

Onderzoek BCE innovatiekracht verzekeraars:

Innoveren staat voor verbeteren, niet voor vernieuwen

Adviesbureau Business Case Entrepreneurs (BCE) uit Bilthoven heeft onlangs voor de eerste maal een benchmark gedaan onder Nederlandse en Belgische verzekeraars gericht op de innovatiekracht van verzekeraars. Uit dit vergelijkend onderzoek blijkt dat verzekeraars vooral inzetten op verbeteren. Niet op vernieuwen. De Chief Innovation Officer ontbreekt dan ook in het merendeel van de directies en raden van bestuur.



Eric van der Wolk, partner en medeoprichter van BCE

Adviesbureau Business Case Entrepreneurs (BCE) uit Bilthoven heeft onlangs voor de eerste maal een benchmark gedaan onder Nederlandse en Belgische verzekeraars gericht op de innovatiekracht van verzekeraars. Uit dit vergelijkend onderzoek blijkt dat verzekeraars vooral inzetten op verbeteren. Niet op vernieuwen. De Chief Innovation Officer ontbreekt dan ook in het merendeel van de directies en raden van bestuur. Het onderzoek wijst uit dat de klant centraal staat

bij innovatie, maar dat echte focus veelal ontbreekt. Verzekeraars verdelen hun energie bijna zonder uitzondering over een groot aantal initiatieven met heel uiteenlopende doelen. Het verbeteren van bestaande producten en processen gaat daarbij vóór fundamentele vernieuwing. "Het beeld van de sector dat uit het onderzoek naar voren komt is dan ook niet visionair: innovatie is vooral gericht op de korte termijn," aldus Eric van der Wolk, partner en medeoprichter van BCE. "Er wordt volop geïnnoveerd in de branche. Kijk maar naar de resultaten. Maar echt structurele vernieuwing levert dat niet op. Het lijkt alsof verzekeraars zich niet veel zorgen maken over de toekomst op de middellange termijn, terwijl er geheel nieuwe producten en toetreders op de markt zullen komen. Wij zijn van mening dat verzekeraars echt hun horizon zouden moeten verplaatsen." Dat is een van de redenen waarom BCE de resultaten via het Schademagazine graag met een grote groep deelt.

Focus ontbreekt

Volgens Van der Wolk is klantbeleving de belangrijkste drijfveer voor innovatie en in mindere mate marktpositie en technologische ontwikkeling. Vooral grotere verzekeraars houden rekening met alles wat speelt, kleinere verzekeraars lijken meer gefocust. Innovatie zou idealiter zowel vernieuwing als verbetering van het bestaande moeten opleveren. Denk hierbij aan introductie van nieuwe producten/verdienmodellen naast verbetering van bestaande processen/

producten. Aan groei in nieuwe klantsegmenten naast groei bij bestaande klanten/klantsegmenten. De grotere verzekeraars zetten ook wat groei betreft op alles in, kleinere verzekeraars beperken zich wederom. Deze inspanning levert overigens maar een beperkt aantal nieuwe producten en verdienmodellen op. De inspanning komt vooral ten goede aan verbetering van bestaande producten en processen, vaak door kosten te besparen.

"Een van de deelnemers had een mooie verklaring voor dit fenomeen", licht adviseur Edwin van Kalker toe. "Verzekeraars bevinden zich in een spagaat. Enerzijds zijn ze uitstekend in staat om risico's in te schatten en anderzijds mijden ze graag te veel risico. Dat maakt ze huiverig voor echt fundamentele vernieuwing."

Innovatie op de werkvloer lijkt weinig effectief

Uit het onderzoek blijkt dat innovatie veelal een portefeuillehouder op directieniveau heeft. Op operationeel niveau is innovatie bij de helft van de deelnemers niet centraal belegd, wat opnieuw vragen oproept over de focus. Een van de deelnemers gaf aan in ieder team in de organisatie minimaal één 'lean green belt' te hebben met daarbij de opdracht om continu te zoeken naar verbeteringen. Daarmee is innovatie maximaal verankerd, maar zonder centrale sturing kan je je afvragen of daar de goede initiatieven uitkomen. Gemiddeld is slechts 5-10% van de medewerkers betrokken bij innovatie.

Adviseurs zijn belangrijkste innovatie-partner

Agile en Lean Start Up blijken de meest populaire innovatiemethoden te zijn onder verzekeraars. Een aantal kleinere partijen zegt geen van de geïnventariseerde methoden toe te passen. Om tot innovatie te komen zijn adviesbureaus de belangrijkste samenwerkingspartij voor verzekeraars. Enkele deelnemers vertrouwen inmiddels liever op interne innovatie-adviseurs die hun collega's helpen om nieuwe ideeën te verwezenlijken. Ook met start-ups wordt veel samengewerkt. Met andere verzekeraars wordt opvallend weinig samengewerkt. Als dat wel gebeurt is het op niet-concurrerende



BCE-adviseur Marc Konings

gebieden zoals duurzaamheid. Vooral dat laatste verbaast Van der Wolk: "Verzekeraars staan allemaal voor dezelfde uitdagingen en in Nederland werken verzekeraars op tal van gebieden samen. Het is vreemd dat dit niet geldt voor innovatie."

Markt besteedt 5% van jaarlijkse omzet aan innovatie

Verzekeraars besteden gemiddeld zo'n 5% van hun omzet aan innovatie. De definitie van innovatie bleek overigens niet voor alle deelnemers hetzelfde. Zo valt het vernieuwen van de front- en backoffice bij de ene verzekeraar wel onder het kopje innovatie, terwijl andere verzekeraars bij innovatie alleen denken aan vernieuwende technologieën zoals Robotic Process Automation en Machine Learning.

Over de concrete resultaten van innovatie zijn verzekeraars bijna zonder uitzondering gesloten. Alleen gegevens over het aantal in 2017 nieuw geïntrodu-

5% van de jaarlijkse omzet besteed aan innovatie levert 1 à 2 nieuwe producten op

Waarom Polygon?

Wij beperken en beheersen de schadelijke gevolgen van water, brand en klimaat. Van dagelijkse problemen tot de ergste schade die de natuur kan veroorzaken.

Onze kennis en technologie lopen voorop. Nog belangrijker: Onze medewerkers hebben passie voor het helpen van andere mensen.

Wij zijn Always By Your Side. Daarom kiezen zoveel mensen Polygon.

- Passie
- 60 jaar ervaring
- 24/7 bereikbaar en beschikbaar
- Deskundigheid
- Duurzaam
- Integer
- Inlevingsvermogen
- Wereldwijd netwerk
- Excellente dienstverlening



Kies Polygon

0800 – 68 68 377

0800 – 68 68 377

Polygon beperkt en beheerst de gevolgen van water, brand en klimaat.
www.polygongroup.com/nl



Always By Your Side.



BCE- adviseur Edwin van Kalker

ceerde producten worden gedeeld. Gemiddeld hebben de deelnemers één tot twee nieuwe producten gelanceerd, met uitschieters naar boven voor de grotere verzekeraars. Er is geen duidelijk verband tussen omvang van de bestedingen en het aantal nieuwe producten. “Die aantallen nieuwe producten zijn beperkt als je naar de bestedingen kijkt,” aldus adviseur Marc Konings. “Wij gaan ervan uit dat het grootste deel van dat geld opgaat aan het verbeteren van bestaande producten en processen. Dat brengt geen structurele vernieuwing”.

Technologie niet altijd van belang

Technologische ontwikkeling blijkt niet altijd een factor van belang bij innovatie. Van der Wolk, Konings en Van Kalkeren snappen dat niet. “In zo’n data-intensieve bedrijfstak mag je de factor technologie niet negeren en toch lijkt dat soms te gebeuren,” aldus Van der Wolk. Verzekeraars lijken ook niet altijd een reëel beeld te hebben van de volwassenheid van de ICT binnen hun organisatie. “Strategie en architectuur zouden altijd op papier staan en beheersbaar zijn. Dat zien wij in onze

dagelijkse praktijk echter niet terug,” vervolgt Van der Wolk die met BCE al vele jaren verzekeraars ondersteunt bij het verbeteren van hun bedrijfsvoering.

Data Analytics, Self Service en Robotic Process Automation zijn op dit moment de belangrijkste technologische ontwikkelingen. Konings vindt dat opvallend. “Juist deze technologieën worden vaak ingezet om bestaande producten en processen te verbeteren. Dit is opnieuw een indicatie dat er nauwelijks structureel wordt vernieuwd. Echt vernieuwende zaken zoals AI (Artificial Intelligence, red.), IoT (Internet of Things, red.) en Blockchain (gedistribueerde datastructuren, red.) zijn namelijk nog geen factor van belang. En dat terwijl IoT zou kunnen helpen om meer data te verzamelen, bijvoorbeeld vanuit het rijgedrag van automobilisten. AI zou kunnen helpen om al die data beter te interpreteren, bijvoorbeeld door te voorspellen wat de kans is op een ongeval of autopech. Vooral van combinaties van genoemde technologieën verwachten wij veel,” besluit Konings.

Jaarlijks terugkerende benchmark

Alle verzekeraars hebben inmiddels een eigen rapportage ontvangen, waarin hun eigen beleid is afgezet tegen dat van de markt. De meeste deelnemers hebben aangegeven hun innovatiebeleid aan te willen passen naar aanleiding van de resultaten. Voor volgend jaar staat een uitgebreidere benchmark onder verzekeraars op stapel, waarvoor een groot aantal verzekeraars zich al heeft aangemeld. BCE heeft de intentie deze benchmark jaarlijks te continueren. <

Focus ontbreekt bij innovatiebeleid

BCE is een adviesbureau in Bilthoven dat vooral werkzaam is binnen de verzekeringswereld en de zorg. Het bureau begeleidt organisaties bij digitale transformaties en verandertrajecten.