

## Mijn ervaringen met Formetis

---

Als directeur van één van de grootste verzekeringsintermediairs van Nederland was ik onder meer belast met operations, ICT en veranderingsmanagement. Daarvoor was ik consultant, oprichter en mede-eigenaar van diverse financiële organisaties. De combinatie van kennis van en ervaring in de financiële branche met mijn ICT-achtergrond maakte me geschikt voor het doorvoeren van ingrijpende veranderingsprocessen. De afgelopen periode is de bedrijfsvoering onder mijn leiding getransformeerd van bijna uitsluitend analoog naar vrijwel volledig digitaal. Een intensief veranderingsproces waarbij organisatorische, procesmatige en technologische aspecten samenkomen. Voor mijn vorige werkgever is hiermee een belangrijke stap gezet op weg naar digitale dienstverlening.

Hoewel ik aan dit proces leiding gaf, is het succes het gevolg van de inzet van velen. Ook ForMetis heeft aan dit succes bijgedragen. Ik laat u graag delen in mijn ervaringen.

### **Richard Schoones**

#### *De organisatie*

---

Op verzekeringsgebied is mijn vorige werkgever een van de grootste intermediairs in Nederland. Het bedrijf heeft een rijke historie en een sterke marktpositie in specifieke segmenten. De focus ligt hierbij op welstandige particuliere en zakelijke relaties en vrije beroepers, business professionals, medici en gezondheidsinstellingen.

Het bedrijf is arbeidsintensief. Medewerkers zijn voor een groot deel hoog opgeleid en houden zich bezig met risicoanalyse en het daarop gebaseerde financieel advies. Afhankelijk van de verzekeringsbehoeften selecteerden we als onafhankelijk makelaar goede en passende verzekeringen bij aanbieders. De adviezen hebben betrekking op schade-, pensioen-, zorg- en inkomensverzekeringen. Vervolgens moeten de afspraken goed geadministreerd worden.

Het administratieve en commerciële proces is al jaren aan veranderingen onderhevig door maatregelen die de overheid de branche dwingend oplegt, onder meer voor wat betreft de wijze van belonen. Ook in de nabije toekomst zal het speelveld in de verzekeringswereld sterk blijven veranderen.

#### *Het probleem*

---

Verzekeringsintermediairs zijn van oudsher papier-gedreven-organisaties. De routing van informatie en de hierbij behorende verwerking van de informatie gebeurde vrijwel uitsluitend op handmatige wijze. Systemen waren niet op elkaar afgestemd en inzicht in de aanwezige documenten en informatie hieromtrent ontbrak bijna volledig. Zwerfpost besloeg 17% van de documentstroom en de productiviteit per medewerker was te laag.

De sturing was vooral gericht op kwantiteit en niet op kwalitatieve parameters. Daarnaast hielden teveel medewerkers zich bezig met logistiek gerelateerde werkzaamheden zoals de in- en uitgaande postverwerking in plaats van dat zij inhoudelijk, verzekeringstechnisch met de klant aan het werk waren. Ook schaduwarchieven werden massaal aangelegd omdat het de medewerkers in de diverse vestigingen aan voldoende inzicht ontbrak.

De architectuur en structuur om de gegevens van klanten met de hierbij behorende producten en diensten te kunnen ontsluiten via portals ontbrak. Dat was niet verwonderlijk daar de informatie maar beperkt digitaal was vastgelegd en geschikt om aan klanten ter beschikking te stellen. Om klanten actief in het bedrijfsproces te kunnen betrekken, moest de informatie digitaal voor handen zijn en van juiste kwaliteit.

## *Doelstelling*

---

Nadat de probleemstelling helder was, konden we de volgende, ambitieuze doelstellingen formuleren:

- 20% verbetering in de doelmatigheid
- betere kwaliteit van het verwerkingsproces
- transparantie in werkvoorraad en werkprocessen
- digitale vastlegging van klantgegevens en productinformatie
- versnelling van de gehele keten.

Door de veranderingen in de markt en hiermee gepaard gaande verkrapping van marges waren deze doelstellingen een must om binnen een sterk concurrentieveld ook op langere termijn te overleven.

## *Techniek en people management*

---

Invoering van nieuwe technieken en werkmethodeken is lastig omdat medewerkers lange tijd gewend zijn hun werkzaamheden op een bepaalde wijze te doen. Gedragsverandering vraagt veel tijd en het ontbreken van drivers/prikkels om het anders te doen, maakt het extra lastig. Vaak is er technisch veel meer mogelijk dan wat maatschappelijk is aanvaard. De informatietechnologie heeft zich de laatste 25 jaar in een hoog tempo ontwikkeld, veel sneller dan de gemiddelde medewerker kan volgen. Zeker als de medewerkerspopulatie een gemiddeld hoge leeftijd heeft, want het is bekend dat is het acceptatievermogen afneemt naarmate de leeftijd toeneemt. Echter, de markt verandert en deze noodzaakt tot veranderen. Daarnaast stelt ook de klant hoge eisen aan de dienstverlening. Alleen door de processen ingrijpend te optimaliseren kan aan deze eisen tegemoet worden gekomen.

Duidelijk was dat ingrijpende veranderingen alleen succesvol konden worden doorgevoerd door de medewerkers actief te betrekken bij de invoering van nieuwe systemen en processen.

## *Selectie van ondersteunende systemen*

---

Wij gingen op zoek naar een min of meer kant-en-klaar systeem dat ons kon ondersteunen in de vereenvoudiging en verbetering van de administratie en dat tegelijkertijd het commerciële traject met de klant kon optimaliseren. Door vergaande digitalisering en ontsluiting van gegevens in een centraal bijgehouden gegevensbestand, moesten de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Bij de selectie van leveranciers kwamen we uit op ForMetis. Zij beschikten over een jarenlange ervaring bij een van de grootste verzekeraars in ons land. De kennis en het systeem (SlimDossier) waren er al, alleen de relatie met onze gegevens moest nog gelegd worden. Hoewel ook andere aanbieders vergeleken werden, viel de keuze vanwege hun specifieke ervaring en track record heel vanzelfsprekend op ForMetis.

## *Resultaten*

---

Met het systeem en de support van Formetis bereikten we de gewenste resultaten. De organisatie werkt met minder mensen, levert betrouwbare informatie die ook voor de klant via internet ontsloten is. Hiermee is niet alleen een belangrijke kostenbesparing bereikt, maar ook de basis voor verdere groei.

Hieronder volgen enkele van de concrete resultaten die met het project zijn behaald:

- zelfde output met 20% minder medewerkers.
- zwerfpost afgenomen tot minder dan 5% en in het vervolgtraject geleidelijk geheel verdwenen
- behandeltijd per document teruggebracht tot:
  - 3% op input
  - 9% op output
  - 3% op overige
- verwerking van binnenkomende post op dagbasis
- ontsluiting van de gegevens voor klanten via internet.

Alles overziende kan worden gesteld dat een forse besparing op de arbeidskosten is behaald. Dit alles nog los van verbeterde klant- en medewerkerstevredenheid.

### *De ervaringen met ForMetis*

---

De medewerkers waren op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de branche. In eerste aanzet is een aanpak gebruikt waarbij onze medewerkers uitleg gaven over de wijze waarop het bestaande proces verliep. ForMetis vertaalde de informatie naar het systeem. Uiteindelijk is de DEMO-methodiek toegepast waarmee modelmatig de bedrijfsprocessen op objectieve en consistente wijze in beeld zijn gebracht. Vanuit het model op het hoogste niveau zijn vervolgens de processen en rollen van mensen in kaart gebracht, maar steeds in samenhang met elkaar. Hierdoor is het proces logisch ingericht en is het resultaat voor medewerkers aanvaardbaar.

Daarnaast leverde de inzet van DEMO nog een ander belangrijk voordeel op, namelijk het kwantificeren van de werkzaamheden. Hierdoor konden we een capaciteitsberekening voor de organisatie maken. De opzet van de organisatie en de inrichting ervan naar aantal en soort medewerkers werden zo geobjectiveerd. Deze aanpak vergroot het acceptatieproces en de organisatiewijziging kwam zonder noemenswaardige discussie door de ondernemingsraad. Kortom, DEMO bracht een opzet die past bij onze organisatie en waarbinnen klanten zich nog steeds thuis voelen.

De conclusie kan helder zijn: de aanpak van ForMetis met het SlimDossier in combinatie met DEMO leverden naast financieel voordeel ook meer kwaliteit op. Het project werd gerealiseerd tegen een acceptabele prijs en een redelijke doorlooptijd. Zonder verrassingen, want ForMetis bleef binnen de afgesproken limieten en leverde tegen de specificaties zoals die vooraf waren besproken.

Vandaar dat ik de lezer zonder enige terughoudendheid deelgenoot durf te maken van dit ambitieuze en succesvolle project! •

