

Amsterdam, oktober 2017  
In opdracht van het Verbond van Verzekeraars

## De innovation journey van verzekeraars

Wat is het proces? Wat zijn belemmeringen?

Cindy Biesenbeek  
Bert Tieben



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

*SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winst-oogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.*

SEO-rapport nr. Rapport nr.

ISBN ISBN

Copyright © 2017 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via [secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)

## Samenvatting

Dit rapport doet onderzoek naar de *innovation journey* van verzekeraars en de mogelijke knelpunten die zich daarbij voordoen. Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met verzekeraars. De lessen van de gesprekken voor het inzicht in de knelpunten bij innovatie zijn gegroepeerd in thema's.

### *Schaalgrootte*

Een eerste belemmering ligt bij de schaalgrootte. Kleine organisatie missen de schaal om innovaties succesvol te ontwikkelen. Dit wijst op het belang van schaalvoordelen waardoor innovaties bij verschillende bedrijfsonderdelen en zelfs in verschillende landen kan worden ingezet. Kleine verzekeraars missen deze schaalvoordelen en hebben beperktere budgetten waardoor innovatie geremd wordt.

### *Organisatiestructuur*

Bij de organisatiestructuur staat centraal dat de beschikbaarheid van personeel een belemmerende factor is. Wanneer medewerkers worden ingezet voor uitwerking van een innovatie ontstaat spanning met de uitvoering van reguliere taken.

### *Innovatieproces*

Verzekeraars hanteren traditionele modellen voor de governance van innovatie waarin moderne elementen zitten verwerkt. Het ontwikkelen van een volledige business case is tijdrovend en daarmee kostbaar. Waar verzekeraars dit proces toepassen kan tijd en budget een knelpunt zijn. Het ontwikkelen van een *minimum viable product* verloopt sneller en is sterk gericht op het testen van nieuwe producten en diensten in de markt.

### *Eigenaarschap*

In een organisatie is de vraag wie zich eigenaar voelt van een innovatie. Het middenmanagement heeft doelstellingen die meestal gericht zijn op de korte termijn, bijvoorbeeld kostenbesparingen. Deze laag van de organisatie heeft geen direct belang bij de investeringen die nodig zijn voor innovatie en voelt zich geen eigenaar van de innovatie.

Wanneer de bedenker van een innovatief concept zelf betrokken is bij de verdere ontwikkeling van het idee ontstaat het risico van een tunnelvisie. Het idee wordt onvoldoende kritisch getest waardoor de trechter niet werkt als selectiemiddel, maar in feite teveel innovaties het stadium van marktintroductie bereiken (en niet succesvol blijken).

### *Samenwerking*

Verzekeraars werken op allerlei niveaus samen met externe partijen in het innovatieproces. Dit zijn zowel startups als gevestigde bedrijven. Waar een knelpunt ligt is de samenwerking met andere verzekeraars. Dit betreft de uitwisseling van ideeën over hoe een succesvol innovatieproces eruit ziet.

*Visie en urgentie*

Uit de gesprekken blijkt dat visie en leiderschap belangrijk is bij het ingang zetten en structureren van het innovatieproces bij verzekeraars. Waar deze visie ontbreekt, ontstaat onvoldoende urgentie voor het belang van innovatie.

*Bedrijfscultuur*

Een belangrijke factor bij innovatie is de bedrijfscultuur. Dit element lijkt eerder een belemmering te vormen dan regelgeving. Deze belemmering is sterk verbonden met de risicomijdende bedrijfs-cultuur die verzekeraars kenmerkt. Innovatie vraagt om het nemen van risico's. Daarbij spelen ook meer basale emoties een rol zoals dat organisaties verandering tegenwerken: vernieuwing is eng.

*Innovatie als kans*

Dit onderzoek is gericht op het inventariseren van knelpunt bij de *innovation journey* van verzeke-raars. De gesprekken geven over het algemeen geen somber beeld van het innovatieproces bij ver-zekeraars. Verzekeraars zien innovatie meestal als een kans. Beschouwingen over belemmeringen spelen in de opvatting van gesprekspartners een beperkte rol bij het bepalen van de route naar succesvolle innovaties.

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Conceptueel kader</b> .....	<b>3</b>
<b>3 Lessen uit interviews</b> .....	<b>8</b>
3.1 Schaalgrootte .....	8
3.2 Organisatiestructuur.....	9
3.3 Innovatieproces .....	10
3.4 Focus .....	13
3.5 Eigenaarschap .....	13
3.6 Samenwerking.....	14
3.7 Visie en urgentie .....	15
3.8 Bedrijfscultuur.....	15
<b>4 Conclusie en samenvatting</b> .....	<b>19</b>
<b>Literatuur</b> .....	<b>23</b>
<b>Bijlage A Gespreksleidraad</b> .....	<b>25</b>
<b>Bijlage B Overzicht geïnterviewde personen</b> .....	<b>26</b>



# 1 Inleiding

Innovatie is een van de belangrijkste middelen waarmee verzekeraars inspelen op veranderende trends in de samenleving. Zoals TNO (2015) constateert: “dat innovatie van de sector een absolute must is, staat niet ter discussie. De maatschappij verandert in rap tempo, en verzekeraars willen kunnen inspelen op de veranderende behoeften van hun klanten.”<sup>1</sup>

De verzekeringsbranche staat echter niet bekend als een zeer innovatieve bedrijfstak. Een rapport van de World Economic Forum over innovatie in de financiële sector stelt bijvoorbeeld: “Insurance is typically considered one of the functions within financial services where the adoption of innovation has been the slowest.” (p. 59).<sup>2</sup>

In een eerdere brainstormsessie met SEO Economisch Onderzoek in 2013 zijn dergelijke knelpunten besproken en in een verslag vastgelegd.<sup>3</sup> Dit verslag levert verschillende aanknopingspunten voor het achterblijven van innovatie bij verzekeraars zoals verkokering in de interne organisatie, tekort aan mensen en middelen, het gebrek aan prikkels om te innoveren en de risico-averse houding van verzekeringsbedrijf. Het verbond heeft in aanvulling op dit verslag behoefte aan een meer diepgaand onderzoek naar het innovatieproces bij verzekeraars. TNO heeft dit proces aangeduid als een ‘innovation journey’: de fases en gebeurtenissen die zitten tussen de eerste ideeën en de uiteindelijke uitvoering of het besluit iets niet te doen. De vraagstelling voor dit onderzoek luidt daarom:

- Hoe verloopt het innovatieproces van verzekeraars?
- Welke belemmeringen komen verzekeraars in dit proces tegen?

De vraagstelling is uitgewerkt in twee fases. De eerste fase betreft het opstellen van een conceptueel kader dat duiding kan bieden aan de wijze waarop verzekeraars innoveren (Hoofdstuk 2). De tweede fase betreft het voeren van interview met verzekeraars om een scherper beeld te krijgen van de innovation journey bij verzekeraars (Hoofdstuk 3).

Voor dit rapport zijn gesprekken gevoerd met 9 verzekeraars. De selectie van de gesprekspartners is tot stand gekomen in overleg met het Verbond van Verzekeraars als opdrachtgever. Bij de keuze van de gesprekspartners is gestreefd naar een evenwichtige mix op basis van kenmerken zoals:

- Aard van het product: Schade- of levensverzekeringen;
- Bedrijfsomvang: groot, middelgroot of klein;
- Distributiekanaal: direct of via derden.

---

<sup>1</sup> TNO (2015), Innovatieagenda voor de verzekeringssector: Aan de slag met elkaar, en met anderen, Den Haag.

<sup>2</sup> World Economic Forum (2015), The Future of Financial Services How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed.

<sup>3</sup> B. Baarsma en J. van der Voort, Verslag Brainstormsessie 7 maart 2013.

De gesprekken zijn face-to-face gevoerd. Van te voren hebben de gesprekspartners een gespreksleidraad ontvangen (zie Bijlage A). SEO heeft van alle gesprekken een verslag gemaakt. Met de gesprekspartners is afgesproken geen bedrijfsspecifieke details in het onderzoek op te nemen en geen gesprekspartners niet letterlijk te citeren.



## 2 Conceptueel kader

Er bestaan verschillende definities van innovatie. Tijdens de brainstormsessie van het Verbond van Verzekeraars op 7 maart 2013 is innovatie gedefinieerd als “vernieuwing die bijdraagt aan een toename van de productiviteit en/of van de welvaart in brede zin.” Daarbij worden drie vormen van innovatie onderscheiden:

1. Productinnovatie: “Introductie van nieuwe en sterk verbeterde goederen en diensten m.b.t. hun fundamentele kenmerken, de technische specificaties, software of andere immateriële componenten, het beoogde gebruik of gebruiksvriendelijkheid”. Een voorbeeld van een productinnovatie is een autoverzekering waarbij de premie afhangt van het aantal gereden kilometers;
2. Procesinnovatie: “Implementatie van nieuwe en sterk verbeterde productietechnologieën of nieuwe en aanzienlijk verbeterde methoden van het leveren van diensten en producten; leidt tot een substantiële verbetering of vernieuwing in het productieproces, die een significant effect heeft op de output, kwaliteit of kosten van een bedrijf”. Een voorbeeld van een procesinnovatie is de automatisering van het schadeafhandelingsproces.
3. Sociale innovatie: “Veranderingen gericht op productiviteitsverhoging, maar die niet onder product- of procesinnovatie vallen”. Een voorbeeld van een sociale innovatie is wachttijdbemiddeling van zorgverzekeraars (Baarsma en Van der Voort, 2013).

Innovaties kunnen ook worden onderscheiden naar de mate van toekomstgerichtheid met behulp van het *Three Horizon Framework*. Innovaties op de eerste horizon zijn van toepassing op de bestaande kernactiviteiten van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan het verbeteren van de kostenefficiëntie. Innovaties op de eerste horizon leveren op korte termijn de meeste winst op. Innovaties op de tweede horizon zijn nieuwe kansen voor het bedrijf. Voor deze innovaties is een meestal een investering nodig, die zich in de toekomst uitbetaald. Innovaties op de derde horizon bestaan uit ideeën voor groei van de organisatie in de meest verre toekomst, zoals bijvoorbeeld onderzoeksprojecten. Het is van belang dat organisaties zich richten op innovaties op alle drie de horizonnen, om groei nu en groei in de toekomst te realiseren (Baghai, Coley & White, 1999).

Het proces tussen het eerste idee en het daadwerkelijk in de markt brengen of toepassen van een innovatie wordt de *Innovation Journey* genoemd (TNO 2015). Traditioneel werd innovatie in de wetenschappelijke literatuur als een éénrichtingsproces gezien, waarbij onderzoek leidt tot nieuwe technologieën, die worden omgezet in nieuwe diensten of producten en vervolgens door de markt worden afgenomen.

Een bekend éénrichtingsmodel van innovatie is het trechtermodel. In de eerste stap van dit model wordt een aantal ideeën ontwikkeld. Vervolgens worden de beste ideeën daaruit geselecteerd en omgezet tot een conceptversie. In de laatste stap wordt het beste concept geïmplementeerd als een nieuw product, een nieuwe dienst of een vernieuwing van het bedrijfsproces. Dergelijke éénrichtingsmodellen bieden geen ruimte voor interactie tussen de verschillende stappen in het innovatieproces. In de praktijk kunnen gedurende het innovatieproces nieuwe ideeën ontstaan of bestaande ideeën worden aangepast (Edquist & Hommen, 1999; Goffin & Mitchell, 2005).

In de meer recente literatuur wordt innovatie meestal als een circulair proces gezien, dat niet noodzakelijkerwijs een vast patroon volgt. Innovatie kan daarbij worden gezien als een leerproces. Gedurende dit proces wordt nieuwe kennis opgedaan, die kan leiden tot het aanpassen van eerdere stappen in het innovatieproces. De omgeving waarin een organisatie opereert speelt een belangrijke rol. Het gedrag van andere organisaties, wet- en regelgeving en normen en waarden zijn bijvoorbeeld van invloed op het innovatieproces (Edquist & Hommen, 1999). Zo kunnen innovaties leiden tot innovaties in andere organisaties. Ook beschikbare kennis, de vraag van consumenten en beschikbaarheid van personeel zijn van belang voor de mate van innovatie. Door dit systeem als geheel te analyseren, kan meer inzicht worden verkregen in de wijze waarop verschillende factoren innovatie faciliteren of juist belemmeren (Van de Ven et al, 2008).

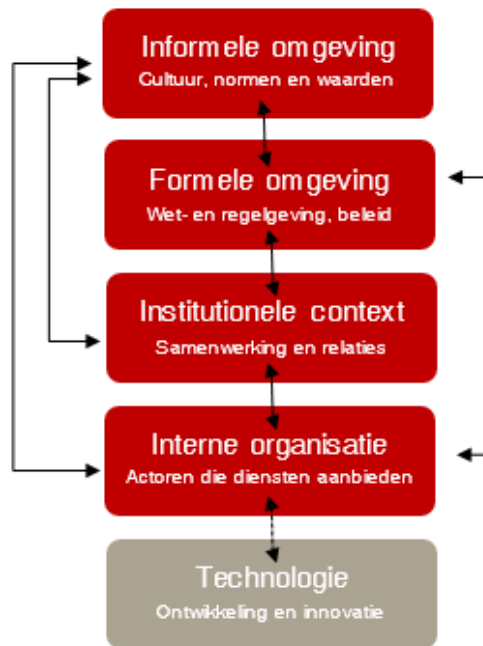
Een voorbeeld van een circulair innovatieproces is de sprint-week. Design sprint is een methode om in korte tijd met een klein team een product of dienst te ontwikkelen met een zo groot mogelijke kans om aan te slaan in de markt. De methode is ontwikkeld door Google Ventures om startups op weg te helpen, maar kan ook in grotere organisaties worden toegepast. Een sprint bestaat uit vijf stappen:

1. *Understand*: het probleem van de doelgroep identificeren, de achtergrond en behoeften van gebruikers in kaart brengen;
2. *Diverge*: door middel van brainstorm een groot aantal oplossingen voor het probleem bedenken;
3. *Converge*: uit deze oplossingen de beste oplossing of de twee beste oplossingen selecteren;
4. *Prototype*: een prototype van het product of dienst maken dat daadwerkelijk in de markt gezet kan worden;
5. *Test*: prototype op kleine schaal in de markt zetten, en de behoefte van de klant valideren.

Een sprint duurt gebruikelijk één week, waarbij op elke dag van de week één van de vijf fases wordt doorlopen (Banfield, Lombardo & Wax, 2015).

Het lagenmodel wordt veel gebruikt om het systeem van instituties of organisaties te analyseren. Dit model heeft oorspronkelijk vier lagen: de interne organisatie (niveau 1); de institutionele context van de organisatie (niveau 2); de formele omgeving van de organisatie (niveau 3) en de informele omgeving van de organisatie (niveau 4; Williamson, 1998 en Groenewegen, 2005). Technologie ligt ten grondslag aan deze vier niveaus, en kan daarom worden gezien als niveau 0 (Lemstra, Hayes & Groenewegen, 2011).

Figuur 2.1 Het vijflagenmodel brengt het systeem van organisaties in kaart



Bron: SEO Economisch Onderzoek, gebaseerd op Williamson (1998); Koppejan & Groenewegen (2005) en Lemstra, Hayes & Groenewegen (2011)

#### *Incrementeel of disruptief?*

In de innovatieliteratuur is het gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen innovatie als een proces van incrementele veranderingen en innovatie als een ‘doorbraak’ met potentieel disruptieve effecten op de organisatie en de industrie. Het disruptieve effect van innovatie komt voort uit het werk van de econoom Joseph Schumpeter die innovatie beschouwde als de essentie van ondernemerschap. Volgens Schumpeter (1942) betekent ondernemerschap veel meer dan concurreren op prijzen en kwaliteit. Via innovatie kan de concurrentie pas echt op achterstand worden gezet. Nieuwe processen en producten gooien de bestaande markt omver en creëren voor de innoverende ondernemer de mogelijkheid snel marktaandeel te winnen op een voorheen nog niet bestaande markt. Deze voorsprong is voor de concurrentie lastig in te halen. Bestaande aanbieders leggen het daarom af tegen het innoverende bedrijf, reden waarom Schumpeter dit proces beschrijft als “creatieve destructie”.

McKinsey heeft twaalf technologische ontwikkelingen geïdentificeerd met een grote impact op economische groei en een ontwrichtend effect op het dagelijks leven. Deze *disruptive technologies* zijn:

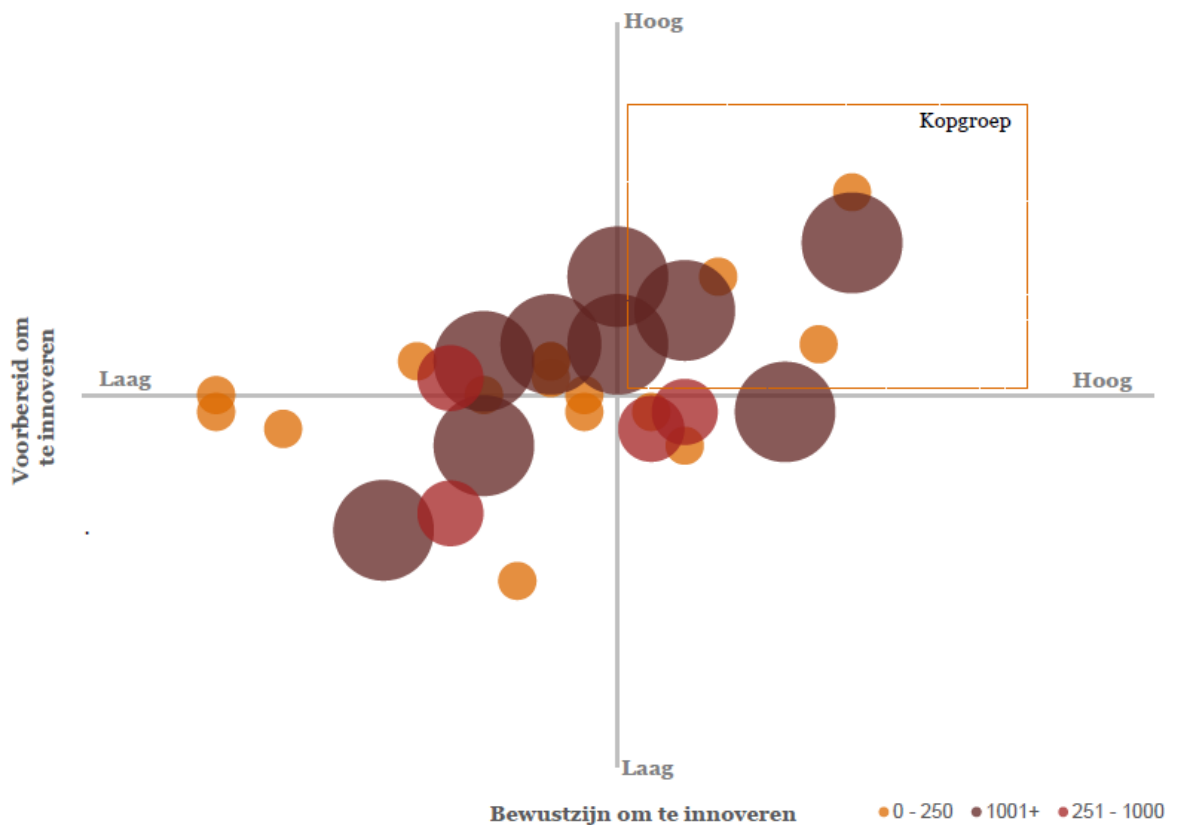
- Mobiel internet;
- Automatisering van kennis;
- Internet of Things;
- Cloud technologie;
- Robotisering;
- Zelfrijdende voertuigen;
- Genomics;

- Energieopslag;
- 3D-printen;
- Superieure materialen;
- Nieuwe manieren van olie- en gaswinning;
- Duurzame energie (McKinsey, 2013).

Ook in de verzekeringssector speelt technologie een belangrijke rol bij innovatie. Enkele voorbeelden van recente innovaties in de verzekeringssector zijn Mobile First klantbediening, chatbots, Big Data analyse en digitalisering van de administratie. Verzekeraars geven aan dat de IT-sector, de auto-industrie en internetbedrijven zoals Google de grootste impact op de verzekeringssector hebben (Verbond van Verzekeraars, 2017).

Het onderzoek *Innovatie in de Verzekeringssector* laat het belang van de organisatiestructuur op innovatie zien. Figuur 2.2 laat zien in welke mate verzekeraars voorbereid en bewust zijn om te innoveren. Bij verzekeraars die op beide assen voorop lopen is innovatie verbonden met de strategie van de organisatie (Verbond van Verzekeraars, 2017).

**Figuur 2.2** Innovatievoorbereidheid- en bewustzijn van verzekeraars



Bron: Verbond van Verzekeraars, 2017

Het vijflagenmodel is bruikbaar bij het in kaart brengen van de belemmeringen die verzekeraars ervaren op het gebied van innovatie, omdat het een indicatie geeft van het niveau waarop deze

belemmeringen kunnen worden aangepakt. Belemmeringen op hogere niveaus in het model vragen om een aanpak op een hoger institutioneel niveau (Koppejan & Groenewegen, 2005). Technologie ligt ten grondslag aan deze vier niveaus, en kan daarom worden gezien als niveau 0 (Lemstra, Hayes & Groenewegen, 2011).

Eerder onderzoek onderstreept de relevantie van het vijflagenmodel. De enquête *Innovatie in de Verzekeringssector* laat zien dat verzekeraars beschikbare kennis en competenties binnen de organisatie, beschikbare verandercapaciteit en wet- en regelgeving zien als belangrijkste belemmeringen voor innovatie. Daarnaast zien de meeste verzekeraars het plaatsen van systemen ter bevordering van innovatie en lerend vermogen als een uitdaging (Verbond van Verzekeraars, 2017). Ook TNO (2015) ziet de lasten van toezicht als één van de blokkades voor innovatie, en beschrijft daarnaast onder meer dat het toepassen van nieuwe technologieën vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden van werknemers.

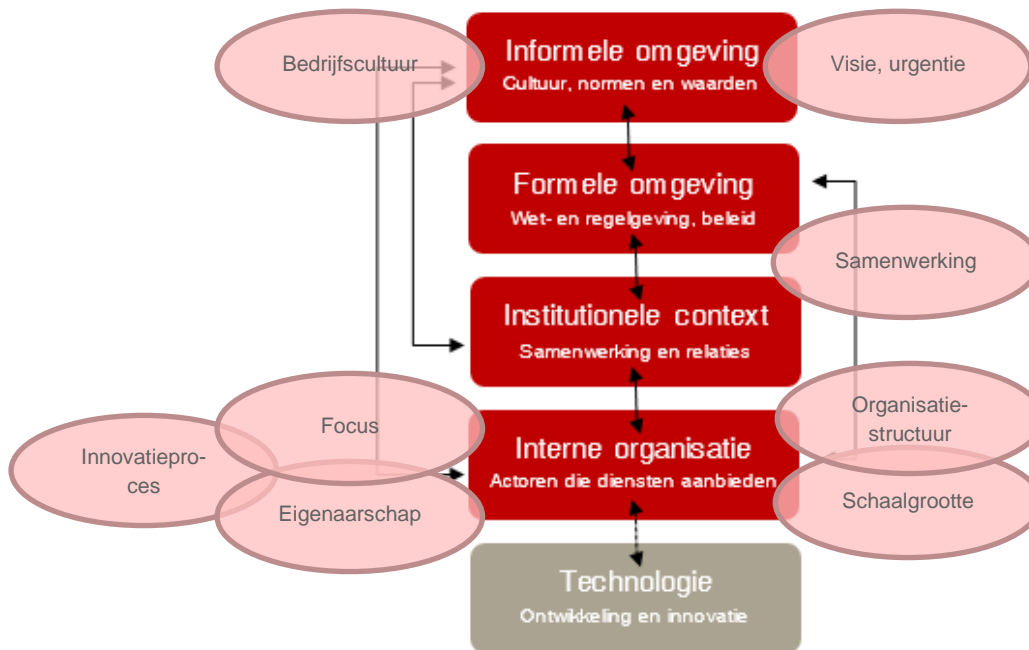
Deelnemers aan de Brainstormsessie van SEO in 2013 hebben aangegeven dat de beschikbare capaciteit voor productvernieuwing en innovatie is afgenomen, omdat er meer werknemers nodig zijn om nieuwe wet- en regelgeving na te leven. Daarnaast hebben zij onder andere de volgende factoren genoemd die innovatie belemmeren:

- Verouderde computersystemen belemmeren het aanbieden van nieuwe producten of het efficiënter inrichten van processen;
- Vanwege beperkte concurrentiedruk waren er onvoldoende prikkels om te innoveren;
- De cultuur binnen verzekeraars is gericht op risicovermijding;
- Door nieuwe regelgeving mogen bepaalde nieuwe producten niet worden aangeboden (Baarsma en Van der Voort, 2013).

## 3 Lessen uit interviews

Dit hoofdstuk vertaalt de lessen uit de interviews die verklaren hoe de innovation journey bij verzekeraars verloopt en welke belemmeringen daarin een rol spelen aan de hand van acht thema's. Deze thema's zijn schaalgrootte, organisatiestructuur, de organisatie van het innovatieproces, focus, eigenaarschap, samenwerking, visie en urgentie en bedrijfscultuur. Figuur 3.1 laat zien op welke laag van het vijflagenmodel deze thema's invloed hebben.

Figuur 3.1 Het vijflagenmodel brengt het systeem van organisaties in kaart



Bron: SEO Economisch Onderzoek, gebaseerd op Williamson (1998); Koppejan & Groenewegen (2005) en Lemstra, Hayes & Groenewegen (2011)

### 3.1 Schaalgrootte

De schaalgrootte van een organisatie is van invloed op de manier waarop innovatie binnen een organisatie is vormgegeven, en op het innovatiebudget. “Er is veel geld nodig om samen te werken met startups, en kleine verzekeraars hebben dat meestal niet”, vertelt één van de kleine verzekeraars ons. Een grote verzekeraar geeft juist aan dat “het budget nooit een probleem is. Er is geen vast budget voor innovatie, maar als iemand een goed idee heeft, kan daar altijd budget voor worden vrijgemaakt”. Een andere verzekeraar vertelt ons dat een voordeel van een internationaal opererende organisatie is, dat innovatieve ideeën in verschillende landen kunnen worden toegepast. Onze conclusie hieruit is dat het aangaan van samenwerkingsverbanden met startups en technologische bedrijven eenvoudiger is, naarmate de omvang van de verzekeraar toeneemt, en dat er in grotere organisaties in potentie grotere synergievoordelen te behalen zijn dan in kleinere organisaties.

Een nadeel van een grote organisatie kan zijn dat de besluitvorming langzamer gaat, met name als er veel hiërarchische lagen binnen de organisatie bestaan. Gesprekspartners beschrijven grote, internationaal opererende organisaties bijvoorbeeld als “een logge olifant”. Volgens een gesprekspartner belemmert hiërarchie innovatie, omdat een idee langs veel verschillende organisatielagen moet, en elke hiërarchische laag een eigen mening heeft bij het idee. Dit kan tot vertraging in het organisatieproces leiden. Hieruit concluderen we dat besluitvorming bij een grote organisatie soms langzamer gaat, waardoor het moeilijker kan zijn om snel op nieuwe ontwikkelingen in te springen. Innovatie vraagt om een organisatie die voldoende ‘lean and mean’ is.

## 3.2 Organisatiestructuur

Verzekeraars zijn op zoek naar de manier waarop innovatie het beste kan worden vormgegeven in de eigen organisatie. Eén van de vragen die daarbij spelen is of innovatie beter binnen of buiten de organisatie kan plaatsvinden. De meeste gesprekspartners geven aan dat de beschikbaarheid van personeel een belemmering voor innovatie vormt.

Het kan lastig zijn om mensen binnen de organisatie vrij te maken voor innovatie, omdat zij druk bezig zijn met hun dagelijkse werkzaamheden. Zij kunnen minder goed hun aandacht op innovatie richten als zij dit naast reguliere werkzaamheden doen. In de praktijk blijkt ook dat medewerkers soms door hun eigen afdeling worden gevraagd om andere taken te doen terwijl zij innovatieve ideeën aan het uitwerken zijn.

Door fysiek buiten de organisatie aan innovatie te werken, kan men loskomen van de waan van de dag. De gesprekspartners geven bijvoorbeeld aan dat de sfeer van een innovatieafdeling buiten de organisatie zelf heel anders is dan binnen de verzekeraar zelf. Een ander voorbeeld dat is genoemd, is dat er binnen de verzekeraar weerstand tegen verandering bestaat, en dat deze weerstand in mindere mate belemmerend werkt door op een andere locatie aan innovatie te doen. Een andere gesprekspartner geeft aan dat het voordeel van werken op een andere locatie is dat medewerkers niet zo snel gestoord worden voor reguliere klussen, zodat ze makkelijker de focus op innovatie kunnen houden. Tenslotte noemt een verzekeraar dat zij de innovatieafdeling op een locatie heeft geplaatst die meer zichtbaar en beter bereikbaar is dan het hoofdkantoor, omdat samenwerking bij innovatie een belangrijke rol speelt.

Uit deze voorbeelden die door gesprekspartners genoemd zijn volgt dat het waarschijnlijk eenvoudiger is om de focus op de ontwikkeling van nieuwe ideeën te behouden door op een andere fysieke locatie te werken. De omslag van risicomijdend denken naar ondernemend denken kan waarschijnlijk eerder buiten dan binnen de organisatie worden gemaakt, omdat men binnen de organisatie te maken heeft met een risicomijdende bedrijfscultuur. Die bedrijfscultuur kan het denken in kansen in plaats van het denken in belemmeringen, zoals dat nodig is bij innovatie, in de weg staan (zie hiervoor ook Hoofdstuk 3.8). Het organisatorisch plaatsen van een innovatieafdeling buiten de hiërarchische cultuur kan ervoor zorgen dat besluitvorming sneller verloopt. Dat maakt het mogelijk om snel in te springen op ontwikkelingen in de markt en nieuwe verzekeringsproducten of –diensten vroeg in het innovatieproces in de markt te testen.

Niet alle verzekeraars kiezen ervoor om de innovatieafdeling buiten de organisatie te plaatsen. Eén verzekeraar vertelt ons dat de organisatie eerder een externe innovatieafdeling heeft gehad, maar dat deze is afgeschaft omdat de afstand tot de organisatie te groot werd. Daarnaast is een lagere betrokkenheid van medewerkers bij innovatie genoemd als één van de valkuilen van een externe innovatieafdeling. Omdat succesvolle innovaties uiteindelijk in de organisatie worden geïmplementeerd en omdat medewerkers de organisatie en haar klanten goed kennen is betrokkenheid van medewerkers bij innovatie van belang. Als de afstand tot de organisatie te groot is, ontstaat het risico dat de innovaties die in een externe afdeling worden ontwikkeld onvoldoende aansluiten bij de strategie en visie van de organisatie.

Een tweede vraag is of innovatie het beste op centraal of op decentraal niveau kan worden georganiseerd. Eén van de gesprekspartners legt uit dat innovatie niet uitsluitend in één afdeling moet worden vormgegeven, omdat alle medewerkers in de hele organisatie bij innovatie betrokken moeten worden. Vernieuwing is iets waar een organisatie als geheel continu aan werkt. Het is immers niet alleen van toepassing op de ontwikkeling van nieuwe producten, maar op het hele bedrijf.

We concluderen dat het afhankelijk is van het type organisatie, op welke manier innovatie het beste in de organisatiestructuur kan worden vormgegeven. Een decentrale organisatiestructuur is bijvoorbeeld met name geschikt voor een organisatie waar afdelingen meer van elkaar verschillen. En in een organisatie met een sterk risicomijdende cultuur kan een externe innovatieafdeling waardevol zijn in de totstandkoming van een meer ondernemende cultuur. De manieren die hier worden genoemd zijn uitersten, maar er zijn ook allerlei tussenvormen denkbaar. Een voorbeeld daarvan is dat innovatie decentraal plaatsvindt, maar wordt ondersteund door een centrale afdeling. Ook is het denkbaar dat medewerkers tijdelijk op een externe locatie werken in plaats van permanent. Of dat innovatie intern plaatsvindt, maar door externe personen wordt ondersteund.

### 3.3 Innovatieproces

Bij het innovatieproces gelden wettelijke eisen van het productontwikkelingsproces als randvoorwaarde. Sinds 1 januari 2013 is geldt de PARP (Product Approval and Review Proces) voor verzekeraars en andere financiële ondernemingen (zie Box 3.1). De Autoriteit Financiële Markten geeft invulling aan de PARP door te toetsen of nieuwe financiële producten voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Het product is kostenefficiënt vanuit het perspectief van de klant, het biedt waar voor haar geld;
- Het product is van toegevoegde waarde voor de doelgroep door een invulling te geven aan een gefundeerde behoefte;
- Het product is veilig voor de klant, en heeft onder alle mogelijke marktomstandigheden uitkomsten die voor de klant acceptabel zijn;



- Het product kan goed aan de klant worden uitgelegd en is begrijpelijk (AFM, 2017).

**Box 3.1 De PARP vormt het wettelijk kader voor de ontwikkeling van verzekeringsproducten**

*‘Een financiële onderneming als bedoeld in artikel 4:14 of 4:15 van de wet die financiële producten aanbiedt of samenstelt en in de markt verkrijgbaar stelt, beschikt over adequate procedures en maatregelen die waarborgen dat bij de ontwikkeling van het financieel product op een evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de belangen van de consument, cliënt en, indien van toepassing, de begunstigde van het financieel product en dat het financieel product aantoonbaar het resultaat is van deze belangenafweging.*

*De procedures en maatregelen, bedoeld in het eerste lid, worden vastgelegd en waarborgen in ieder geval dat:*

- *de doelgroep van het financieel product is afgebakend, waarbij is geanalyseerd en omschreven wat de beoogde doelstelling van de doelgroep is;*
- *analyses worden uitgevoerd waarin de werking van het financieel product als geheel en de afzonderlijke onderdelen daarvan in verschillende scenario's wordt vastgesteld en waaruit blijkt dat het financieel product, gelet op de aard van het product, geen afbreuk doet aan de doelstelling, bedoeld in onderdeel a;*
- *de productinformatie en, voor zover redelijkerwijs mag worden verwacht, de distributie van het financieel product is afgestemd op de doelgroep, bedoeld in onderdeel a; en*
- *regelmatig een controle en indien nodig een gepaste bijstelling van de procedures en maatregelen, bedoeld in het eerste lid, plaatsvindt.*

**Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen (BGfo), Artikel 32**

In een traditioneel innovatieproces wordt meestal gebruik gemaakt van een *business case* om de haalbaarheid van een innovatie in kaart te brengen. Dit is een rapport waarin de verwachte kosten en baten van de innovatie staan beschreven, inclusief welke doelstellingen er naar verwachting mee worden behaald (zoals de verwachte omzet van een nieuw verzekeringsproduct, verwachte verbetering van de dienstverlening of verwachte kostenbesparing).

De verzekeraars die aan dit onderzoek hebben meegewerkt maken over het algemeen weinig gebruik (meer) van business cases. Eén van hen vertelt ons dat in de praktijk is gebleken dat een innovatie bij de implementatie heel anders is dan de beschrijving in de business case. Bovendien is het bij het ontwerpen van een business case niet bekend welk idee aanslaat in de markt. Daarom is het zaak om verschillende innovaties te ontwikkelen en in een vroeg stadium in de markt te testen, besluit deze verzekeraar. Een andere verzekeraar vertelt dat het gebruiken van business cases in een innovatieproces relatief veel tijd in beslag neemt en dat de factor tijd steeds belangrijk wordt, omdat technologische ontwikkelingen snel gaan.

Verschillende gesprekspartners hebben aangegeven in het innovatieproces een *minimum viable product* te ontwikkelen. Dit is een product waarmee hypothesen in het innovatieproces op kleine schaal

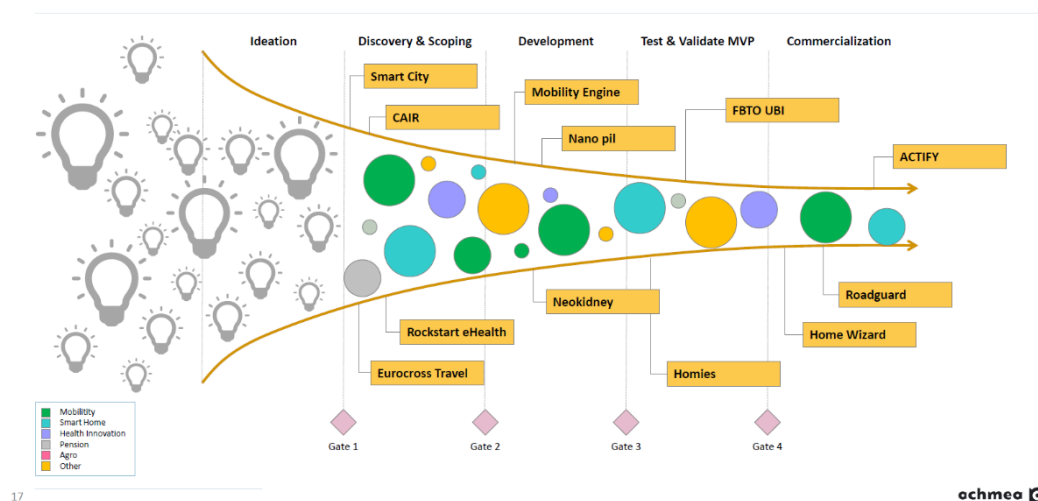
kunnen worden getoetst. Een minimum viable product wordt tegen zo laag mogelijke kosten ontwikkeld, en is meestal niet gelijk aan het daadwerkelijke eindproduct. Het kan gaan om een prototype maar bijvoorbeeld ook om een informatiepakket (Ries, 2011). De voordelen van het minimum viable product-proces die in de interviews zijn genoemd, zijn dat er een beperkte investering nodig is, dat daadwerkelijk getest wordt of het product aanslaat in de markt en dat het proces meestal sneller verloopt dan het ontwikkelen van business cases.

De duur van het minimum viable product-proces verschilt per verzekeraar. Zo geeft de ene verzekeraar aan dat het gehele proces in principe zes weken duurt en vertelt een andere verzekeraar ons dat alleen de testfase al zes weken in beslag neemt. Een derde verzekeraar vertelt dat het ontwikkelen van een verzekeringsproduct zich veel lastiger laat plannen dan het ontwikkelen van bijvoorbeeld een *fast moving consumer good*, en dat er daarom geen vaste periode voor het innovatieproces is afgesproken.

Figuur 3.2 illustreert hoe het innovatieproces bij verzekeraar Achmea verloopt. In deze figuur is te zien dat het innovatieproces begint met een groot aantal ideeën in de *Ideation* fase en dat de zogenaamde *funnel* smaller wordt in verdere stappen van het innovatieproces. De figuur laat ook zien dat er gebruik wordt gemaakt van een minimum viable product (MVP) om innovaties te testen en te valideren op de markt, en dat verschillende innovaties zich in verschillende stappen van het innovatieproces bevinden.

**Figuur 3.2** De 'innovation funnel' bij Achmea

#### Innovation Funnel



Bron: Reproductie met toestemming, Achmea via <https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Innovation.pdf>

We concluderen dat het traditionele trechtermodel nog in gebruik is in de verzekeringssector, maar een moderne invulling heeft gekregen door het te combineren met andere methodes waaronder die van het minimum viable product. Dit proces wordt gedreven vanuit de wens om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en daarmee commerciële kansen te benutten. Bij veel verzekeraars staat de kans die innovatie biedt centraal. Potentiële belemmerende factoren zoals de PARP worden wel benoemd, maar niet gezien als zaken die vruchtbare innovatie in de weg staan. De

nadruk ligt op de toegevoegde waarde van de innovatie, niet op de remmende invloed van de regelgeving.

### 3.4 Focus

Schieten met hagel of scherp schieten: waar leggen verzekeraars de focus? Sommige verzekeraars zijn van mening dat het bij innovatie van belang is om de focus te behouden op één of enkele innovaties. Zo werkt één van de verzekeraars aan vier innovaties per jaar, waarbij één innovatie idealiter wordt afgesloten voordat met de volgende innovatie wordt gestart. Een andere verzekeraar geeft aan bewust niet alle aangeleverde ideeën in overweging te nemen, omdat het houden van focus op een specifiek idee ervoor zorgt dat een product snel in de markt kan worden gezet.

Andere verzekeraars werken juist aan meerdere innovaties tegelijk. De reden om meerdere innovaties tegelijk te ontwikkelen die tijdens de interviews het meest is genoemd, is dat het in de praktijk vaak lastig is om op voorhand te voorspellen welk innovatietraject de hoogste kans van slagen heeft. Door meerdere innovaties tegelijk te ontwikkelen, neemt de kans dat daar een succesvol product bij zit toe, aldus verschillende verzekeraars. Deze aanpak kan worden vergeleken met een schot hagel.

Naast het vraagstuk hoeveel innovatietrajecten er gelijktijdig lopen speelt ook de vraag met welk *type* innovaties een verzekeraar zich bezighoudt. Innovatie bij verzekeraars vindt plaats in de vorm van nieuwe verzekeringsproducten, verbeteringen in de dienstverlening naar klanten toe of verbeteringen van de kostenefficiëntie in bedrijfsprocessen (zie hoofdstuk 2).

We concluderen dat er zowel verzekeraars die zich met één van de drie vormen van innovatie, als met alle drie de vormen bezighouden. Daarbij is er een trend gaande waarbij verzekeraars naast producten ook andere dienstverlening aanbieden, zoals bijvoorbeeld technologische oplossingen voor preventie van inbraak.

### 3.5 Eigenaarschap

De verzekeraars die aan dit onderzoek hebben meegewerkt proberen medewerkers vanuit de hele keten te betrekken bij het innovatieproces. Zij zeggen dat bijvoorbeeld te doen omdat de medewerkers de klant goed kennen, en daardoor weten welke behoefte er speelt. Andere genoemde redenen zijn dat een innovatie door medewerkers moet worden geïmplementeerd, en dat draagvlak van de innovatie onder de medewerkers daarom belangrijk is.

Verschillende verzekeraars hebben in de interviews aangegeven dat medewerkers die met een innovatief idee komen vaak ook betrokken zijn bij de ontwikkeling van de innovatie. De redenen die hiervoor genoemd zijn, zijn bijvoorbeeld dat de bedenker gemotiveerd is om het idee tot een succes te maken, omdat het zijn of haar eigen idee is. Bij één van de verzekeraars wordt een team samengesteld, dat naast de bedenker(s) van het idee uit medewerkers met verschillende vormen van expertise bestaat, zoals bijvoorbeeld een jurist of een IT-medewerker. Een andere verzekeraar geeft aan dat er een vast innovatieteam is waarin mensen met een bepaalde vorm van expertise voltijd

aan verschillende innovatieprojecten werken. Bij een derde verzekeraar worden experts vanuit andere afdelingen gevraagd om voor één of meer dagen per week aan de ontwikkeling van een innovatie te werken.

Eén van de personen die we in dit onderzoek hebben gesproken benoemt een risico bij de ontwikkeling van een innovatie door degene die de innovatie bedacht heeft. Doordat hij of zij sterk betrokken is bij het idee kan er een tunnelvisie ontstaan, waarbij de bedenker minder oog heeft voor de nadelen van het eigen idee, aldus de gesprekspartner.

Daarnaast laten verschillende verzekeraars weten dat de beschikbaarheid van personeel een belemmering vormt bij innovatie. Zo vertelt één van de gesprekspartners dat het vaak lastig is om medewerkers voor innovatie vrij te maken, omdat zij druk bezig zijn met hun reguliere werkzaamheden. Dit probleem treedt met name op bij kleine afdelingen, omdat daar een groot deel van de capaciteit wegvalt, zegt een andere verzekeraar. Als alternatief voor het inzetten van eigen medewerkers kunnen externen worden ingehuurd om de innovatie verder te ontwikkelen. Het innovatieproces is meestal duurder en tijdrovender wanneer dit door externen wordt uitgevoerd, omdat zij de organisatie minder goed kennen dan internen, aldus één van de gesprekspartners.

## 3.6 Samenwerking

Verzekeraars werken niet alleen met elkaar samen, maar ook met bedrijven buiten de verzekeringssector. Een voorbeeld is het internationale samenwerkingsverband B3i, dat bestaat uit vijftien verzekeraars, waaronder twee Nederlandse verzekeraars. Dit samenwerkingsverband heeft gezamenlijk een prototype ontwikkeld waarin herverzekeringstransacties met blockchaintechnologie snel kunnen worden afgewikkeld, zodat administratiekosten afnemen. Nadat dit prototype is getest kunnen andere verzekeraars ook van de technologie gebruikmaken (Amweb, 2017). Een ander voorbeeld van een samenwerkingsverband tussen verzekeraars dat in één van de interviews is genoemd, is het aanbieden van verzekeringsproducten van andere partijen, die de organisatie zelf niet aanbiedt. Daarnaast hebben verschillende personen aangegeven dat de samenwerking met tussenpersonen belangrijk is, omdat zij direct contact hebben met de klant.

Buiten de verzekeringssector wordt vooral samengewerkt met technologische bedrijven. Neem bijvoorbeeld de mobiele applicatie Gappie, die het innovatielab van Nationale Nederlanden in samenwerking met Microsoft en Headcandy heeft ontwikkeld. Met deze applicatie kan een autoverzekering per uur worden afgesloten als iemand een auto uitleent<sup>4</sup>. Een ander voorbeeld is het samenwerkingsverband tussen ARAG met Xomnia op het gebied van Big Data.<sup>5</sup>

Een gesprekspartner geeft aan samen te werken met marktonderzoeksbureaus om de behoefte van de klant in kaart te brengen. Een andere verzekeraar besteedt het testen van prototypes uit aan een externe partij. De verzekeraars die aan dit onderzoek hebben meegewerkt geven aan dat zij zowel met startups als gevestigde (technologische) bedrijven samenwerken, en dat het zowel voorkomt dat zij zelf actief op zoek gaan naar een samenwerkingspartner, als dat zij door een ander bedrijf

---

<sup>4</sup> Bron: <https://www.nn.nl/Over-NationaleNederlanden/Actualiteiten/Persbericht/NationaleNederlanden-start-proef-met-Gappie-leen-een-auto-verze-ker-je-vriendschap.htm>

<sup>5</sup> <https://www.arag.nl/over-arag/pers/persberichten/arag-nederland-en-xomnia-sluiten-data-gedreven-partnership>

benaderd worden om samen te werken. Bij kleine verzekeraars komt samenwerking met externe partijen minder vaak voor.

Enkele verzekeraars hebben de wens om meer samen te werken met andere verzekeraars uitgesproken. Een van de voorbeelden dat is genoemd tijdens de interviews, is dat verzekeraars meer met elkaar delen hoé zij aan innovatie doen. Een ander voorbeeld dat is genoemd is het oprichten van een innovatiefonds waar alle verzekeraars aan afdragen, en waar innovatie uit gefinancierd wordt.

Het merendeel van de verzekeraars die aan dit onderzoek hebben meegewerkt is positief over de rol van de toezichthouder. Zij kunnen vragen over toezicht bij innovatieve financiële producten stellen bij de InnovationHub, een gezamenlijk initiatief van de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank.

### 3.7 Visie en urgentie

De visie op innovatie en urgentie waarmee het innovatieproces bij verzekeraars wordt opgepakt, verschilt per bedrijf. Uit de gesprekken volgen drie observaties over de invloed van visie en urgentie op het innovatieproces bij verzekeraars.

Een eerste observatie betreft het samengaan van visie en urgentie. Enkele gesprekpartners benadrukken de urgentie van de noodzaak om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Deze verzekeraars schatten in dat verzekeren op de ‘traditionele’ manier onvoldoende houvast biedt voor een gezonde toekomst. Hieruit ontstaat een visie die innovatie een centrale rol geeft in de aanpassing van de bedrijfsstrategie. Innovatie is hierin de motor om tot nieuwe verdienmodellen te komen. In deze trend kan sprake zijn van een scherpe trendbreuk met de eerdere visie binnen de verzekeraar op de noodzaak van innovatie. Het gaat om innovaties op de derde horizon oftewel disruptieve innovaties.

De tweede trend observatie de professionalisering van het innovatieproces. Deze visie treffen we vooral bij de grotere verzekeraars. Innovatie bij deze verzekeraars past bij een continue proces van productontwikkeling dat zo optimaal mogelijk moet worden ingericht. Bij deze trend horen voornamelijk innovaties op de eerste horizon.

De derde observatie betreft de opvatting dat innovatie vooral gezien moet worden als een instrument en niet als het doel. Het doel voor deze groep verzekeraar is het belang van de klant. Innovatie is voor deze verzekeraars een middel om de dienstverlening beter af te stemmen op de wensen van de klant. Bij deze groep verzekeraars is innovatie eerder een middel op het bedrijfsproces te optimaliseren dan om nieuwe producten in de markt te zetten. Deze nieuwe producten zullen alleen worden ontwikkeld als duidelijk is dat klanten van de verzekeraar hierom vragen.

### 3.8 Bedrijfscultuur

De “mindset” van medewerkers is belangrijk voor de innovatiekracht van een onderneming; medewerkers moeten mentaal op voorbereid zijn om nieuwe kansen te ontdekken en te realiseren.

Maar soms vormt niet de mindset van de medewerkers, maar die van het management de belangrijkste belemmering voor innovatie. Medewerkers op de werkvloer hebben in dat geval veel ideeën, maar leidinggevendenden doen daar onvoldoende mee (Gaspersz, 2014).

In de gesprekken met verzekeraars zijn verschillende voorbeelden genoemd waarbij de mindset van medewerkers of die van het (midden)management een belemmering voor innovatie vormt:

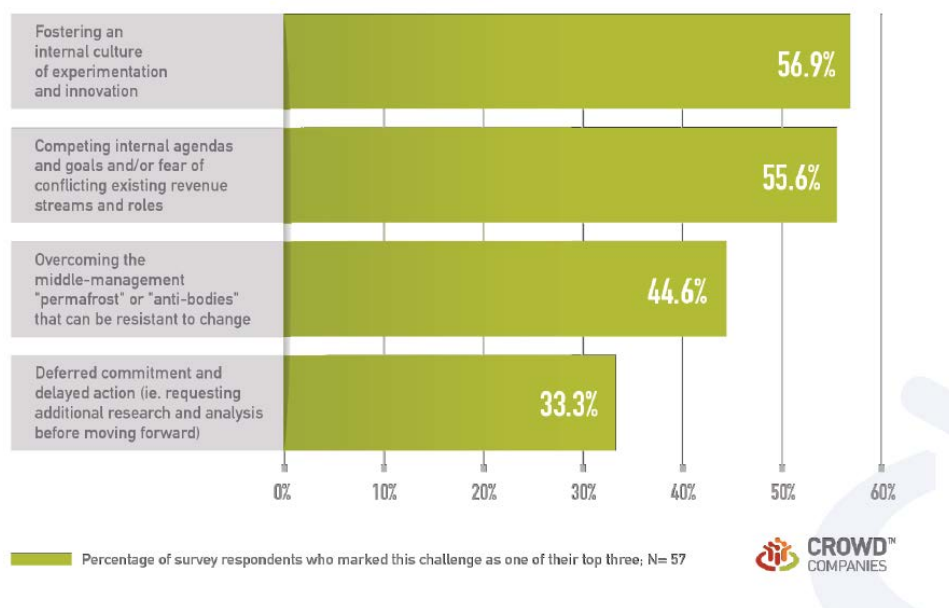
- “Het is soms lastig om voldoende draagvlak en commitment binnen de organisatie te krijgen. De lijn is gestructureerd op kostenreductie, en daar past vernieuwing minder goed bij”
- “Soms zegt een medewerker niet tegen zijn of haar leidinggevende dat hij of zij een goed idee heeft, omdat de medewerker dat niet durft of een drempel ervaart om bij de leidinggevende aan te kloppen”
- “Als wij een goed idee hebben, vragen collega’s voor allerlei zaken of we er wel rekening mee hebben gehouden. De organisatie denkt in termen van belemmeringen, terwijl innovatie er juist om vraagt in termen van kansen te bieden”.
- “Er bestaat weerstand tegen alles wat nieuw is in de organisatie”
- “Verzekeraars kennen een risicomijdende cultuur, die samenhangt met de aard van een verzekeraar”
- “Een grote organisatie heeft vaak de focus op de bestaande klantportefeuille, en neemt niet graag risico”.

Ook buiten de verzekeringssector kan de mindset van medewerkers en van het middenmanagement een belemmering voor innovatie vormen. Uit onderzoek naar innovatie bij grote organisaties volgen het stimuleren van een cultuur gericht op experimenteren en innoveren en conflicterende agenda’s als belangrijkste uitdagingen bij innovatie<sup>6</sup>. Daarnaast wordt het in beweging brengen van het middenmanagement als uitdaging gezien (Owyang & Szymanski, 2017).; zie Figuur 3.3).

---

<sup>6</sup> Owyang & Szymanski (2017) definiëren grote organisaties als organisaties met meer dan 1000 werknemers en \$1 miljard winst per jaar. Aan het onderzoek hebben 104 bedrijven deelgenomen.

Figuur 3.3 Belangrijkste uitdagingen bij innovatie volgens grote organisaties



Bron: Owyang & Szymanski, 2017

In sommige organisaties is het middenmanagement voornamelijk op korte termijn doelstellingen gericht omdat het vreest dat innovatie ten koste van bestaande winststromen gaat. Het middenmanagement wordt op winststromen beoordeeld, en stuurt medewerkers er op aan efficiëntie te verhogen binnen de bestaande functie (Owyang & Szymanski, 2017). We verwachten dat *frozen middle management* vooral voor innovaties op de tweede en derde horizon een belemmering vormt.

De aard van het verzekeringsproduct maakt dat de traditionele bedrijfscultuur van een verzekeraar niet op innovatie is ingericht. Het risico waarvoor een verzekering dekking biedt, de kans op een schade maal de verwachte omvang van een schade, kan relatief goed worden uitgerekend. De verwachte waarde van innovaties laten zich daarentegen veel moeilijker voorspellen: het is maar de vraag in hoeverre een nieuw verzekeringsproduct aanslaat in de markt. Voor innovatie is een mindset gericht op ondernemerschap nodig en dat vraagt om bereidheid om risico's te nemen.

Een mindset gericht op innovatie kan worden gestimuleerd door voortdurend vragen te stellen. Dit kan bijvoorbeeld door een maandelijkse bijeenkomst te organiseren, waarin medewerkers met elkaar bespreken welke kansen volgen uit gesprekken met klanten. Ook het inbrengen van expertise uit andere sectoren kan innovatie bespoedigen, omdat het medewerkers stimuleert buiten de eigen patronen te denken. Tenslotte dragen het stimuleren van creativiteit en samenwerking bij aan een mindset gericht op innovatie (Jaspersz, 2014).

In de interviews zijn verschillende voorbeelden genoemd om de mindset van medewerkers en van management richting innovatie te stimuleren. Enkele voorbeelden zijn:

- Organiseren van sessies met externe sprekers om medewerkers tot innovatie te inspireren. Soms hebben deze sessies een bepaald thema, zoals een bepaalde technologische ontwikkeling;

- Medewerkers informeren over ideeën waar collega's mee bezig zijn, bijvoorbeeld via het intranet of via een scherm op de werkvloer, met als doel hen te inspireren om zelf ook aan innovatie te doen;
- Een verplichting voor medewerkers om één of meer ideeën per jaar aan te leveren;
- Medewerkers uitnodigen om een sessie van het innovatieteam, waarin verschillende innovaties worden besproken en beoordeeld, bij te wonen;
- Een podium bieden voor medewerkers die een idee hebben, zodat zij dit laagdrempelig met collega's kunnen delen;
- Een competitie organiseren, waarbij collega's met elkaar strijden om het beste idee;
- Aan leidinggevenden vragen om innovatie onder de eigen medewerkers te stimuleren;
- Een leidinggevende draagt medewerkers voor bij het innovatieteam, die hebben aangegeven in het kader van persoonlijke ontwikkeling aan innovatie te willen doen;
- Medewerkers de gelegenheid bieden om (gedeeltelijk) tijdens werktijd aan innovatie te werken.



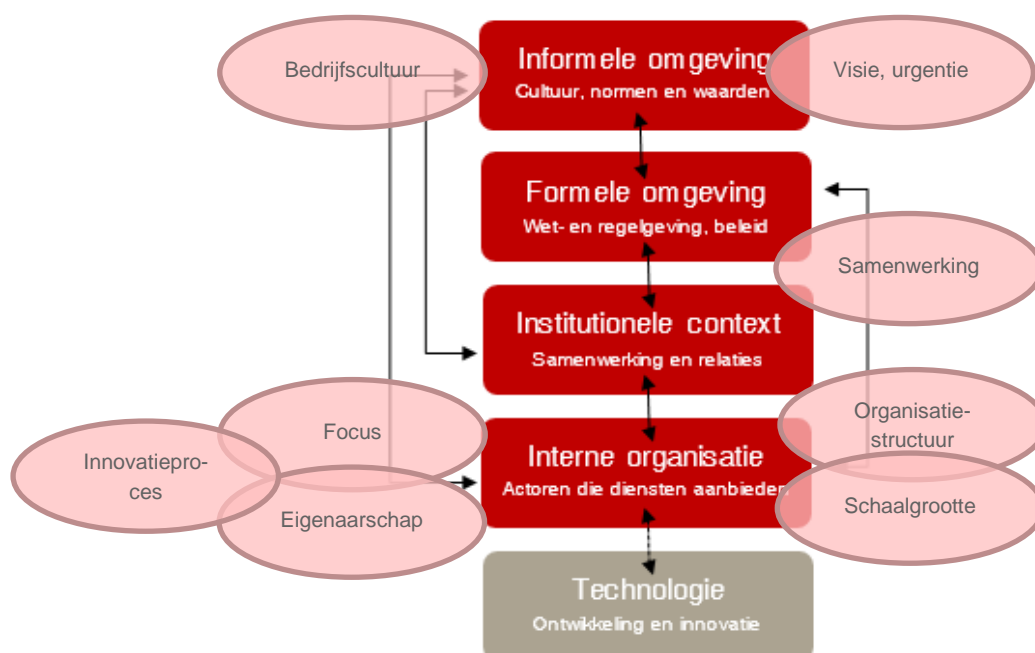
## 4 Conclusie

Dit rapport doet onderzoek naar de *innovation journey* van verzekeraars en de mogelijke knelpunten die zich daarbij voordoen. Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met verzekeraars. De lessen van de gesprekken voor het inzicht in de knelpunten bij innovatie zijn gegroepeerd in thema's die passen bij het vijfagenmodel (zie Figuur 4.1).

### *Schaalgrootte*

Een eerste belemmering ligt bij de schaalgrootte. Kleine organisatie missen de schaal om innovaties succesvol te ontwikkelen. Dit wijst op het belang van schaalvoordelen waardoor innovaties bij verschillende bedrijfsonderdelen en zelfs in verschillende landen kan worden ingezet. Kleine verzekeraars missen deze schaalvoordelen en hebben beperktere budgetten waardoor innovatie geremd wordt.

**Figuur 4.1** Belemmeringen voor het innovatieproces bij verzekeraars liggen vooral bij de informele omgeving en de interne organisatie



### *Organisatiestructuur*

Bij de organisatiestructuur staat centraal dat de beschikbaarheid van personeel een belemmerende factor is. Wanneer medewerkers worden ingezet voor uitwerking van een innovatie ontstaat spanning met de uitvoering van reguliere taken. Mede om deze reden richten verzekeraars speciale afdelingen op voor innovatie waarin specialismen gecombineerd kunnen worden. Soms worden deze afdelingen ook extern geplaatst, dus buiten de muren van de verzekeraar. Een knelpunt dat bij deze

organisatievorm ontstaat is dat niet geborgd is dat de nieuwe innovaties zijn ingebed in de organisatie wat de effectiviteit beperkt. Om deze reden hebben sommige verzekeraars de speciale innovatieafdelingen juist weer afgeschaft en werkt men met projectteams die flexibel worden ingezet.

#### *Innovatieproces*

Verzekeraars hanteren traditionele modellen voor de governance van innovatie waarin moderne elementen zitten verwerkt. Het traditionele aspect van deze modellen zit in de lineaire organisatie van het proces: van idee naar uitvoering. Het proces is daarbij vormgegeven als een ‘funnel’ – een trechter – waarin alleen de potentieel succesvolle innovaties het stadium van marktintroductie halen. Een modern element is het ontwikkelen van *minimum viable products* (MVP) in plaats van een volledige business case. Het ontwikkelen van een volledige business case is tijdrovend en daarmee kostbaar. Waar verzekeraars dit proces toepassen kan tijd en budget een knelpunt zijn. Het ontwikkelen van een MVP verloopt sneller en is sterk gericht op het testen van nieuwe producten en diensten in de markt.

#### *Eigenaarschap*

In een organisatie is de vraag wie zich eigenaar voelt van een innovatie. Het middenmanagement heeft doelstellingen die meestal gericht zijn op de korte termijn, bijvoorbeeld kostenbesparingen. Deze laag van de organisatie heeft geen direct belang bij de investeringen die nodig zijn voor innovatie. Integendeel. Als middenmanagers medewerkers beschikbaar stellen voor innovatieprocessen gaat dat ten koste van het primaire proces. Deze laag van de organisatie voelt zich geen eigenaar van de innovatie.

Wanneer de bedenker van een innovatief concept zelf betrokken is bij de verdere ontwikkeling van het idee ontstaat het risico van een tunnelvisie. Het idee wordt onvoldoende kritisch getest waardoor de trechter niet werkt als selectiemiddel, maar in feite teveel innovaties het stadium van marktintroductie bereiken (en niet succesvol blijken).

#### *Samenwerking*

Verzekeraars werken op allerlei niveaus samen met externe partijen in het innovatieproces. Dit zijn ook bedrijven buiten de verzekeringssector zoals technologisch bedrijven. Dit zijn zowel startups als gevestigde bedrijven. Waar een knelpunt ligt is de samenwerking met andere verzekeraars. Dit betreft de uitwisseling van ideeën over hoe een succesvol innovatieproces eruit ziet. Wat zijn faal- en succesfactoren? Hoe zien de best practices eruit? Gebrek aan samenwerking tussen verzekeraars bij de uitwisseling van ervaringen en ideeën over innovatie is een knelpunt.

#### *Visie en urgentie*

Uit de gesprekken blijkt dat visie en leiderschap belangrijk is bij het ingang zetten en structureren van het innovatieproces bij verzekeraars. Visie en leiderschap helpen om belemmeringen in de eigen organisatie te overwinnen en de bedrijfscultuur te hervormen. Waar deze visie ontbreekt, ontstaat onvoldoende urgentie voor het belang van innovatie.

*Bedrijfscultuur*

Een belangrijke factor bij innovatie is de bedrijfscultuur. Dit element lijkt eerder een belemmering te vormen dan regelgeving. Deze belemmering is sterk verbonden met de risicomijdende bedrijfs-cultuur die verzekeraars kenmerkt. Innovatie vraagt om het nemen van risico's. Daarbij spelen ook meer basale emoties een rol zoals dat organisaties verandering tegenwerken: vernieuwing is eng.

*Belemmeringen en kansen*

Vaak geldt de formele omgeving als een remmende factor voor innovatie (zie Figuur 4.1). Formeel gezien verlengt de PARP procedure bijvoorbeeld de tijd die nodig is om nieuwe verzekeringspro-ducten naar de markt te brengen. Maar verzekeraars zoeken ook naar diensten en producten buiten het traditionele verzekeringsdomein waarvoor PARP niet nodig is. Wellicht verklaart dat waarom in de gesprekken PARP en de formele omgeving niet dominant naar voren is gekomen als een belemmering.

Dit onderzoek is gericht op het inventariseren van knelpunt bij de *innovation journey* van verzeke-raars. De gesprekken geven over het algemeen geen somber beeld van het innovatieproces bij ver-zekeraars. Verzekeraars zien innovatie meestal als een kans. Beschouwingen over belemmeringen spelen in de opvatting van gesprekspartners een beperkte rol bij het bepalen van de route naar succesvolle innovaties.



## Literatuur

- Autoriteit Financiële Markten (2017). Productontwikkeling. <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/onderwerpen/productontwikkeling>
- Baarsma, B. & Van der Voort, J. (2013). Verslag Brainstormsessie 7 maart 2013. Notitie aan het Verbond van Verzekeraars, 26 maart 2013.
- Banford, R., Lombardo, C.T., & Wax, T. (2015). Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products. California: O'Reilly.
- Baghai, M., Coley, S. & White, D. (1999). The Alchemy of Growth. New York: Perseus Publishing.
- Edquist, C. & Hommen, L. (1999). Systems of innovation: theory and policy for the demand side. *Technology in Society*, (21). 63 – 79
- TNO (2015). Innovatieagenda voor de verzekeringssector: Aan de slag met elkaar, en met anderen. Den Haag: TNO-rapport 2015 R11477.
- Gaspersz, J. (2014). Building an Innovation Mindset. *The European Business Review*, September - October 2014. 60-62.
- Groffin, K. & Mitchell, R. (2015). Innovation Management. London: Macmillan Publishers Limited. 2nd Edition.
- Koppenjan, J. & Groenewegen, J. (2005). Institutional design for complex technological systems. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 5, (3). 240-257.
- Lemstra, W., Hayes, V. & Groenewegen, J. (2011). The Innovation Journey of Wi-Fi: The Road to Global Success. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKinsey (2013). Disruptive technologies: Advances that will transform live, business, and the global economy.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Random House USA Inc
- Schumpeter, J. (1942), Communism, Socialism and Democracy, London: Routledge.
- Verbond van Verzekeraars (2017). Resultaten Enquête Innovatie in de Verzekeringssector. Innovation Advisory Board, 23 mei 2017.
- Ven, A. van de, Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2008). The Innovation Journey. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1998) Transaction Cost Economics: How it works, where it is headed. *De Economist*, (146). 23-58.



## Bijlage A Gespreksleidraad

### Voorbeelden van innovaties binnen de organisatie

1. Kunt u een innovatief nieuw verzekeringsproduct van uw organisatie beschrijven, of een innovatieve invulling van een bestaand verzekeringsproduct?
2. Kunt u een vernieuwing van een het proces binnen uw organisatie beschrijven? Denk bijvoorbeeld aan het automatisering van schadeafhandeling, of nieuwe mogelijkheden voor klanten om contact te hebben met uw organisatie.
3. Naast innovatie van het product of het proces bestaan er ook sociale innovaties. Deze verhogen niet altijd de productiviteit van de organisatie, maar vervullen wel een maatschappelijk belang. Denk bijvoorbeeld aan de wachttijdbemiddeling van zorgverzekeraars. Kunt u een sociale innovatie binnen uw organisatie beschrijven?

### Innovatieproces

4. Hoe is het eerste idee voor [innovaties hierboven genoemd] ontstaan?
5. Welke ontwikkeling(en) of gebeurtenis(sen) vormde de aanleiding voor dit idee?
6. Kunt u beschrijven hoe dit eerste idee is uitgegroeid tot het nieuwe product of proces?
7. Welke verschillende stappen worden bij innovaties doorlopen?
8. Hoe wordt innovatie in uw organisatie vormgegeven? Bestaat er bijvoorbeeld een innovatieafdeling?
9. Hoe worden medewerkers van verschillende afdelingen in uw organisatie betrokken bij het organisatieproces? Kunnen zij bijvoorbeeld op eigen initiatief ideeën aanleveren of worden zij actief naar innovatieve ideeën gevraagd?
10. Verloopt het proces van idee naar toepassing volgens een vast proces? Hoe wordt dit proces geleid?
11. Wie besluit of de innovatie al dan niet in de markt wordt gezet of in het proces wordt toegepast?
12. Vindt er samenwerking met externe partijen plaats op het gebied van innovatie?

### Belemmeringen bij innovaties

13. Wat zijn de belangrijkste belemmeringen in de verschillende stappen van het innovatieproces? Denk daarbij aan:
  - factoren die ertoe geleid hebben dat een innovatief idee uiteindelijk niet is toegepast of in de markt is gezet;
  - factoren die hebben gezorgd voor een vertraging van het proces of aanpassing van het oorspronkelijke idee.
14. Zijn er technologische belemmeringen om bepaalde ideeën om te zetten in een daadwerkelijke innovatie? Welke technologische ontwikkelingen of toepassingen kunnen bijdragen aan innovatie?
15. Kan de beschikbaarheid van personeel een belemmering voor innovatie volgen? Zo ja, om welke specifieke kwaliteiten onder het personeel gaat het?
16. Wat is de invloed van de organisatiestructuur- en cultuur op de mate van innovatie?
17. Bestaan er binnen de huidige wet- en regelgeving voor verzekeraars belemmeringen voor innovatie? Kunt u concrete voorbeelden noemen?
18. Op welke wijze kan overheidsbeleid bijdragen aan meer innovatie in het verzekeringswezen?

## Bijlage B Overzicht geïnterviewde personen

Contactpersoon	Organisatie
Albert Spijkman	Achmea
Jeroen Kruisdijk	Allianz
Joost Sterenborg	TVM
Kokke van der Werf	Nationale Nederlanden
Mala Paltoe	Sazas
Marinus Schroevers	ZLM
Pieter van den Ban en Evelyn Osinga	Univé
Richard Faas	Arag
Robert Witteveen	Vivat