



INNOVATION FLASH REPORT

Innovatieonderzoek 2017 door PwC

Nederlandse verzekeraars zoeken naar innovatie

Nederlandse verzekeraars zetten stappen op innovatieterrein, al zijn de verschillen tussen een kleine kopgroep en de rest van de verzekeringsmarkt nog vrij fors. De sector ziet beschikbare kennis en competenties binnenshuis, beschikbare verandercapaciteit en wet- en regelgeving momenteel als de belangrijkste belemmeringen om (sneller) te innoveren.

Dat staat in het [Innovatieonderzoek 2017](#), dat PwC heeft uitgevoerd in opdracht van het Verbond van Verzekeraars. De resultaten dienen als input voor de discussie in de Innovation Advisory Board, met als doel verder invulling en verdieping te geven aan de [Innovatieagenda](#). Voor het onderzoek zijn 29 hoofdverantwoordelijken voor innovatie van Nederlandse verzekeraars ondervraagd.

De voortgaande digitalisering zorgt voor nieuwe thema's die op het pad van verzekeraars komen, zoals autonome voertuigen, virtual reality, Internet of Things, blockchain en de daarmee samenhangende cyberrisico's. Dat de markt verandert, staat vast. Zo denkt ruim de helft (59%) van de innovatieverantwoordelijken in de sector dat over vijf à tien jaar verzekeraars samenwerken met InsurTech- en FinTech-bedrijven en dat deze in elkaar op gaan. Eén op de drie ondervraagden denkt dat dergelijke startups een plek in de markt vinden naast de 'traditionele' verzekeraars.

Innovatiebewustzijn

Het PwC-onderzoek maakt duidelijk dat er vijf verzekeraars zijn die goed op innovatiebewustzijn scoren – en zich ook sterk op nieuwe thema's voorbereiden, vooral in technologiehoek. De sector is bezig met onder meer chatbots, big data-toepassingen en blockchain-pilots, maar bijvoorbeeld ook met meer concrete nieuwe producten en diensten

Samen vernieuwen



We leven in een periode van innovatie en transformatie. Daar moeten we onderdeel van zijn en zorgen dat we er straks met een goed gevoel op terug kunnen kijken. Innovatie staat dan ook hoog op onze agenda.

Het Verbond wil op dit thema verzekeraars inspireren en ondersteunen. Om dat doel te bereiken, lanceerde het Verbond in 2016 de Innovatieagenda voor de sector. Onderdeel daarvan was ook de oprichting van de Innovation Advisory Board, een adviesraad die bestaat uit verzekeraars en externe innovatiepartners. Op 23 mei kwamen zij bijeen voor de eerste inhoudelijke meeting.

Daarnaast is de Insurance Academy van het Verbond in 2017 gestart met het aanbieden van alle innovatieactiviteiten in vier inspirerende leergangen. De thema's voor dit jaar zijn Blockchain, Cognitive Computing, Innovatievermogen en Connected World. Zo houden we onze leden het hele jaar door op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op deze onderwerpen.

Dat is ook het doel van dit *flash report*. We delen graag de uitkomsten van een onderzoek dat PwC in onze opdracht uitvoerde onder een dertigtal innovatie-experts uit de sector. Plus de discussie die daarover in onze adviesraad is gevoerd.

Graag horen we uw mening en nog liever gaan we met u het gesprek aan! Over het onderzoek. Over de stappen die we nu moeten zetten. Over innovatie in de verzekeringssector in het algemeen. Want vernieuwen, zo is onze stellige overtuiging, kunnen we alleen als we het samen doen. Doet u mee?

Leo De Boer,
directeur Verbond van Verzekeraars.

Reageren kan door te mailen naar
insuranceacademy@verzekeraars.nl



zoals drone- en cyberverzekeringen. Veel innovatie-inspanningen zijn ook terug te vinden in het volledig digitaliseren van administratie en informatie online toegankelijk te maken.

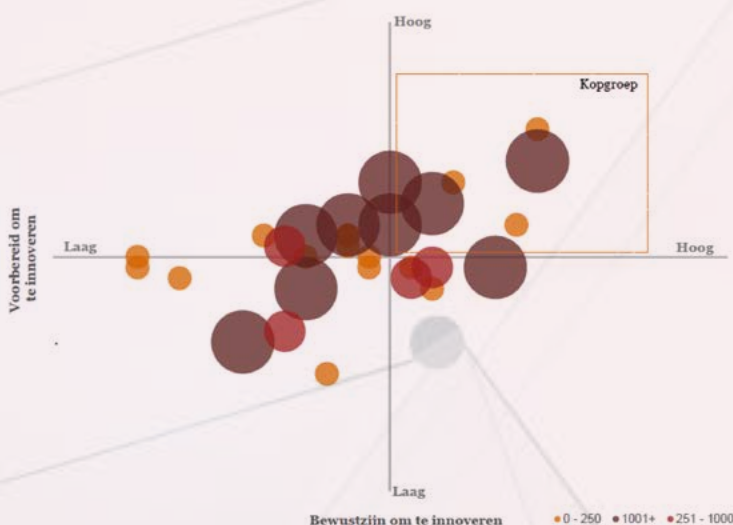
De ondervraagden vinden dat kennisdeling, bijvoorbeeld over big data analyse en blockchain, prioriteit

moet krijgen om als branche gezamenlijk op te pakken. Ook zouden verzekeraars tezamen kunnen werken aan bewustwording omtrent nieuwe risico's – en een gezamenlijke lobby kunnen voeren om wet- en regelgeving aan te passen, daar waar regels innovatie in de weg staan.

Innovatie voorbereidheid en -bewustzijn

In welke mate is uw bedrijf voorbereid en bewust om te innoveren?

We vinden vijf verzekeraars terug die goed op innovatie voorbereidheid en -bewustzijn scoren, deze kopgroep heeft onder meer een sterke verbinding tussen strategie en innovatie.



Uit analyse van ons innovatie voorbereidheidsmodel zien we dat de kopgroep onder meer een sterke verbinding heeft tussen strategie en innovatie.

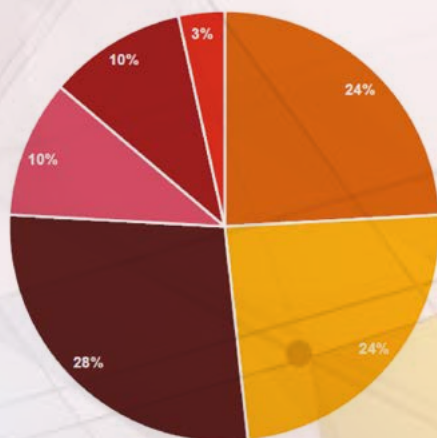
Vooraf het lerend vermogen van de organisatie en het plaatsen van structuren en systemen ter bevordering van innovatie, blijkt een uitdaging bij de verzekeraars te zijn.

Onder structuren en system wordt innovatie gerelateerde KPI's, innovatie als onderdeel van de jaarlijkse beoordeling, en werken met agile principes verstaan.

Wensen Verbond van Verzekeraars

Wat heeft uw maatschappij nodig van het Verbond van Verzekeraars om innovatie te stimuleren?

Informatie en kennis over trends binnen en buiten de sector, en een platform voor samenwerking, is gewenst van het VvV om innovatie te stimuleren.



- Informatie over trends in de sector
- Een platform voor samenwerking en overleg
- Kennis over trends van buiten naar de branche
- Iets anders, namelijk:
- Niets, want:
- Weet niet

Iets anders, namelijk:

- Ondersteuning op wetgeving
- Fondsen voor innovatie opzetten
- Informatie over trends binnen én buiten de sector

'Niets, want'

Als volgend verzekeraar in de co-assurantie volgen wij innovaties en zijn daar niet leidend in.

Wij nog steeds het vermoeden hebben dit als onderdeel van een sterke groep beter zelf kunnen.

Eerste inhoudelijke bijeenkomst Innovation Advisory Board: 'Meer urgentie, minder belemmeringen'

De urgentie opvoeren, de belemmeringen wegnemen. Kort gezegd zijn dat de opdrachten waarvoor de Innovation Advisory Board zichzelf en de verzekeringssector gesteld ziet. "Het koppelen van maatschappelijke thema's aan innovatie, daar ligt onze meerwaarde voor de samenleving."

"We moeten een hoge ambitie hebben, de spreekwoordelijke paaltjes ver weg zetten, om echt iets in beweging te krijgen. De verzekeringssector is van nature traditioneel en conservatief, niet bepaald de ingrediënten die nodig zijn voor een innovatieve omgeving." Dat was de teneur tijdens de bijeenkomst van de Innovation Advisory Board van het Verbond, op dinsdag 23 mei bij de TU Delft. In het PwC-onderzoek onder 29 innovatoren bij verzekeraars (zie ook p.1) vonden de IAB-leden bevestiging voor dat standpunt. Er is weliswaar een kleine kopgroep van verzekeraars die op innovatiebewustzijn hoog scoren, het leeuwendeel van de sector worstelt vooral nog met het kiezen van de juiste richting. Welke rol ligt daar voor het Verbond en de IAB?

Urgentie kweken

De urgentie om te innoveren is laag in de sector. Al jaren wordt gesproken over spelers als Google die een deel van de markt overnemen, maar toch is er op

dit vlak binnen de sector nauwelijks voortgang te zien. "Wat als de Googles van deze wereld zeggen: jullie kunnen het dus niet, dan doen wij het nu wel? Wat betekent dat dan echt voor de sector, voor de economie in Nederland? Omdat de urgentie zo laag is, worden de grote stappen niet gezet. Dat komt omdat we ons niet echt kunnen voorstellen wat er gaat gebeuren. De IAB brengt dat de komende tijd aan de hand van scenario's in kaart."

Ambitie uitstralen

Urgentie kweken betekent ook: uitstralen van de juiste ambitie. "Als we niet weten waar we naar toe gaan, dan komen we er ook niet. Wat willen we? Om mensen mee te krijgen is binding nodig. Als die er is, zijn mensen ook sneller bereid om extra meters te maken." De sector als maatschappelijke factor, van toegevoegde waarde voor samenleving, dat moet volgens de IAB'ers het uitgangspunt zijn. "Niet vanuit een defensieve houding, maar omdat we de grote kansen die er liggen willen verzilveren door maatschappelijke thema's te koppelen aan innovatie."

De goede focus houden

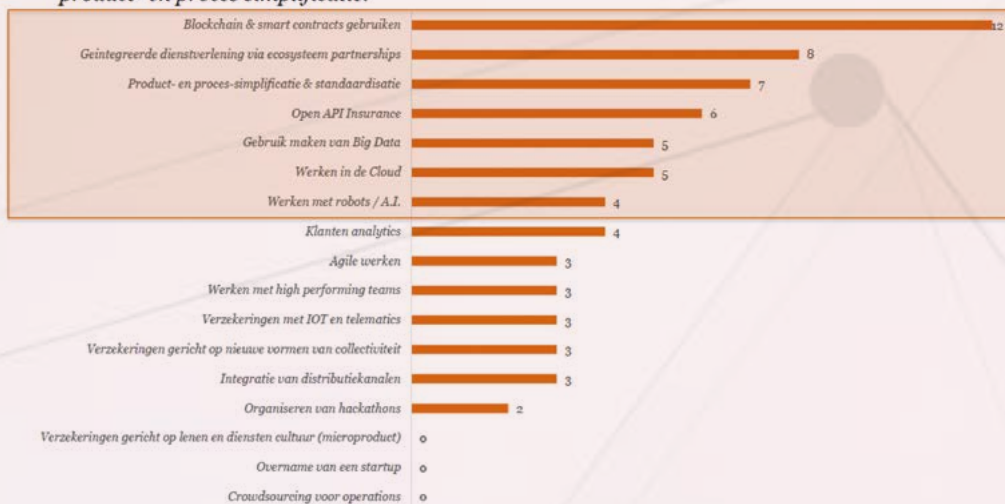
Het verandervermogen is beperkt in de sector, zien met name de externe partijen in de IAB. Wat kan helpen, is het plaatsen van innovatie buiten het bedrijf,



Collegiale samenwerking innovatie

Welke 3 innovaties hebben, volgens u, de meeste perspectief voor collegiale samenwerking?

De meeste interesse is getoond in blockchain, geïntegreerde ecosysteem partnerships en product- en proces simplificatie.



bijvoorbeeld in de vorm van startup- of innovatie-laboratoria. Als iets succesvol blijkt, kun je het naar binnen halen. Enkele maatschappijen hebben daar al goede ervaringen mee. Een belangrijke waarschuwing voor de sector als geheel luidt: hou de juiste focus. Ga niet aan de slag met honderd onderwerpen tegelijk, maar kies er twee of drie en pak die goed op.

De juiste mensen aan je binden

Dan de menselijke factor, de *human resources*. Die is volgens de aanwezigen zeer bepalend. "Hoe trek je medewerkers aan? Wat doe je ermee? Hoe leid je ze op? Wat zijn kritische competenties?"

Bij veel maatschappijen zijn het bij innovatie vooral mensen uit de eigen gelederen, niet van buitenaf. Talentvolle, nieuwe mensen zijn niet altijd te porren voor een baan in een traditionele corporate organi-

Innovation Advisory Board

Eind 2016 installeerde het Verbond de Innovation Advisory Board (IAB). Deze elfkoppige adviesraad moet de uitvoering van de Innovatieagenda van de verzekeringsbranche bewaken en aanjagen. Aan de hand van die agenda, een actieplan om innovatie in de branche te bevorderen, werken verzekeraars aan nieuwe mogelijkheden als cyberverzekeringen, blockchaintechnologie en Big Data. Verder zetten ze in op kennisdeling over innovatie. De Innovatieagenda is opgesteld op basis van het TNO-rapport 'Innovatie voor de verzekeringssector: aan de slag met elkaar en met anderen'. De board kent een brede samenstelling met verzekeraars en externe innovatiepartners:

- Dina Aleman, partner KPMG
- Jasper Wesseling, directeur Innovatie en Kennis en plaatsvervangend directeur-generaal Bedrijfsleven en Innovatie ministerie van Economische Zaken
- Eric Landwaart, industry lead financial services GfK
- Ernst Jan Stigter, algemeen directeur Microsoft Nederland
- Henk-Jan Vink, director networked information TNO Industry
- Wendy de Ruiter-Lörx, CCO VIVAT
- Joost Heideman, CEO en voorzitter Coöperatie Univé (inkomend voorzitter IAB)
- Sander Kernkamp, CEO Schade & Inkomen Nationale-Nederlanden
- Robert Otto, lid raad van bestuur Achmea
- Pieter Loyson, algemeen directeur Onderlinge 's-Gravenhage (vertrekend voorzitter IAB)
- Leo De Boer, directeur Verbond van Verzekeraars



satie, maar wel daarbuiten, bijvoorbeeld in een innovatielab. Het gaat dus over twee assen: hoe laat je je eigen mensen innoveren, met welke mindset en welke middelen? En daarnaast: hoe krijg je de juiste mensen binnen? De aanwezigen ervaren een gat tussen wat de bedrijven nodig hebben en wat er al is.

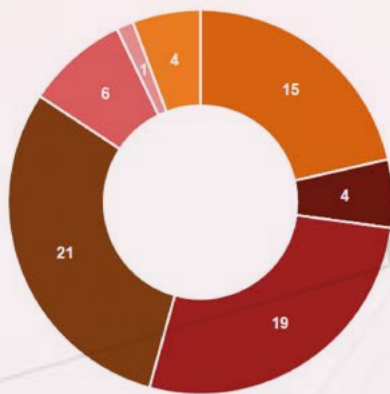
Belemmeringen wegnemen

Toezichhouders, wetgeving, structuur van maatschappijen, gebrek aan innovatief talent: dat alles helpt niet. "Al die belemmeringen, daar moeten we echt een goede discussie over hebben, daar moet de sector wat mee. Anders komt het niet van de grond, worden we nooit snel en innovatief."

Belemmeringen om te innoveren

Welke belemmeringen ervaart u om te innoveren?

Beschikbare kennis/competenties, beschikbare verandercapaciteit en het voldoen aan wet- en regelgeving worden gezien als de 3 meest belangrijke belemmeringen voor innovatie.



- Wet- en regelgeving
- Data & cyber security risico's
- Beschikbare verandercapaciteit
- Beschikbare kennis en competenties binnen de organisatie
- Vragen omtrent strategische positionering in de toekomst
- Geen van bovenstaande
- Anders, namelijk:

De deelnemers zijn gevraagd om (maximaal) drie belangrijke belemmeringen om te innoveren aan te geven.

Het resultaat links toont hoe vaak een deelnemer aangeeft dat een onderwerp een belemmering is.

Bij het antwoord 'Anders' zijn de volgende antwoorden gegeven: lage urgentie, kleine organisatie, gebrek aan leiderschap en durven kiezen, en kapitaal modellen straffen experimenteren soms af.

Innovatieagenda 2016-2017

Een actieplan om innovatie in de sector te bevorderen: met dat doel is in 2016 de [Innovatieagenda](#) voor de sector gelanceerd. De agenda moet aanzetten tot innovatie. De nadruk ligt op kansen, op een nieuwe en actieve rol van verzekeraars in de maatschappij van morgen. Om dit te bereiken bestaat de innovatieagenda uit een serie concrete actiepunten, verdeeld over vijf lijnen, waarmee de sector aan de slag is. Het gaat om activiteiten die gezamenlijk kunnen worden opgepakt, onder regie van het Verbond. Samenwerking met elkaar en met

partijen van buiten de sector is daarin het sleutelwoord.

De vijf lijnen zijn:

1. Werken aan een cultuur van innovatie en verandering
2. Opzetten van een kennisinfrastructuur voor innovatie
3. Collectief wegnemen van blokkades
4. Collectief benutten van kansen
5. Inrichten van een governance structuur voor innovatie

Robotica en verzekeren

Wie nadenkt over innovatie in een branche, ontkomt niet aan een discussie over robotica. In hoeverre kan een deel van het werk bij verzekeraars nu en in de toekomst worden overgenomen door robots? William Koot en Joris Juttman van KPMG praatten de leden van de Innovation Advisory Board bij.

Eerder dit jaar meldde een Japanse verzekeraar een computer (IBM's Watson) in te zetten voor het afhandelen van claims. AXA Bank liet recentelijk optekenen dat een robot in 48 seconden werk verzet waar een werknemer vijf minuten over doet. Hoewel de ontwikkelingen binnen de sector nog mondjesmaat verlopen, is er alle reden om te geloven dat er een enorme explosie aan zit te komen qua inzet van robots. "Robotics en cognitieve automatisering gaan de nieuwe generatie van business transformatie mogelijk maken", stelden de KPMG-experts.

Hot topic

Onder de aanwezigen gaven slechts enkelen aan al ervaring te hebben met robots, maar unaniem weerklonk de opvatting dat het een hot topic is binnen de verzekeringsbranche. Het vergt veel investeringen, maar levert uiteindelijk ook veel op. En dan gaat het vooral om de winst in efficiëntie en de tijdsbesparing die daarmee gepaard gaat. "Met name in de procesautomatisering is heel veel winst te boeken, met als keerzijde de gevolgen voor de werkgelegenheid."



De bijeenkomst vond op uitnodiging van Univé plaats in het RoboValley Service Centre in Delft. Univé werkt sinds kort samen met de TU Delft en nodigde de leden van de IAB uit in het RoboValley Service Centre. Daar heeft Univé een ruimte, waar zij samen met de TU Delft experimenteert met robotica.