

# INNOVATIE: 'IDEEËN GENOEG, STRATEGIE EN URGENTIE ONTBREKEN'

TIENTALLEN MILJARDEN EURO'S GINGEN ER DE AFGELOPEN JAREN NAAR FINTECH. MAAR WAAROM ZIEN WE NOG ZO WEINIG ECHTE INNOVATIES IN VERZEKERINGEN? DIE VRAAG WAS DE AANLEIDING VOOR EEN RONDETAfelGESPREK. WAT KUNNEN DE VERTROUWDE VERZEKERAARS LEREN VAN DE 'T-SHIRTJONGENS' VAN LEMONADE EN TROV? EN WAT HEEFT EEN ORGANISATIE NU ECHT NODIG OM TE VERANDEREN?

**P**akweg anderhalve eeuw aan verzekeraarservaring is bijeengekomen op Landgoed de Salentein in Nijkerk. De deelnemers, van wie er twee zelf aan het hoofd staan van start-ups, praten over een actueel onderwerp: innovatie, startups en FinTech. Begrippen die niet uit de media zijn te slaan. Met recht, want de groeicijfers zijn duizelingwekkend. KPMG berekende dat durfkapitalisten in 2015 een recordbedrag van \$13,8 mld in FinTech-initiatieven staken, ruim twee keer zo veel als in 2014. Na het eerste kwartaal van dit jaar stond de teller al op \$4,9 mld, dus het record zou zo maar kunnen sneuvelen.

De meeste investeringen gingen naar toepassingen voor betalen en lenen. Banken staan tot nu toe vooraan bij het ondersteunen van FinTech. Volgens KPMG werd vorig jaar alleen al \$460 mln aan blockchain besteed, de technologie die een decentraal (geld-)systeem mogelijk maakt. Het bankwezen loopt voorop, zo opent gespreksleider am-hoofdredacteur Theo van Vugt de discussie. "Waarom gaan de ontwikkelingen zo langzaam bij verzekeraars?" Gebrek aan visie speelt volgens een aantal gespreksdeelnemers een rol. "We proberen het bestaande verdienmodel zo lang mogelijk te behouden", stelt Robert Witteveen, innovator bij Vivat Verzekeringen. "Het is lastig te bepalen hoe verzekeren er in de toekomst uitziet, vandaar dat de veilige route wordt gekozen. Maar vraag een klant eens of hij het leuk vindt om zich te verzekeren. Welnee, hij wil ergens verzekerd ván zijn. We moeten naar die klant

toe. Onze benadering is nu vaak reactief, die moet proactief worden."

## BABY SHARKS

De impact van veranderingen in de markt, hoe klein ze op het eerste gezicht ook zijn, dringt naar mening van Geert Deschoolmeester, hoofd Market Management bij Allianz, nog onvoldoende in de organisatie door. A baby shark is still a shark, schetst hij, maar dat lijkt niet iedereen te beseffen. "Het is voor een grote organisatie interessant om te kijken waar de disruptie vandaan komt. Een sluitend antwoord is er niet, maar er zijn momenteel wel twee sporen te onderscheiden. Klanten hechten steeds meer waarde aan DIY en we moeten

**GEERT  
DESCHOOL-  
MEESTER VAN  
ALLIANZ**

**'We moeten door-  
pakken op data.  
Verzekeraars weten  
daar nu niet van te  
profiteren.'**





## RONDE TAFEL

**Jorgen Botermans (55)** is CEO van Smart Agent Market Response en heeft inmiddels jaren ervaring in assurantiën.

**Geert Deschoolmeester (46)** is bijna een kwart eeuw werkzaam in de branche en is directeur Market Management bij Allianz Benelux.

**Serge Evers (44)** is directeur bij Yarden Uitvaartverzekeringen en zit twee decennia in het verzekeringsvak.

**Jan Heuvel (57)** is partner en medeoprichter van Cw0.nl en Proposition Architects. Is zo'n 25 jaar actief in de verzekeringswereld.

**Gert-Jan Siebelink (48)** is manager corporate communications & marketing bij ARAG. Werkte eerder in verschillende functies bij een grote verzekeraar.

**Robert Witteveen (53)** is strateeg & innovator bij Vivat verzekeringen en zit naar eigen zeggen té lang in verzekeringsland.

doorpakken op data. Ontwikkelingen als de zelfrijdende auto en internet of things leveren specifieke vraagstukken op, maar verzekeraars weten daar nu niet van te profiteren.”

IT'ers duiken echter zonder op de stekken die de gevestigde orde laat vallen. Zo keek de reisbranche bijkans toe hoe boekingsites de markt veroverden. Bedrijven als bol.com en Coolblue leerden het traditionele bedrijfsleven in no time dat het spel heel anders kan worden gespeeld. Plus, branchevervanging ligt op de loer, zeggen de tafelgasten. Jan Heuvel, oprichter van Proposition Architects: “bol.com heeft de klanten en de data, niets staat ze in de weg om een activiteit als online verzekeren erbij te nemen. Partijen die klanten en data slim



**JORGEN  
BOTERMANS  
VAN SAMR**

‘Een vernieuwende autoverzekering is mooi, maar wat als autobezit tot het verleden behoort?’

**SERGE EVERS  
VAN YARDEN**

‘De crisis heeft veel extra regelgeving opgeleverd, dat is een reden waarom innovatie zo laat op gang komt.’



weten te koppelen, zijn leidend.”

Innovatie komt vaak voort uit irritatie, vult Yarden-directeur Serge Evers aan. Als zaken niet meer werken, beginnen mensen eraan te sleutelen. “De crisis heeft veel extra regelgeving opgeleverd, dat is een reden waarom innovatie zo laat op gang komt. Nu is het moment gekomen om verbeteringen aan te brengen en ze geleidelijk op te schalen. Natuurlijk is er al innovatie op productgebied, maar het gaat ook om de denk- en werkwijze in de organisatie. Eigenlijk moet je bij elke elementaire beslissing vragen: wat zou Google doen? Of wat zou Uber doen?”

## ALLES GRIJPT IN ELKAAR

De stelling dat de verzekeringsbranche het vermogen ontbeert digitaal te innoveren, wuiven de discussianten weg. Natuurlijk, verzekeraars vertonen van nature geen risicovol gedrag en ook de regelgeving duwt terug, desondanks zien ze in hun directe omgeving de nodige innovatiedrang. “Innovatie is een containerbegrip”, reageert Gert-Jan Siebelink, marketing manager bij ARAG. “We praten dan al snel over Tesla en Uber als aansprekende voorbeelden. Zo ver zijn wij nog niet. We doen het op eigen wijze, stap voor stap. Onze kracht zit vooral in de band met klanten, het verder helpen van mensen.”

Bied dan vooral geen verzekeringen aan, klinkt aan het tafel. Het moet de richting uit van ‘insurance as a service’, de tijd van losse producten verkopen is voorbij. “Ikea Duitsland biedt levenslange garantie op zijn meubels”, geeft Jorgen Botermans, directeur bij Smart Agent Market Response, als voorbeeld. “Het maakt een inboedelverzekering nagenoeg overbodig. De vraag is of we de Airbnb’s van deze wereld ooit kunnen bijhouden. Innovatie gaat ontzettend snel en als je niet uitkijkt, verlies je een deel van de sector. Een vernieuwende autoverzekering is natuurlijk mooi, maar wat als de deeleconomie doorzet en autobezit tot het verleden behoort? Andere branches zetten al stevig in op preventie. Uiteindelijk blijft er weinig te verzekeren over.”

Daar liggen ook weer kansen, voegt Deschoolmeester toe. “Alles grijpt in elkaar, innovatieve bedrijven gaan gewoon over grenzen van hun branches heen. Wij kunnen veel meer op preventiegebied doen. Deel informatie en tools met bewoners: we merken dat er veel inbraken in uw wijk zijn, u kunt deze stappen nemen om de kans op diefstal te verkleinen.”

## PARTNERING MET IT-GENIE

Aan ideeën ontbreekt het absoluut niet, vinden de experts, maar er is richting vereist. Hoe neem je een organisatie mee in het innovatieverhaal, wil Van Vugt weten. Het antwoord kan volgens Witteveen onder andere in eigenaarschap van medewerkers worden gevonden. Hij wijst op het innovatienetwerk binnen Vivat, een community waar medewerkers hun ideeën pitchten bij de directie. “Om te beginnen heb je als innovator ‘dekking’ nodig. Er moet frequent overleg op directieniveau zijn, anders kom je niet van je plaats. Als die basis er is, kunnen er ideeën vanuit de organisatie komen. De directie neemt uiteindelijk de beslissingen, maar innovaties worden breed gedragen. We werken in thema’s en medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen concept.”

Intern energie losmaken en, zoals Siebelink opmerkt, de buitenwereld binnenhalen is een uitdaging die verzekeraars wacht. Maar wordt daarmee de energie van de ‘t-shirtjongens’, de non-conformistische IT’ers die almaar disruptieve oplossingen blijven creëren, geëvenaard, vraagt Botermans zich af. “Het verbeteren van de incasso, om maar iets te noemen, is niet de aardverschuiving waarop we wachten. Over vijf jaar moet er een andere organisatie staan, zijn we daar klaar voor? Start-ups zijn niet bezig met rendement, kostenefficiëntie en KPI’s. Ze doen waar ze goed in zijn en als het mislukt, beginnen ze aan iets anders. Die instelling krijgt geen kans in een organisatie.”

Een megaontdekking als blockchain kwam inderdaad niet van een bank of verzekeraar, maar van een vrije geest... Partnering



**JAN HEUVEL**  
**VAN CWO.NL**

**‘Bol.com heeft de klanten en de data, niets staat ze in de weg om een activiteit als online verzekeren erbij te nemen.’**



# 'BIJ ELKE BESLISSING MOET JE VRAGEN: WAT ZOU GOOGLE DOEN?'

kan de kloof echter dichten, zegt Evers. "Wij denken vanuit grotere organisaties, terwijl de echte vernieuwingen vaak van startups komen. Ga een relatie aan met deze digitaliseringspartners. Zij beschikken over de creativiteit, wij over de middelen."

## IK PIK HET NIET MEER

De t-shirtjongens en -meisjes van ikbenfrits.nl konden zonder de ballast van een organisatie uitgroeien tot een fenomeen, stelt Van Vugt. Ze delen nu zelfs hun visie in een kritisch consumentenprogramma als Radar. De drive van dergelijke start-ups komt voort uit een diep onbehagen met de huidige situatie, melden de experts. "Ik pik het niet meer. Dat is een sterk gevoel. Zo konden ook crowdfunding en broodfondsen groeien."

Toch is het mogelijk om de dynamiek van een start-up in de eigen organisatie te vangen, wordt aan tafel benadrukt. Zolang het maar collectief gebeurt, met platformen, ideeënuitswisseling, inspiratiesessies. Ideeën belanden nu nog te vaak als los zand in een organisatie, ervaart Heuvel in de praktijk. "Het werkt niet als je begint met het uitgangspunt 'we moeten innoveren'. Er komt dan een halfbakken plan uit, dat ergens in de organisatie blijft steken. Begin eerst om je heen te kijken.



**GERT-JAN  
SIEBELINK  
VAN ARAG**

**'We blijven mensen met behoefte aan direct contact en beslissingen die mede op basis van emotie worden genomen.'**

Wat houdt jongeren bezig? Hoe denken ze? Waarom zou ik als klant niet mijn eigen verzekeringsvoorwaarden ontwerpen, daarmee naar verzekeraars stappen en prijzen vergelijken? Kijk over de grenzen, ook letterlijk. In Zuid-Afrika wordt heel veel met peer-to-peerconcepten gewerkt, in Kenia draait alles om telecom. Iedereen heeft er een mobieltje, daar wordt ook al mee betaald." Als er een baanbrekend concept ligt, dat breed wordt gedragen, dan hapert de machine volgens Heuvel vaak alsnog in de implementatiefase. "Op dat moment begint het 'ge-ja-maar'. Is het bijvoorbeeld wel rendabel? Een geweldig idee krijgt geen kans zonder een strategische visie. Je kunt innovatie er ook niet even bij doen, het traject vergt toewijding. Een derde randvoorwaarde is dat er met verschillende geesten binnen de organisatie aan innovatie wordt gewerkt. Gelijkgestemden leveren eenvormige ideeën."

Om bezwaren te omzeilen, moeten nieuwe en vertrouwde dienstverlening uit elkaar worden gehaald, wordt geopperd. Een merk als BMW pakt het zo aan, weet Evers. "De productie van diesels gaat door, daartegenover staat de ontwikkeling van de i-modellen. Het is een hybride organisatie. De 'ja-maars' in onze branche geven aan dat de urgentie ontbreekt. We voelen de noodzaak om te veranderen nog onvoldoende. Intussen accepteren start-ups niet hoe zaken nu lopen."

**ROBERT  
WITTEVEEN  
VAN VIVAT**

**'Je hebt als innovator dekking nodig. Er moet overleg op directieniveau zijn, anders kom je niet van je plaats.'**





## WATSON KAN HET BETER

Dit tijdsgewricht staat naar inzicht van de discussiedeelnemers te boek als transitieperiode. Gewenste opleiding, werkwijzen, organisatiemodellen, technologische vernieuwing, alles staat ter discussie. Willen we specialisten of juist generalisten? Werken we in afdelingen, met kennisteam, of laten we de structuur compleet los? Een organisatie als ING omarmt agile en scrum, maar de tijd moet uitwijzen of daarmee de beoogde resultaten worden behaald.

Wellicht zijn mensen helemaal niet meer nodig in een organisatie, supercomputer Watson kan eigenlijk alles beter. Independer-baas Ruud Martens gaf onlangs nog aan dat de verzekeringsadviseur van de toekomst een computer is. De tafel plaatst er kanttekeningen bij. Siebelink: "Technologie maakt snellere en scherpere analyses mogelijk. Dat gaat ons niet

vervangen, maar juist meer ondersteunen. We blijven mensen met behoefte aan direct contact en beslissingen die mede op basis van emotie worden genomen."

## WEG MET KOE-DENKEN

Persoonlijk gevraagd naar de belemmering die de gasten zouden wegnemen als ze de macht in de organisatie bezaten, antwoordt Deschoolmeester: mogen falen. Witteveen, Siebelink en Evers willen lef tonen, de waan van de dag doorbreken en het 'koe-denken' om zeep helpen. "Als je continu uitgaat van een koe, zie je overal koeien. Laat het paradigma los en vermijd 'kan niet.'" Heuvel en Botermans zien graag blijvend ruimte voor vernieuwing. Botermans: "Negen van de tien start-ups mislukken. Ook innovatie in een organisatie biedt geen garantie op succes. Het is een onzekere investering in de toekomst, dat moeten we ons realiseren." ■