

FEDERALE VERZEKERING

Stoofstraat 12

1000 Brussel



VERSLAG OVER DE ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN ADVIES TIJDENS HET JAAR 2025

De raad van advies is een niet-statutair adviesorgaan dat ingevoerd werd door de raad van bestuur.

Sinds 2015 adviseert hij de raad van bestuur en het directiecomité over onderwerpen die onder andere te maken hebben met de verzekeringsactiviteiten, de strategie van de groep en diens commerciële beleid.

Zijn samenstelling stelt FEDERALE Verzekering, als onderlinge verzekeraar, in staat om nauwe banden te onderhouden met haar belangrijkste klanten, in het bijzonder die afkomstig uit de bouwsector.

Op 31 december 2025 was de raad van advies, die voorgezeten wordt door de heer de SCHREVEL, samengesteld uit 17 leden. Het mandaat van de heer Eddy Devos werd beëindigd vanaf 1 december 2025.

Tijdens het jaar 2025 heeft de raad van advies twee keer vergaderd: op 23 januari 2025 en 9 oktober 2025.

1 VERGADERING OP 23 JANUARI 2025

1.1 Resultaten op 31 december 2024 en budget 2025

Globaal beeld 2024. De resultaten over boekjaar 2024 worden als over het geheel genomen bevredigend beschouwd, rekening houdend met belangrijke externe uitdagingen, zoals toezicht/inspecties en nieuwe regelgeving met een aanzienlijke kostenimpact. Tegelijk wordt benadrukt dat bijkomende acties nodig blijven om het incasso te verhogen, in het bijzonder in levensverzekeringen.

Kern-KPI's en performance (31 december 2024).

- **Net Promoter Score (NPS):** 38 bij een doelstelling van 30, mede ondersteund door het initiatief “klachten als een kans”.
- **Incasso:** € 516 miljoen tegenover een doelstelling van € 557,4 miljoen. De afwijking situeert zich hoofdzakelijk in Onderlinge Leven (ongeveer € -40 miljoen). Voor 2025 zijn acties voorzien om het incasso te verbeteren.
- **Resultaat:** € 36,9 miljoen tegenover een doelstelling van € 22 miljoen, ondanks de aanzienlijke impact van de aanpassing van de indicatieve tabel voor lichamelijke schade, die leidde tot een stijging van de reserves met € 28,8 miljoen per 31/12/2024.
- **Totale kosten:** € 131,5 miljoen tegenover een doelstelling van € 138,8 miljoen, onder meer door lagere personeelskosten en besparingen via herziening van bepaalde contracten.
- **Rentemarge Leven:** 1,92% per 31/12/2024, wat boven het budget ligt (1,66%).
- **Solvabiliteit:** groepsratio van 173,3% per 30/09/2024. De doelstelling van 185% wordt mogelijk niet gehaald, onder meer door het look-through-mechanisme met betrekking tot SPV's en nieuwe wetgevingsinitiatieven. Er werd een geheel van management actions uitgewerkt om de solvabiliteitsratio te verbeteren, waaronder het project Phanes, gericht op een vereenvoudiging van de groep. Bij afronding van dit project wordt een stijging van de solvabiliteitsratio met ongeveer 14% verwacht.

Budget 2025 en grote werven. Het jaar 2025 wordt voorgesteld als een jaar van consolidatie, met focus op de voltooiing van het strategisch plan “Shape25”, het afronden van grote projecten en het behouden van de koers. Daarbij worden onder meer de verdere uitvoering van Phanes (inclusief de unieke licentie) en Themis (IT), efficiëntiewinsten, Leven en HR toegelicht. Tevens wordt bevestigd dat in oktober 2024 een transactie werd afgerond waarbij 100% van de aandelen van een verzekeringsonderneming met gemengde licentie werd verworven. Fusieverrichtingen binnen de groep worden voorzien in 2025, onder voorbehoud van goedkeuring door de bevoegde toezichthoudende autoriteiten. Ook de benoeming van een nieuwe CTO met focus op de uitvoering van het Themis-project wordt vermeld.

Aandachtspunten voor opvolging. Er wordt voorgesteld om in de KPI-rapportering voor de raad van advies en de raad van bestuur bijkomende opvolgingsindicatoren op te nemen, met name brutoresultaat, belastinglast, nettoresultaat en dotaties aan voorzieningen.

1.2 Winstdeelnames Leven

De raad van advies verleent een **positief advies** over de voorgestelde percentages van winstdeelnames voor de levensverzekeringsproducten en over de door het directiecomité voorgestelde **budgetvork van € 7,35 miljoen tot € 8 miljoen**.

Daarnaast wordt genoteerd dat:

- voor **tak 23** de fondsen worden beoordeeld en herzien en dat een overname van tak 23-contracten is opgenomen in het businessplan;
- voor **niet-leven** wordt voorgesteld, in lijn met de voorgaande jaren, geen restorno's toe te kennen, waartegen geen bezwaren werden geformuleerd.

1.3 Strategie – overzicht activiteiten

De strategische visie wordt toegelicht aan de hand van een analyse van de **marktsituatie**, het DNA van de onderneming en een evaluatie van de belangrijkste sterktes en zwaktes. Groei wordt als essentieel beschouwd, met duidelijke keuzes inzake klantensegmenten en distributiekkanalen. Er wordt benadrukt dat de distributie in belangrijke mate via het eigen netwerk verloopt en dat bewust wordt gekozen voor face-to-face verkoop, ondersteund door digitale tools. Daarnaast wordt gewezen op het belang van moderne IT-systemen ter vervanging van legacy-omgevingen, als fundament voor klantgerichte digitale interacties.

Verder wordt meegedeeld dat aanvullende strategische informatie later nog zal worden bezorgd en dat artificiële intelligentie als belangrijk aandachtspunt wordt beschouwd, waarbij de opportuniteiten verder verkend moeten worden.

1.4 Overige punten ter info

Voor de volgende punten wordt gevraagd om schriftelijke feedback van de leden, die nadien aan de raad van bestuur zal worden overgemaakt:

- de klantentevredenheidsenquête bij klanten van segment 1;
- de feedback over de mediacampagne;
- suggesties van te bespreken thema's in de Raad van advies.

1.5 Diversen

Aangezien de volgende vergadering samenvalt met de MATEXPO-beurs, wordt voorgesteld de oorspronkelijk geplande datum van 11 september 2025 te verplaatsen om een maximale deelname te garanderen. Het directiesecretariaat zal verschillende alternatieve data voorstellen.

Daarnaast wordt gewezen op de moeilijkheden inzake toegang tot vertrouwelijke voorbereidende documenten. Intern zal verder worden nagedacht over een praktische en veilige oplossing om deze documenten voortaan vlotter ter beschikking te stellen.

2 VERGADERING VAN 9 OKTOBER 2025

2.1 Resultaten op 30 juni 2025

Er werd een stand van zaken gegeven van de belangrijkste operationele en strategische dossiers binnen de groep.

Organisatie en governance. De rekruteringsprocedure voor de functie van CFO werd heropgestart nadat een eerder weerhouden kandidaat het aanbod niet aanvaardde. Bij de dochterondernemingen Optimco en BDM werden nieuwe CEO's aangesteld, beide interne kandidaten.

Het Phanes-project bevindt zich in een vergevorderde fase en beoogt de omvorming van de relevante verzekeringsentiteiten tot één onderlinge verzekeraar voor leven en niet-leven. De juridische complexiteit vergt een gefaseerde aanpak, met als geplande laatste stap een fusie op 30 november 2025. De reeds gerealiseerde fusies hebben een positieve impact gehad op de Solvency II-ratio.

Samenwerking met ASCEND. In het kader van een RFP-procedure die door ASCEND werd uitgeschreven met het oog op centralisatie van haar verzekeringsactiviteiten bij één partner, heeft Federale Verzekering een volledig dossier ingediend. De kandidatuur focust op leven en niet-leven, met bijzondere aandacht voor ESG, waaronder het behalen van het *Towards Sustainability*-label voor ASCEND Safe Life. In geval van selectie wordt gestreefd naar de uitbouw van een uniform frontoffice.

Kostenbeheersing (Opex-project). Na afloop van het investeringsprogramma Shape25 ligt de nadruk opnieuw op kostenbeheersing. In dat kader werden verschillende lean-trajecten opgestart om efficiëntiewinsten te realiseren en niet-waarde-toevoegende activiteiten te elimineren.

Corporate KPI's (YTD 30 juni 2025).

- **Net Promoter Score (NPS):** 27 YTD, onder het target van 32, vooral door lagere scores in mei en juni ten gevolge van verminderde bereikbaarheid.
- **Incasso:** € 314,8 miljoen, onder het pro rata budget van € 319,1 miljoen. De achterstand situeert zich voornamelijk in niet-leven via het eigen netwerk, arbeidsongevallen en leven bij partners, deels gecompenseerd door een sterke groei bij BDM.
- **Resultaat:** € 64,0 miljoen, aanzienlijk beter dan het pro rata budget (€ 21,6 miljoen), onder meer door sterke resultaten in arbeidsongevallen, een gunstige rentemarge in leven en uitzonderlijke niet-recurrente financiële resultaten, waaronder ook een niet-technisch fusieresultaat.
- **Kosten:** € 67,8 miljoen, in lijn met de pro rata doelstelling. De kosten blijven onder controle.
- **Rentemarge leven:** 2,00%, circa 0,50% boven budget.
- **Solvabiliteit:** Solvency II-ratio van 164% eind juni 2025, onder de doelstelling van 200%. Er werd bevestigd dat bijkomende acties lopen om de ratio tegen 31/12/2025 te verbeteren, mede in lijn met de verwachtingen van de toezichthouder.

2.2 Strategie 2026-2030

De strategie 2026-2030 werd toegelicht als resultaat van nauwe samenwerking met de raad van bestuur en een cocreatietraject met het directiecomité. De strategie wordt intern gedragen en zal ook intern worden uitgevoerd.

Strategische krachtlijnen.

- **Preventie** als mogelijk differentiërend element, met aandacht voor een evenwicht tussen ondersteuning door de onderneming en verantwoordelijkheid bij de klant.
- **Marktpositionering en consolidatie:** bevestiging van de keuze voor een onafhankelijke Belgische onderlinge verzekeraar voor leven en niet-leven, actief in zowel professionele als particuliere markten, met gerichte focuskeuzes.
- **Cross-selling en segmentatie:** de huidige cross-selling tussen leven en niet-leven blijft beperkt; hier ligt een belangrijk verbeterpotentieel dat expliciet moet worden meegenomen in de implementatie van de strategie.
- **Digitale strategie:** bewuste keuze om niet in te zetten op een louter digitaal direct-to-consumer-model, maar op een relationele aanpak, aangevuld en ondersteund door digitale oplossingen. De uitkomst van het ASCEND-dossier kan hierin een versnellende factor zijn.
- **Distributiemodel:** verkenning van mogelijkheden om de makelaarsdistributie in leven te versterken, onder meer via een underwriting-model.
- **Specialismen:** verdere uitbouw van interne specialisatie, in het bijzonder binnen leven.
- **Artificiële intelligentie:** AI wordt gezien als ondersteunend instrument, gericht in te zetten met duidelijke use cases en ROI-focus, waarbij menselijke beoordeling essentieel blijft. Het belang van een duidelijk intern AI-beleid en sensibilisering van medewerkers wordt benadrukt.
- **M&A-beleid:** overnames worden beschouwd als middel ter ondersteuning van de strategie, niet als doel op zich. De integratie van de recent overgenomen CDA-portefeuille werd bevestigd.

De raad van advies leverde reflecties en aandachtspunten die zullen worden meegenomen in de verdere verfijning en afronding van de strategie en waarover verslag zal worden uitgebracht aan de raad van bestuur.

2.3 Werking en rol van de raad van advies

Er werd vastgesteld dat de verwachtingen ten aanzien van de rol en de adviesvragen aan de raad van advies niet altijd voldoende duidelijk zijn. De raad van advies vraagt dat explicieter wordt aangegeven wanneer en waarover advies wordt verwacht. Tevens werd gepleit voor een aangepaste werkvorm die actieve inbreng bevordert, bijvoorbeeld via thematische werkgroepen of gerichte input rond onder meer AI, cross-selling en productontwikkeling, rekening houdend met de beperkte vergadertijd en de complexiteit en omvang van de aangeleverde informatie.