



DE OPINIE VAN ALLARD KAMPSCHÖER

“Lemonade haalt een perverse prikkel uit het verzekeringsstelsel”

Lemonade wil met toegankelijke verzekeringen het wantrouwen jegens verzekeraars wegnemen. Actuaris Allard Kampschöer, die op het Europese hoofdkantoor in Amsterdam werkt, voelt zich aangesproken door de vernieuwende, geheel digitale aanpak van het Amerikaanse bedrijf. “De klant moet happy zijn.”

Net als veel andere jonge actuarissen kreeg Allard Kampschöer vaker dan hem lief was telefoontjes van recruiters of hij niet geïnteresseerd was in een functie elders. Hij hield het altijd af. Kampschöer had het prima naar zijn zin bij zijn vorige baas NN.

“Bel over een jaar nog eens”, zei hij dan. “Of als een partij als Lemonade interesse heeft”. Dat laatste zette hem zelf aan het denken. Lemonade geldt sinds de oprichting in 2015 als het voorbeeld van een succesvolle insurtech: een nieuwkomer die de verzekeringsbusiness stevig komt opschudden. “Blijkbaar vond ik het verhaal dat toen op bijna elk congres werd verteld over Lemonade zo gaaf dat het is blijven hangen.” Dus zocht Kampschöer drie jaar geleden zelf contact met Lemonade. Er bleek een vacature te zijn voor iemand met actuariële kennis.

Met Lemonade willen oprichters en ceo's Daniel Schreiber en Shai Wininger het verzekeringsbedrijf voor de 21^e eeuw opbouwen. Een nieuwkomer die het wantrouwen jegens verzekeraars wegneemt. Het verjaardagspartijcliché luidt immers dat je als klant jarenlang veel premie betaalt en er vervolgens bij een schadeclaim achter komt dat volgens de kleine lettertjes de schade niet wordt gedekt.

Dus biedt Lemonade verzekeringen met voorwaarden in eenvoudige taal. En om de verdenking van geldmachine te ontcrachten, heeft de verzekeraar een maximum op zijn eigen winst gezet. Lemonade reserveert 25% van de premies voor zichzelf; uit de resterende 75% worden de schades uitgekeerd. Geld dat daarna overblijft gaat naar een goed doel naar keuze van de verzekerden.

Deze 'Giveback' heeft het inmiddels beursgenoteerde Lemonade mede de status van 'B-corporation' opgeleverd. Deze uit de VS overgewaarde beweging sluit bedrijven aan die niet alleen een winsttoegmerk hebben, maar ook investeren in een duurzame economie en inclusieve maatschappij.

Maar het echt disruptieve van Lemonade is de geheel digitale benadering van de klant. Die is geschraagd op uniform geautomatiseerde data, machine learning en kunstmatige intelligentie (AI). Contacten tussen klant en verzekeraar verlopen online. Lemonade heeft volgens eigen zeggen het wereldrecord claimafhandeling: drie



**ALLARD KAMPSCHÖER:
“LEMONADE BENADERT
DE KLANT GEHEEL
DIGITAAL”**



seconden tussen het aangeven per iPhone van een gestolen jas en de uitkering van de schadevergoeding: zonder dat er een mens aan te pas kwam.

Als nieuwkomer in verzekeringsland heeft Lemonade het voordeel dat alle data van klanten in hetzelfde, nieuwe systeem terechtkomen. "Er is één plek waar alles samenkomt: de cortex", zegt Kampschöer. "Alle data zijn aan elkaar gekoppeld en je kunt er alles uithalen wat je wil. Heel gestructureerd allemaal."

"We zijn een door data gedreven bedrijf. Natuurlijk, dat claimen alle verzekeraars nu, maar die kunnen dat vaak niet waarmaken doordat ze te maken hebben met de legacy van tientallen gescheiden systemen. Bij ons zijn alle data van een klant binnen een paar klikken toegankelijk. Andere verzekeraars bewegen die kant op, maar wij lopen voorop."

VEEL VERZEKERAARS HEBBEN TE MAKEN MET DE LEGACY VAN TIENTALLEN GESCHIEDEN SYSTEMEN

Mooi dat alle klantdata in één systeem zitten, maar Lemonade heeft als nieuwkomer veel minder gegevens van klanten dan de gevestigde partijen. Beperkt dat de mogelijkheden van jullie digitale aanpak? "Zeker in Europa moeten we die data nog opbouwen. Dat kost tijd. In sommige landen hebben we een lokale partner met eigen data en expertise. Bovendien zijn er ook nog data verkrijgbaar in de markt. We opereren zeker niet in het luchtledige, maar we hebben nog niet die grote database die veel gevestigde verzekeraars hebben. Dat verandert snel, omdat we volledig digitaal zijn. Met elk klantcontact krijgen we meer data. Dat zorgt weer voor betere pricing, riskmanagement en een betere klantervaring."

Kun je een voorbeeld noemen van vernieuwend datagebruik?

"We hebben een app Watchtower, die natuurrampen monitort. Als zich een bosbrand voordoet, kun je voorspellen hoe die ramp zich uitbreidt. Dan kun je je klanten die in dat gebied wonen waarschuwen of besluiten om per direct tijdelijk geen nieuwe polissen te verkopen in een bepaald gebied. Dat werkt in Californië, maar is in Frankrijk ook heel goed bruikbaar."

Het draait om de klant. Dat zegt elke verzekeraar. Wat is er anders bij Lemonade?

"Ons businessmodel is erop gebaseerd dat klanten met ons mee-groeien. De meeste van onze klanten zijn tussen de 20 en 35 jaar. Juist die groep spreekt onze digitale benadering aan. Velen sluiten bij ons hun eerste verzekering af en dan groeien we met onze verzekeringen met ze mee in hun leven."

Zo is Lemonade in de VS begonnen met simpele inboedelverzekeringen voor huurders. Maar die klanten worden ouder. Dus daar komt gedurende hun leven meer bij. Een autoverzekering, een verzekering voor de huisdieren, een opstalverzekering voor eigenaren. Die producten bieden we nu allemaal in de VS. Zover zijn we in Europa nog niet. Hier zijn we begonnen met inboedelverzekeringen en aansprakelijkheidsverzekeringen. Maar wil dit cross selling-model werken, dan moet de klant happy zijn. Anders vertrekt-ie."

Hoe digitaal zijn de contacten met de klanten? Krijg ik bij Lemonade nog een mens aan de lijn krijgen?

"Als je dat wil, geen probleem! Maar het is zelden de optimale aanpak. Wij hebben onze digitale omgeving zo ingericht dat de klant er makkelijk zijn weg vindt. Virtuele assistenten helpen klanten door het aanmeldings- of claimproces. Als je dat slim opzet, heeft een klant bijna geen menselijke hulp nodig."

Onze productvoorwaarden zijn in lektentaal opgeschreven, zodat je weet wat is verzekerd. Bij het indienen van een claim worden alle benodigde documenten automatisch opgevraagd. Als een klant bijvoorbeeld een politierapport niet bij de hand heeft, kan hij die stap tijdelijk overslaan en later terugkomen in de claimsflow als het rapport beschikbaar is."

JE MOET EEN CLAIMPROCES NIET ONNODIG INGEGEWIKKELD OF LANG MAKEN

Drie seconden voor een claim. Worden alle claims automatisch afgehandeld?

"Wereldwijd wordt bijna de helft van onze claims automatisch afgehandeld, en als de algoritmes verbeteren kan dat verder oplopen. Zo besparen claimbehandelaren tijd die ze kunnen gebruiken voor complexe claims of noodsituaties. Er kunnen altijd redenen zijn om toch iemand te laten kijken naar een claim. Maar als je je klant

tevreden wilt houden, moet je het niet onnodig ingewikkeld of lang maken, zeker niet bij eenvoudige claims. Dus als het op basis van de beschikbare data duidelijk is, wordt het volledig automatisch afgehandeld."

Met de 'Giveback' wil Lemonade zich onderscheiden. Er is sinds 2017 ruim zes miljoen dollar aan goede doelen geschonken. Een mooi bedrag, maar op een omzet van inmiddels 256 miljoen nu ook weer niet zoveel.

"Ik vind het behoorlijk substantieel, zeker als je kijkt waar we nu staan met het bedrijf. Bovendien telt het principe. Het is een belangrijk onderdeel van ons businessmodel en toont aan dat je goed doen voor anderen kan inbaken in een bedrijf met een winst oogmerk. De Giveback was voor mij een belangrijke reden om hier te gaan werken. Pas toen ik hier zat, realiseerde ik me dat je met deze aanpak ook een perverse prikkel weghaalt uit het verzekeringsstelsel. Er is geen incentive om het aantal gehonoreerde claims laag te houden. Eventuele winst die daaruit voortvloeit gaat niet naar ons, maar naar de goede doelen die de klant uitkiest. Dat is ook een manier om het vertrouwen van de klant te winnen."

ER IS GEEN INCENTIVE OM HET AANTAL GEHONOREERDE CLAIMS LAAG TE HOUDEN

Er worden steeds meer kanttekeningen geplaatst bij de kracht van algoritmes en oprukkende artificial intelligence. Moet je alle data van klanten ook daadwerkelijk benutten, zelfs al kun je er betere verzekeringen mee creëren?

"Je moet uitkijken dat je door je wens om nog sneller of slimmer te handelen niet een bepaalde bias creëert. Je wilt niet dat mensen unfair worden behandeld door een algoritme. Soms is het verstandiger om voorzichtiger te zijn. We hebben een 'AI fairness en ethics coördinator', juist ook voor dit soort zaken."

Al maakt het mogelijk om risico's steeds beter te herkennen en te beprijzen. Dat maakt verzekeren eerlijker. Omdat wij nog een kleine speler zijn, hebben we een beperkte hoeveelheid data waarmee we kunnen rekenen, maar de technieken om die data optimaal te benutten zijn er. Hoe meer data je hebt, hoe verder je daarmee kunt gaan. De vraag is hoever je wilt en mag gaan. Je komt in een lastige spagaat. We moeten voorkomen dat bepaalde groepen onverzekerbaar worden. Uiteindelijk ligt daar ook een rol voor de toezichthouder."

Wat is je rol als actuaaris bij een insurtechbedrijf als Lemonade?

"Als actuaaris heb ik het meeste begrip van risicomodellen. Ik begrijp de consequenties van keuzes, ook als die door algoritmes worden gemaakt. Mijn taak als actuaaris is alle data beschikbaar maken voor iedereen in het bedrijf. Zorgen dat iedereen begrijpt hoe het werkt. Eigenlijk moet ik mezelf overbodig maken, maar dat zal niet zo'n vaart lopen. Er komen steeds nieuwe dingen op je af. Bovendien, wie zichzelf overbodig maakt, hoeft niet bang te zijn voor zijn baan, lijkt me."

Ik ben nu vooral bezig met de rapportages aan toezichthouder DNB. Maar het werk hier heeft een heel andere dynamiek dan bij een grote verzekeraar. Daar was ik een van de actuarissen in een apart onderdeel van het grote bedrijf. Hier kwam ik als eerste actuaaris binnen; nu zijn er vijf. Ik zit hier bij wijze van spreken naast iemand van claims. Zo zie ik alle kanten van het bedrijf. Amsterdam is het hoofdkantoor in Europa, dus ik krijg ook een kijkje in andere markten, zoals Frankrijk. Daar zou ik bij een traditionele verzekeraar niets mee te maken hebben."

Er zitten hier programmeurs en ontwikkelaars die ook voor de VS werken. Als ik wil, kan ik me ook met dergelijke techniek bemoeien, bijvoorbeeld als ik iets raars tegenkom bij claims. Het zijn allemaal heerlijk korte lijnen."

Klinkt allemaal wat anders dan de traditionele verzekeraar.

"Er werken in Amsterdam zo'n 110 mensen, verdeeld over veertig nationaliteiten. Zeker niet allemaal met een verzekeringsachtergrond. Eén van de personen die zich hier bezighoudt met de governance, was hiervoor werkzaam in de gokindustrie. Dan breng je echt heel andere kennis en ideeën mee. Erg verfrissend om met zo iemand te praten."

Ik ben 33. Bij mijn vorige werkgevers was ik de jongste. Toen ik bij Lemonade binnenkwam, was ik opeens een van de ouderen. Ik werk in hartje Amsterdam, aan de Singel. Lekker op mijn fietsje naar kantoor. Ik vind Lemonade een intrigerend bedrijf, met een erg leuke sfeer en allerlei extraatjes. We kregen vorig jaar allemaal drie dagen extra vrij. Als bedankje voor het harde werken." ■

Lemonade startte in 2015 in de VS. In 2019 kwam het bedrijf naar Europa, waar het nu actief is in Nederland, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het Europese hoofdkantoor staat in Amsterdam. In Nederland had Lemonade vorig jaar een premie-omzet van vier miljoen euro. De wereldwijde omzet van Lemonade bedroeg vorig jaar 256 miljoen dollar: een verdubbeling ten opzichte van een jaar eerder. Het bedrijf maakt nog steeds forse verliezen – een kleine driehonderd miljoen dollar, dus meer dan de omzet, in 2022. Dat verlies zal vanaf dit jaar dalen, zo heeft Lemonade aangekondigd. En het bedrijf heeft nog een flinke financiële reserve. Het eerste product, de Amerikaanse inboedelverzekering, vertoont inmiddels een gezonde en stabiele premieschaderatio.



Allard Kampschöer studeerde econometrie aan de Rijksuniversiteit van Groningen en vervolgens actuaariaat aan de Amsterdam Business School. Vervolgens was hij drie jaar Financial Risk Manager bij Delta Lloyd. Bij NN werkte hij in Tsjechië op het risk department en daarna als Chief Actuary Office bij NN Group. In 2020 stapte hij over naar Lemonade.