Karel De Grote hogeschool.

Wat de interne stakeholders betreft (beroepsverenigingen) is er stilaan een positieve beweging op gang gekomen tot samenwerking. Er is ruimte om dit nog aanzienlijk uit te breiden maar er is alvast een dynamiek.

Zo werd recent nog een constructief overleg gehouden met de leden van Becobra, en het zou goed zijn mocht dit op gepaste momenten kunnen herhaald worden.

### Vooruitblik

Als u vooruitkijkt naar de komende jaren: welke evoluties of uitdagingen zullen volgens u de grootste impact hebben op het menselijk kapitaal binnen de verzekeringssector?

In de sector van de verzekeringsmakelarij blijft dienstverlening het centrale gegeven. Technologieën zullen verder helpen maar de mens blijft centraal staan : zowel aan de kant van de makelaar als aan de kant van de klant.

Binnen het gouden competentievierkant van de KSAB's : knowledge, skills, abilities en behavior zullen enkel zij die daarin volop investeren succes boeken.



**F** CEPOM heeft al jaren geleden gewezen op het grote belang voor de invoering van een systeem tot competentie management. Kleinschalig of niet, eenvoudig of zeer diepgaand: elke stap telt en CEPOM is volop bezig om de sector hiermee te helpen, onder andere dankzij ons zeer performant LMS-platform.

Bovenop het aanbod aan opleidingen (live of e-learning) zijn we momenteel onder andere bezig met het ontwikkelen van een pakket e-learning rond de praktische modaliteiten bij aantreding in een verzekeringskantoor. Zo zullen we een mooi onboarding pakket kunnen aanbieden dat véél verder reikt dan de PCP-opleidingen bijvoorbeeld.

# Commissie voor Verzekeringen

De Commissie voor Verzekeringen is een onafhankelijk adviesorgaan dat werd opgericht in het kader van de Belgische verzekeringswetgeving. Ze is verbonden aan de FSMA en bestaat uit deskundigen uit de verzekeringssector, waaronder Becobra, de academische wereld en de consumentenbescherming. De commissie verstrekt adviezen over wetsontwerpen, regelgeving en beleidsmaatregelen die betrekking hebben op de verzekeringssector. Deze adviezen zijn bedoeld om de transparantie, consumentenbescherming en marktwerking te versterken. De commissie speelt daarmee een belangrijke rol in het bevorderen van een gezond en stabiel verzekeringslandschap in België.

## Overzicht van de gepubliceerde adviezen

- 1. Advies C/2025/3 – 10 december 2025**  
Behandelt een project met het oog op een verbod op de uitsluiting van de poging tot zelfdoding voor reisverzekeringen.
- 2. Advies C/2026/2 – 27 maart 2026**  
Betreft artikel 19bis-8 van de wet van 21 november 1989 betreffende de verplichte aansprakelijkheidsverzekering inzake motorrijtuigen.
- 3. Advies C/2026/3 – 01 april 2026**  
Over de volledige gelijkstelling van de occasionele bestuurder ('BOB-bestuurder') aan de vaste verzekeringnemer.
- 4. Advies C/2026/1 – 22 april 2026**  
Bespreekt de impact van de verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd op sommige types van verzekeringsovereenkomsten afgesloten overeenkomstig de vroegere wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar.
- 5. Advies C/2026/4 – 06 mei 2026**  
Betreffende de wijzigingen om de financiering van het opvolgingsbureau voor tarifiering aan te passen aan de nieuwe bevoegdheden.



# Sectorale en transversale verenigingen

Om de belangen van onze leden optimaal te behartigen, hechten wij grote waarde aan samenwerking met diverse beroepsverenigingen en andere federaties, zowel nationaal als internationaal. Deze samenwerkingen stellen ons in staat om gezamenlijke belangen te verdedigen en kennis uit te wisselen, zelfs over de grenzen heen.

## Nationale zusterverenigingen

Becobra's samenwerking met BZB-Fedafin, Feprabel en FVF is van essentieel belang voor een coherente en krachtige vertegenwoordiging van de verzekerings- en financiële en tussenpersonen in België.

Met Feprabel en FVF krijgt het structureel overleg vorm in het platform Nouconec. We bouwen voort op een langdurige samenwerking, gedragen door een gedeelde inzet voor de belangen van verzekeringsmakelaars.

Onze gezamenlijke inspanningen hebben geleid tot significante sectorale verbeteringen en een sterkere positie van de tussenpersoon binnen het financiële landschap.

Hoewel we elk onze eigen specificiteit hebben, streven we gezamenlijk naar het sluiten van sectorale akkoorden en het behartigen van gedeelde belangen.

## Europese federatie: Bipar

Op Europees niveau zijn we actief binnen Bipar (European Federation of Insurance and Financial Intermediaries), een overkoepelende organisatie van 48 nationale verenigingen uit 32 landen. Bipar vormt de schakel tussen nationale verenigingen en Europese instellingen zoals de Europese Commissie en EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority), en speelt een sleutelrol in zowel belangenbehartiging als kennisdeling. Dankzij Bipar hebben we toegang tot een uitwisselingsplatform met buitenlandse associaties, waardoor we kunnen leren van internationale best practices en ontwikkelingen.

## Transversale associaties: VBO en HRZKMO

Naast sectorale partnerschappen zijn we ook aangesloten bij bredere werkgeversorganisaties zoals het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) en de Hoge Raad voor de Zelfstandigen en de KMO (HRZKMO).

**VBO:** Als toonaangevende werkgeversorganisatie in België opent het VBO voor ons de deuren naar beleidsmakers en technische werkgroepen die zich buigen over transversale materies. Deze samenwerking stelt ons in staat mee richting te geven aan beleidsontwikkelingen die onze sector overstijgen of gelijkgestemden te vinden in sectorspecifieke dossiers.

**HRZKMO:** De HRZKMO verdedigt de belangen van zelfstandigen en kmo's en fungeert als een belangrijk overlegplatform met de overheid. Onze betrokkenheid bij de HRZKMO faciliteert contacten met beleidsmakers en biedt ons de mogelijkheid om deel te nemen aan discussies over regelgeving en initiatieven die van belang zijn voor onze leden.

Deze samenwerkingen versterken onze positie als vertegenwoordiger van de sector en geven ons de slagkracht om mee te bouwen aan een gunstig ondernemingsklimaat in België.

# Een vereniging krijgt niet vanzelf richting

Daarom wil ik in de eerste plaats onze voorzitter, bestuursleden en alle leden bedanken die het voorbije jaar hebben bijgedragen aan de werking van Becobra. Hun betrokkenheid, kritische reflecties en bereidheid om kennis en ervaring te delen, vormen de basis van alles wat we als vereniging realiseren.

Mijn dank gaat ook uit naar onze stakeholders, partners en gesprekspartners. De vele formele en informele uitwisselingen verrijken ons werk en helpen ons om dossiers vanuit verschillende perspectieven te benaderen.

Ten slotte wil ik het Becobra-team bedanken. Achter elk project, overlegmoment, evenement, standpunt, opleiding en publicatie schuilt een grote hoeveelheid werk die vaak minder zichtbaar is. Het is dankzij hun professionaliteit, flexibiliteit en engagement dat de ambities van onze vereniging telkens opnieuw kunnen worden omgezet in concrete realisaties.

En dat proberen we weer te geven op enkele pagina's in dit rapport.

Toch is misschien de belangrijkste pagina degene die nog niet geschreven is.



Ze wordt gevormd door de mensen die hun tijd, expertise en engagement inzetten om mee na te denken, keuzes te maken en verantwoordelijkheid op te nemen voor de toekomst van het beroep.

De pagina die wordt gevormd door de vragen die wij vandaag durven stellen en de keuzes die wij morgen zullen maken.

Misschien is dat uiteindelijk ook de ambitie van dit rapport: niet alleen terugblikken op wat was, maar bijdragen aan het gesprek over wat komt.

Met vertrouwen in de kracht van onze leden, de kwaliteit van ons beroep en de waarde van samenwerking kijken wij uit naar wat volgt.

**Valérie Nolens**  
CEO



**Becobra**

# Becobra

Redactie en samenstelling:  
Becobra-communicatieteam en bestuursleden

**Dankwoord:**

We willen onze oprechte dank uitspreken aan al onze leden, partners, medewerkers en stakeholders die hebben bijgedragen aan het succes van Becobra in 2025-2026. Hun inzet, expertise en samenwerking vormen de basis van onze gezamenlijke vooruitgang en versterken de rol van Becobra als bruggenbouwer binnen de sector.

**CEO: Valérie Nolens**



[www.becobra.be](http://www.becobra.be)



[info@becobra.be](mailto:info@becobra.be)



Phoenix Building, Koning Albert II-laan 19, B-1210 Brussel



# Rapport d'activités 2025/2026

Belgian association of  
commercial insurance  
brokers and risk advisors

# Beccobra



### **Where expertise meets community**

ADD, Agallis, Ambris Europe, Aon Belgium, Callant Insurance & Credits, Cigna International Health Services, Concordia, Davies Broking Europe, Havrico Insurance, Hillewaere Insurance, Howden Belgium, IC Verzekeringen - CI Assurances, LRS Insurance, Marsh, Guy Carpenter, Mercer, Meuwèse & Gulbis, Miller Europe, Orbis Risk Partners, Soyer & Mamet, Texel Europe, Tysers Belgium, Vanbreda Risk & Benefits, Wilink Insurance, Willis Towers Watson

# Sommaire

La certitude dans un monde incertain	4
Becobra : renforcer en interne, faire la différence en externe	6
Conseil d'administration	7
Baromètre du secteur 2025-2026	8
L'année en rétrospective : faits marquants 2025-2026	12
Perspectives 2026-2027 : poursuivre le renforcement d'un secteur solide et tourné vers l'avenir	16
Réflexion stratégique : au-delà du 'scénario fantôme'	18
Nos mandats	22
Interview – Sébastien Yerna, FSMA – Supervision et transformation : la FSMA sur la compliance, les données et la digitalisation	23
Interview – Hein Lannoy, Assuralia – Collaborer dans un écosystème de l'assurance en mutation : Assuralia sur l'avenir du secteur	29
Interview – Laurent de Barys – Ce que les plaintes et signaux du terrain révèlent de l'évolution du secteur de l'assurance	35
Interview – Xavier De Roeck – Le capital humain en transition : le CEPOM sur les talents, la formation et les compétences	39
La Commission des Assurances	43
Associations sectorielles et transversales	44
Une association ne se donne pas une direction par elle-même	45



# La certitude dans un monde incertain



La complexité croissante, la rapidité et l'imprévisibilité des risques ont mis en évidence, au cours de l'année écoulée, l'essence même de l'assurance. Le besoin de protection, de compréhension et de repères s'en est trouvé renforcé. Les assurances jouent à cet égard un rôle fondamental : elles offrent aux entreprises et aux institutions les instruments nécessaires pour se prémunir contre un large éventail de risques, qu'il s'agisse de cyberattaques, d'interruptions d'activité, de responsabilité, de crédit ou encore de guerre.

Mais l'assurance est plus qu'un produit financier. C'est avant tout une promesse. Un engagement à être présent lorsque les choses tournent mal, à des moments où nos clients sont les plus vulnérables. Nous ne vendons pas un bien tangible. Nous offrons la confiance et la certitude qu'une personne sera à leurs côtés lorsque cela comptera vraiment. C'est précisément là que réside la valeur sociétale unique de notre secteur.

Il est nécessaire d'être encore plus présents dans le débat sociétal et politique. Je suis plus que jamais convaincu que, en tant que secteur, nous devons expliquer plus clairement encore le rôle sociétal que nous remplissons, ainsi que l'impact lorsque ce rôle est sous-estimé ou affaibli.

Nous restons attentifs aux risques qui émergent, souvent à l'intersection de la technologie et de la géopolitique. Les risques cyber demeurent un défi majeur, tout comme les conséquences de la guerre hybride, notamment à travers le sabotage, la désinformation et l'usage stratégique de l'intelligence artificielle. Ces évolutions façonneront la dynamique des risques dans les années à venir. Elles exigent non seulement des solutions adaptées, mais surtout un secteur capable d'anticiper, agile et résolument tourné vers l'avenir. En identifiant les risques à temps, en développant des solutions avant qu'ils ne deviennent critiques et en accompagnant activement les clients dans le renforcement de leur résilience, nous rendons les entrepreneurs plus forts.

Dans ce contexte, Becobra joue un rôle important. En tant qu'association professionnelle, nous représentons les grands courtiers d'assurance pour les entreprises et les institutions, et nous contribuons à orienter l'évolution de la profession. Notre mission est claire : défendre les intérêts des courtiers tout en renforçant la qualité et le professionnalisme du secteur. Notre valeur ajoutée réside dans la connexion et la représentation. Entre les courtiers, avec les assureurs et à l'égard des décideurs politiques. Pour moi, la force de Becobra ne réside pas seulement dans la défense de l'existant, mais aussi dans sa capacité à orienter les agendas et à façonner les évolutions nécessaires pour rester tournée vers l'avenir.

Je reviens sur à ma première année en tant que président de Becobra avec à la fois satisfaction et esprit critique. Cette année m'a permis de mieux connaître notre association de l'intérieur. Une expérience particulièrement précieuse, qui m'a aussi permis de mieux mesurer les forces et les vulnérabilités de notre secteur.

En tant qu'association, nous avons à nouveau pleinement assumé notre rôle et fait entendre notre voix de manière claire et constructive. Dans le même temps, je constate que nous n'avons pas pu influencer suffisamment sur certaines décisions politiques, comme les modifications de la fiscalité des assurances. C'est un enseignement important : cela souligne à quel point il est nécessaire d'être encore plus présents dans le débat sociétal et politique. Je suis plus que jamais convaincu que, en tant que secteur, nous devons expliquer plus clairement encore le rôle sociétal que nous remplissons, ainsi que l'impact lorsque ce rôle est sous-estimé ou affaibli.

Au cours de l'année à venir, nous souhaitons mettre davantage l'accent sur les évolutions technologiques qui redessinent profondément notre secteur. La numérisation, les données et l'intelligence artificielle offrent des opportunités pour travailler plus efficacement, fournir de meilleurs conseils et développer de nouveaux services. Cela s'accompagne toutefois de nouveaux risques et responsabilités, tant pour nos clients que pour nous-mêmes.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement l'ensemble des membres, partenaires et parties prenantes pour leur engagement et leur confiance. C'est un honneur pour moi de pouvoir représenter Becobra en tant que président. Ensemble, nous continuons à construire une association professionnelle forte, dont le rôle sociétal ne cesse de gagner en importance. C'est grâce à cet engagement collectif que Becobra est aujourd'hui, et restera demain, en mesure de faire la différence.

**Pedro Matthynsens**  
Président de Becobra



# Becobra : renforcer en interne, faire la différence en externe

Becobra réunit les courtiers d'assurance et les courtiers de réassurance belges spécialisés dans les risques d'entreprise et les assurances pour entreprises. Dans un secteur où les risques, la réglementation et la technologie évoluent à un rythme soutenu, nous renforçons en interne la capacité d'action de nos membres et faisons, en externe, la différence pour un secteur fort et résolument tourné vers l'avenir.

Nos membres rendent les risques maîtrisables et assurables. Grâce à un conseil indépendant, une expertise approfondie et des solutions innovantes, ils accompagnent les entreprises dans l'identification, la gestion et la couverture de risques complexes. C'est ainsi qu'ils font la différence en externe : ils aident les entreprises à entreprendre avec davantage de confiance, à mieux maîtriser leurs risques et à renforcer leur continuité.

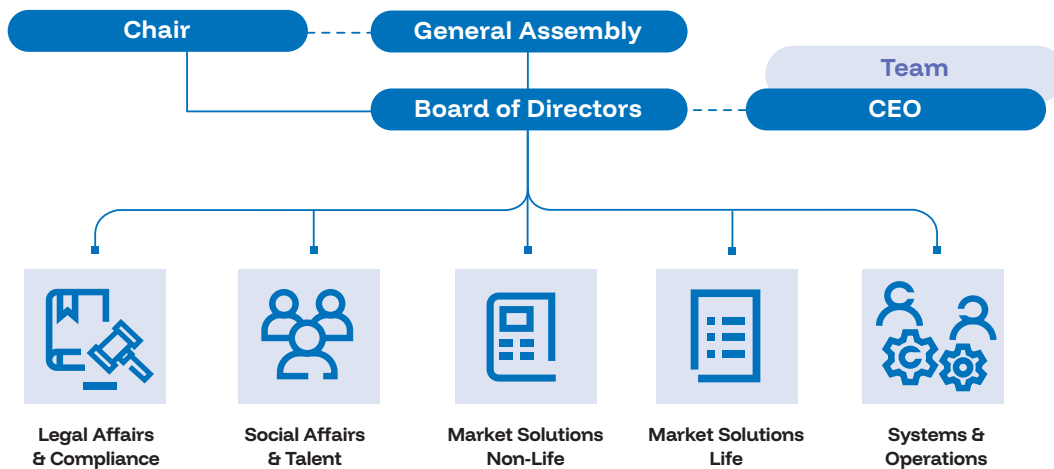
En interne, nous renforçons nos membres au sein d'une communauté solide, fondée sur le partage de connaissances, l'élaboration de positions communes et la poursuite de la professionnalisation. En externe, nous faisons la différence en renforçant davantage la reconnaissance et le rôle sociétal du courtier d'assurance commercial en tant que conseiller indépendant en gestion des risques.

Dans ces domaines clés, nous faisons la différence, tant en interne qu'en externe : nous défendons les intérêts de nos membres, travaillons à des accords sectoriels, partageons des analyses de marché, stimulons le développement professionnel, promovons la profession et traduisons les évolutions

en matière de réglementation et de compliance en un soutien concret et utile pour la pratique. Nous renforçons ainsi nos membres dans leur fonctionnement quotidien et contribuons à un secteur fort, crédible et tourné vers l'avenir.

L'organisation de Becobra repose sur trois piliers : une assemblée générale qui représente l'ensemble des membres, un conseil d'administration chargé de définir la stratégie, et une équipe permanente responsable du fonctionnement quotidien. S'y

ajoutent cinq commissions techniques : Affaires Juridiques & Compliance, Affaires Sociales & Talents, Systèmes & Opérations, Solutions de Marché Vie, et Solutions de Marché Non-Vie. Ces commissions constituent des plateformes d'échange de connaissances, d'élaboration de positions et de collaboration avec des stakeholders externes. Elles sont composées d'experts issus de nos membres et du secteur au sens large, et travaillent dans le cadre de mandats clairs. Des groupes de travail ad hoc renforcent notre structure.



# Conseil d'administration

Il supervise le fonctionnement de l'association, décide notamment de la création de commissions techniques et veille au respect des statuts, du règlement intérieur et des règles de concurrence.

La CEO, qui siège également au sein du conseil d'administration, est chargée de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par le conseil et de la gestion quotidienne de l'organisation.



Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la définition de la politique et de la stratégie de Becobra. Il se réunit au minimum quatre fois par an pour examiner les orientations politiques, les priorités stratégiques et les dossiers importants. Il définit et représente la position de l'association auprès des tiers, en particulier des pouvoirs publics.

## Le conseil d'administration de Becobra pour l'année 2025-2026 est composé de :

### ■ Président

#### **Pedro Matthynssens**

Administrateur Délégué, Vanbreda Risk & Benefits

### ■ Vice-présidente

#### **Leen Verheyen**

Strategic Relations Officer, Partner, Hillewaere Insurance

### ■ Administrateurs

#### **Werner Keeris**

Chief Executive Officer, Aon Belux

#### **Gilles Nyssens**

Chief Commercial & Strategy Officer, International Organisations Health, Cigna International Health Services

#### **Steve Sartor**

Président, Concordia, Director Strategic Growth, Europe, Specialist Risk Group (SRG)

#### **Kristof De Bremme**

Chief Executive Officer & President, Marsh

#### **Henri Steyaert**

Chief Executive Officer, Wilink Insurance

#### **Stefan Weda**

Head of The Netherlands & Belgium, Country Manager Belgium, WTW | Willis

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer, Becobra

## Équipe permanente

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer

#### **Deogracias Kabanda**

Legal & Compliance Advisor

#### **Els Ruysen**

Communication & Office Manager

# Baromètre du secteur 2025-2026

## Une photographie du courtage d'assurance commercial

Les résultats ci-dessous reposent sur les réponses collectées auprès des membres de Becobra, agrégées sur la base de la structure des membres au 1er janvier 2026. Ils ont une valeur indicative et visent à mettre en évidence les tendances et évolutions au sein du secteur du courtage d'assurance des entreprises. Tous les membres n'ont pas participé à l'enquête et toutes les questions n'ont pas été complétées par l'ensemble des répondants.

### CHIFFRES CLÉS

- 12,06 milliards d'euros de volume de primes
- 1,31 milliard d'euros de revenus
- 24 organisations

## Un secteur orienté vers les entreprises

Les résultats confirment le caractère résolument orienté vers les entreprises de la communauté Becobra. Les portefeuilles clients des répondants couvrent des entreprises de tailles diverses, depuis les petites structures jusqu'aux grands comptes. Exprimé en revenus, le centre de gravité des activités se situe auprès des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises.

Le courtier d'assurance commercial conjugue à cet égard deux réalités. D'une part, la distribution de solutions d'assurance pour les microentreprises et les petites entreprises demeure une composante importante de l'activité. D'autre part, une part significative des revenus est réalisée auprès des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises, où les besoins en accompagnement sur mesure, en expertise ainsi qu'en solutions de conseil et d'assurance spécialisées sont généralement plus importants.

## Ancrage local et présence internationale

Les résultats montrent que le courtage d'assurance commercial reste fortement ancré au niveau local. Seule une minorité des répondants opère à partir d'un seul établissement en Belgique. La plupart des membres disposent de plusieurs implantations réparties sur le territoire belge, ce qui souligne l'importance de la proximité avec les clients et de la présence régionale.

Parallèlement, environ la moitié des répondants disposent d'une présence propre en dehors de la Belgique. Cette présence à l'étranger va d'implantations sur des marchés voisins, principalement au Luxembourg, à de véritables filiales ou hubs régionaux ailleurs en Europe et au-delà.

Les réponses disponibles suggèrent en outre que l'empreinte géographique est liée au modèle d'entreprise. Les entreprises soutenues par des fonds de private equity semblent plus souvent présentes au travers de plusieurs implantations en Belgique, tandis que les groupes cotés en bourse et les acteurs spécialisés disposent plus fréquemment d'une présence à l'étranger. Ces constats doivent être interprétés avec prudence, mais ils s'inscrivent dans des tendances plus larges de consolidation, de spécialisation et d'internationalisation du marché.

À l'inverse, les entreprises faisant partie d'un groupe bancaire, d'assurance ou d'un groupe financier plus large semblent plus souvent être principalement actives sur le marché belge. Les résultats illustrent ainsi la diversité de la communauté Becobra, au sein de laquelle coexistent ancrage local, présence internationale et expertise spécialisée.

## Des modèles d'entreprise variés

Les résultats illustrent la diversité des modèles d'entreprise au sein de la communauté Becobra. Outre les courtiers indépendants et familiaux, le secteur comprend également des groupes soutenus par le private equity, des acteurs internationaux cotés en bourse et des entreprises intégrées dans des

groupes financiers ou d'assurance plus larges.

Cette diversité reflète les différentes approches adoptées par les entreprises en matière de croissance, de gouvernance et d'accès au capital. Elle témoigne également de la richesse et de la variété des modèles d'entreprise qui coexistent aujourd'hui au sein du secteur du courtage d'assurance pour entreprises.



## Secteurs d'activité des clients

Les clients des membres de Becobra sont actifs dans la quasi-totalité des composantes de l'économie. Les réponses montrent une large présence notamment dans l'industrie, le transport et la logistique, les services financiers et professionnels, les soins de santé ainsi que les organisations à but non lucratif ou encore le secteur public.

Au sein de cette large répartition, des spécialisations nettes apparaissent également. Certains répondants ont développé un focus marqué sur des activités de niche telles que les risques maritimes, les institutions financières ou encore le secteur public. D'autres membres couvrent un éventail très large d'activités économiques.

Les résultats suggèrent en outre que les acteurs de plus grande taille sont relativement plus présents dans les secteurs où les risques sont souvent plus complexes, comme les entreprises industrielles ou avec une empreinte internationale. Cela s'inscrit dans leur rôle au sein de programmes d'assurance plus importants et en matière de risques plus spécialisés.

La diversité des portefeuilles clients illustre le large ancrage économique du courtier d'assurance des entreprises. Elle confirme également que l'expertise spécialisée occupe une place importante dans l'ensemble des secteurs de notre économie.

## Un secteur à dimension internationale

Les données disponibles relatives au placement des

primes montrent qu'une part importante du volume de primes concerne des marchés internationaux. Ce constat est fortement influencé par quelques grands acteurs internationaux, mais il confirme néanmoins que le placement international constitue, pour les entreprises, une stratégie essentielle de transfert de risques.

Le placement international reflète non seulement les activités internationales des clients, mais aussi la nécessité d'accéder à de la capacité pour certains risques. Pour les risques complexes, spécialisés ou transfrontaliers, l'accès aux marchés internationaux de l'assurance demeure une réelle valeur ajoutée.

## Le modèle économique du courtier d'assurance commercial

La rémunération des courtiers d'assurance commerciaux demeure principalement fondée sur les commissions. Lorsque les réponses sont pondérées sur la base du chiffre d'affaires, la part des commissions s'élève à environ 78 %, contre environ 22 % de revenus forfaitaires.

Ce constat est pertinent à la lumière des discussions européennes et belges sur les modèles de rémunération, les incitations et la value for money. Les données ne montrent toutefois que la répartition actuelle au sein des réponses disponibles et ne permettent pas de tirer des conclusions sur une évolution dans le temps.

Le mix d'activités confirme par ailleurs la forte orientation non-vie de la communauté Becobra.

Pondéré sur la base des revenus, le centre de gravité se situe clairement dans les assurances non-vie, suivies par la réassurance, l'assurance vie collective et le conseil.

## Quels sont les principaux axes du secteur ?

La croissance demeure l'ambition stratégique dominante au sein du secteur. Les répondants citent à cet égard différents leviers de croissance, parmi lesquels le développement commercial, le développement du portefeuille, la spécialisation et, dans certains cas, également les acquisitions et les partenariats.

Les résultats suggèrent en outre que les entreprises mettent des accents différents. Les acteurs indépendants font plus souvent référence à la croissance commerciale, à la spécialisation et à la gestion de portefeuille, tandis que les groupes de plus grande taille et soutenus par le private equity accordent relativement davantage d'attention à la croissance d'échelle, aux acquisitions, à la technologie et à l'efficacité opérationnelle.

## La compliance comme enjeu de management

Lorsqu'ils sont interrogés sur les défis en matière de compliance, les répondants se réfèrent à la fois à des domaines réglementaires spécifiques et à leurs conséquences opérationnelles. Les exigences LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) et les obligations de vigilance à l'égard de la clientèle, la protection des

données et les règles de conduite en matière de distribution d'assurances sont les thèmes les plus souvent cités, tandis que leur impact se traduit par des obligations supplémentaires de reporting, de documentation, de gouvernance ainsi que par des investissements dans les processus et les systèmes.

La compliance constitue dès lors non seulement une obligation légale, mais aussi une composante structurelle des coûts et de l'organisation de l'entreprise.

## La technologie transforme le métier

Les résultats montrent qu'aujourd'hui, la technologie est surtout mobilisée pour les processus administratifs et répétitifs. La gestion des polices, le traitement des sinistres et la mise en relation avec le client sont les domaines dans lesquels l'automatisation ou le support numérique sont les plus présents.

Pour les activités à forte intensité d'expertise, telles que l'analyse des risques et le placement, la digitalisation reste plus limitée. Cela confirme qu'à ce stade, la technologie est avant tout utilisée en soutien des processus, tandis que l'évaluation humaine et l'expertise demeurent centrales dans le conseil, l'évaluation des risques et l'approche des marchés complexes.

L'intelligence artificielle suscite elle aussi une attention croissante, mais elle se trouve encore, chez la plupart des répondants, à un stade expérimental ou pilote. L'IA est principalement utilisée ou testée

pour les processus internes, le service aux clients, le traitement des connaissances, le marketing, la compliance et l'analyse des risques. Les organisations de plus grande taille semblent en moyenne un peu plus avancées dans l'usage de l'IA, mais la prudence reste également de mise sur ce point.

Les résultats confirment que la technologie n'est pas perçue comme un substitut à l'expertise, mais comme un levier permettant de travailler plus efficacement et de dégager du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

## Le talent et l'expertise comme condition de croissance

Les réponses des membres de Becobra mettent en évidence une corrélation claire entre la taille d'une organisation et ses besoins de recrutement attendus. Les entreprises de plus grande taille font état, en moyenne, d'un nombre plus élevé de postes vacants et de recrutements planifiés. Les données ne permettent toutefois pas de conclure qu'elles recrutent proportionnellement davantage au regard de leur taille.

Ce qui ressort clairement, en revanche, c'est que la croissance reste intensive en main-d'œuvre. La complexité croissante de la réglementation, de la technologie et des risques renforce le besoin d'expertise spécialisée. Le développement des talents, la formation et le partage des connaissances demeurent dès lors des points d'attention cruciaux pour le secteur.

Outre les investissements dans leurs propres collaborateurs et implantations, certaines entreprises choisissent également de collaborer avec des sous-agents afin de renforcer davantage leur couverture de marché, leur présence locale ou leur expertise spécialisée.



# L'année en rétrospective : faits marquants 2025-2026

## Renforcement interne et gouvernance

Après le rebranding réussi, mené au cours de l'exercice précédent, Becobra a poursuivi ses investissements dans la professionnalisation et son ancrage organisationnel.

Le site web renouvelé et l'environnement *community* ont été mis en ligne et sont devenus la plateforme centrale de partage des connaissances, de documentation et d'interaction avec les membres. Afin de renforcer encore la communication, nous avons en outre lancé une *community newsletter* qui rassemble et partage, de manière structurée, les évolutions des politiques publiques, l'actualité sectorielle et les activités de l'association.

En interne, nous avons continué à construire une gouvernance solide et tournée vers l'avenir. Nous avons actualisé les statuts et le règlement d'ordre intérieur, et décidé de faire réviser les comptes annuels par un réviseur externe à partir de l'exercice 2025. Becobra souligne ainsi son ambition d'investir durablement dans une bonne gouvernance.



## Une voix dans les dossiers de politique publique et de réglementation

L'année écoulée a été marquée par un rythme exceptionnellement soutenu d'initiatives politiques et réglementaires aux niveaux national et européen.

Au niveau national, Becobra a suivi différentes initiatives législatives ayant un impact direct sur les courtiers d'assurance, telles que la mise en œuvre des exigences européennes en matière d'accessibilité, ou encore tout récemment l'augmentation de la taxe sur les opérations d'assurance à 9,60 % et les nouvelles obligations d'information relatives à la reconduction tacite des contrats de consommation. Par ailleurs, nous avons également suivi des dossiers non spécifiques au secteur, mais ayant un impact sur le fonctionnement de nos membres, tels que le Federal Learning Account, les flexi-jobs, l'indexation plafonnée (dite 'centenindex') et la transparence salariale.

Lorsque cela était pertinent, Becobra a porté la voix du secteur auprès des décideurs politiques, des autorités de contrôle et d'autres stakeholders. En parallèle, nous avons informé les membres de ces évolutions, expliqué l'impact des nouvelles réglementations et recueilli des points d'attention pratiques ainsi que des questions soulevées par leur mise en œuvre, que nous avons relayés auprès des instances compétentes.

Au niveau européen, figuraient notamment à l'agenda DORA (Digital Operational Resilience Act), FIDA

(Framework for Financial Data Access), RIS (Retail Investment Strategy), AML (Anti-Money Laundering ou LBC/FT : lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) et l'AI Act (Artificial Intelligence Act). Grâce à son implication active au sein du BIPAR, à ses contacts avec les institutions européennes et au dialogue structurel avec la FSMA, Becobra a continué à représenter la voix du courtier d'assurance commercial belge dans des dossiers ayant un impact direct sur le fonctionnement quotidien du secteur.

Dans le prolongement de l'ambition explicite du gouvernement fédéral de réduire les charges administratives pour les entreprises, Becobra a recueilli des points de friction concrets et des propositions d'amélioration issus du secteur. Sur cette base, nous avons formulé des recommandations que nous avons soumises aux décideurs politiques, aux organes de concertation et aux stakeholders.

À cet égard, nous avons pris en compte tant les obligations sectorielles spécifiques que les charges administratives plus larges pesant sur les entreprises. Ces initiatives reposent sur la conviction que la réglementation doit non seulement être efficace, mais aussi rester praticable pour les entreprises dans la réalité du terrain.

Le dialogue structurel avec la FSMA est également resté un pilier important de notre fonctionnement. Grâce à des concertations régulières et à un dialogue constructif, Becobra a porté à l'attention de l'autorité de contrôle les expériences du terrain

et les points d'attention du secteur. Cette interaction permet d'aborder les questions d'interprétation, de mieux cerner l'impact pratique de la réglementation et d'identifier à temps l'évolution des attentes et priorités de supervision. Une attention croissante a notamment été accordée à des thèmes tels que les exigences de connaissances, la *product governance* et la *value for money*.

## De la réglementation à l'accompagnement pratique

Au-delà de la défense des intérêts, Becobra a continué à mettre fortement l'accent sur l'accompagnement de ses membres en matière de compliance, de supervision et de résilience opérationnelle.

Cela s'est traduit par des notes explicatives, des webinaires, des documents pratiques et un parcours spécifique en matière de compliance. Nous avons délibérément ciblé différents niveaux au sein des entreprises de nos membres, des collaborateurs opérationnels jusqu'au management et aux dirigeants. L'objectif n'était pas seulement le transfert de connaissances. Nous voulions également aider les entreprises à comprendre comment la supervision fonctionne en pratique, quelles sont les attentes de la FSMA et comment les organisations peuvent se structurer de manière réfléchie autour de la compliance, de la gouvernance, de la documentation et du suivi interne.

Nous avons également développé plusieurs documents pratiques relatifs aux nouvelles

législations et aux attentes de supervision. Avec les autres fédérations sectorielles, nous avons travaillé à des initiatives sectorielles communes destinées à soutenir les membres dans l'application concrète de la réglementation. On peut citer, à titre d'exemple, l'actualisation des conventions d'intermédiation à la suite de la modification des règles de résiliation, ainsi que le lancement des travaux relatifs à l'actualisation du code sectoriel LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) à la lumière du nouveau cadre européen de lutte contre le blanchiment.

## Professionnalisation, talents et dossiers sociaux

En tant que porte-parole du banc patronal au sein de la CP307, Becobra a joué un rôle actif dans les négociations sectorielles. Malgré un contexte socio-économique difficile, les partenaires sociaux sont parvenus à conclure un accord sectoriel constructif pour 2025-2026.

Par ailleurs, Becobra joue un rôle actif dans le partage des connaissances et l'analyse sectorielle. Au moyen d'informations de benchmark, d'études et de concertations, l'association entend fournir aux membres des éclairages utiles et les aider à évaluer l'impact des nouveaux développements sur leur organisation.

C'est ainsi que Becobra a notamment organisé une session consacrée à la transparence salariale, au cours de laquelle nous avons partagé le contexte

juridique, les implications pratiques et les expériences du secteur. En outre, une analyse sectorielle a été réalisée sur l'emploi, les équilibres de genre, la structure par âge et les rémunérations. Par cette démarche, Becobra entend contribuer à une meilleure compréhension des évolutions structurelles du secteur et des défis auxquels les entreprises seront confrontées dans les années à venir.

Cette année encore, Becobra a poursuivi ses investissements dans la professionnalisation du métier et le développement des talents. Nous avons continué à développer la 'Brokers Academy', une plateforme reconnue par la FSMA pour les examens et le développement professionnel. Cette initiative s'inscrit dans l'ambition d'aider les membres à attirer, développer et certifier les talents. Grâce à l'introduction du *remote proctoring* et au développement continu d'une offre d'examen multilingue, il devient plus simple et économiquement efficace pour les entreprises d'accompagner leurs collaborateurs vers les certifications requises.

Parallèlement, au sein de différents groupes de travail, nous avons réfléchi aux besoins futurs en compétences du secteur. Ainsi, le groupe de travail Marine a travaillé au développement d'un programme jeunes diplômés en assurance maritime, avec pour objectif d'ancrer durablement une expertise spécialisée et d'attirer de jeunes professionnels dans une niche où les connaissances se raréfient de plus en plus.

Becobra a également continué à attirer l'attention sur



l'évolution des compétences qu'exige aujourd'hui le métier de courtier d'assurance. L'augmentation des obligations de compliance, l'évolution des attentes des clients, les nouvelles technologies et des organisations plus complexes font que le conseil professionnel requiert de plus en plus que de seules connaissances techniques. Dans un dialogue constructif avec la FSMA, Becobra a dès lors plaidé pour une conception plus large de la formation permanente. Des compétences telles que l'écoute active, la communication sur les risques, les entretiens de conseil orientés client, la gestion des conflits, la négociation, l'explication claire de produits complexes et la documentation professionnelle constituent en effet une composante essentielle d'un

service de qualité. Elles contribuent non seulement à une meilleure expérience client, mais aident également à limiter les risques liés au conseil, aux plaintes et au risque de commercialisation inadaptée.

L'attractivité du métier est également restée un point d'attention important. L'accent a été mis tant sur la grande diversité des fonctions, des domaines d'expertise et des possibilités de carrière au sein du secteur de l'assurance des entreprises que sur les initiatives en matière d'inclusion et de diversité. Ainsi, le festival international 'Dive In Festival' s'est tenu pour la première fois en Belgique et Becobra a rejoint 'BUT2030', une initiative consacrée à la diversité multiculturelle. Ces initiatives reflètent la conviction qu'un secteur tourné vers l'avenir investit non seulement dans l'expertise, mais aussi dans une culture professionnelle forte et inclusive.

## Commissions techniques et groupes de travail, moteurs de l'expertise

Cette année encore, les commissions techniques et les groupes de travail ont constitué le cœur battant de l'association. Ils veillent à ce que les positions, notes et propositions de politique ne soient pas élaborées uniquement à partir de la réglementation, mais aussi à partir de la pratique quotidienne des membres.

Les travaux récurrents de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance et de la commission technique Affaires Sociales & Talents ont constitué une source importante d'expertise, de signaux provenant du terrain et de positions partagées. Ils ont offert aux membres un forum pour échanger

des expériences, discuter des évolutions et élaborer ensemble des solutions aux défis auxquels le secteur est confronté.

Au sein de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance, nous avons notamment abordé DORA (Digital Operational Resilience Act), LBC/FT, les exigences de connaissances, la législation en matière de consommation, les sous-agents, l'augmentation de la taxe sur les opérations d'assurance et divers dossiers européens. La commission a en outre produit des notes, des prises de position et des documents pratiques concrets à destination des membres.

La commission technique Affaires Sociales & Talents s'est concentrée sur les évolutions du marché du travail, le développement des talents et l'attractivité du métier.

Au-delà des dossiers quotidiens, le conseil d'administration a continué, notamment via des groupes de travail distincts, à accorder une attention particulière au positionnement futur du métier, aux opportunités liées à la technologie et à l'intelligence artificielle, à l'attractivité du secteur ainsi qu'au renforcement du rôle du courtier d'assurance des entreprises dans un environnement en mutation rapide.

## Développement sectoriel et collaboration

Becobra est restée activement impliquée dans différents dossiers de marché et sectoriels allant au-

delà du cadre réglementaire classique.

L'association a participé aux travaux interfédéraux relatifs aux assurances catastrophes naturelles et à l'assurabilité, et a suivi les évolutions en matière de cyberrisques, de responsabilité, d'employee benefits et d'autres évolutions de marché ayant un impact sur le secteur de l'assurance des entreprises.

Par sa participation à l'initiative de la FEB 'Be Prepared', Becobra a en outre contribué au débat plus large sur la résilience, la préparation aux crises et la gestion des risques. Cette initiative a également offert l'occasion de mettre en lumière la valeur sociétale de l'assurance et du conseil professionnel en gestion des risques.

La complexité croissante de la réglementation, des technologies et des conditions de marché rend la collaboration plus importante que jamais. C'est pourquoi Becobra investit délibérément dans un large réseau de relations avec les fédérations sectorielles, les partenaires de formation, les autorités de contrôle, les décideurs politiques et d'autres stakeholders. Cette collaboration permet de mutualiser l'expertise, d'aligner les positions et d'accroître l'impact du secteur. Elle contribue également au partage des connaissances, à la détection précoce des nouvelles évolutions et à la préparation des membres aux défis de demain.

# Perspectives 2026-2027 : poursuivre le renforcement d'un secteur solide et tourné vers l'avenir

L'environnement dans lequel opèrent les courtiers d'assurance commerciaux continue à évoluer rapidement. Les nouvelles réglementations, les développements technologiques, l'évolution des attentes des clients, ainsi que les évolutions fiscales et socio-économiques et les risques émergents amènent les entreprises à s'adapter en permanence. Dans ce contexte, Becobra entend, au cours du prochain exercice, consolider son rôle de défenseur des intérêts du secteur, de plateforme de connaissances et de communauté professionnelle.

## Une communauté forte comme fondement

Ces dernières années, d'importants efforts ont été consacrés au développement de la communauté Becobra. En 2026-2027 également, le lien entre les membres restera une priorité majeure. Outre le développement continu de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance et de la commission technique Affaires Sociales & Talents, nous souhaitons également poursuivre l'activation des autres commissions techniques et groupes de travail

et renforcer les passerelles entre eux.

En effet, les défis auxquels les entreprises sont confrontées se situent de plus en plus à l'intersection de la réglementation, de la technologie, des talents et de la gestion d'entreprise. Le partage d'expériences, d'expertise et d'enseignements issus de la pratique continuera dès lors à constituer une réelle valeur ajoutée pour nos membres.

## Talents et développement professionnel

Le développement de la 'Brokers Academy' constituera un pilier stratégique important au cours du prochain exercice. Grâce à une plateforme d'examen accessible, à un accompagnement multilingue et à de nouvelles initiatives de formation, nous voulons soutenir les entreprises dans l'attraction, le développement et la certification des talents.

En outre, en collaboration avec le CEPOM, les partenaires de formation et la FSMA, nous continuerons à développer une offre de formation

en phase avec l'évolution de la réalité du métier. L'attention portera non seulement sur les connaissances techniques, mais aussi sur les compétences devenues essentielles dans un environnement où la technologie, le conseil, la communication et la capacité d'adaptation jouent un rôle croissant.

Les initiatives qui contribuent à l'attractivité du métier et à l'arrivée de nouveaux talents resteront elles aussi un point d'attention important. Le développement continu du 'Marine Insurance Graduate Programme' s'inscrit dans cette même ambition d'ancrer durablement l'expertise au sein du secteur. Nous entendons également poursuivre les projets qui renforcent la culture sectorielle, la visibilité, le rayonnement et l'attractivité du métier pour les générations futures.

## Technologie, innovation et résilience

La technologie continuera, dans les années à venir, à avoir un impact important sur le fonctionnement des bureaux de courtage. Sous l'impulsion de notre président et en collaboration avec le groupe de travail Technologie, Becobra souhaite contribuer à accélérer l'évolution technologique de notre secteur et accompagner ses membres dans la valorisation des opportunités technologiques.

L'ambition de Becobra est d'identifier, avec ses membres, les besoins technologiques communs du secteur. La technologie n'est pas une fin en soi, mais un levier pour accroître l'efficacité opérationnelle, dégager davantage d'espace pour le conseil et

renforcer encore la valeur ajoutée du courtier d'assurance professionnel.

## Un agenda politique et réglementaire particulièrement dense

Sur le plan réglementaire également, le prochain exercice s'annonce particulièrement exigeant. Au niveau européen, de nouvelles avancées sont attendues sur des dossiers tels que RIS (Retail Investment Strategy), FIDA (Financial Data Access) et le nouveau cadre LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme). Par ailleurs, des initiatives telles que le PEPP (Pan-European Pension Product) méritent elles aussi une attention particulière.

Au niveau national, tant les dossiers sectoriels que les dossiers plus larges liés au marché du travail et à l'entrepreneuriat auront un impact sur le fonctionnement quotidien de nos membres. Becobra suivra de près ces évolutions, continuera à porter la voix du secteur et à plaider en faveur d'une réglementation praticable, proportionnée et simplifiée sur le plan administratif, tout en contribuant au développement d'un marché de l'assurance solide capable de répondre aux besoins de protection des entreprises et des assurés.

Le dialogue structurel avec la FSMA demeure, à cet égard, une priorité essentielle. Dans un environnement où la réglementation et la surveillance deviennent de plus en plus complexes, Becobra attache une grande importance à une relation

ouverte et constructive avec l'autorité de contrôle. Ce dialogue permet de relayer les signaux du terrain, d'aborder les questions d'interprétation et d'attirer l'attention sur la proportionnalité, la praticabilité et l'impact concret de la réglementation sur les entreprises.

Parallèlement, les évolutions européennes en matière de supervision continueront également à être suivies de près. L'opérationnalisation de l'Anti-Money Laundering Authority (AMLA) et la poursuite de la mise en œuvre du nouveau cadre européen LBC/FT exerceront, dans les années à venir, une influence importante sur les attentes à l'égard des entreprises financières et de leurs canaux de distribution.



## Le rôle sociétal du secteur

Enfin, Becobra souhaite continuer à mettre en lumière l'expertise du secteur de l'assurance commerciale dans les débats de société relatifs aux risques, à la résilience et à l'assurabilité.

Le suivi continu des travaux relatifs aux catastrophes naturelles, l'attention portée à la cyberrésilience et l'implication dans des initiatives telles que 'Be Prepared' s'inscrivent dans cette ambition. Les courtiers d'assurance disposent d'une connaissance unique des risques auxquels sont confrontés les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Cette expertise mérite pleinement sa place dans le débat plus large sur la résilience et la gestion des risques au sein de notre société.

Avec nos membres, nos fédérations partenaires, les représentants européens, les autorités de contrôle et les autres stakeholders, nous voulons continuer, au cours du prochain exercice, à construire un secteur fort, professionnel et résolument tourné vers l'avenir.

# Réflexion stratégique : Au-delà du 'scénario fantôme'

## Pourquoi la construction de scénarios ('scenario planning') est pertinente pour l'avenir du courtage d'assurance commercial

Au cours des deux dernières années et demie, j'ai eu l'occasion d'échanger avec des courtiers, des assureurs, des autorités de contrôle, des entreprises technologiques, des consultants et des décideurs publics.

Ce qui me frappe n'est pas tant l'émergence de tendances distinctes telles que l'intelligence artificielle, les incertitudes géopolitiques, l'évolution de la réglementation ou les pénuries de talents. C'est la manière dont ces évolutions interagissent de plus en plus fortement entre elles.

Les organisations ne poursuivent plus un objectif unique. Elles doivent simultanément concilier compétitivité, résilience, durabilité, sécurité et

autonomie stratégique. Les progrès réalisés dans un domaine peuvent parfois se faire au détriment d'un autre.

Pourtant, malgré cette complexité croissante, j'entends souvent la même conviction sous-jacente: la technologie continuera de progresser, les institutions continueront d'apporter stabilité et coordination, et les fondements de notre profession resteront largement inchangés.

Peut-être.

Mais que se passerait-il si certaines de ces hypothèses s'avéraient erronées ?

Les scénarios nous aident à réfléchir à ce qui pourrait se produire lorsque les hypothèses sur lesquelles nous construisons aujourd'hui cessent d'être valables.

## Le scénario fantôme

Nous portons tous une certaine représentation de l'avenir.

Dans la construction de scénarios, cette représentation est appelée le 'scénario fantôme' : le futur que nous supposons implicitement lorsque nous extrapolons les tendances actuelles.

Dans de nombreuses discussions au sein de notre secteur, ce scénario fantôme ressemble à ceci :

- l'IA devient toujours plus puissante ;
- la numérisation améliore l'efficacité ;
- les institutions, telles que les autorités de contrôle, les tribunaux, les organisations

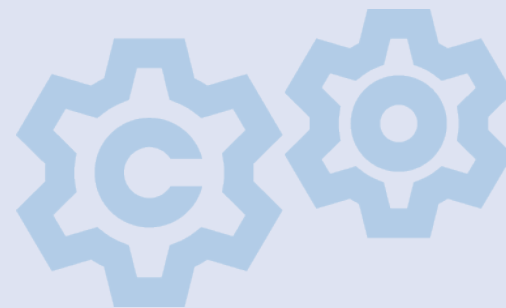
internationales et les pouvoirs publics, conservent la même légitimité et le même rôle dans la société qu'aujourd'hui (pensons notamment à la FSMA, à la BNB, à l'EIOPA, à la Cour de justice de l'Union européenne, à la Commission européenne et à l'OCDE) ;

- les professionnels s'appuient de plus en plus sur la technologie tout en restant responsables des décisions importantes ;
- la confiance continue de se construire à travers les relations humaines ;
- les clients continuent d'accorder de la valeur à la proximité, au contexte et au conseil personnalisé lorsqu'ils prennent des décisions importantes.

En résumé : la technologie progresse, les êtres humains restent aux commandes et les relations de confiance demeurent au cœur du système.

Mais ce qui est possible n'est pas pour autant inévitable.

La question n'est donc pas de savoir si ce scénario fantôme se réalisera, mais ce qui se passera si l'une de ses hypothèses fondamentales s'avère fausse.



## Trois futurs plausibles

Pour explorer des futurs alternatifs, nous nous sommes concentrés sur deux questions susceptibles d'influencer la manière dont l'avenir pourrait se développer.

Premièrement : qui, ou quoi, prend les décisions ?

À mesure que l'intelligence artificielle gagne en puissance, la question se pose de savoir dans quelle mesure les décisions importantes resteront humaines ou seront progressivement confiées à des systèmes.

Deuxièmement : comment les sociétés s'organisent-elles lorsque la complexité augmente et que de nouveaux acteurs acquièrent une capacité croissante à organiser cette complexité ?

La coordination reste-t-elle principalement ancrée dans des institutions telles que les pouvoirs publics, les autorités de contrôle et les organisations internationales ? Ou se déplace-t-elle progressivement vers des plateformes et des écosystèmes capables de relier toujours davantage l'information, l'expertise et les services ?

Les réponses apportées à ces deux questions peuvent conduire à des futurs très différents. Les trois futurs présentés ci-dessous illustrent certaines des façons dont ces dynamiques pourraient interagir.

### Futur 1 – Orchestration

*(La technologie est jugée digne de confiance pour orchestrer. Les écosystèmes apportent la réponse.)*

Le scénario fantôme suppose que l'expertise demeure rare.

À mesure que les capacités analytiques deviennent de plus en plus accessibles, l'expertise devient progressivement une commodité. En même temps, l'intelligence artificielle et les infrastructures numériques gagnent en puissance et en interconnexion, de sorte que la complexité augmente plus rapidement que notre capacité à l'organiser. L'enjeu se déplace alors de la production de connaissances vers l'orchestration : la coordination d'un ensemble toujours plus complexe d'acteurs, de technologies et d'interdépendances.

Les écosystèmes et les plateformes reprennent progressivement certaines fonctions qui étaient traditionnellement organisées par les institutions. La coordination se déplace des structures institutionnelles vers des réseaux privés capables de relier information, expertise et capacités de réponse.

Dans ce monde, le pouvoir appartient à ceux qui contrôlent la couche d'orchestration : les plateformes et les écosystèmes capables de relier en temps réel les informations, les organisations et les mécanismes de réponse.

Pour le secteur de l'assurance, cela représente une évolution fondamentale. Les solutions d'assurance standardisées évoluent progressivement vers des solutions embarquées, intégrées dans des écosystèmes plus larges de services et d'accompagnement. L'assurance demeure essentielle,

mais elle devient de plus en plus un composant d'une infrastructure de résilience plus vaste.

Les risques plus complexes font l'objet d'un suivi continu et sont ajustés à mesure que les données en temps réel permettent une compréhension plus fine de la nature et de l'évolution des expositions. Lorsqu'un événement survient, une réponse intégrée est activée, mobilisant les différentes composantes de cette infrastructure de résilience.

Les frontières entre assureurs, courtiers, entreprises technologiques, services de prévention et partenaires spécialisés dans la gestion des risques deviennent progressivement plus floues. La valeur provient de moins en moins de la seule police d'assurance et de plus en plus de la capacité à surveiller les risques, à les prévenir, à les financer et à y répondre.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui vend la police.

Elle devient : Qui orchestre la réponse à l'incertitude ? Qui est capable de mobiliser et d'interpréter les données pertinentes ? Et qui parvient à relier entre eux les différents acteurs de l'écosystème ?

## Futur 2 – Légitimité

*(La technologie fournit des analyses. Les institutions confèrent la légitimité.)*

Le scénario fantôme suppose que des systèmes toujours plus puissants gagneront progressivement la confiance nécessaire pour prendre certaines décisions.

Mais que se passerait-il si les sociétés refusaient de déléguer leur pouvoir de décision ?

L'intelligence artificielle devient extraordinairement puissante. La puissance analytique est devenue largement accessible et la plupart des organisations s'appuient sur des modèles, recommandations et outils prédictifs comparables.

Pourtant, des erreurs répétées, des décisions prises par des systèmes opaques ('black box'), des recommandations contradictoires et des interrogations relatives à la responsabilité empêchent que la responsabilité ultime soit confiée aux machines.

La technologie est jugée digne de confiance pour analyser. Pas pour décider.

Les organisations ne peinent plus à obtenir des réponses. Elles peinent à déterminer quelles réponses méritent leur confiance.

À mesure que les systèmes gagnent en puissance, la demande de supervision, d'explicabilité, de certification et de responsabilité augmente

également. Les institutions telles que les autorités de contrôle, les tribunaux, les organisations professionnelles et les régulateurs internationaux deviennent dès lors des points d'ancrage toujours plus importants pour la confiance. Elles jouent un rôle croissant dans la détermination des modèles, recommandations et processus décisionnels considérés comme suffisamment fiables, explicables et défendables pour servir de fondement à l'action.

Pour le secteur de l'assurance, le transfert du risque demeure important, mais la principale valeur ajoutée ne réside plus dans l'analyse. La responsabilité devient le service premium.

Les clients recherchent des partenaires capables de remettre en question les hypothèses, de valider les recommandations et d'assumer leurs responsabilités lorsque l'incertitude demeure élevée. À mesure que les exigences de gouvernance et les obligations de justification se multiplient, il devient de plus en plus difficile d'offrir une expertise spécialisée de manière isolée. La gestion des risques, la conformité, la cybersécurité, la réglementation et le conseil stratégique se regroupent progressivement au sein de prestataires de services professionnels de plus grande taille.

L'accompagnement à forte valeur ajoutée, l'expertise sectorielle et le jugement professionnel subsistent, mais deviennent plus rares et plus coûteux. Pour une grande partie du marché, le conseil et les services évoluent progressivement vers des solutions

standardisées.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui dispose du meilleur modèle.

Elle devient : Qui dispose de l'expertise, de la gouvernance et de la confiance institutionnelle nécessaires pour assumer la responsabilité ? Et à qui accorde-t-on la légitimité nécessaire pour valider les décisions ?

## Futur 3 – Blueprint

*(La technologie est jugée digne de confiance pour décider. Les institutions définissent les règles.)*

Le scénario fantôme suppose que les êtres humains demeurent responsables des décisions importantes. Mais que se passerait-il si la cohérence devenait plus importante que le jugement ?

L'intelligence artificielle devient toujours plus puissante et s'intègre progressivement dans les cadres réglementaires. Au lieu de freiner l'automatisation, les institutions traduisent progressivement la prise de décision en normes, règles et protocoles opérationnels. À l'intérieur de ces limites, les systèmes opèrent de manière toujours plus autonome.

La technologie est jugée digne de confiance pour décider.

Les institutions définissent les règles à l'intérieur desquelles les systèmes opèrent.

Le jugement se déplace progressivement des professionnels vers des systèmes fonctionnant dans des cadres prédéfinis. La cohérence, la prévisibilité et la conformité deviennent plus importantes que l'expertise sur mesure.

Les organisations se différencient de moins en moins par la qualité de leur jugement et de plus en plus par la qualité de leur exécution.

Pour le secteur de l'assurance, les risques standardisés sont de plus en plus gérés dans des cadres prédéfinis. La souscription, la gestion des polices, le traitement des sinistres et les services associés se déroulent en grande partie sans intervention humaine. Un sinistre standard ne fait plus l'objet d'une évaluation ; il active un protocole de réponse prédéfini.

La concurrence se déplace de l'expertise vers la qualité des processus, la qualité des données, les capacités d'intégration et les économies d'échelle. À mesure que les systèmes gèrent une part croissante de la chaîne de valeur, les avantages liés à la taille et l'intégration verticale se renforcent. Assureurs, MGA, entreprises technologiques et canaux de distribution tendent progressivement à converger.

Le rôle du courtier d'assurances commercial évolue fondamentalement. La valeur provient de moins en moins du jugement individuel et de plus en plus de la capacité à concevoir, gérer et intégrer des systèmes, des processus et des standards. L'expertise humaine se concentre progressivement sur les risques

complexes et les situations pour lesquelles aucun protocole n'existe encore.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui possède le meilleur jugement.

Elle devient : Qui dispose de l'échelle, des données et des capacités technologiques nécessaires pour rendre opérationnels les standards de demain ?

## Réflexion

Aucun de ces futurs ne supprime la nécessité de gérer l'incertitude.

Ce qui change, c'est l'endroit où réside l'influence : chez ceux qui orchestrent la complexité, confèrent la légitimité ou définissent les normes à travers lesquelles les risques sont gérés.

La prospective par scénarios nous amène finalement à poser une question d'une simplicité trompeuse :

**Comprenons-nous réellement ce qui rend notre profession pertinente aujourd'hui, et où résidera la valeur demain ?**

**Valérie Nolens**  
CEO



# Nos mandats

## FSMA

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Assuralia, Concertations sectorielles : fédérations d'intermédiaires

- Level I: Pedro Matthyssens, Valérie Nolens
- Level II: Valérie Nolens, Deogracias Kabanda

## Ombudsman des Assurances, Conseil d'Administration

- Valérie Nolens

## Fonds d'Existence Paritaire (CEPOM), Conseil d'Administration

- Valérie Nolens (présidente)

## Commission des Assurances

- Valérie Nolens
- Matthias Van Herck (suppléant)

## Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, Commission paritaire pour les entreprises de courtage et agences d'assurances (CP 307)

### Effectif

- Valérie Nolens (porte-parole)
- Ann Van der Linden
- Kari Vankeirsbilck

### Suppléant

- Patrizia Pace
- Danielle Innocent
- Kathleen Hautekiet

## PORTIMA, Conseil d'Administration

- Wim Gielen
- Valérie Nolens (suppléante)

## Comité de concertation interfédérations d'intermédiaires

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Bipar

- Valérie Nolens

## FEB, Conseil d'administration

- Valérie Nolens
- Leen Verheyen (suppléante)

## Conseil Supérieur des Indépendants et des PME

- Valérie Nolens



Interview



Sébastien Yerna  
FSMA

(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)

## Supervision et transformation: la FSMA sur la compliance, les données et la digitalisation

Les développements récents – notamment ceux issus des travaux d'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) – font apparaître plusieurs tendances convergentes : une attention accrue à la manière dont les règles se traduisent concrètement pour le client, le renforcement de la convergence des pratiques de supervision au niveau européen, ainsi qu'une exploitation accrue des données dans les processus de contrôle. Par ailleurs, la supervision évolue dans un environnement marqué entre autres par la digitalisation des processus et l'émergence de nouveaux risques.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement pertinent de mieux comprendre comment ces évolutions se reflètent dans la pratique du contrôle en Belgique et leur impact sur les acteurs de la distribution.

**Dans un contexte de renforcement des cadres européens et de convergence progressive des pratiques de supervision, comment ces évolutions se traduisent-elles concrètement dans l'approche de la FSMA en Belgique ? Quels sont, dans ce cadre, les leviers les plus déterminants pour faire évoluer les pratiques des intermédiaires ?**

La réglementation européenne a eu ces dernières années un impact clair sur la manière dont la supervision est organisée. Pensons par exemple à la directive sur la distribution d'assurances (IDD), aux travaux de l'EIOPA ou aux ambitions européennes plus larges autour de la Savings and Investments Union. Pour la FSMA, cela signifie concrètement que nous accordons de plus en plus d'attention à l'harmonisation des actions de contrôle, aux contrôles fondés sur les données et à l'application effective des règles dans la pratique. Il est essentiel que la supervision reste organisée à une échelle suffisamment proche du marché. Les intermédiaires d'assurance belges opèrent en effet dans un contexte économique et juridique spécifique, au sein de différents types de canaux de distribution et avec un fort ancrage local. C'est précisément pour cette raison que le rôle des autorités nationales de contrôle

reste crucial, surtout lorsqu'il s'agit de la protection des clients de détail et des PME.

Pour les intermédiaires, cette évolution se traduit par des attentes accrues en matière de professionnalisation, de gouvernance et d'orientation-client. Les intermédiaires doivent pouvoir démontrer clairement pourquoi un produit donné répond aux exigences et aux besoins du client. La formation et la formation continue (recyclage) sont également d'une importance cruciale, en particulier dans un environnement où la réglementation, la digitalisation et les nouveaux risques évoluent rapidement. Les données jouent, elles aussi, un rôle croissant. La FSMA utilise des outils d'analyse pour détecter plus rapidement les tendances et les problèmes potentiels. Cela permet d'exercer efficacement une supervision fondée sur les risques. Au final, l'objectif reste le même : renforcer la confiance du consommateur et garantir un marché de l'assurance sain et durable.



Sébastien Yerna, membre du comité de direction  
FSMA

On observe une attention croissante portée à la manière dont les règles permettent, dans la pratique, de garantir la protection et l'intérêt du client. Comment la FSMA se positionne-t-elle face à cette évolution, et comment cela se manifeste-t-il concrètement dans la supervision en Belgique ?

La FSMA soutient pleinement l'évolution vers une supervision davantage axée sur les résultats. Elle ne se limite pas à l'élaboration de documents d'orientation et de procédures destinés à traduire correctement les exigences réglementaires. Elle vérifie également leur efficacité dans l'optique de la protection des consommateurs. Cela s'inscrit étroitement dans les évolutions européennes, notamment dans le cadre de l'IDD et des discussions autour de la Retail Investment Strategy. Dans le secteur de l'assurance, cela signifie que ce ne sont pas seulement les processus de distribution d'assurances qui sont importants, mais aussi le résultat concret pour le client. Les produits doivent répondre à un besoin réel, être compréhensibles et offrir un rapport qualité-prix raisonnable. Le concept de 'value for money' y occupe une place centrale.

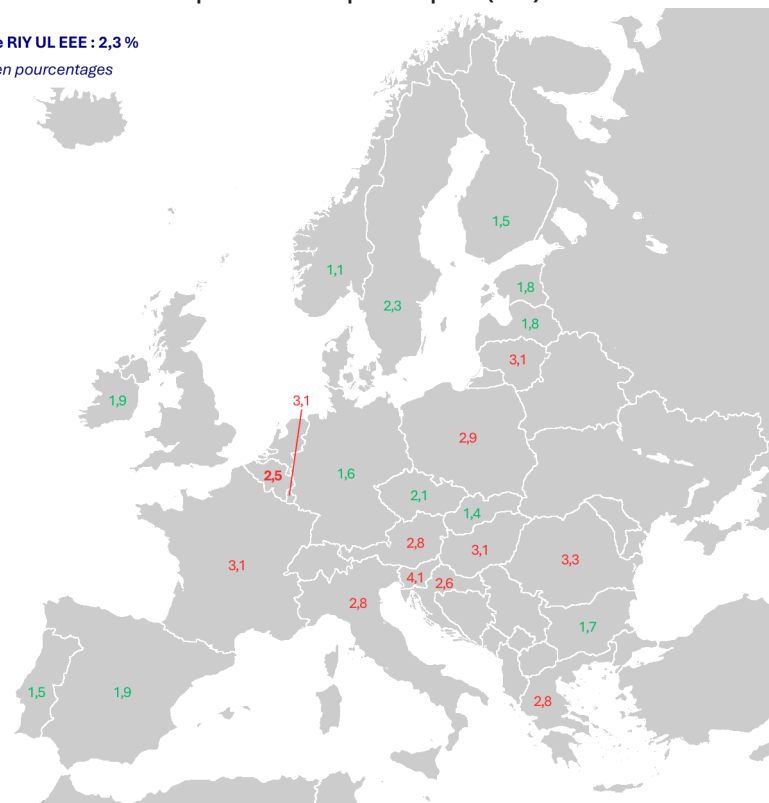
En Belgique, cela se traduit notamment par les contrôles que la FSMA effectue sur des produits d'assurance présentant des coûts élevés ou une faible sinistralité. En 2025, la FSMA a clôturé près de 200 enquêtes portant sur des produits de la branche 23 et sur des assurances non-vie. Cela a

conduit à des dizaines de réductions de coûts et même à des arrêts de commercialisation lorsque la valeur ajoutée pour le client était insuffisante. Cela a également des conséquences importantes pour les intermédiaires d'assurance. Ceux-ci jouent en effet un rôle crucial dans la sélection des produits et dans l'explication donnée au client. Un bon processus de conseil et une motivation claire des recommandations sont aujourd'hui essentiels dans une approche de distribution centrée sur le client.

Les évolutions technologiques et l'émergence de nouveaux risques (cyber, catastrophes naturelles, ESG, ...) transforment les compétences professionnelles requises dans le secteur. Comment la FSMA perçoit-elle cette évolution, et quels axes de développement

### Value for money – Outliers Reduction in yield of products d'assurance-vie de la branche 23 dans l'Espace économique européen (EEE)

Moyenne RIY UL EEE : 2,3 %  
Chiffres en pourcentages



Source: Présentation de la FSMA du 15 avril 2026

professionnel vous semblent prioritaires pour les années à venir ?

Comme tous les secteurs, celui de l'assurance traverse clairement une période de transformation. De nouveaux risques tels que les cyberincidents, les

dommages liés au climat et les obligations liées à l'ESG exigent des compétences différentes de celles d'il y a dix ou quinze ans. En même temps, la manière dont les clients communiquent et comparent les produits évolue elle aussi. Pour la FSMA, cela signifie que la formation continue et le développement professionnel deviennent plus importants que jamais. L'obligation de formation permanente ne doit pas être perçue comme une formalité ou une surcharge administrative, mais comme une opportunité et un investissement nécessaire dans la qualité, l'expertise et la confiance.

Pour les intermédiaires d'assurance, les compétences numériques et en communication seront selon nous prioritaires dans les années à venir. Les intermédiaires doivent pouvoir utiliser efficacement les outils numériques, sans pour autant perdre le contact humain qui constitue précisément leur valeur ajoutée. Dans un environnement de plus en plus complexe, le rôle de l'intermédiaire comme 'traducteur de la complexité' ne fera que gagner en importance. La combinaison d'un soutien technologique et d'un accompagnement humain est la clé du succès futur du secteur.

Le fait que le cyber-risque soit bien réel est apparu clairement ces dernières semaines. Il y a quelques semaines, Anthropic a secoué le monde avec des informations sur son Frontier AI Model Mythos. Ce modèle est exceptionnellement performant pour détecter les vulnérabilités dans les applications informatiques. Entre de bonnes mains, ces systèmes peuvent permettre de corriger les vulnérabilités plus

rapidement et plus efficacement. Entre de mauvaises mains, ces vulnérabilités peuvent être exploitées à des fins malveillantes. Le modèle est également très performant dans cette exploitation. Les vulnérabilités seront exploitées très rapidement, avant même qu'un correctif ne soit disponible.

Comme ces modèles découvrent et exploitent à très grande vitesse des vulnérabilités de manière automatisée, le risque informatique augmente pour nous tous. Ceux qui pouvaient auparavant espérer que leur institution ne valait pas la peine d'être visée par des hackers (pirates informatiques) parce qu'elle n'était pas assez intéressante ne peuvent plus s'en prévaloir aujourd'hui. Avec l'automatisation, chaque organisation devient une cible potentielle, y compris les plus petites. Il est donc grand temps de passer à la vitesse supérieure. Car les entreprises ne sont pas condamnées à ne rien faire et à attendre avec crainte leur tour. Elles peuvent bel et bien renforcer leur résilience opérationnelle. Le Digital Operations Resilience Act (DORA), le règlement européen introduit pour renforcer la résilience numérique du secteur financier, ne s'applique qu'à une partie des intermédiaires d'assurance. Mais même sans la 'pression de la réglementation', il est judicieux pour chaque intermédiaire d'assurance de travailler à une plus grande résilience opérationnelle.

**La digitalisation et l'utilisation croissante des données transforment non seulement les pratiques des acteurs, mais également les outils du superviseur. Quels effets**

**structurent selon vous le plus la manière dont la supervision est exercée aujourd'hui, notamment en ce qui concerne la préparation, le ciblage et la conduite des contrôles ?**

La FSMA suit de très près les évolutions du marché et adapte en permanence sa méthodologie de supervision. La digitalisation des processus, l'usage de l'intelligence artificielle et l'essor des canaux de distribution numériques ont un impact majeur sur la manière dont les services financiers sont proposés. C'est pourquoi la FSMA investit de plus en plus dans l'expertise technologique et dans des techniques de supervision fondées sur les données.

Je ne dois pas vous expliquer que la FSMA supervise près de 9 000 intermédiaires d'assurance.

Il est donc inévitable que nos contrôles s'effectuent selon une approche fondée sur les risques. À cette fin, nous utilisons nos propres modèles de risque.

La FSMA recourt de plus en plus aux opportunités offertes par les nouvelles technologies. Depuis plusieurs années, elle utilise par exemple le web scraping pour enrichir ses données internes avec des données externes. De telles technologies permettent de collecter automatiquement des informations publiquement disponibles sur internet, par exemple afin de détecter d'éventuelles infractions à la législation financière. La FSMA utilise également l'intelligence artificielle pour analyser plus rapidement et plus précisément de grandes quantités

d'informations financières. Ainsi, les données issues des documents d'information pour l'investisseur (KID) sont automatiquement extraites, analysées et comparées, et les indicateurs de risque dans les rapports financiers sont automatiquement repérés et synthétisés. Ces projets rendent la supervision plus efficace, plus cohérente et davantage orientée par les données, avec à la clé des évaluations des risques plus rapides et plus actuelles.

### Quels sont les éléments concrets qui permettent de distinguer une organisation où la compliance est intégrée dans sa gouvernance d'une organisation où la compliance reste davantage formelle ?

C'est un point important que vous soulevez. Une organisation dans laquelle la compliance est réellement intégrée à la gouvernance est généralement assez facile à reconnaître. Dans de telles organisations, la compliance fait partie de la culture d'entreprise et de la prise de décision quotidienne ('tone at the top'). Ces organisations ne considèrent pas la réglementation seulement comme une obligation ou une charge, mais comme un élément essentiel d'un service de qualité et d'une bonne gouvernance. Cela se traduit notamment par des responsabilités claires, une implication active du management et une formation continue.

Dans les organisations où la compliance reste davantage un formalisme, on observe souvent l'inverse. Les procédures existent certes sur papier, mais elles sont insuffisamment, voire pas du tout,

intégrées dans le fonctionnement quotidien. La documentation est surtout élaborée dans une logique de contrôle, sans véritable lien avec l'intérêt du client ou la réalité opérationnelle. Pour les intermédiaires d'assurance, il s'agit d'un point d'attention important. La FSMA attend d'eux qu'ils considèrent la compliance comme un état d'esprit ('mindset') dans le cadre de leurs services, et non comme un simple exercice où il faut cocher des cases. C'est un point d'attention important que nous intégrons dans notre supervision du respect des règles de conduite et de la législation anti-blanchiment.

### Dans la supervision de la distribution, quels types de situations ou de constats reviennent aujourd'hui le plus fréquemment dans les contrôles ? Pouvez-vous préciser les domaines qui appellent le plus d'attention en pratique ?

La FSMA relève un certain nombre de points d'attention récurrents. Un premier domaine important concerne la qualité du processus de distribution d'assurances et de sa documentation. Elle attend des intermédiaires qu'ils puissent démontrer de manière suffisante pourquoi un produit déterminé répond aux exigences et aux besoins du client. Lorsqu'ils conseillent en matière d'assurances d'épargne et d'investissement, ils doivent en outre démontrer en quoi le conseil correspond aux connaissances et à l'expérience du client, à sa situation financière et à ses objectifs d'investissement (y compris ses préférences en matière de durabilité). Dans certains dossiers, cette

motivation est encore insuffisamment concrète ou trop standardisée. La transparence sur les coûts et les rémunérations reste également un point d'attention important.

Par ailleurs, la 'value for money' reste une priorité centrale, en particulier pour les produits présentant des structures de coûts complexes, comme certains produits de la branche 23. La FSMA ne s'intéresse pas uniquement à l'assureur, mais aussi à la chaîne de distribution. Les intermédiaires jouent en effet un rôle clé dans le choix des produits et dans l'information fournie aux clients.

Un autre point d'attention concerne l'interdiction faite aux intermédiaires d'assurance de faire appel, pour leurs activités de distribution d'assurances, à des indépendants qui ne sont pas inscrits comme intermédiaires d'assurance. Cette interdiction ne vaut pas seulement pour la collaboration avec des sous-agents indépendants, mais également pour la collaboration avec d'autres indépendants intervenant dans la chaîne du processus de production et exerçant, à ce titre, des activités relevant de la distribution d'assurances.

### Du point de vue de la FSMA, qu'est-ce qui caractérise un dialogue de supervision constructif avec les intermédiaires ? Quels comportements ou attitudes facilitent ce dialogue et contribuent à une relation de supervision efficace ?

Une relation de supervision constructive commence

avant tout par la transparence et une communication ouverte. Toute entreprise est un jour confrontée à des problèmes ou à des erreurs. Dans ce cas, la FSMA attend des intermédiaires qu'ils les signalent en temps utile, qu'ils soient prêts à mettre en œuvre des améliorations et qu'ils réfléchissent activement à des solutions. Un bon dialogue permet de parvenir plus rapidement à des attentes claires et d'éviter les malentendus. C'est dans l'intérêt tant du secteur que du consommateur.

Je voudrais également souligner l'importance de maintenir à jour le dossier d'inscription dans CABRIO. CABRIO constitue le premier point de contact entre la FSMA et les intermédiaires. Les données gérées via cette plateforme permettent à la FSMA de vérifier si les conditions d'inscription sont remplies. Il est essentiel que la FSMA dispose d'informations correctes et actualisées.

La FSMA attache en outre une grande importance à une communication claire sur ses pratiques de supervision et sur l'évolution de la législation et de la réglementation. Outre son rôle de superviseur, elle entend soutenir activement le secteur en rendant l'information accessible et compréhensible. Cela se fait notamment par le biais de son site internet, de FAQ destinées aux intermédiaires, de guides pratiques, de newsletters et de rapports sectoriels. La FSMA mise également de plus en plus sur la communication numérique et la sensibilisation, notamment au moyen de films d'animation et de webinaires qui atteignent ensemble des milliers de

Intermédiaires d'assurance et de réassurance inscrits	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Intermédiaires d'assurance</b>	8 362	8 549	8 847	9 407	9 821
Courtiers	4 637	4 898	5 184	5 490	5 795
Agents	1 119	1 206	1 289	1 410	1 533
Sous-agents	1 966	1 850	1 795	1 959	2 053
Intermédiaires d'assurance à titre accessoire	583	538	523	496	395
Souscripteurs mandatés	57	57	56	52	45
<b>Intermédiaires de réassurance</b>	40	34	33	32	33
Courtiers	32	27	26	25	24
Agents	8	7	7	7	9

Intermédiaires en services bancaires et en services d'investissements inscrits	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Intermédiaires en services bancaires et en services d'investissements</b>	1 296	1 456	1 580	1 812	1 924
Courtiers	16	17	20	19	22
Agents	1 280	1 439	1 560	1 793	1 902

Sources :  
 FSMA rapport annuel 2023  
 FSMA rapport annuel 2024  
 Présentation de la FSMA du 15 avril 2026

participants. Par ces initiatives, la FSMA vise à ce que le secteur reste mieux informé des règles en vigueur et de ses attentes en tant qu'autorité de contrôle.

Nous entretenons également un dialogue continu avec les associations professionnelles des intermédiaires, telles que Becobra. Celles-ci jouent un rôle important de passerelle entre la pratique et la supervision. Grâce à ces concertations, la FSMA peut transmettre ses messages et formuler au mieux ses attentes. Ces consultations permettent en outre d'identifier les problèmes au sein du secteur et de contribuer à leur résolution.

Un exemple concret de la concertation constructive entre Becobra et la FSMA concerne l'interprétation du champ d'application de DORA. Il subsiste actuellement des incertitudes quant à la portée exacte de ce règlement européen et à son impact sur certains intermédiaires. C'est pourquoi un dialogue continu entre le secteur et l'autorité de contrôle est d'une grande importance pour parvenir à un cadre clair et pragmatique, afin que le secteur puisse se conformer à DORA de manière correcte et en temps utile.

À plus long terme, comment la FSMA envisage-t-elle l'évolution du rôle des intermédiaires dans un environnement plus digitalisé et intégré ? Si vous deviez formuler une recommandation aux acteurs du secteur pour les prochaines années, quelle serait-elle ?

Comme je l'ai déjà indiqué, la FSMA est convaincue que les intermédiaires d'assurance continueront à jouer un rôle central, même dans un marché fortement digitalisé. La technologie automatisera et simplifiera certains processus, mais l'aspect humain du conseil restera essentiel. Les clients attendent non seulement de la rapidité et de la facilité d'utilisation, mais aussi un accompagnement, de la confiance et du conseil, en particulier lorsqu'il s'agit de risques complexes ou de décisions financières importantes. L'intermédiaire demeure dès lors un maillon important du tissu économique et social.

Le défi, aujourd'hui comme dans les années à venir, consistera à combiner l'innovation technologique avec cette valeur ajoutée humaine. Ma recommandation au secteur serait donc de continuer à investir dans la professionnalisation, la formation et la maturité numérique, sans perdre de vue le contact personnel. En outre, la transparence et la valeur ajoutée démontrable deviendront de plus en plus importantes. Dans un contexte où la 'value for money' est centrale, les intermédiaires capables d'expliquer clairement la valeur ajoutée qu'ils apportent pourront également se distinguer fortement à l'avenir.

**F** Nous entretenons également un dialogue continu avec les associations professionnelles des intermédiaires, telles que Becobra. Celles-ci jouent un rôle important de passerelle entre la pratique et la supervision. Grâce à ces concertations, la FSMA peut transmettre ses messages et formuler au mieux ses attentes. Ces consultations permettent en outre d'identifier les problèmes au sein du secteur et de contribuer à leur résolution.





Interview

**Hein Lannoy**  
**Assuralia**
*(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)*

# Collaborer dans un écosystème de l'assurance en mutation : Assuralia sur l'avenir du secteur

Les assureurs jouent un rôle central dans la manière dont le secteur s'adapte aux nouveaux risques, aux attentes sociétales, aux évolutions technologiques et réglementaires. Dans le même temps, ces évolutions influencent aussi de plus en plus la collaboration entre assureurs, intermédiaires et autres acteurs au sein de l'écosystème de l'assurance au sens large.

Les développements récents font apparaître plusieurs tendances convergentes : une complexité croissante des risques, des débats autour de l'assurabilité et des protection gaps, une accélération de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, un accent accru sur

les données, la gouvernance et les résultats clients, mais aussi des attentes changeantes en matière d'accompagnement, de prévention et de résilience sociétale.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement intéressant de mieux comprendre comment Assuralia analyse ces évolutions, quelles tendances seront selon vous les plus déterminantes dans les années à venir, et quelle est votre vision de l'évolution future de l'écosystème de l'assurance et de la collaboration entre assureurs et intermédiaires.

**Le secteur de l'assurance est confronté à des risques plus complexes et plus interdépendants : cyber, climat, géopolitique, chaînes d'approvisionnement, soins de santé et pensions. Assuralia souligne à plusieurs reprises que l'assurance joue un rôle sociétal, mais que ce rôle suppose aussi des cadres stables et une coopération avec les pouvoirs publics. Comment voyez-vous aujourd'hui le rôle du secteur de l'assurance dans le renforcement de la résilience économique et sociétale ? Et quel rôle y voyez-vous pour les intermédiaires ?**

Le secteur de l'assurance joue en effet un rôle crucial dans la maîtrise des risques systémiques sociétaux. Comme vous l'indiquez vous-même, ces risques ne cessent d'augmenter. Outre les exemples déjà mentionnés, nous pensons aussi aux pandémies, qui selon certains virologues pourraient rapidement réapparaître, aux risques croissants liés à l'intelligence

artificielle et aux menaces sécuritaires, y compris la guerre.

Lorsque de tels risques se matérialisent, on se tourne systématiquement vers le secteur de l'assurance pour absorber les dommages. Cela n'est toutefois possible que si les risques et les sinistres sont suffisamment répartis dans le temps et dans l'espace. Dans ce cas, ils restent maîtrisables d'un point de vue de l'assurance et le secteur peut pleinement jouer son rôle.

En cas de risques systémiques, cette dispersion n'existe généralement pas : les dommages touchent massivement et simultanément différentes régions et de nombreuses victimes. Dès lors, le secteur de l'assurance ne peut en assumer seul la charge. Un partenariat public-privé devient dès lors essentiel. Un cadre réglementaire stable, la sécurité juridique, des investissements dans la prévention et une responsabilité partagée entre les pouvoirs publics et les acteurs privés sont essentiels pour préserver l'assurabilité.

Pour les risques de guerre, nous devons aussi regarder la réalité



**Hein Lannoy, CEO**  
**Assuralia**

en face : ces risques sont tout simplement inassurables.

Les intermédiaires jouent eux aussi un rôle clé. Dans un monde où les risques deviennent plus complexes, le besoin d'accompagnement, de confiance et de conseil s'accroît. Ils traduisent des risques complexes en solutions compréhensibles, aident les clients à mieux évaluer leurs risques et renforcent l'éducation financière et en assurance. Souvent, ils constituent le premier point de contact en matière de prévention, de protection et de gestion des sinistres.

En outre, les intermédiaires remplissent une fonction d'alerte importante : ils sont proches des familles et des entreprises et sont les premiers à constater comment de nouveaux risques se développent ou où la protection s'avère insuffisante. Ils contribuent ainsi activement à l'innovation et à l'émergence de solutions adaptées à l'évolution des besoins sociétaux.

Les débats autour des protection gaps, de l'assurabilité et des risques émergents montrent que l'enjeu ne réside aujourd'hui pas uniquement dans la capacité ou la tarification, mais

### Canaux de distribution : parts de marché du courtage entre 2020 & 2024

Source : Assuralia,

Rapports canaux de distribution 2020-2024

Total (Vie + Non-vie)	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	34,2 Mrd	52,1%	/	/	28,6%		19,3%
2023	31,7 Mrd	52%	/	/	27,2%		20,7%
2022	29,9 Mrd	52%	/	/	28,4%		19,6%
2021	29,3 Mrd	52,8%	/	/	27,6%		19,6%
2020	28,1 Mrd	52,1%	/	/	27,4%		20,5%
Non-vie	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	16,2 Mrd	61,2%	46,8%	14,4%	12,3%	8,4%	18,1%
2023	15,3 Mrd	60,9%	47,1%	13,8%	12,3%	8,5%	18,4%
2022	14,0 Mrd	60,9%	47,4%	13,6%	12,3%	8,5%	18,4%
2021	13,3 Mrd	60,9%	47,9%	12,9%	12,2%	8,1%	18,8%
2020	12,6 Mrd	60,9%	48%	12,9%	12,2%	8,1%	19%
Vie individuel	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	11,5 Mrd	44,1%	1,1%	42,9%	6,5%	46,1%	3,4%
2023	9,6 Mrd	44,3%	1,2%	43,1%	7%	45,6%	2,7%
2022	9,8 Mrd	44,6%	1,3%	43,4%	7%	45,4%	2,7%
2021	10,2 Mrd	48,6%	2,2%	46,5%	6,95%	42,1%	2,8%
2020	9,4 Mrd	46,7%	12,2%	48,7%	7,1%	43,1%	3,1%
Vie groupe	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	6,5 Mrd	43,8%	18,6%	25,2%	6%		50,2%
2023	6,8 Mrd	42,9%	18,7%	24,3%	5,7%		51,3%
2022	6,1 Mrd	43,2%	19,8%	23,5%	7,2%		49,6%
2021	5,9 Mrd	41,5%	17,9%	23,7%	7,7%		50,7%
2020	6,0 Mrd	42%	17,4%	24,7%	7,1%		50,7%

aussi dans une meilleure compréhension, modélisation et structuration des nouveaux risques. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à l'innovation en matière de risques nouveaux ou difficilement assurables ? Et quelles conditions sont nécessaires pour rendre l'écosystème de l'assurance plus agile dans le développement de nouvelles solutions ?

Pour qu'un risque puisse être assuré, il faut d'abord pouvoir l'évaluer correctement. Or, dans le cas de nombreuses innovations, comme l'utilisation de l'intelligence artificielle, nous nous heurtons à de véritables 'boîtes noires', ce qui rend l'évaluation des risques particulièrement difficile. C'est précisément pourquoi une expertise suffisante et de la créativité du côté des assureurs deviennent un véritable facteur de différenciation. Elles font la différence entre la possibilité ou non d'offrir une couverture d'assurance. Notre message est donc clair : tant nos assureurs que nos intermédiaires devront investir dans la formation et l'expertise pour pouvoir faire la différence.

Il existe également un besoin de meilleur partage des données et des connaissances, dans le respect de la vie privée et de la sécurité. Une coopération plus étroite entre les institutions publiques, les centres de recherche, les entreprises technologiques et les assureurs peut considérablement renforcer les modèles de risque.

Un cadre réglementaire favorable à l'innovation est également important : suffisamment de stabilité et

de sécurité juridique, combinées à une marge pour l'expérimentation, l'innovation numérique et de nouvelles formes de protection.

Enfin, l'agilité suppose aussi un changement de culture. Le secteur évolue d'un modèle principalement réactif face au sinistre vers un modèle davantage axé sur la prévention, l'anticipation et l'accompagnement continu du risque. Cela exige des investissements dans la technologie, les talents, l'intelligence artificielle et de nouvelles compétences, mais aussi une coopération plus étroite au sein de l'ensemble de l'écosystème, y compris avec les intermédiaires.

**Une étude récente publiée par LIIBA – l'association des Lloyd's brokers à Londres – et réalisée en collaboration avec Gracechurch et Trimstone Partners, indique que les brokers jouent un rôle important dans l'identification précoce, la structuration et la contribution à l'assurabilité des risques émergents, notamment en matière de cyber, de climat et d'actifs immatériels. La dynamique du marché londonien diffère évidemment fortement du contexte belge, mais le rapport soulève aussi en Belgique des questions intéressantes sur la capacité d'innovation au sein de l'écosystème de l'assurance. Comment Assuralia perçoit-elle aujourd'hui la contribution des intermédiaires dans la détection de nouveaux besoins et dans le**

**développement de solutions d'assurance adaptées ?**

Les résultats de cette étude ne me surprennent pas. La grande force des intermédiaires réside dans leur connaissance du terrain et leur expertise en analyse des risques. Les grands bureaux sont connus pour leur expertise particulière en tant que risk managers. Il est donc essentiel, tant pour les entreprises que pour les assureurs, qu'ils puissent pleinement assumer ce rôle d'expert et investir dans la formation, l'innovation et la créativité. C'est sans doute là que réside leur principale valeur ajoutée sociétale.

Les nouveaux besoins en assurance émergent souvent d'abord dans la pratique, auprès des clients, avant d'être pleinement visibles dans les modèles de risque traditionnels. Les intermédiaires sont bien placés pour aider à capter ces signaux et à les traduire en solutions concrètes.

Ils jouent en outre un rôle crucial dans le test de la faisabilité et de la compréhension. De nouvelles solutions n'ont une valeur sociétale que si les clients les comprennent, leur font confiance et les utilisent effectivement.

**La digitalisation, l'intelligence artificielle et les données peuvent non seulement rendre les processus plus efficaces, mais aussi transformer fondamentalement les business models et les équilibres du marché. Par ailleurs, des initiatives réglementaires telles que FiDA (Financial Data Access) traduisent également cette**

ambition. Quelles évolutions seront selon vous les plus déterminantes dans les années à venir pour la manière dont les assureurs, les intermédiaires et les autres acteurs du marché collaboreront ?

Nous n'aimons peut-être pas l'entendre, mais je suis convaincu que, dans les prochaines années, la collaboration sera largement dictée par la maîtrise des coûts. La value for money n'est pas seulement un point d'attention pour nos autorités de contrôle, mais aussi une condition nécessaire pour rester compétitifs sur un marché de plus en plus exigeant.

Certainement en ce qui concerne les assurances d'investissement, le secteur devra se réinventer pour pouvoir proposer des produits de qualité à un coût capable de rivaliser tant avec les gestionnaires d'actifs qu'avec les plateformes d'investissement, où les investisseurs ont aujourd'hui facilement accès à des trackers et à d'autres produits à faible coût. Dans cette perspective, il est probable que le marché poursuive sa consolidation, non seulement parmi les intermédiaires, mais aussi au sein même des assureurs.

L'IA peut jouer un rôle dans la souscription, le pricing, la gestion des sinistres, la détection de la fraude, l'interaction avec les clients et l'efficacité opérationnelle. Dans le même temps, l'IA soulève des questions de transparence et d'explicabilité, de responsabilité et de préservation de l'expertise. Où voyez-vous aujourd'hui

les plus grandes opportunités de l'IA pour le secteur de l'assurance, et quels en sont selon vous les principaux points d'attention ?

L'IA est une technologie disruptive, mais le besoin d'un conseiller humain demeure, tant chez les assureurs que chez les courtiers. Seul un être humain peut offrir un conseil véritablement personnalisé, faire preuve d'empathie et compenser les limites de la technologie.

À court terme, le rôle des intermédiaires évoluera, surtout pour les produits standard tels que les assurances auto et incendie, où des solutions automatisées pourront proposer des options pertinentes. Lorsqu'on demande aujourd'hui à ChatGPT quelle est la meilleure assurance, on obtient immédiatement une réponse, pas toujours correcte peut-être, mais cela illustre bien la manière dont évoluent les contacts clients et la distribution.

À moyen terme apparaîtront ce que l'on appelle des 'augmented advisors' : des conseillers qui, grâce à des outils et systèmes avancés, pourront composer plus rapidement une offre adaptée et accompagner les clients de manière plus rapide et plus précise. La digitalisation rend la distribution plus personnalisée, de meilleure qualité et davantage orientée vers la satisfaction des assurés.

Pour que cette évolution atteigne pleinement son potentiel, les intermédiaires et leurs partenaires technologiques devront bénéficier d'un soutien et d'une formation suffisants afin de pouvoir utiliser au mieux les outils disponibles.

L'IA peut-elle selon vous également constituer un risque pour la constitution et le maintien d'une expertise approfondie en assurance et en gestion des risques dans le secteur ? Ou peut-elle au contraire renforcer cette expertise, à condition d'être correctement intégrée ?

Cela fonctionne dans les deux sens. L'IA peut aider à parvenir à une offre plus diversifiée et plus spécialisée. En même temps, nous devons veiller au maintien du contrôle, tant sur le contenu des produits et des informations proposés que sur la qualité du service fourni.

Au cours des dernières années, Assuralia a accordé une attention croissante à l'éducation financière et à la connaissance de l'assurance, tandis que les autorités de contrôle et les institutions internationales s'intéressent elles aussi de plus en plus à la résilience financière et à la sensibilisation au risque. Dans le même temps, les informations et les 'conseils' relatifs à la finance et à l'assurance circulent aujourd'hui de plus en plus via les réseaux sociaux, les content creators et les 'finfluencers', souvent dans un contexte très simplifié ou commercial. Y voyez-vous un défi supplémentaire pour l'éducation financière et en assurance, et plus généralement pour la manière dont les risques et l'assurabilité sont compris dans la société ?

La réponse est nuancée. Il est en soi positif que les réseaux sociaux, les *content creators* et les *'finfluencers'* accordent suffisamment d'attention aux compétences de base en matière d'assurance. À condition toutefois que l'information soit correcte, équilibrée et qu'elle ne soit pas uniquement dictée par des motivations commerciales.

Notre rôle va au-delà de cette base. En tant que secteur, nous devons continuer à investir dans une éducation financière solide, tout en étant visibles sur les nouveaux canaux médiatiques. C'est ainsi que nous pourrions également expliquer clairement des concepts d'assurance plus complexes.

Aujourd'hui, nous constatons encore un manque important, non seulement chez les assurés, mais aussi chez nos responsables politiques, avec lesquels il reste souvent très difficile d'utiliser certains arguments techniques d'assurance dans notre dialogue.

L'éducation financière commence dès l'école, raison pour laquelle nous avons, en tant que secteur, rejoint *klassebank.be*, une initiative qui met en relation des professeurs invités issus du secteur de l'assurance avec des écoles afin d'y donner un cours invité sur l'assurance. Nous restons à la recherche de professeurs invités enthousiastes et encourageons donc également les membres de Becobra à jeter un œil au site web.

**La complexité croissante des produits, des risques et de la réglementation appelle également une coordination plus étroite**

**entre les assureurs et les intermédiaires. Dans le même temps, la technologie peut contribuer à alléger une partie de la charge opérationnelle. Quelles formes de collaboration entre assureurs et intermédiaires deviendront selon vous plus importantes pour améliorer l'efficacité, la qualité du conseil et les résultats clients ?**

Ici aussi, une réponse nuancée semble importante. Il va de soi que, dans une société guidée par les données, la nécessité d'une coopération accrue entre les entreprises d'assurance et les intermédiaires s'impose afin de parvenir aux accords nécessaires en matière de standardisation et d'échange de données. Je pense que des partenariats comme ceux que nous connaissons aujourd'hui chez Portima sont, à cet égard, très positifs et tournés vers l'avenir. Nous devons toutefois rester vigilants quant à la préservation de la concurrence. Cette tension est aujourd'hui permanente et explique qu'une collaboration sectorielle plus poussée soit abordée avec beaucoup de prudence.

**Des cadres européens tels que la DDA (Directive Distribution d'Assurance), POG (Product Oversight and Governance), DORA (Digital Operational Resilience Act) et FiDA entraînent, pour les assureurs comme pour les intermédiaires, des attentes supplémentaires en matière d'organisation, de gouvernance et de collaboration. Y voyez-vous surtout des obligations de compliance supplémentaires, ou également des opportunités d'améliorer les**

**processus, le développement de produits et la collaboration au sein de la chaîne de distribution ?**

Les deux. En tant qu'association professionnelle, nous soutenons des règles qualitatives utiles et proportionnées qui renforcent la qualité et la sécurité des services. Dans ce sens, nous reconnaissons la nécessité d'une réglementation telle que DORA, mais nous estimons en même temps qu'elle est, sur de nombreux aspects, disproportionnée et génératrice de coûts. En ce qui concerne FiDA, nous n'y voyons aujourd'hui aucune valeur ajoutée, mais bien une augmentation des coûts sans avantage démontrable.

Ce qui frappe, c'est qu'il s'agit chaque fois d'une réglementation européenne. La question fondamentale est celle de la finalité ultime de ces règles. En théorie, elles visent toutes à mettre en place un cadre harmonisé au sein de l'Europe, dans lequel les entreprises d'assurance opéreraient partout selon les mêmes règles et où les consommateurs seraient protégés de manière identique et maximale.

La réalité sur le terrain est toutefois que nous avons encore affaire à 27 marchés de l'assurance différents, avec peu de services transfrontaliers. À quoi servent toutes ces règles s'il n'y a pas de véritable intégration ? Aujourd'hui, il nous manque une vision claire sur ce point.

Si nous prenons tous au sérieux les recommandations de Draghi, nous devons tôt ou tard nous positionner clairement et œuvrer à la création d'un marché européen intégré de l'assurance. Cela exige du temps

et des choix, mais je pense que nous devons nous y préparer, tant du côté des entreprises d'assurance que des intermédiaires.

Si vous vous projetez sur les dix prochaines années : voyez-vous l'écosystème de l'assurance évoluer vers davantage d'intégration entre assureurs, intermédiaires, acteurs technologiques et acteurs des données, ou plutôt vers une spécialisation et une fragmentation accrues des rôles ? Quelle place y voyez-vous pour l'assureur classique et pour le courtier professionnel ?

Je n'ai pas de boule de cristal, mais j'ai le sentiment que le secteur de l'assurance et les relations entre les stakeholders actuels vont être profondément bouleversés. Certains modèles de distribution subsisteront, tandis que d'autres disparaîtront ou devront s'adapter. Dans le même temps, de nouveaux modèles créatifs feront leur apparition.

La pression concurrentielle accélérera cette dynamique : les acteurs innovants gagneront du terrain et les modèles classiques devront se réinventer pour rester pertinents. Assureurs, intermédiaires, réassureurs et partenaires technologiques... chacun a un rôle à jouer. Ce n'est qu'en collaborant que nous pourrions nous adapter aux changements, rester pertinents et continuer à assumer notre rôle sociétal.

#### PRIMES ENCAISSÉES : CHIFFRES 2024 ET EXTRAPOLATION 2025

Assuralia présente un aperçu des primes perçues par ses membres pour l'année 2024 ainsi que des tendances pour 2025. Le total des primes encaissées (vie et non-vie) est estimé à presque 37,9 milliards d'euros pour 2025. Ce chiffre représente la capacité d'assurance belge.

#### TENDANCES 2025

OPÉRATIONS	ENCAISSEMENTS (en millions d'euros)		CROISSANCE NOMINALE (en %)	
	2024	2025 (est.)	2024/2023	2025/2024 (est.)
<b>Total non-vie et vie</b>	<b>34.916</b>	<b>37.856</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>
<b>Total vie</b>	<b>18.202</b>	<b>20.516</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,7%</b>
<b>Vie individuelle</b>	<b>11.567</b>	<b>13.831</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,6%</b>
Taux garanti (Branche 21-22)	7.100	7.485	11,2%	5,4%
Fonds d'investissements (Branche 23)	3.813	4.995	34,5%	31,0%
Capitalisation (Branche 26)	653	1.351	28,0%	106,8%
<b>Vie groupe</b>	<b>6.636</b>	<b>6.685</b>	<b>-3,3%</b>	<b>0,8%</b>
Taux garanti	5.989	5.976	-2,8%	-0,2%
Fonds d'investissements	647	710	-8,2%	9,7%
<b>Non-vie</b>	<b>16.714</b>	<b>17.340</b>	<b>6,1%</b>	<b>3,7%</b>
Accidents, hors AT	473	496	2,0%	4,9%
Accidents du travail (AT)	1.669	1.660	12,0%	-0,5%
Maladie	2.364	2.524	6,6%	6,7%
Automobiles	4.489	4.689	5,2%	4,5%
Incendie	4.269	4.396	5,3%	3,0%
RC Générale	1.459	1.519	4,3%	4,1%
Protection juridique	772	832	5,9%	7,8%
Autres opérations non-vie	1.219	1.225	7,2%	0,5%

Source : Assuralia, extrapolation après 4ème trimestre 2025

Interview



**Laurent de Barsy**  
Ombudsman des  
Assurances

# Ce que les plaintes et signaux du terrain révèlent de l'évolution du secteur de l'assurance

Les développements récents font apparaître plusieurs tendances convergentes : une attention accrue à l'expérience concrète du client, des attentes croissantes en matière d'accessibilité, de transparence et d'accompagnement, ainsi qu'une transformation progressive des modes d'interaction entre consommateurs, assureurs et intermédiaires.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement pertinent de mieux comprendre ce que les difficultés observées en pratique révèlent aujourd'hui de l'évolution du secteur de l'assurance : attentes

croissantes en matière d'accompagnement et d'accessibilité, transformation des modes de relation avec les clients, impacts de la digitalisation, mais aussi l'évolution du rôle attendu des différents acteurs du marché.

Par sa position d'observateur des litiges et difficultés rencontrés en pratique, l'Ombudsman dispose d'une vue particulière sur l'évolution de la relation entre le secteur de l'assurance et ses clients. Observez-vous aujourd'hui des évolutions marquantes dans les attentes, le niveau de confiance ou les comportements observés en pratique ?

Notre métier a effectivement radicalement changé ces dernières années. Sans parler d'une charge de travail en constante augmentation due à une meilleure connaissance du consommateur de ses possibilités de recours, le contenu des plaintes devient de plus en plus complexe. Les attentes des assurés sont clairement en augmentation face à leur assureur et leur intermédiaire, on recherche une couverture plus sur mesure qui répond à chaque risque individuellement. Le conseil de l'intermédiaire est devenu fondamental dans certains cas ce qui entraîne un devoir de motivation bien plus étendu que par le passé.

Quels constats vous paraissent les plus significatifs à cet égard ?

Outre une meilleure connaissance de ses droits le consommateur fait de plus en plus appel à

l'intelligence artificielle que ce soit lors de la souscription d'un risque que dans la formulation d'une plainte. Bien que cela puisse avoir des effets positifs on doit malheureusement constater que pour l'instant les outils IA renforcent aussi le consommateur dans des convictions erronées.

Les dernières années ont vu un renforcement important des règles en matière de protection du consommateur, de transparence et de devoir de conseil, tant au niveau belge qu'europpéen. Pourtant, les demandes d'intervention restent structurellement élevées. Selon vous, cette situation s'explique-t-elle principalement par la complexité des règles elles-mêmes, par les difficultés liées à leur mise en œuvre pratique, ou plus largement par l'évolution des attentes et des comportements ?

L'augmentation du nombre de règles que certains qualifient d'inflation est une arme à double tranchant.



**Laurent de Barsy, Ombudsman  
Ombudsman des Assurances**

Nous remarquons dans les plaintes que de nombreux intermédiaires n'ont pas de dossiers client tout à fait en ordre. Pour ce qui est de règles formelles on peut même dire que la charge administrative lourde empiète sur le travail de l'intermédiaire et réduit le temps effectivement consacré au client. Notre service a une approche douce en la matière. Si l'intermédiaire sait prouver par d'autres éléments qu'il a rempli son devoir de conseil nous ne nous arrêtons pas aux formalismes. Par contre certaines règles sont tout à fait souhaitables afin de protéger le consommateur et garantir que les produits conseillés répondent aux attentes. Nous constatons dans certains dossiers que les produits proposés ne répondaient manifestement pas aux attentes et à la situation du consommateur. Par ailleurs on ne peut pas encore réellement évaluer l'effet des dernières règles, on en verra la pertinence et l'efficacité dans les années à venir.

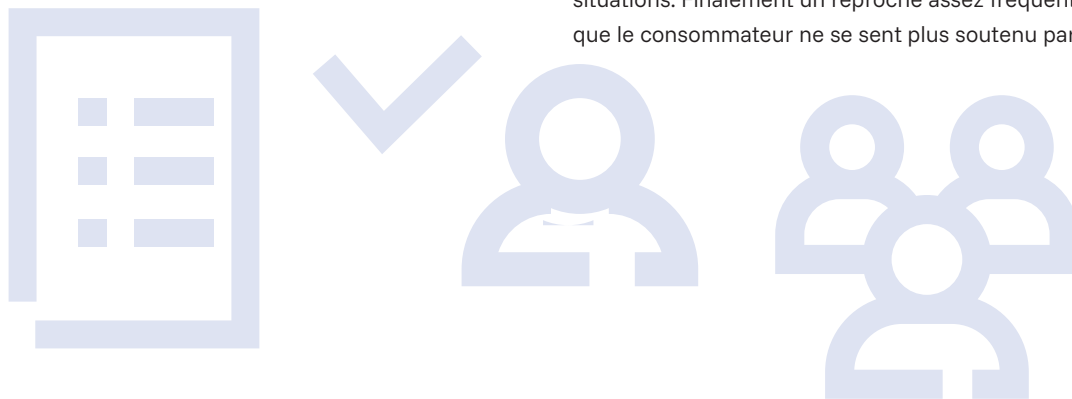
Les difficultés d'accessibilité, de communication et de compréhension semblent revenir de manière récurrente dans les dossiers traités par l'Ombudsman. Dans le même temps, le secteur investit massivement dans la digitalisation, l'automatisation et désormais l'intelligence artificielle, souvent avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la qualité du service. Pensez-vous que les attentes évoluent vers davantage d'autonomie digitale, ou constatez-vous au contraire un besoin persistant d'accompagnement humain ?

Dans les demandes soumises à l'Ombudsman le besoin d'un contact humain est manifeste. N'oublions pas qu'un grand nombre de personnes en Belgique n'est pas à l'aise avec le digital. Je reçois aussi comme feedback des assureurs qui offrent un espace digital à leurs clients qu'après l'activation initiale par le consommateur, celui-ci n'y retourne que très rarement. L'automatisation reste bien entendu une évolution nécessaire pour le secteur mais le focus devrait être sur le fait de faciliter la vie des gestionnaires en interne pour les libérer afin de pouvoir justement donner un bon contact humain. Dans les plus de 2 000 coups de fil que nous recevons dans notre asbl chaque mois, une grande partie vient du fait que le consommateur ne réussit pas à joindre son assureur et se rabat sur le numéro de l'Ombudsman mentionné dans chaque police.

Dans les dossiers traités aujourd'hui, où se situent principalement les sources de

friction : davantage au niveau du conseil et de l'adéquation des produits, dans l'exécution des contrats et la gestion des sinistres, ou plutôt dans les processus opérationnels et la relation avec le client ?

Le motif principal d'insatisfaction reste dans la gestion des sinistres. Quand un intermédiaire reprend par délégation la gestion des sinistres d'un assureur, il va de soi qu'il risque également de reprendre les problèmes liés à cette gestion. Il s'agit donc de dossiers comportant des erreurs ou des lenteurs, voire des refus d'intervention. À côté de cela les plaintes concernant le devoir de conseil et l'adéquation des produits aux besoins du consommateurs sont des motifs récurrents de plaintes contre les intermédiaires. Cela se remarque également quand la situation du consommateur change (vente d'un immeuble, naissances, divorces) et que l'intermédiaire, bien qu'informé, néglige d'adapter le portefeuille de son client à ces nouvelles situations. Finalement un reproche assez fréquent est que le consommateur ne se sent plus soutenu par son



courtier dans le cadre d'un sinistre, principalement lors d'expertises techniques.

**Ces difficultés relèvent-elles principalement de situations individuelles, ou observez-vous une évolution plus générale des modes de fonctionnement et de gestion dans le secteur ?**

Notre service traite chaque dossier comme une situation individuelle dans un contexte d'une relation commerciale individuelle. On doit dès lors être prudent de ne pas tirer des conclusions trop hâtives des plaintes. Cela étant dit on constate effectivement des changements dans le secteur au niveau des intermédiaires. D'un côté une plus grande professionnalisation et un souci d'efficacité à travers de process clairs mais d'un autre un aspect humain et de proximité qui est en diminution.

**Dans un environnement marqué par une complexité croissante des produits, des risques et des obligations d'information, les enjeux de compréhension et d'accompagnement semblent prendre une importance croissante. Selon vous, quels leviers seraient aujourd'hui les plus efficaces pour améliorer la compréhension des risques et l'adéquation des couvertures aux besoins réels ?**

Le nerf de la guerre reste la communication. Cela vaut autant pour le professionnel du secteur que pour l'assuré. Si on établit un bon dialogue avec son client,

on doit pouvoir déterminer ses attentes et ce qui est réellement important pour lui. Cela permet aussi de gérer les frustrations possibles à l'avenir en expliquant avant qu'un sinistre ait lieu que certaines choses ne sont pas couvertes. Les fiches IPID etcetera sont un bon support pour aider mais le fait que l'intermédiaire connaisse son client reste le point principal.

**Certaines problématiques observées par l'Ombudsman semblent influencer les débats et initiatives réglementaires et prudentiels. Avez-vous le sentiment que les enseignements tirés des plaintes sont aujourd'hui suffisamment intégrés dans les politiques publiques et les initiatives réglementaires ?**

Tout à fait, un bon nombre d'initiatives législatives font références au rapport annuel de notre service et des constatations que nous tirons des demandes des consommateurs. Il faut néanmoins rester prudent. L'ombudsman ne voit que les dossiers où un problème se pose et même si les demandes sont nombreuses elles restent assez limitées face au nombre de polices d'assurances actives dans notre pays. Les travaux de la Commission des Assurances sont à ce titre très précieux car ils permettent d'expliquer de façon plus détaillée la position de l'Ombudsman et des autres acteurs du secteur. Parfois il faut également éviter que les problèmes évoqués dans le rapport n'aboutissent à de fausses bonnes idées.

**Au-delà des évolutions réglementaires, pensez-vous qu'il existe aujourd'hui**

**suffisamment d'espace pour davantage de prévention, de dialogue sectoriel et de mécanismes de bonnes pratiques ou d'autorégulation fondés sur les enseignements tirés des plaintes ? Quel rôle ces échanges peuvent-ils jouer dans l'évolution des pratiques du marché ?**

À travers les groupes de travail organisé par Assuralia et les fédérations d'intermédiaires, tout comme le nombre important de formations proposées, on peut dire que le secteur de l'assurance Belge est assez mature à ce niveau. De nombreuses initiatives existent déjà. À côté de cela il ne faut pas limiter les capacités des assureurs de se distinguer l'un de l'autre.

À l'avenir il serait peut-être aussi souhaitable de renforcer la collaboration et la communication entre assureurs au niveau de la gestion des sinistres afin d'augmenter l'efficacité et les délais de gestion. Pour ce qui est des plaintes nous sommes souvent en discussion avec les assureurs quand des problèmes spécifiques apparaissent, par exemple des clauses incompréhensibles qui peuvent soit générer une certaine méfiance soit des attentes disproportionnées.

**On observe aujourd'hui, tant au niveau belge qu'européen, une évolution des mécanismes de médiation vers davantage de visibilité, d'accessibilité et de coordination dans des marchés de plus en plus digitalisés et complexes. Comment voyez-vous l'évolution future du rôle des**

## services de l'Ombudsman dans le secteur financier et de l'assurance ?

On ressent au niveau européen et au niveau national une réelle volonté de mettre la médiation en avant, même si parfois cela ressort d'une volonté de compenser les difficultés rencontrées par la justice.

Je pense que notre valeur ajoutée est de d'expliquer dans le cadre de situations conflictuelles des concepts techniques et juridiques complexes aux consommateurs. Nous avons donc une vue assez intéressante sur les attentes des consommateurs face aux changements dans notre secteur. Notre rôle est dès lors aussi de suivre les évolutions et parfois les commenter pour demander des ajustements. C'est ce que nous faisons via le rapport annuel et nos contacts avec les autorités publiques.



Le nerf de la guerre reste la communication. Cela vaut autant pour le professionnel du secteur que pour l'assuré. Si on établit un bon dialogue avec son client, on doit pouvoir déterminer ses attentes et ce qui est réellement important pour lui. Cela permet aussi de gérer les frustrations possibles à l'avenir en expliquant avant qu'un sinistre ait lieu que certaines choses ne sont pas couvertes. Les fiches IPID etcetera sont un bon support pour aider mais le fait que l'intermédiaire connaisse son client reste le point principal.



Interview

Xavier De Roeck  
CEPOM

(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)

# Le capital humain en transition : le CEPOM sur les talents, la formation et les compétences

La digitalisation, l'intelligence artificielle, l'évolution des attentes des clients et la spécialisation croissante ont aujourd'hui un impact de plus en plus marqué sur l'organisation du travail et sur les compétences attendues dans le secteur de l'assurance. Parallèlement, le secteur fait face à des défis importants en matière de formation, d'attractivité, de recrutement et de développement continu des compétences. Dans ce contexte, il nous a semblé intéressant d'examiner comment ces évolutions se manifestent aujourd'hui dans le secteur, ainsi

que leur impact sur les talents, la formation et le développement professionnel.

## Impact de la technologie et de l'IA

La digitalisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle ont un impact croissant sur les processus et les fonctions au sein des bureaux de courtage. Comment le CEPOM suit-il ces évolutions et de quelle manière cela se traduit-il aujourd'hui dans sa vision de la formation et du développement des compétences ?

Nous mettons tout en œuvre pour suivre ces évolutions de très près et y répondre rapidement au moyen de différentes formations et séances d'information. Nous avons, par exemple, très vite organisé plusieurs webinaires sur l'IA et sur le règlement européen sur l'intelligence artificielle. Depuis quelque temps déjà, notre offre comprend également des formations sur ChatGPT et Copilot, dans des formats souples qui permettent de découvrir ces applications, soit de manière générale, soit de façon très pratique et détaillée. Nous proposons aussi des webinaires spécifiquement axés sur les possibilités d'automatiser des tâches répétitives grâce à ces outils.

Nous invitons volontiers chacun à découvrir cette matière passionnante, soit via les webinaires, également disponibles en replay sur notre plateforme LMS, soit via nos formations. Bien entendu, nous restons à l'écoute des besoins du terrain. Nous disposons en interne d'un savoir-faire suffisant pour

aider nos clients à rencontrer leurs attentes.

Il convient également de préciser que ces formations entrent en ligne de compte pour les heures de recyclage FSMA.

## Expertise humaine

À mesure que la technologie joue un rôle plus important dans l'analyse, le traitement de l'information et l'automatisation, quelles compétences humaines ou relationnelles deviendront, selon vous, encore plus importantes dans le secteur ?

Il est clair que les technologies qui évoluent très rapidement (logiciels, outils, IA, chatbots et agents conversationnels) automatiseront de plus en plus le travail quotidien. Parallèlement, le facteur humain prendra encore davantage d'importance :

- Les connaissances spécialisées deviendront plus importantes ;
- Les relations commerciales avec le client atteindront un niveau plus élevé ;
- La gestion de bureau et de nombreuses



Xavier De Roeck, Manager CEPOM

compétences (inter)relationnelles devront continuer à être renforcées.

Parmi les exemples, citons les compétences en communication, l'évaluation des risques, le leadership, la résolution de problèmes, les techniques de communication, la gestion des conflits et la gestion du temps.

Et même si les différents outils pourront nous aider de mieux en mieux, il ne faut pas oublier qu'ils restent des instruments d'aide et que le contact avec le client demeure essentiel. Les compétences commerciales vont bien au-delà du simple fait de 'vendre', et nous y voyons un défi majeur.

### Évolution des compétences

Outre la technologie, les évolutions réglementaires, sociétales et organisationnelles semblent également faire évoluer progressivement les attentes à l'égard des collaborateurs. Quelles compétences gagnent aujourd'hui en importance dans le secteur ? Constatez-vous que cette évolution se reflète aussi dans les types de formations pour lesquelles les entreprises manifestent aujourd'hui de l'intérêt ?

Nous constatons avec grand plaisir que l'intérêt pour les formations en soft skills a fortement progressé en très peu de temps.

En 2025, les formations du CEPOM relevant du

vaste bloc des soft skills – à savoir le développement personnel, la communication et les compétences commerciales – représentent 30 % du total.

Le CEPOM a anticipé cette tendance en élargissant considérablement son offre et en proposant, sur sa plateforme LMS, toute une série d'e-learning sur ce thème. Nous continuons à développer cette offre et constatons que le secteur y répond positivement.

Nous constatons également que les organisations comptant une vingtaine de collaborateurs (ou davantage) nous contactent de plus en plus pour des formations spécifiques en matière de travail d'équipe, de leadership, etc.

Là aussi, le CEPOM propose des solutions de grande qualité.

### Évolution de la formation

Dans un contexte de changements rapides, le modèle classique de formation permanente suffit-il encore aujourd'hui ? Constatez-vous une évolution par laquelle les entreprises misent davantage sur le reskilling – c'est-à-dire le développement continu et l'adaptation des compétences – plutôt que sur la seule formation continue classique ?

Nous n'observons pas encore cette évolution à grande échelle dans le secteur. Compte tenu des développements technologiques, nous nous attendons toutefois à un mouvement plus marqué

dans ce sens.

Lors des recrutements, nous constatons en revanche que davantage de personnes venant de l'extérieur du secteur – y compris sans diplôme en assurances – sont engagées et doivent être formées à la matière dès leur entrée en fonction.

La formation permanente reste assurément une réalité incontournable, moyennant toutefois une nuance quant au mot 'permanente'.

### Perception de la formation par les employeurs

Dans notre secteur réglementé, la formation est en partie guidée par la compliance, les exigences de connaissances et la formation obligatoire. Voyez-vous aujourd'hui une évolution dans la manière dont les entreprises envisagent la formation et le développement des collaborateurs ? Selon vous, la formation est-elle de plus en plus considérée comme un investissement stratégique en matière de rétention, de capacité d'adaptation et de qualité de service, plutôt que comme une simple obligation réglementaire ?

Il est particulièrement réjouissant de constater que, ces dernières années, le secteur s'est engagé dans un mouvement de professionnalisation. Alors que, dans les bureaux relativement plus petits, nous retrouvons encore souvent une certaine atmosphère paternaliste, nous observons clairement une prise de conscience beaucoup plus forte en faveur d'un

fonctionnement plus professionnel et d'une mise en avant du collaborateur. Même si de nombreuses fonctions restent considérées comme des fonctions d'exécution, nous constatons néanmoins une évolution en la matière.

Il ne s'agit plus d'un contexte dans lequel soit l'employeur envoie son personnel en formation, soit l'individu prend lui-même l'initiative de demander une formation.

Il ne fait aucun doute que les deux parties – employeurs et travailleurs – sont, dans une large mesure, de plus en plus conscientes de la valeur ajoutée que représente le fait de suivre des formations.

Nous constatons aussi que la prise de conscience et la nécessité d'une gestion des compétences trouvent progressivement leur chemin auprès des acteurs concernés. Il reste certes encore un long chemin à parcourir, mais il est déjà positif de voir que, dans de nombreux endroits, des initiatives sont prises pour examiner les compétences des collaborateurs et mettre en place, autour de celles-ci, des plans d'action assortis d'un suivi.

Nous souhaitons par ailleurs souligner que le CEPOM, avec sa plateforme LMS, explore ici des pistes très intéressantes pour aider ses clients dans ce domaine. Enfin, nous ne pouvons nier que les obligations réglementaires en matière de formation ou de recyclage jouent un rôle, mais nous nous réjouissons

de constater qu'un nombre croissant d'acteurs va aujourd'hui au-delà des seules obligations légales. Et c'est bien ainsi qu'il faut voir les choses.

### Recrutement et exigences en matière de connaissances

**Le secteur de l'assurance connaît des exigences relativement importantes en matière de connaissances et de formation, qui contribuent à la professionnalisation du métier. Comment envisagez-vous aujourd'hui l'équilibre entre, d'une part, la garantie de qualité et, d'autre part, l'accessibilité du secteur à de nouveaux profils ? Quel rôle des initiatives sectorielles comme le CEPOM peuvent-elles jouer à cet égard ?**

De manière générale : aider à mettre en place une politique RH professionnelle.

Dans la mesure où nous pouvons en juger, le turnover du personnel reste limité dans le secteur. La pénurie sur le marché du travail fait que de plus en plus de profils externes sont recrutés, et il nous semble que l'afflux de diplômés ne suffit pas à répondre à la demande. N'oublions pas non plus que l'emploi dans le secteur augmente légèrement depuis des années, malgré les reprises, les fusions et les évolutions technologiques.

Les employeurs sont donc prêts à regarder au-delà des frontières classiques du recrutement, et l'onboarding est devenu, par exemple, un exercice

important. Nous constatons à cet égard de nettes améliorations sur le terrain. Dans le même temps, même au sein des plus petits bureaux, le travail d'équipe et la dynamique de groupe ont pris davantage d'importance. Un bureau n'est plus une simple addition d'emplois individuels.

Il y a déjà plusieurs années, le CEPOM a souligné l'importance majeure de l'introduction d'un système de gestion des compétences. Qu'il soit à petite échelle ou non, simple ou très approfondi : chaque pas compte, et le CEPOM s'emploie activement à aider le secteur en la matière, notamment grâce à notre plateforme LMS très performante.

En plus de l'offre de formations, en présentiel ou en e-learning, nous développons actuellement, entre autres, un ensemble de modules e-learning portant sur les modalités pratiques liées à l'entrée en fonction dans un bureau de courtage. Nous pourrions ainsi proposer un solide package d'onboarding, qui va bien au-delà, par exemple, des seules formations PCP. Au-delà des aspects financiers du métier, les personnes souhaitent de plus en plus de reconnaissance, des possibilités de développement, de la flexibilité et de l'apprentissage au sens large du terme. Les employeurs en prennent clairement conscience de mieux en mieux, et le CEPOM se tient volontiers à disposition pour les y aider.

### Attractivité du secteur

**Le courtage en assurances offre une grande diversité de métiers et de possibilités de carrière. Quel message**

souhaiteriez-vous aujourd'hui adresser aux jeunes profils qui ne connaissent pas encore le secteur ou hésitent à s'y lancer ?

- le secteur est en pleine évolution ;
- il y a une demande de main-d'œuvre ;
- une professionnalisation claire est en cours ;
- de nombreuses fonctions offrent un contenu varié, avec de multiples rôles comme le contact client, la collaboration entre collègues et avec les clients, la recherche de solutions et l'usage de compétences commerciales ;
- les nouvelles technologies font leur entrée et ouvrent la voie à de beaux défis ainsi qu'à un travail de pionnier ;
- de très nombreuses possibilités de perfectionnement dans des matières variées
- etc.

### Collaboration au sein de l'écosystème

Existe-t-il aujourd'hui, selon vous, des formes de collaboration entre entreprises, partenaires sociaux, fonds sectoriels, établissements d'enseignement et associations professionnelles qui restent insuffisamment développées ? Où voyez-vous les plus grandes opportunités pour renforcer structurellement les compétences et la résilience du secteur ?

Il n'existe pas de formes formelles de collaboration avec le monde extérieur. De manière informelle, nous entretenons toutefois de bons contacts avec

certaines institutions, telles que Co-Valent et la Haute École Karel de Grote.

En ce qui concerne les stakeholders internes, notamment les associations professionnelles, un mouvement positif vers davantage de collaboration s'est progressivement enclenché. Il existe encore une marge réelle pour élargir sensiblement cette dynamique, mais une impulsion est bel et bien présente.

Ainsi, une concertation constructive a récemment eu lieu avec les membres de Becobra, et il serait opportun qu'elle puisse être renouvelée à des moments appropriés.

### Perspectives

Si vous vous projetez dans les années à venir, quelles évolutions ou quels défis auront, selon vous, le plus grand impact sur le capital humain dans le secteur de l'assurance ?

Dans le secteur du courtage en assurances, le service reste l'élément central. Les technologies continueront à soutenir les pratiques, mais l'humain restera au centre, tant du côté du courtier que du côté du client.

Au sein du carré d'or des compétences des KSAB – knowledge, skills, abilities et behavior – seuls ceux qui y investiront pleinement connaîtront le succès.



Il y a déjà plusieurs années, le CEPOM a souligné l'importance majeure de l'introduction d'un système de gestion des compétences. Qu'il soit à petite échelle ou non, simple ou très approfondi : chaque pas compte, et le CEPOM s'emploie activement à aider le secteur en la matière, notamment grâce à notre plateforme LMS très performante.

En plus de l'offre de formations, en présentiel ou en e-learning, nous développons actuellement, entre autres, un ensemble de modules e-learning portant sur les modalités pratiques liées à l'entrée en fonction dans un bureau de courtage. Nous pourrions ainsi proposer un solide package d'onboarding, qui va bien au-delà, par exemple, des seules formations PCP.



# La Commission des Assurances

La Commission des Assurances est un organe consultatif indépendant créé dans le cadre de la législation belge en matière d'assurances. Elle est rattachée à la FSMA et se compose d'experts issus du secteur de l'assurance, dont Becobra, du monde académique et de la protection des consommateurs. La Commission émet des avis sur les projets de loi, la réglementation et les mesures politiques concernant le secteur de l'assurance. Ces avis ont pour objectif de renforcer la transparence, la protection des consommateurs et le bon fonctionnement du marché. La Commission joue ainsi un rôle important dans la promotion d'un paysage assurantiel sain et stable en Belgique.

## Aperçu des avis publiés

- 1. Avis C/2025/3 – 10 décembre 2025**  
Traite d'un projet visant à interdire l'exclusion de la tentative de suicide dans les assurances voyage.
- 2. Avis C/2026/2 – 27 mars 2026**  
Concerne l'article 19bis-8 de la loi du 21 novembre 1989 relative à l'assurance obligatoire de la responsabilité en matière de véhicules automoteurs.
- 3. Avis C/2026/3 – 01 avril 2026**  
A propos de l'assimilation complète du conducteur occasionnel ('conducteur BOB') au preneur d'assurance permanent.
- 4. Avis C/2026/1 – 22 avril 2026**  
Concernant l'impact du relèvement de l'âge légal de la retraite sur certains types de contrats d'assurance conclus sur la base de l'âge légal précédent, fixé à 65 ans.
- 5. Avis C/2026/4 – 06 mai 2026**  
Porte sur l'ajustement du financement du Bureau du suivi de la tarification aux nouvelles compétences.



# Associations sectorielles et transversales

Afin de défendre au mieux les intérêts de nos membres, nous attachons une grande importance à la collaboration avec diverses associations professionnelles et autres associations, tant au niveau national qu'international. Ces partenariats nous permettent de défendre des intérêts communs et d'échanger des connaissances, même au-delà des frontières.

## Associations soeurs nationales

La collaboration de Becobra avec BZB-Fedafin, Feprabel et FVF est essentielle pour assurer une représentation cohérente et forte des intermédiaires d'assurance et financiers en Belgique.

Avec Feprabel et FVF, la concertation structurelle prend forme au sein de la plateforme Nouconec. Cette plateforme s'appuie sur une coopération de longue date, animée par un engagement commun en faveur des intérêts des courtiers d'assurance.

Nos efforts conjoints ont conduit à des améliorations sectorielles significatives et à un renforcement de la position de l'intermédiaire dans le paysage financier. Bien que nous ayons tous notre propre spécificité,

nous oeuvrons ensemble à la conclusion d'accords sectoriels et à la défense d'intérêts communs.

## Fédération européenne : Bipar

Au niveau européen, nous sommes actifs au sein du Bipar (la Fédération européenne des intermédiaires d'assurance et financiers), qui regroupe 48 associations nationales issues de 32 pays. Bipar fait le lien entre les associations nationales et les institutions européennes telles que la Commission européenne et l'EIOPA ('European Insurance and Occupational Pensions Authority'), et joue un rôle clé tant dans la défense des intérêts que dans le partage des connaissances. Grâce à Bipar, nous avons accès à une plateforme d'échange avec des associations étrangères, ce qui nous permet de tirer parti des meilleures pratiques et évolutions internationales.

## Associations transversales : FEB et CSIPME

Outre les partenariats sectoriels, nous sommes également affiliés à des organisations patronales plus larges, telles que la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) et le Conseil Supérieur des Indépendants et des PME (CSIPME).

**FEB:** En tant qu'organisation patronale de référence en Belgique, la FEB ouvre les portes des décideurs politiques nationales et européens et des groupes de travail techniques s'occupant de questions transversales. Cette collaboration nous permet de contribuer à l'orientation des politiques dépassant notre propre secteur ou de trouver des partenaires partageant les mêmes opinions sur des dossiers sectoriels spécifiques.

**CSIPME:** Le CSIPME défend les intérêts des indépendants et des PME, et sert de plateforme de concertation importante avec les autorités publiques. Notre participation au CSIPME facilite les contacts avec les décideurs et nous offre l'opportunité de prendre part aux discussions sur la réglementation et les initiatives pertinentes pour nos membres.

Ces collaborations renforcent notre position en tant que représentant du secteur et nous donnent la capacité d'influencer positivement le climat entrepreneurial en Belgique.

# Une association ne se donne pas une direction par elle-même

Je tiens dès lors à remercier en premier lieu notre président, les membres du conseil d'administration ainsi que tous les membres qui ont contribué, au cours de l'exercice écoulé, au fonctionnement de Becobra. Leur implication, leur regard critique et leur volonté de partager leurs connaissances et leur expérience constituent le fondement de tout ce que nous réalisons en tant qu'association.

Mes remerciements s'adressent également à nos stakeholders, partenaires et interlocuteurs. Les nombreux échanges, tant formels qu'informels, enrichissent notre travail et nous permettent d'aborder les dossiers sous des angles différents.

Enfin, je souhaite remercier l'équipe de Becobra. Derrière chaque projet, réunion, événement, prise de position, formation ou publication se cache une somme de travail considérable, souvent peu visible. C'est grâce à leur professionnalisme, leur flexibilité et leur engagement que les ambitions de notre association peuvent, année après année, se traduire en réalisations concrètes.

C'est ce que nous avons tenté de refléter au fil des

pages de ce rapport.

Pourtant, la page la plus importante est peut-être celle qui n'a pas encore été écrite.

La page qui sera façonnée par les questions que nous osons poser aujourd'hui et par les choix que nous ferons demain.

C'est peut-être là, au fond, l'ambition de ce rapport : non seulement revenir sur ce qui a été accompli, mais contribuer à la réflexion sur ce qui nous attend.

Confiants dans la force de nos membres, dans la qualité de notre profession et dans la valeur de la coopération, nous abordons l'avenir avec confiance.

**Valérie Nolens**  
CEO

Elle est façonnée par les personnes qui consacrent leur temps, leur expertise et leur engagement à réfléchir ensemble, à faire des choix et à assumer des responsabilités pour l'avenir de la profession.



**Becobra**

# Becobra

Rédaction et composition :  
l'équipe de communication de Becobra et les membres du Conseil d'Administration

## **Remerciements :**

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous nos membres, partenaires, collaborateurs et stakeholders qui ont contribué au succès de Becobra en 2025-2026. Leur engagement, leur expertise et leur collaboration constituent le fondement de nos progrès communs et renforcent le rôle de Becobra en tant que bâtisseur de ponts dans le secteur.

**CEO : Valérie Nolens**



[www.becobra.be](http://www.becobra.be)



[info@becobra.be](mailto:info@becobra.be)



Phoenix Building, Boulevard Roi Albert 19, B-1210 Brussel

