

*Dynamiek binnen de markt van de zakelijke dienstverlening*

# VOLOP VERBETERMOGELIJKHEDEN OP PROCESGEBIED

***Organisatieadviesbureau O&i heeft de verzekeringsmarkt onderzocht naar de toepassing van Business Process Management (BPM). De belangrijkste conclusie is: er kunnen nog veel verbeterpunten worden doorgevoerd om doelstellingen als operational excellence en klanttevredenheid te realiseren.***

In dienstverlenende branches komen meerdere belangrijke businessvraagstukken voor. Er is een continue roep om het verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit, het verlagen van de doorlooptijd en de kosten, maar tegelijkertijd ook om het verbeteren van de kwaliteit. Belangrijke thema's zijn: het minimaliseren van de risico's, zorgen voor meer flexibiliteit, agility en innovatief vermogen.

Al deze zaken zorgen ervoor dat er binnen bedrijven een toenemende behoefte is aan het hebben en houden van grip op de dagelijkse operatie. Bedrijven zijn op zoek naar (hulp)middelen die men kan gebruiken om dit te bewerkstelligen.

Met de groeiende aandacht voor processen in het algemeen en voor BPM (zie kader 'BPM') in het bijzonder, zetten bedrijven een eerste stap in het vervullen van de behoefte aan grip. BPM scheidt een kader om te kunnen sturen op processen. Deze sturing op processen maakt het mogelijk om onder andere de doorlooptijd, de kosten en de risico's voldoende te beheersen.

## **Onderzoek binnen de verzekeringsmarkt**

De verzekeringsmarkt vormt voor de zojuist genoemde businessvraagstukken geen uitzondering binnen de dienstverlenende markt. Ook voor deze bedrijven geldt dat de invoering van BPM kan helpen met het beter omgaan met alle dynamiek die specifiek is voor de verzekeringsmarkt.

Dit artikel geeft inzicht in de strategische doelstellingen van verzekeraars en de mate waarin bedrijven BPM hebben ingericht om deze doelstellingen te behalen.

## **DRS. F.J.A. HERMKENS EN DRS. ING. N. OOSTERHEERT**

Om dit inzicht te verkrijgen, is door de businessgroep Verzekeraars van O&i een onderzoek uitgevoerd bij zeventien verzekeraars. De basis van dit onderzoek is de Procesmanagementscan van O&i die bij de deelnemende verzekeraars is uitgevoerd, verder aangevuld met persoonlijke interviews. Vervolgens zijn de resultaten met de deelnemers besproken tijdens twee Ronde Tafel-bijeenkomsten.

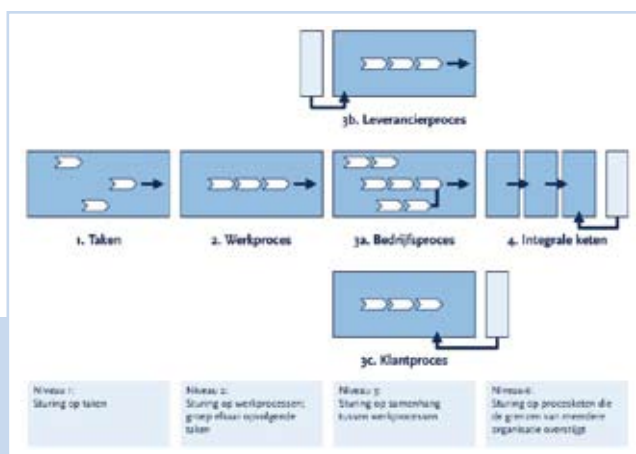
## **Normniveau voor de verzekeringsmarkt**

De verzekeringsbranche heeft de volgende belangrijke kenmerken:

- Het is een volwassen 'industrie' met reeds lang bestaande processen;
- Het gaat veelal om verwerking van grote aantallen gegevens (bulkverwerking);
- Er is veel toezicht op de totstandkoming van prestaties. Denk daarbij aan interne audits en externe audits door accountants en toezichhouders.

Bij een markttypering als 'volwassen', waarbij het voornamelijk gaat om bulkverwerkingen, geeft procesgerichte besturing op besturingsniveau 3a uit bovenstaand BPM-model goede ondersteuning om de doelstellingen op het gebied van operational excellence en klanttevredenheid te realiseren. Om die redenen zijn de resultaten van de BPM-scan afgezet tegen het besturingsniveau 3a; ofwel een situatie waarbij het merendeel (90%) van de randvoorwaarden behorende bij besturingsniveau 3a (zie kader 'BPM') zijn ingevuld.

**Figuur 1**  
**Besturingsniveaus**  
**procesmanagement**  
**Bron: Effectief**  
**Procesmanagement**  
**(J.Tolsma en**  
**D. de Wit, 2005)**



## BPM

Een managementfilosofie betreffende het procesgericht sturen van organisaties. O&i definieert procesmanagement (= Business Process Management - BPM) als:

‘Het (kunnen) beheersen, beïnvloeden, controleren en voorspelbaar maken van processen. Business Process Management draagt er zorg voor dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen. Daarbij wordt optimaal gebruikgemaakt van de beschikbare resources (medewerkers, middelen en applicaties)...’

BPM is een procesgerichte sturing van de organisatie. Procesgerichte sturing geeft de mogelijkheid gericht te sturen op de realisatie van de gewenste producten en diensten. De crux van procesgerichte organisaties zit in het sturen op processen op het besturingsniveau dat past bij de doelstellingen en ambities van het bedrijf.

Op elk besturingsniveau dient de organisatie invulling te geven aan de bijbehorende randvoorwaarden. Uitgangspunt hierbij is dat de randvoorwaarden die behoren tot het onderliggende niveau moeten zijn ingevuld om een volgend niveau goed te kunnen invullen. De volgende besturingsniveaus worden onderkend:

### Niveau 1 Sturing op taken

Op dit niveau richt een organisatie zich op de vraag hoe en in welke mate activiteiten (kunnen) worden geoptimaliseerd binnen elke afdeling. De voornaamste zorg is het positioneren van functies met bijbehorende taken (bevoegdheden verdelen en het uitreiken van werkinstructies).

### Niveau 2 Sturing op werkprocessen

Op dit niveau richt een organisatie zich op de vraag hoe en in welke mate werkprocessen (kunnen) worden geoptimaliseerd binnen elke afdeling. Men kijkt voornamelijk naar hoe de processen in een afdeling zijn beschreven, vormgegeven en in de praktijk werken.

### Niveau 3 Sturing op samenhang tussen werkprocessen

Op dit niveau richt een organisatie zich op de vraag hoe en in welke mate de werkprocessen binnen verschillende afdelingen, met ketenpartners of met de klant kunnen worden geoptimaliseerd. Waar de focus ligt is organisatiespecifiek:

- Optimalisatie van bedrijfsprocessen: de organisatie houdt zich bezig met de vraag hoe de processen tussen afdelingen zijn beschreven, vormgegeven en in de praktijk werken.
- Optimalisatieprocessen met de leverancier: de organisatie houdt zich bezig met de vraag hoe en in welke mate de processen tussen de organisatie en zijn leverancier(s) zijn beschreven, vormgegeven en op elkaar afgestemd.
- Optimalisatieprocessen met de klant: de organisatie houdt zich bezig met de vraag hoe en in welke mate haar processen zijn gericht op en/of afgestemd met de processen van de klant. De gang naar een verzekeraar om bijvoorbeeld een overlijdensrisicoverzekering aan te vragen is een processtap (een onderdeel) binnen het klantproces ‘managen inkomstenrisico’s’. Dit onderdeel binnen de derde ontwikkelfase doelt in dit voorbeeld op de mate waarin de verzekeraar haar proces ‘acceptatie en polisafgifte’ heeft afgestemd op het klantproces ‘managen inkomstenrisico’s’.

### Niveau 4 Sturing op procesketen

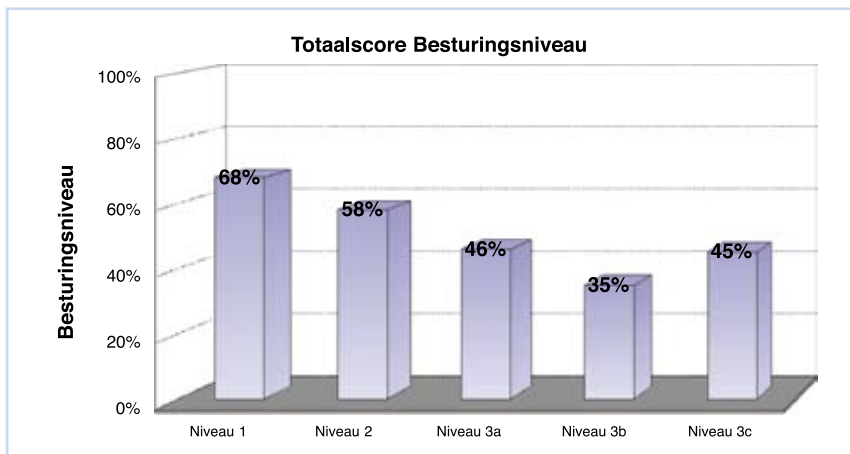
Ketenpartijen kenmerken zich als gelijkwaardige of complementaire partijen in een samenwerkingsverband waarbij een van de partijen de regie over de samenwerking voert. In deze situatie hoeft de organisatie niet de eindleverancier voor de klant te zijn, maar kan het ook een van de andere partijen zijn die samen met de andere ketenpartijen het eindresultaat produceert.

Als algemene richtlijn bij het invullen van de randvoorwaarden voor een besturingsniveau geldt, dat de randvoorwaarden die behoren bij het onderliggende besturingsniveau reeds moeten zijn ingevuld.

Dit betekent dat aan de randvoorwaarden op besturingsniveaus 1 en 2 (nagenoeg) volledig moet zijn voldaan om besturingsniveau 3a optimaal te kunnen inrichten.

Met andere woorden: de resultaten van de scan zijn afgezet tegen een organisatie die intern op het niveau van bedrijfsprocessen (van klant tot klant) wordt gestuurd. Bedrijfsprocessen spelen in de sturing een dominante rol ten opzichte van de (functioneel) gerichte sturing van afdelingen.

Maar in hoeverre bleken de verzekeraars aan dit normniveau te voldoen?



**Figuur 2**  
**Marktbeeld**  
**per**  
**besturings-**  
**niveau,**  
**O&i 2008**

## Resultaten uitgevoerde onderzoek

In figuur 2 wordt getoond in hoeverre de verzekeringsmarkt de randvoorwaarden voor de verschillende besturingsniveaus heeft ingevuld, uitgaande van de antwoorden in de Procesmanagementscan.

*Sturing op taken; inrichten van een aantal basisvoorwaarden*

Bij het merendeel van de organisaties, die hebben meegedaan aan de Procesmanagementscan, blijkt dat op besturingsniveau 1; sturing op taken, een aantal minimale randvoorwaarden nog niet zijn ingevuld.

Bijvoorbeeld de nadere vormgeving van het toezicht op het naleven van instructies en procedures.

Daarnaast missen vaak de periodieke evaluaties ter verbetering van de werkinstructies. Verder ontbreekt het expliciteren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de functiebeschrijvingen en het controleren of medewerkers volgens de instructies en procedures werken.

### *Actief gaan sturen op werkprocessen*

Ten aanzien van de randvoorwaarden behorende bij besturingsniveau 2, blijkt dat het vertalen van afdelingsdoelstellingen naar de werkprocessen nog niet overal plaatsvindt. Tijdens het onderzoek wordt aangegeven dat medewerkers zich niet bewust zijn van de bijdrage die zij leveren aan een afdelingsproduct.

Ook aan het benoemen van de risico's en de daaraan gekoppelde maatregelen per proces wordt weinig gedaan bij de deelnemers. Daarnaast valt op dat organisaties momenteel niet actief sturen op werkprocessen.

### *Actief gaan sturen op bedrijfsprocessen*

Op het niveau van sturen op bedrijfsprocessen is er nog duidelijk verbeterpotentieel ten aanzien van de volgende punten:

- Het expliciet benoemen van proceseigenaren voor de bedrijfsprocessen. Deze zijn verantwoordelijk voor het inrichten en beschikbaar krijgen van alle benodigde hulpmiddelen (resources, zoals bijvoorbeeld budgetten en ICT-systemen);
- Het sturen op de realisatie van de prestatie-indicatoren, welke zijn opgesteld op basis van bedrijfsbrede doelstellingen (integraal performancemanagement);
- Het opstellen van een procesarchitectuur op bedrijfsniveau om de manager te ondersteunen bij het beheren en beheersen van de uitvoering van het proces;
- Standaardisatie op organisatieniveau van processen en modelleerconventies.

### *Actief gaan sturen op klantprocessen*

Bij het sturen op klantprocessen is er op de volgende punten ruimte voor verbetering:

- Het per proces afleiden van de prestatie-indicatoren van de aspecten waar klanten waarde aan hechten;
- Het in kaart brengen van het totale bedrijfsproces van klant tot klant, inclusief de activiteiten van de klanten (in de rol van klant) en de eigen rol hierin. En het aanpassen van de eigen processen op de processen van de klant.

## Verbetermogelijkheden

De deelnemende verzekeraars gaven aan zich te richten op de doelstellingen operational excellence en klanttevredenheid. Deze doelstellingen sluiten aan bij de verwachtingen van deze markt in zijn huidige vorm.

Voor het realiseren van operational excellence is het noodzaak om te sturen op bedrijfsprocessen (niveau 3a) en voor het realiseren van klanttevredenheid is het sturen op klantprocessen (niveau 3c) essentieel.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat er eerst aandacht dient te zijn voor de verdere invulling van



**Freek Hermkens (l)  
en Nienke  
Oosterheert (r) zijn  
werkzaam als  
organisatieadviseurs  
bij O&i in Utrecht.**

de randvoorwaarden op niveau 1 en 2, hierin zit namelijk nog duidelijk verbeterpotentieel. Pas als de genoemde randvoorwaarden op niveau 1 en 2 goed zijn ingevuld, is de basis gelegd voor het nader invullen van de randvoorwaarden op de besturingsniveaus 3a, 3b en 3c. Hierbij kan gedacht worden aan het actief sturen op werkprocessen om zo een verbetercyclus op gang te brengen, die de dienstverlening naar een hoger niveau kan tillen.

Voor het behalen van de doelstelling operational excellence is een goede afstemming van belang tussen de processen van de andere organisatieonderdelen, leveranciers en klanten. Met andere woorden: sturen op bedrijfsprocessen is noodzakelijk. Om klanttevredenheid te realiseren, is het van belang een goede aansluiting te vinden bij de processen van de klant en hier ook op te sturen.

### **Tot slot**

Het niveau waarop een bedrijf stuurt, moet passen bij de doelstellingen die men wil behalen. De organisatie dient ervoor te zorgen, dat nagenoeg alle randvoorwaarden zijn ingevuld om dat gewenste niveau van besturing te kunnen bereiken.

Samenvattend kunnen we stellen dat, ondanks jarenlange ervaring met bulkverwerking en het steeds strenger worden van wet- en regelgeving, gemiddeld gezien het sturen door middel van BPM binnen de verzekeringsbranche pas in beperkte mate is ingevoerd. Dit komt tot uiting in zowel de aansturing van afdelingen als de aansturing van processen door de gehele keten heen.

Om doelstellingen als operational excellence en klanttevredenheid te kunnen bereiken, is de sturing op processen echter wel van belang. Alleen na een verdere stroomlijning van de processen en een sterkere procesoriëntatie mag men er van uitgaan dat de aandeelhouder, de toezichthouder en de klant ook op langere termijn tevreden kunnen worden gesteld.

Kijkend naar de doelstelling om te streven naar een zo hoog mogelijke klanttevredenheid, is het erg opvallend dat de verzekeraars bij het inrichten van hun primaire proces lang niet altijd rekening houden met het proces dat de klant doorloopt. Juist bij het streven naar optimale klanttevredenheid zou er extra aandacht moeten zijn voor de interactiemomenten tussen de klant en de eigen organisatie. Deze zogenaamde koppelmomenten zijn in hoge mate bepalend voor de tevredenheid van de klant/intermediair. De integratie met het klantproces blijkt echter nog in de kinderschoenen te staan.

Kortom, op basis van de onderzoeksresultaten en de besprekingen hiervan tijdens de Ronde Tafelbijeenkomsten kunnen we vaststellen dat er voor de gemiddelde verzekeraar nog voldoende uitdagingen zijn om uiteindelijk procesgericht te kunnen sturen en daarmee doelstellingen als operational excellence en klanttevredenheid te realiseren. •

### *Literatuur*

*J. Tolsma en D de Wit (2005), Effectief procesmanagement, Eburon, Delft.*

*Voor informatie zie [f.hermkens@oi.nl](mailto:f.hermkens@oi.nl) en [n.oosterheert@oi.nl](mailto:n.oosterheert@oi.nl); [www.oi.nl](http://www.oi.nl)*