

# De cloud gaat het werk van actuarissen disrupten

## KODAK: VAN INNOVATOR NAAR EINDE OEFENING

Kodak, opgericht in 1888 en een innovator van het eerste uur, groeide uit tot marktleider op het gebied van fotografie. Voor het eerst konden 'gewone' mensen zowel een camera kopen (vanwege Kodak's lagere prijzen) als hanteren (door het gebruiksgemak: 'you push the button, we do the rest'). Kodak stond vervolgens aan de wieg van de digitale fotografie, maar stopte die uitvinding diep weg in de kluis uit angst dat de 'klassieke' fotoproducten daardoor niet meer verkocht zouden worden. Die strategie deed het bedrijf de das om. Digitale camera's veroverden de markt in een veel hoger tempo dan Kodak verwachtte en de concurrentie versloeg hen volledig. Kodak was zo druk bezig met zijn eigen business, dat ze de opkomst van digitale technologieën volledig onderschatte<sup>1</sup>. Kodak, de innovator van het eerste uur, was in de fuik van consolidatie gelopen. Het was pijnlijk duidelijk geworden dat het bestaande verbeteren onvoldoende was om te overleven.

Daar is een duidelijke parallel met de actuariële professie. Door de cloud wordt het actuariële rekenwerk en standaard analyses geautomatiseerd. Dat is nog maar het begin. Steeds meer actuariële werk gaat overgenomen worden door cloudapplicaties.

Dr. R. Kleynen AAG is CEO en oprichter van Hi There, het digitale backoffice platform voor verzekeraars en pensioenfondsen.



## DE JUISTE MINDSET

Bij innovatie ligt de focus op het zien van kansen en die weten te vertalen naar een Big Hairy Audacious Goal<sup>2</sup>, een zogenaamde BHAG<sup>3</sup>. Dan gaat het om 'van buiten naar binnen kijken', wat is de behoefte van de klant, hoe kan daar zo goed mogelijk invulling aan gegeven worden en hoe wordt dat geheel vertaald naar een transitietraject. Het gaat om 'de achterliggende gedachte', het 'waarom' te doorgronden<sup>4</sup> en dat te vertalen naar de stip op de horizon, de BHAG.

Vanuit de visie dat met behulp van de Cloud *alle* pensioen- en verzekeringsprocessen via Straight Through Processing moeten kunnen worden afgehandeld is in 2016 Hi There opgetuigd. Onze BHAG: Bouw een volledig geautomatiseerde verzekeraar/pensioenfondsen.

Een groot voorbeeld voor ons is Clayton Christensen. Hij verwoordt het mooi<sup>5</sup>: Het gaat om 'the job to be done'. Het uitgangspunt van 'ik heb een job to be done' staat in schril contrast met 'van binnen naar buiten kijken', waarbij de processen centraal staan en de klant zich moet aanpassen aan de mogelijkheden van de organisatie. Zo'n transitie van 'van buiten naar binnen kijken' vraagt niet alleen een organisatorische verandering maar ook om verandering van mindset, zodanig dat vanuit die nieuwe visie die BHAG wordt geformuleerd en die stip op de horizon wordt gezet. Dat klinkt eenvoudig, maar dat is het niet: veranderen is een van de minst sterke punten van de mens<sup>6</sup> en actuarissen vormen daar geen uitzondering op. Sterker nog, die beroepsgroep staat nou niet te boek om zijn flexibiliteit.

Deze open mindset en deze manier van kijken naar het verzekerings- en pensioenbedrijf staan centraal binnen Hi There. 'It's all about customer experience', dit betekent gemak, snelheid, maatwerk en transparant zijn en dat kan niet zonder volledige automatisering.

## TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Technologische ontwikkelingen gaan snel: big data, robotisering en kunstmatige intelligentie zorgen voor grote veranderingen in de samenleving en zullen veel banen doen veranderen, creëren en helaas ook laten verdwijnen. Kijk bijvoorbeeld naar de zorg en naar IBM Watson's health care: daar kan kunstmatige intelligentie nu al een groot deel van de diagnostiek van een arts overnemen en wel sneller, beter, uitgebreider en met een continu lerend vermogen. Kennis wordt in die digitale omgeving 24/7 gedeeld, verwerkt, opgeslagen en voor iedereen toegankelijk gemaakt. Dat betekent dat het werk van artsen gaat veranderen. Ze worden niet overbodig, maar hun werk verandert van inhoud<sup>7</sup>. Ook voor verzekeraars en pensioenfondsen komt er zo'n nieuwe werkelijkheid. Sterker nog, die is er al. Door slimme digitalisering is het mogelijk om nagenoeg alle backoffice activiteiten – inclusief het overgrote deel van de actuariële werkzaamheden – volledig geautomatiseerd te laten verlopen. Daardoor dalen uitvoeringskosten extreem en wordt de dienstverlening aan de klant het centrale thema. Die ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen en biedt veel nieuwe kansen.

En dat is precies waar wij vanuit Hi There het verschil willen maken. Door al het handmatige werk te automatiseren kan ook de actuaaris zich toeleggen op het leveren van echte toegevoegde waarde voor klanten. In zo'n geautomatiseerde omgeving is snelle, maatwerkgerichte en persoonlijke dienstverlening de standaard.



## RISICO DENKEN VERSUS INNOVEREND DENKEN

In die nieuwe omgeving zal de actuaaris zijn weg moeten vinden. De uitdaging is daarbij om de nieuwe weg in te slaan. Voor een actuariële beroepsgroep die vooral in risico's denkt zal dat een uitdaging zijn. Risicobeheersing is actuarissen immers met de paplepel ingegoten, dat is hun vak. Dat gaat over het controleren en verbeteren van het bestaande, het voorkomen van het maken van fouten en biedt weinig ruimte voor vergezichten.

Vergezichten doorkruisen die manier van denken en werken en leiden tot onrust en mogelijk tot fouten en dat past niet echt lekker in risico denken. De slag richting innoverend denken is echter cruciaal omdat daar de kansen liggen, maar die is niet eenvoudig<sup>8</sup>.

Innoverend denken gaat over het vormgeven van de toekomst. Dat begint met na te denken over het 'waarom'<sup>9</sup> en gaat over het nemen van risico's, het maken en leren van fouten<sup>10</sup> en het bereiken van een stip op de horizon, de BHAG. Invulling geven aan die stip op de horizon vraagt om nogal wat vaardigheden<sup>11</sup>. Dan gaat het om samenwerken, verbindingen leggen tussen verschillende disciplines, mensen bij elkaar brengen die excelleren<sup>12</sup>, die elkaar willen helpen, problemen weten te onderkennen en oplossingen weten aan te dragen<sup>13</sup>. Daardoor wordt een hecht team gecreëerd dat steeds beter en beter wordt, duidelijke doelen stelt<sup>14</sup> en dat weet te verankeren in de samenwerking<sup>15</sup>. Maar het gaat ook over een organisatie die veiligheid creëert en continu bijstuurt<sup>16</sup>. Een innovatief ingerichte organisatie vereist een andere mindset<sup>17</sup> dan een controlerende organisatie. Voor een innovator is de reis naar het onbekende een feestje, voor een monitorend denker eerder een nachtmerrie.

We kunnen de toekomst niet voorspellen maar wel maken. Om dat voor elkaar te krijgen is een goede verbinding tussen de verschillende kennisgebieden, databronnen en systemen een vereiste. Vanuit die overtuiging en visie zijn we met Hi There aan de slag gegaan en met hele mooie resultaten als gevolg. Dat feestje zouden we graag met onze collega-actuarissen willen delen. Ik ben dan ook heel benieuwd naar jullie reacties. ■

- 1 – Kodak's Downfall Wasn't About Technology, Harvard Business Review, Scott Anthony, 2016.
- 2 – Een BHAG richt zich op gewaagde doelen, die helder worden geformuleerd. Het is een krachtig mechanisme dat bedrijven vooruit laat denken en dat hun voortgang stimuleert.
- 3 – Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Jim Collins, 2002.
- 4 – Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action, Simon Sinek, 2011.
- 5 – How Will You Measure Your Life?, Clayton M Christensen, 2012.
- 6 – Switch: How to change things when change is hard, Chip Heath, 2011.
- 7 – Deze vijf ontwikkelingen kenmerken digitaal leiderschap, Michael van Everdingen, Rob de Wit, 2020.
- 8 – Thinking, Fast and Slow, Daniel Kahneman, 2012.
- 9 – Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, Simon Sinek, 2011
- 10 – Exponentiële organisaties: waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn – en hoe jij dat ook wordt, Yuri van der Geest, Salim Ismail, 2015.
- 11 – The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Jeff Dyer, 2011.
- 12 – Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future, Ashlee Vance, 2016
- 13 – The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, John Kotter, 2012.
- 14 – 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, Stephen R. Covey, 2013.
- 15 – The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Clayton Christensen, 2013.
- 16 – Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization, Dave Logan, 2011.
- 17 – Mindset: The New Psychology of Success, Carol Dweck, 2008.