

## Interview

# Oxygen voor no-nonsense innovatie



*Dirk Vervoort (rechts) bouwt verder op dertien jaar ervaring in verzekeringen, eerst in de activiteit Leven bij Mercator en later bij Baloise en tot voor kort als commercieel directeur bij Akkermans & Partners. Tom Van den Heuvel was eerst consultant bij KPMG. In 2001 richtte hij mee het consulting bedrijf TriFinance op, dat hij tot 2013 heeft geleid.*

“**H**et is niet wat je doet. Het is de manier waarop waarmee je het verschil kunt maken. En die manier begint bij passie.” Dat zeggen Dirk Vervoort en Tom Van den Heuvel van Oxygen. Het ondernemingsnummer van de dienstverlener is negen maanden oud. “Sinds maart hebben we een zeventigtal directies van verzekeraars en grote makelaars gesproken. En ons verhaal krijgt tractie. Ons team telt intussen tien consultants en de elfde is in aantocht. We durven nu voor het eerst zeggen, ‘Hier staan we’.”

### Met wat staan jullie er?

**Dirk Vervoort:** “We zijn consultants met een exclusieve focus op de verzekeringssector, meer bepaald op transformatieprojecten. Tom en ik zijn Oxygen gestart met een duidelijke missie in het achterhoofd: de verzekeringsindustrie efficiënter, meer klantgericht en respon-

siever maken. De klanten willen geen lange wachttijden, verouderde processen die ze niet begrijpen of diensten en prijzen die niet transparant zijn.”

**Tom Van den Heuvel:** “Als het gaat over efficiëntie en klantgerichtheid dan kun je met de nieuwe digitale technologie een grote stap zetten. Maar digitalisatie is slechts een middel. Het is vooral nodig om de producten, de processen en de cultuur te innoveren, te herdenken, te transformeren. Als je de nieuwe regels, de lage rente en het consumentengedrag aandachtig bestudeert, dan is het vrij duidelijk welke richting het met die efficiëntie en klantenfocus uit moet.”

**Dirk Vervoort:** “We willen met Oxygen vier domeinen behandelen. Het eerste domein zijn de core IT-applicaties. Daar gaat het over nieuwe systemen implementeren en oude legacy systemen reduceren of optimaliseren.”

**Tom Van den Heuvel:** “Bij vele verzekeraars is IT een lappendeken. De verzekeraars hebben de afgelopen decennia systeem op systeem gebouwd. De wereld is natuurlijk mee een gevolg van alle overnames en fusies. Maar die is er wel blijven liggen. En als je daar gewoon nieuwe technologie op loslaat, blijf je in dat passief erfgoed hangen.”

**Dirk Vervoort:** “Het is nodig om verder te kijken dan IT en systemen. Het tweede domein waar we ons op richten, zijn de processen. Dat gaat dan over het verwijderen van flessenhalzen, dubbel werk, over het uittekenen van nieuwe customer journeys.”

Procesoptimalisatie speelt een belangrijke rol. IT is de motor, maar de operationele excellentie van het proces is de versnellingsbak. De kracht van de motor moet overgebracht worden naar het voertuig, anders kom je er niet ver mee.”

**Tom Van den Heuvel:** “Op het vlak van customer journeys kan het veel beter. Als particulier ontving ik onlangs een bericht dat ik amper begreep. De begrippen werden helemaal niet uitgelegd. Op die manier kan geen band opgebouwd worden. Ik krijg ook nog brieven met bedragen in euro én in Belgische frank.”

**Er waren nog twee punten?**

**Dirk Vervoort:** “Ons derde actiepunt zijn de mensen. De skills van vandaag zijn niet de skills van morgen. Die mensen moeten meegenomen worden in het verhaal. De transformatie gaat over het anders aansturen van mensen, over het werken aan vaardigheden, harde en zachte.”

sneller en duidelijker is, daar moet het digitaal. Maar af en toe moet het fysiek, en dan moet er meteen iemand beschikbaar zijn waar je mee kunt praten.”

**Tom Van den Heuvel:** “Wij geloven in de rol van de makelaar als adviseur. Zij vormen een belangrijke stap in de keten. Maar de eindklant staat centraal staat bij ons.”

**Jullie hadden het over de kernsystemen van IT, de processen, customer journeys en de vaardigheden van de mensen. Wat is jullie vierde expertisedomein?**

**Dirk Vervoort:** “Vier is de nieuwe technologie, datatechnologie, robotica, artificiële intelligentie, machine learning

heel veel plussen inzitten. We versterken ons team straks met een lead digitalisering en innovatie.

We kunnen samen met verzekeraars concepten uittekenen en implementaties verzorgen.”

**Wat onderscheidt jullie van andere consultants?**

**Dirk Vervoort:** “Ons DNA is hands-on. We staan voor een no-nonsense aanpak. We observeren, denken na, nemen actie en rollen uit. We werken niet naast onze klanten, maar net samen met hen. We willen een betekenisvolle verbinding tot stand brengen met het team van onze klant. We pakken de vier pijlers geïntegreerd aan. We bekijken het geheel.»

**“Verzekeraars mogen hun cruciale toegevoegde waarde meer in de verf zetten,”**

**“IT is de motor, maar die werkt niet goed zonder de operationele excellentie van het proces,”**

**Tom Van den Heuvel:** “Kijk eens naar het klantencontact bij Coolblue. Daar voel je je als klant belangrijk.”

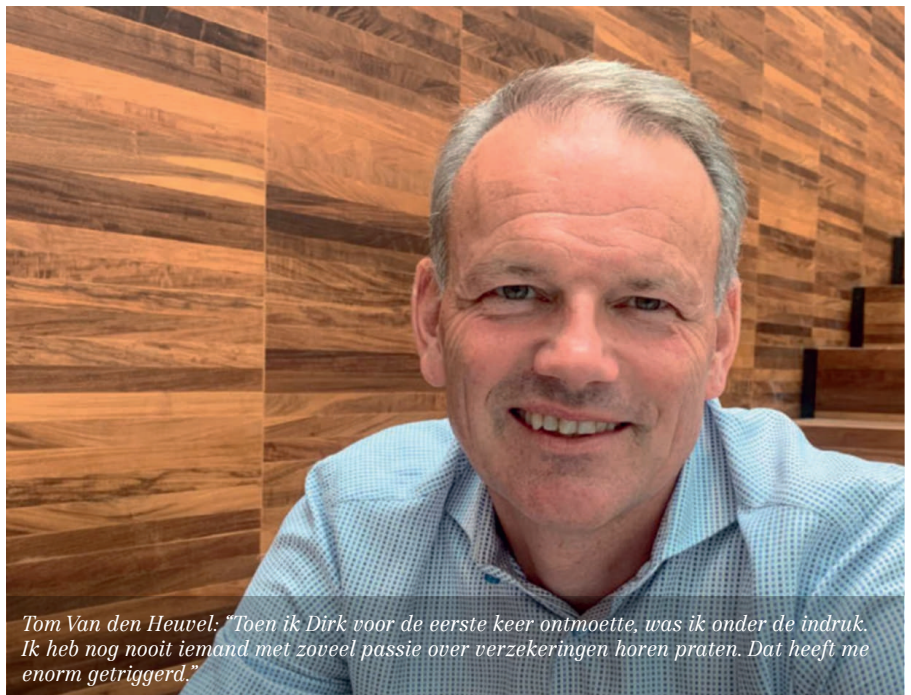
**Wat kunnen we leren van Coolblue?**

**Tom Van den Heuvel:** “Als klant wil je gehoord worden en een snelle service. Ik ben al twee keer met een defect apparaat een servicecenter van Coolblue binnengestapt. Daar staat meteen iemand die je verwelkomt. Ik mocht een nummertje halen en iets drinken, maar na vijf minuten stond ik al terug buiten met een nieuw toestel. Ik hoefde zelfs niet uit te leggen wat er met mijn toestel aan de hand was, ik kreeg gewoon een nieuw toestel mee, alstublieft mijnheer.”

**Dirk Vervoort:** “Die service is zowel digitaal als fysiek: fygital. Daar gaat het om. Wat de klant wenst, moet het verloop van het proces bepalen. Waar de klant het liefste digitaal werkt omdat het

etc. Door het automatiseren van administratieve taken, die op zich geen waarde toevoegen, kunnen veel middelen vrijkomen. Daar kunnen voor de sector

**Tom Van den Heuvel:** “Wat ons onderscheidt, is vooral de manier waarop we de dingen doen. We focussen enkel op de verzekeringssector. Onze mensen kennen die sector door en door. We zijn dus geen generalist die vanuit een methodologie vertrekt. We kiezen eerder voor de pragmatiek dan voor de methodologie. Dat wil niet zeggen dat we geen modellen gebruiken, maar de focus ligt op delivery, op impact. Als we straks achteruit kijken, wil ik het gevoel hebben dat we de klant hebben geholpen, dat we zuurstof hebben gegeven.”



*Tom Van den Heuvel: “Toen ik Dirk voor de eerste keer ontmoette, was ik onder de indruk. Ik heb nog nooit iemand met zoveel passie over verzekeringen horen praten. Dat heeft me enorm getriiggerd.”*

## Waar zit de grootste inhaalbeweging voor de sector?

**Dirk Vervoort:** “De sterkste hinder ondervindt de sector van de legacy van IT-systemen en de diversiteit aan parallel draaiende pakketten. Er zijn spelers die met vier tot vijf systemen naast elkaar werken om eenzelfde product te beheeren. Er is nooit voldoende tijd gestopt in het verder migreren naar één systeem. Het eerste aandachtspunt is bovenal een eenvoudige IT-architectuur, waarbij er één doelplatform is per product. Zo’n eenvoudige omgeving vormt een basisvoorwaarde om verder te digitaliseren en het beter te kunnen doen naar de klant toe.”

**Tom Van den Heuvel:** “Dat wegwerken van het IT-passief kost enorm veel geld. Maar de sector kreunt onder die systemen en bovendien kost het openhouden ervan emmers geld. Als de wetgeving wijzigt, moeten die systemen één voor één aangepast worden. Door naar één enkel systeem te migreren, wordt geld bespaard en kan in klantgerichtheid geïnvesteerd worden. Maar gemakkelijk is die beweging niet. Wij kunnen helpen om de keuzes te maken en ze te realiseren.”

**Dirk Vervoort:** “Het concept ‘customer first’ wordt goed onthaald. Iedereen heeft te maken met de nieuwe verwachtingen van de eindklant, het IT-passief,

de projecten om het serviceaanbod uit te breiden (beyond insurance), de winsten die onder druk staan, de digitalisatie ... Het feit dat daar nog te weinig aan gewerkt is, heeft te maken met een combinatie van cultuur en geld. De echte kern van verzekeren is altijd het beheeren van risico’s geweest. Als dat de kernactiviteit is, en er wordt geld verdiend

“De transformatie gaat over het anders aansturen van mensen, over het werken aan vaardigheden, harde en zachte”

door een goed risicobeheer, dan is er natuurlijk minder urgentie om te transformeren. Dat is misschien ook de reden van het gekreukte imago van de verzekeringssector. Terwijl verzekeringen een belangrijke steunpilaar voor onze welvaart zijn en blijven. Verzekeraars mogen gerust hun cruciale toegevoegde waarde meer in de verf zetten voor de buitenwereld.”

## De lage rente helpt?

**Dirk Vervoort:** “De druk op efficiënte is daardoor inderdaad sterk gestegen. Maar ook de digitale intredes die zich focussen op de customer journey, op de waardebeleving over verschillende touch points zorgen voor urgentie.”

## Jullie slogan is: ‘Transforming Insurance. Together’. Wat bedoelen jullie percies met ‘Together’?

**Dirk Vervoort:** “Het zijn de mensen die het verschil maken. Zo eenvoudig is het. Het woord ‘Together’ slaat vooreerst op het samen doen met de klant. We blijven niet buiten hangen. We integreren

ons in het bedrijf van onze klant. We willen een warme efficiënte band met de teams bij de klant. Want samen kunnen we het meeste bereiken. Het bouwen aan die verbinding start bij onszelf.”

**Tom Van den Heuvel:** “De ‘Together’ slaat eveneens op de vlakke structuur binnen Oxygen. Teamwerk is voor ons absoluut noodzakelijk. We komen regelmatig samen om cases te bespreken en kennis te delen.”

**Dirk Vervoort:** “Het valt op hoe onze bedrijfscultuur mensen aantrekt.”

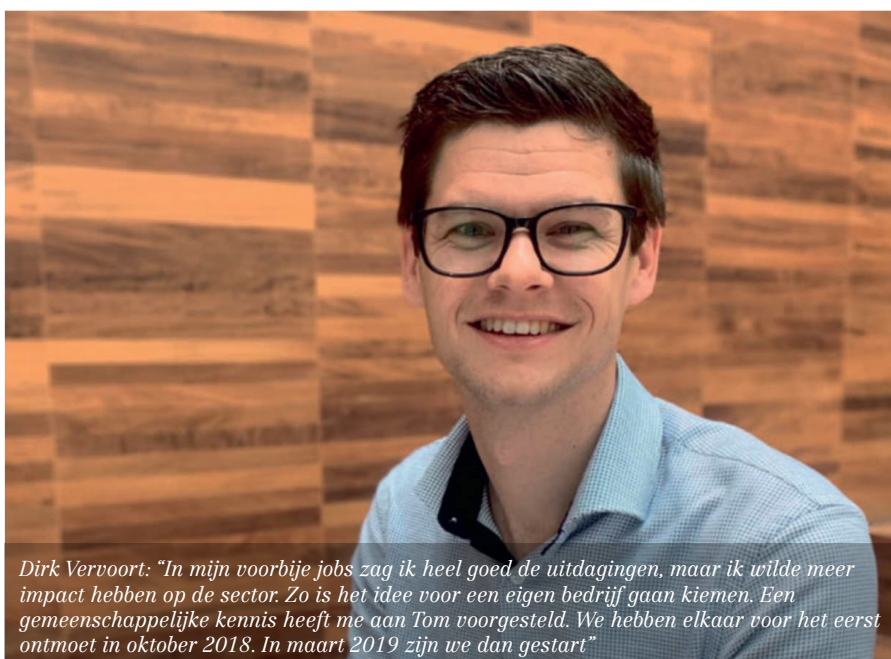
## Hoe kijken jullie naar talent?

**Tom Van den Heuvel:** “Wij willen doeners aantrekken, mensen die het algemene doel voor ogen houden en naar de details kijken. Mensen die geen schrik hebben om met de laarzen in het slijk te gaan staan. Veranderingstrajecten zijn moeilijk en werken tegen een deadline is soms zwaar. Maar we zien onze consultants als onze belangrijkste asset. Zij brengen zuurstof binnen de verzekeringssector.”

## Is dat de raad die jullie geven aan de markt?

**Tom Van den Heuvel:** “Ja eigenlijk wel. We willen ons eigen DNA een beetje transplanteren naar de sector. Als dat lukt, zullen we bereiken wat we willen bereiken.”

**Hans Housen**



*Dirk Vervoort: “In mijn voorbije jobs zag ik heel goed de uitdagingen, maar ik wilde meer impact hebben op de sector. Zo is het idee voor een eigen bedrijf gaan kiemen. Een gemeenschappelijke kennis heeft me aan Tom voorgesteld. We hebben elkaar voor het eerst ontmoet in oktober 2018. In maart 2019 zijn we dan gestart”*