

InfoPlus bevat actuele informatie voor leden van het Verbond van Verzekeraars. InfoPlus is een speciale uitgave die wordt gebruikt om bepaalde informatie extra onder uw aandacht te brengen en verschijnt als de actualiteit daartoe aanleiding geeft.

Trendavond rond technologische vooruitgang laat zien dat én hoe sector moet innoveren

It's the technology, stupid!

Met een knipoog naar een befaamde campagneslogan van Bill Clinton ('it's the economy, stupid') organiseerde het Verbond op 18 april een trendavond over de impact die de razendsnelle technologische vooruitgang heeft op de verzekeringssector. "Om de echte vijand voor te blijven, moet je zelf je grootste vijand worden."

"Vanavond gaat het niet zozeer over de technologie zelf, maar over de impact ervan op de economie en op de financiële sector", zei organisator Ton de Bruin van het Verbond bij wijze van introductie. Oftewel: hoe moeten verzekeraars omgaan met de voortgaande digitalisering en wat moet de nieuwe innovatiestrategie van de sector zijn? De avond werd ingeleid door drie sprekers met sterk uiteenlopende achtergronden. Janko Gorter, hoofd strategie toezicht bij De Nederlandsche Bank praatte de met honderd verzekeraars goed gevulde zaal bij over de inhaalslag die zijn instituut in de afgelopen maanden heeft gemaakt. DNB voerde een scenarioanalyse uit rond de impact van de technologie op de financiële sector en concludeerde dat een veelvoud aan trends zowel positieve als negatieve gevolgen met zich meebrengt. Dat betekent ook dat de toezichthouder zelf actie onderneemt, bijvoorbeeld door een innovatiecentrum in te richten (lees meer op pagina 2). In deze spreekwoordelijke 'zandbak' krijgen bestaande bedrijven en nieuwe spelers ruimte om, minder gehinderd door een keurslijf van regels, vernieuwende dingen uit te proberen.

Trends

Aansluitend gaf Hugo Gelevert van

TNO een eerste inblikje in het nieuwe rapport dat zijn organisatie in opdracht van het Verbond schreef over de innovatietrends in de sector. Het rapport, een actualisering van het rapport 'Oog voor innovatie' uit 2013, verschijnt binnenkort en is voorzien van een concreet actieplan (zie pagina 3). "Opvallend hoe snel de ontwikkelingen gaan", zei directeur Leo De Boer van het Verbond daar na afloop over. "Sommige van de trends die we drie jaar geleden signaleerden lijken nu al grotendeels verdampt, terwijl er met bijvoorbeeld het Internet of Things ook een aantal is bijgekomen die we in 2013 nog niet zagen."

Kannibaal

Omdat alleen praten over veranderingen die zich voltrekken de sector niet vooruit helpt, maakte Martien Robertz van branchevereniging FME de aanwezigen deelgenoot van een project dat tot tastbare resultaten leidt. Om haar leden, zo'n 2200 technologische bedrijven, te helpen mee te gaan in de kansen die 'smart industry' biedt, heeft FME een speciaal programma met een eigen taskforce in het leven geroepen. Deze 'FME-vaartmakers' gaan binnen een bedrijf samen met de directeur op zoek naar de vrijdenkers in de eigen organisatie. Die vormen een multidisciplinair



team met de opdracht om met radicale ideeën de eigen business helemaal opnieuw uit te vinden. Zo creëert het bedrijf een eigen kannibaal om te voorkomen dat het bezwijkt onder de bedreigingen van buiten.

Inspiratie

Zowel de kannibaal van Robertz als de zandbak van Gorter gaven aanleiding voor geanimeerde gesprekken bij het voor deze trendavonden inmiddels traditionele buffet. Haal innovatieve mensen binnen en geef ze de ruimte, was een van de adviezen die verzekeraars zichzelf gaven. Maar ook een speciale 'innovatie-PARP' en een eigen Vaartmakers-programma voor verzekeraars passeerden de revue. En wat kan het Verbond betekenen? Een van de aanwezigen had daar wel een idee over: "We hebben hier al een innovatielab, maar kom met deze programma's ook naar de leden toe. Al was het maar om samen met een paar leden in die zandbak te spelen en te kijken waar dat toe leidt."

Janko Gorter (DNB) wil benaderbaar zijn voor innovatieve spelers

'Disruptie in sector heeft ook impact op toezicht'



Niet alleen voor de financiële sector zelf heeft technologische innovatie grote gevolgen, ook de toezichhouders moeten meebewegen met de nieuwe tijd. Naar aanleiding van een 'scenarioanalyse' onderneemt De Nederlandsche Bank actie op drie hoofdlijnen. "We willen beter benaderbaar zijn voor innovatieve spelers."

Gevolgen

De opkomst van technologische innovatie heeft zowel positieve als negatieve gevolgen voor de sector, stelde Gorter. "Positief is dat het systeem efficiënter wordt, omdat concurrentie kan zorgen voor betere producten of lagere prijzen. Ook komt er meer ruimte voor diversiteit, waarmee het 'systeemrisico' afneemt." Onder de negatieve gevolgen schaarde Gorter bijvoorbeeld de financiële en operationele risico's; levensvatbaarheid van traditionele bedrijfsmodellen kan in korte tijd wegvallen en inpassen van innovatie in bestaande systemen verloopt niet altijd zonder problemen.

Zandbak

Voor DNB geeft de analyse aanleiding om langs drie lijnen actie te ondernemen: een herijking van de toezichtaanpak, meer dialoog met stakeholders en vergroten van de eigen kennis. Hoe dat er concreet uit ziet? "We willen beter benaderbaar zijn voor innovatieve spelers", zei Gorter. "Samen kijken wat mogelijk is, het gesprek aangaan, ieder vanuit zijn eigen rol." Om dat te bewerkstelligen creëert DNB een 'innovatiehub'. Ook sprak hij over het idee van een 'sandbox', of in het Nederlands 'zandbak'. Daarin krijgen vernieuwers, uiteraard binnen bepaalde randvoorwaarden, meer ruimte om nieuwe dingen uit te proberen. "Banken en betaaldienstverleners willen dat graag, maar ik ben tot nu toe geen verzekeraar tegengekomen die erom vroeg. Dat vind ik opvallend. Ik ben benieuwd of die vraag er echt niet is."

Dialoog

Ook een evaluatie van het vergunningstelsel wordt onderzocht. "We willen bijvoorbeeld kijken of we ook met deelvragingen kunnen werken", aldus Gorter. "We willen over deze plannen graag de dialoog aangaan met andere toezichthouders en wetgevers, maar zeker ook met marktpartijen."

"Ik vind het interessant om vanavond voor een zaal met verzekeraars te staan", trapt DNB's hoofd strategie toezicht Janko Gorter zijn inleiding af. "Tot nu toe heb ik vooral veel met banken en betaaldienstverleners gesproken. Ik ben heel benieuwd om van u te horen of u bij DNB nog tegen dichte deuren aan loopt." DNB heeft zich in de voorbije periode uitgebreid verdiept in de nieuwste ontwikkelingen in de financiële sector. "We zien een grote verscheidenheid aan nieuwe spelers de markt betreden. Steeds meer investeerders vinden hun weg naar FinTech-toepassingen; in de VS gaat zelfs al een kwart van al het durfkapitaal naar deze partijen."

Scenario's

Het DNB-onderzoek liet vier verschillende factoren zien die van invloed zijn op de toepassing van innovaties in de financiële sector. Technologische ontwikkelingen behoren daartoe, maar

ook veranderende klantbehoeftes en verwachtingen. Daarnaast benoemde Gorter marktinefficiënties en wet- en regelgeving.

De analyse leverde DNB drie scenario's voor de toekomst op. "Die voltrekken zich allemaal", zei Gorter daarover. "We rekenen er geen percentages aan toe en het is ook niet verstandig om op één paard te wedden."

In een van de scenario's zijn het vooral de gevestigde instellingen die de technologische innovaties adopteren en in hoog tempo op de markt brengen. In het tweede scenario hebben de FinTech-spelers de overhand: zij brengen innovaties op de markt, ontwikkelen ze op onderdelen van de waardeketen en zorgen zo voor fragmentatie van de markt. En dan is er nog de mogelijkheid dat technologie-reuzen als Google en Apple innovaties integreren over de hele waardeketen en zo de gevestigde spelers verdringen.

Technologische innovatie heeft zowel positieve als negatieve gevolgen voor de sector



Hugo Gelevert (TNO) moedigt sector tot actie aan

'Verzekeraar kan verandering faciliteren'



"Verzekeraars kunnen een cruciale rol vervullen bij het faciliteren van toekomstige trends. En op die manier verandering mogelijk maken." Dat stelde Hugo Gelevert van TNO, mede-opsteller van de innovatieagenda voor de verzekeringssector. "Maar dan moeten jullie veel meer dan nu over de huidige deelmarkten heen leren kijken, anders zie je kansen over het hoofd."

Ouderen die steeds vaker zo lang mogelijk in hun eigen omgeving willen blijven wonen. Flexibiliteit op de arbeidsmarkt die maakt dat mensen soms hun zzp'er-schap misschien tijdelijk willen opgeven voor een functie in loondienst. Autogebruikers die met de modernste snufjes veilig aan het verkeer willen blijven deelnemen. Door vanuit de behoeften van die klanten te redeneren en na te gaan welke rol je voor die klant kunt vervullen, kom je tot andere oplossingen, legde Gelevert uit. "Je denkt dan vanuit je functie en niet vanuit je markt of product. Je verzekert bijvoorbeeld niet langer auto's tegen schade, maar je verzekert mensen van onbezorgde mobiliteit. En je verzekert je klanten niet tegen arbeidsongeschiktheid of inkomensverlies, maar van arbeidsflexibiliteit en een onbezorgde oude dag."

Rapport

Gelevert werkte de voorbije periode in opdracht van het Verbond aan de tweede editie van een rapport over de innova-

tietrends in de sector. Drie jaar geleden verscheen dat rapport voor het eerst, onder de naam 'Oog voor Innovatie'. TNO bracht toen 150 trends in kaart en keek naar de impact op de voornaamste verzekeringsmarkten en op de werkwijze van verzekeraars. Daarbij kwamen grote maatschappelijke ontwikkelingen aan bod, zoals de vergrijzing, de toenemende tekorten op de arbeidsmarkt en de klimaatverandering, maar ook technologische ontwikkelingen, zoals vergaande medische innovaties, ontwikkelingen op het gebied van big data en cyberrisico's.

Actieplan

Het vervolg op dat rapport verschijnt voor de zomer. Nieuw is dat er dit keer ook een actieplan aan hangt, waar de sector direct mee aan de slag kan. Werken aan een cultuur van innovatie en bewustwording is een van de lijnen in dat plan, net als het opzetten van een kennisinfrastructuur voor innovatie. Ook het collectief wegnemen van blokkades maakt deel uit van de innovatieagenda.

Collectieve aanpak is mogelijk bij:

- Randvoorwaardelijke onderwerpen (voorbeeld: gebruik big data)
- Samenwerking die noodzakelijk is voor betere dienstverlening (voorbeeld: Poliskluis / Mijnverzekeringnopeenrij.nl)
- Politiek-maatschappelijk (voorbeeld: pensioendossier)
- Nieuwe risico's met veel onzekerheid en vraagtekens (voorbeeld: cybersecurity)
- Schaarse middelen nopen tot gemeenschappelijke aanpak (voorbeeld: gedragstudies)

(Bron: TNO, Innovatieagenda voor de verzekeringssector)

"Ga aan de slag, met elkaar en met anderen", riep Gelevert de aanwezigen op. "Uiteraard binnen de regels van de mededinging en de concurrentiegevoeligheid. De kernvraag is altijd hoever je als collectief kunt en wilt gaan, en waar zich de wegen scheidend."

Het nieuwe TNO-rapport wordt voor de zomer openbaar gemaakt. Houd daarvoor de website en de nieuwsbrief van het Verbond in de gaten (www.verzekeraars.nl).



Martien Robertz (FME) maakt vaart met 'kannibalen'

'Wie stilzit, wordt buitenspel gezet'



FME, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie, helpt haar leden bij het creëren van hun eigen 'kannibaal': een mini-onderneming binnen het bedrijf die wil uitgroeien tot de allergrootste concurrent. "Het versnelt de innovatie en helpt bedrijven de échte concurrentie voor te blijven."

De verzekeringssector is bepaald niet de enige branche die worstelt met snelle veranderingen. In veel traditionele industrieën heeft de moderne technologie ervoor gezorgd dat de business allesbehalve 'as usual' is gebleven. De vraag of de financiële sector de volgende is die 'gedisrupt' wordt, zoals Janko Gorter (DNB) die in zijn inleiding retorisch stelde, kwam voor niemand uit de lucht vallen. "Whizzkids in garages zijn in staat hele bedrijfstukken op de kop te zetten", stelde ook Martien Robertz. Hij is adviseur organisatieontwikkeling bij de vereniging FME, die de belangen van 2200 bedrijven uit de technologische industrie (voorheen grootmetaal) vertegenwoordigt. "Als je als bedrijf stilzit, word je buitenspel gezet."

Smart industry

Daár hoeft hij zijn leden allang niet meer van te doordringen. "Niemand in de sector beschouwt innoveren als niet-urgent. Maar er binnen een bedrijf ook echt gestalte aan geven: dat is nog niet zo makkelijk." Die constatering van Robertz klonk de meer dan honderd aanwezige verzekeraars maar al te bekend in de oren. Mede daarom had het Verbond hem

uitgenodigd om de ervaringen uit zijn sector met de verzekeraars te delen. Bij FME-leden is het vooral de *smart industry* die voor grote veranderingen zorgt. "Klanten vragen maatwerk van hoogwaardige kwaliteit tegen lage kosten in korte tijd", aldus Robertz. "Nieuwe productietechnologieën, waarin ict en robotisering een hoofdrol vervullen, geven daar invulling aan. Ze leiden tot andere verdienmodellen en dwingen bedrijven tot meer samenwerking en innovatie in de keten. Maar hoe je dat invult, is voor veel bedrijven natuurlijk geen dagelijkse kost."

Vaartmakers

Om leden te ondersteunen en aan te zetten tot echte oplossingen, heeft FME het programma Vaartmakers ontwikkeld. 'Om de echte vijand voor te blijven, moet je zelf je grootste vijand worden': geïnspireerd door die Oosterse wijsheid helpt FME bedrijven hun eigen kannibaal te creëren. Als tegenwicht tegen de bedreiging van buiten. Consultants van de koepel gaan samen met de directeur van een bedrijf op zoek naar vrijdenkers binnen de eigen organisatie. Die vormen, samen met

externe deskundigen op gebieden als marketing, design en ict, een multidisciplinair kannibaalteam met de opdracht om met radicale ideeën de eigen business helemaal opnieuw uit te vinden. Dat doen ze op een geheime locatie, buiten het bedrijf. Robertz: "We weten dat de omgeving waarin mensen functioneren bepalend is voor wat ze doen. Daarom halen we ze uit hun dagelijkse omgeving."

Designdenken

De methodiek van het programma is gebaseerd op het zogeheten 'designdenken'. Gebruiksgemak en klantbehoeften staan daarin centraal. Producten worden ontwikkeld en voortdurend aangepast aan de hand van feedback van gebruikers. Creativiteit en out-of-the-box-denken zijn onmisbare eigenschappen. Bestaande hiërarchische lijnen en afdelingen staan dat vaak in de weg. "Daarom is breed commitment van de bedrijfstop ook zo belangrijk. Net als het multidisciplinaire karakter van het team. Dat maakt implementatie van vernieuwende concepten waar onze kannibalen mee terugkeren, een stuk kansrijker. Want daar gaat het uiteindelijk om."

Samenbindend

Hoe groot en populair het Vaartmakers-programma wordt onder de leden, durft Robertz nog niet te voorspellen. "Daarvoor zijn we nog te kort bezig. Het vergt een investering en wij zijn ervan overtuigd dat die zich terugbetaalt. Maar de reacties van bedrijven die hebben meegedaan, zijn positief." Een directeur van een lidbedrijf bevestigt op de Vaartmakers-website dat het traject veel heeft losgemaakt. "Dankzij jullie inbreng hebben wij nu focus te pakken hoe wij nog meer innovatieve projecten naar binnen kunnen halen om zodoende onze bedrijfsgroei te continueren. En het heeft samenbindend gewerkt tussen de verschillende afdelingen en disciplines."

Meer informatie, inclusief een kort filmpje over het programma:

<https://www.fme.nl/nl/vaartmakers>



Aan tafel ...

Samen met de leden in de zandbak

Van een 'PARP-light' en een gezamenlijke zandbak tot een eigen Vaartmakers-programma: de ideeën waren tijdens de maaltijd niet van de lucht. Geheel volgens de trendavond-traditie bespraken de aanwezige verzekeraars tijdens een Indonesisch buffet hoe de verhalen van de inleiders hun beslag kunnen krijgen in de eigen sector.



Zijn verzekeraars en hun toezichthouders wel in staat om ruimte te zoeken en te geven voor nieuwe dingen? Ze zijn immers van nature gewend om risico's te mitigeren. Houden we onszelf misschien gegijzeld en als dat zo is: hoe lossen we dat op? Deze eerste 'gelaagde' vraag leidde aan de meeste tafels tot instemmend geknik. "Mededingingsregels zitten vernieuwing vaak in de weg" en "de dagdagelijkse bezigheden, vaak voortvloeiend uit verplichtingen die de toezichthouder ons oplegt, vergen zo veel van onze mensen dat er weinig tijd is voor innovatie." Maar na enig aandringen

van Leo De Boer, die met microfoon een rondje langs de tafels maakte, kwam de erkenning dat "het natuurlijk ook wel aan onszelf ligt".

Samenwerking

Voorzover de regels het toelaten kan er zeker meer worden samengewerkt, oordeelden de meesten. Maar wat doen we samen en wat laten we over aan concurrentie en marktwerking? "Praten over nieuwe ontwikkelingen is goed, zolang het pre concurrentieel is", zei iemand. Onderwerpen die in dat kader werden genoemd waren onder meer

cyberrisico's, maar ook de consequenties van klimaatverandering en mogelijke uitbreidingen van de Poliskluis (mijnverzekeringenopeenrij.nl). Het Verbond heeft daarin ook een rol, bijvoorbeeld door de blik nog meer naar buiten te richten en andere branches erbij te betrekken, zoals de ict-sector.

PARP-light

Over dat laatste ging ook de slotvraag die voor de tafeldiscussie was voorbereid: welke thema's en issues moet het Verbond met voorrang oppakken? "Helpen bij het duiden van thema's en het maken van impactanalyses", luidde een van de antwoorden. "En dan met name door de impact van verder weg liggende trends in kaart te brengen." Aan een andere tafel was de gedachte van een 'PARP-light' ontstaan: om vernieuwing te bevorderen zou het speciaal bij innovatietrajecten mogelijk moeten worden om een Product Approval and Review Process (PARP) in een veel kortere termijn af te handelen. "Als iets een goed idee is, moet het binnen twee weken geregeld kunnen zijn", sprak de woordvoerder van de betreffende tafel.

Ten slotte werd nog hardop gedacht over de introductie van een Vaartmakers-achtig programma voor verzekeraars. "Ook een branchevereniging moet innoveren. We hebben hier natuurlijk al een innovatielab, maar ontwikkel programma's die innovatie echt handen en voeten geven, en kom daar dan ook mee naar de leden toe", was het advies. "Faciliteer de zandbak en ga er samen met een paar leden in spelen om te kijken waar dat toe leidt."

Ook van eerder georganiseerde trendavonden en innovatiesessies, waaronder die over big data, 3D-printing, kunstmatige intelligentie, deeleconomie en ecosystemen, zijn InfoPlusen verschenen. Nieuwsgierig? Kijk op www.verzekeraars.nl (via Verzekeringsbranche en Publicaties).

Samenstelling en productie: afdeling Communicatie

Voor meer informatie over de inhoud van deze InfoPlus:

Ton de Bruin, telefoon: 070-3338688, e-mail: t.de.bruin@verzekeraars.nl