

Coks Stoffer en Walter Schulze, CSC:

# Nieuw zicht op levensverzekeringmarkt voor Nederlandse verzekeraars



**Nieuwkomers breken in op de markt, consumenten eisen meer flexibele polissen en dienstverlening. En dat in een tijd van lage rentestand. Iedere verzekeraar weet dat het tijd is om te transformeren. Alleen, hoe doe je dat? Hoe benut je uitgekiend de technologische mogelijkheden die er zijn om financiële ruimte te scheppen en nieuwe verdienmodellen te realiseren? En hoe benut je – als stip op de horizon – diezelfde technologische mogelijkheden om te transformeren tot digitale verzekeraar?**

Door **Nicoline van Wiggen**, Marketing Manager Nederland bij CSC.

**UTRECHT** – Nooit eerder was de druk op verzekeraars zo groot en was de verzekeringsmarkt zo turbulent. Traditionele modellen voldoen niet langer en verzekeraars zoeken naar andere mogelijkheden om met kapitaal om te gaan. Maar waar te beginnen? Operationele complexiteit terugdringen, groei versnellen door consumenten eenvoudiger of juist meer flexibele producten te bieden, nieuwe samenwerkingsverbanden en afzetkanalen opzoeken. Verzekeraars staan voor een niet-geringe opdracht en er lijkt geen uitgestippeld pad te zijn.

Coks Stoffer, Managing Director Netherlands bij CSC: “Wat we zien bij verzekeraars is dat de rol van IT vaak nog gefragmenteerd is en dat lang niet alle technologische mogelijkheden ten volle worden benut. En dat terwijl die juist de noodzakelijke middelen kunnen vrijmaken. Dan valt met name ook te denken aan

business-processoutsourcing, BPO – in de nieuwste verschijningsvormen. Als enabler voor innovatie op kickstartprojecten of als fundament voor de gehele business. Dat laatste zeker ook in gelocaliseerde, land-specifieke vorm.”

Walter Schulze, Managing Partner Consulting & Business Services bij CSC: “Het goede aan BPO is dat je op twee manieren aan de toekomst werkt. Op de korte termijn geeft BPO direct financiële armsgslag – en daarbij moet je aan serieuze armsgslag denken. Op de lange termijn maakt BPO de handen vrij om over de hele linie in te zetten op de ambitie een digitale verzekeraar te worden.”

Neem de businesscase van MetLife. Een grote speler in de verzekeringsmarkt, met een bedrijfshistorie van 145 jaar en onder meer een closed-bookportefeuille aan levensverzekeringen en lijfrenten van 7 miljoen polissen. Afwachten was geen optie. MetLife wilde blijven innoveren en de omslag maken naar nieuwe businessmodellen.

Stoffer: “MetLife is een interessante businesscase, juist ook voor Nederlandse verzekeraars. Het bedrijf is een van origine Amerikaanse verzekeraar, met een gevestigde naam wereldwijd in de consumentenmarkt voor levensverzekeringen en lijfrenten en daarnaast ook in werknemersverzekeringen. MetLife keek naar innovatie in de Amerikaanse thuismarkt. Ondanks de voor de hand liggende verschillen tussen de VS en Nederland in wetgeving en regulering is een aantal factoren hetzelfde: administratie rond de bestaande polissen reduceert de slagkracht van het bedrijf en de druk vanuit de consument op verzekeraars is groot. Consumenten kiezen voor internet, je bent ze kwijt voor je het weet. Het bedrijf koos voor een strategie van innovatie om het leiderschap te behouden en het zorgde ervoor dat IT de drijvende kracht daarachter was.”

MetLife besloot om een nieuwe lijn prepaidproducten voor levensverzekeringen te introduceren. De verzekeraar koos er bovendien voor om daarvoor een nieuw distributiekanaal aan te boren via supermarktketens Walmart. Met de winkels van Walmart, die over het hele land over locaties beschikt, kreeg MetLife in één keer een netwerk aan verkooppunten voor de nieuwe productlijn.

Schulze: “Dit arsenaal aan nieuwe verkooppunten was het startpunt. MetLife heeft vervolgens een beroep gedaan op de innovatiekracht van CSC, waarmee het al een partnerschap had. CSC levert MetLife al jarenlang diensten op het vlak van BPO, waaronder facturering en klantcontact via

mail en callcenters. Dat is veelomvattend: iedere nieuwe klant die bij MetLife binnenkomt, wordt opgenomen in een systeem dat wordt geleverd door CSC of met hulp van een CSC-medewerker die optreedt namens MetLife. Doorslaggevend was – naast het vertrouwen op het vlak van de uitvoering – het gegeven dat onze mensen niet terugschrikken voor technologische complexiteit en een ‘can do’-mentaliteit tonen.”

Voor de invoering van het nieuwe distributiekanaal was het namelijk noodzakelijk om binnen korte tijd een volledig virtuele backoffice in te richten. CSC regelde het opzetten en inrichten van de systemen voor de virtuele backoffice en draagt nu zorg voor de hosting daarvan. Met de nieuwe aanpak slaagde MetLife erin om een eenvoudiger product te introduceren in een snel veranderende markt en zo een bredere afzetmarkt te genereren.

Stoffer: “Om daadwerkelijk te innoveren is het noodzakelijk om snel nieuwe producten te introduceren, nieuwe distributiekanaalen op te zetten en nieuwe markten te winnen. En dat moet in één keer goed: in de markt van vandaag krijg je maar één kans. Ook voor Nederlandse verzekeraars is het cruciaal om zich te onderscheiden. Voor het doorbreken met nieuwe producten, via nieuwe kanalen of in nieuwe markten, is het noodzakelijk om de bestaande systemen veilig en goed geïntegreerd aan te sluiten op nieuwe internetoplossingen, en om snel nieuwe, virtuele backoffices op te zetten. Daarbij komt veel meer kijken dan

voor een partij die expertise heeft in het dagelijkse werkveld van verzekeraars – dat is een must. En dan bij voorkeur niet alleen met gespecialiseerde software voor de verzekeringsbranche of met enkel dienstverlening of consulting, systeemintegratie of outsourcing. Alleen met het totaal aan expertise in IT- en domeinkennis, dat al die gebieden omvat, kan een IT-dienstverlener daadwerkelijk veranderkracht brengen.”

Inmiddels heeft MetLife ook voor het beheren van de closed-bookportefeuille van 7 miljoen levensverzekeringpolissen en lijfrenten een contract afgesloten met CSC. Het is het omvangrijkste BPO-contract in zijn soort in de Amerikaanse verzekeringsmarkt. De dienstverlening in dit kader omvat naast callcenteractiviteiten en IT-beheer ook de polisadministratie van de 7 miljoen polissen op de gespecialiseerde software van CSC. De verzekeraar vereenvoudigt hiermee de operationele complexiteit.

Wat kunnen Nederlandse verzekeraars meenemen uit de strategie van MetLife? Schulze: “Het is belangrijk om business-processoutsourcing (BPO) niet als eindpunt, maar als startpunt te nemen. BPO maakt je handen vrij om te gaan innoveren. Het misverstand rond BPO is dat het pas effectief is als je overgaat tot volledige outsourcing. Het gaat er juist om die mix te kiezen waarmee je als verzekeraar het meest effectief bent. Een goede BPO-leverancier heeft een schaalbare aanpak, die verzekeraars de flexibiliteit biedt om de scope van de werkzaamheden aan te passen al naar gelang veranderingen in financiële uitgangspunten of in processen. Dan kun je als verzekeraar kiezen voor volledige ondersteuning in polis- en claimadministratie als dat nodig is, maar heb je ook de vrijheid om je te richten op meer projectmatige ondersteuning. Bijvoorbeeld om de dienstverlening van een helpdesk om te vormen of te versterken. Of, zoals in dit voorbeeld, bij de introductie van een nieuwe productlijn en een nieuw afzetkanaal. BPO zet je in dit geval in als enabler, het ondersteunt dan heel direct de innovatie.”

Stoffer: “Des te beter en sneller komt innovatie tot stand. Want dat is juist een kwestie van zien wat er voor een gegeven go-to-marketplan nodig is en op precies welke manier, met welke middelen IT dat kan omvormen en aanjagen. Vroegtijdig een IT-partner met expertise op het vlak van verzekeringen daarin betrekken, die kan meedenken in complexe trajecten, is essentieel voor het slagen van innovatie, zowel in technische zin als voor wat betreft financiële armsgslag.

## “IT kan juist noodzakelijke middelen vrijmaken”

het up-and-running krijgen van de systemen alleen: beveiliging van gegevens is van het grootste belang, er komt niet zelden systeemintegratie van bestaande systemen bij kijken en veel hangt af van de schaalbaarheid van nieuwe oplossingen, zowel in termen van menskracht als in de ondersteunende systemen.”

Bij IT-gedreven innovatie ben je er bovendien niet met een IT-partner die enkel expertise heeft op het vlak van IT. Schulze: “Verzekeraars doen er goed aan te kiezen