

# Doc

DOCUMENTMANAGER

JAARGANG 11 NUMMER 2 APRIL 2009

**Staatssecretaris**  
rekent zich rijk  
Met e-factuur  
600 miljoen  
euro besparen

**Procesanalisten**  
helpen Agis  
aan persoonlijke  
**contact-**  
**momenten**

**Auw,**  
de pijnpunten  
van de  
document  
manager

# Agis, van polisfabriek tot persoonlijk dienstverlener

De invoering van de basisverzekering in de zorg is voor verzekeraar Agis in zekere zin een zegen geweest: 'Verzekerden werden klanten. En klanten kunnen kiezen.' De flinke klap die Agis daardoor aanvankelijk opliep, toen het een kwart van zijn 1,6 miljoen verzekerden verloor aan de concurrentie, vormde de start van een enorme cultuuromslag die nu zijn vruchten afwerpt.

Met het elektronisch klant dossier loopt Agis voorop in de branche in het streven naar efficiënte persoonlijke communicatie: 'Klanten moet je koesteren.' Technisch gezien had Agis zijn systemen in 2005 als een van de eerste verzekeraars helemaal klaar voor de invoering van de basisverzekering, begin 2006. Maar mentaal bleek Agis niet goed voorbereid op de nieuwe situatie. Doordat onder verzekerden veel vragen en onzekerheden over de basisverzekering heersten - 'Moet ik nu switchen?' - kreeg de verzekeraar in de piektijd 100.000 telefoontjes per week te verwerken en liep de wachttijd in de callcenters (naast

het eigen callcenter werden drie externe callcenters ingeschakeld en nog een extra interne afdeling ingericht) soms op tot anderhalf uur. Eind december moest iedereen zijn keuze hebben gemaakt, en liepen 400.000 klanten weg. 'Daar hadden we niet goed over nagedacht', blik Bertjan Teunissen nu terug. De afgelopen twee jaar reorganiseerde Agis zich tot een klantgerichte onderneming waarbij de wens van de klant centraal staat. Het elektronisch klant dossier, waarin alle klant informatie en -correspondentie digitaal wordt opgeslagen en toegankelijk gemaakt, vormt daarbij de spil van alle communicatie.



‘We richten ons nu veel meer op het ontwikkelen van het bedrijf, in plaats van alleen het systeem’

**Bertjan Teunissen** procesanalist Agis

### **Beschrijven, beheren en veranderen**

Teunissen richt zich als procesanalist bij Agis met name op het output management: ‘Het genereren van brieven en steeds vaker ook elektronische communicatie’. Hij maakt onderdeel uit van een team van zeven procesanalisten – één voor elk ‘materiegebied’ binnen Agis, zoals bij-

voorbeeld de schadeafhandeling, de acquisitie en retentie, en de in- en excasso. Deze procesanalisten werken nauw samen met de applicatiespecialisten die zich tot in detail met de daadwerkelijke toepassingen bezighouden, en met de interfacespecialisten die de samenhang tussen het bedrijf, de processen en het systeem bewaken.

Nanne Visser is procesanalist bij de verzekerdenadministratie: 'Het in- en uitschrijven van verzekerden.' Collega Theo Verweij, procesanalist commercie, vat de taak van de procesanalisten kort samen: 'Wij beschrijven en beheeren alle processen binnen Agis. Daarbij staan we ook aan het hoofd van alle veranderprocessen.' Visser vult aan: 'De business is proceseigenaar en bepaalt de richting – wij kijken vooral naar hoé de gewenste of noodzakelijke veranderingen kunnen worden doorgevoerd en brengen dan advies uit.'

## **Snijvlak van ICT en business**

Verandering vindt voortdurend plaats, zegt Teunissen: 'Aanpassingen in het proces maken vaak nieuwe ICT-releases noodzakelijk. Maar een belangrijk verschil met vroeger is dat we ons nu veel meer richten op het ontwikkelen van het bedrijf, in plaats van alleen het systeem. In de tijd voor de reorganisatie was er eigenlijk een lappendeken van suboptimalisaties ontstaan doordat programmeurs steeds stukjes van het systeem onder handen namen, maar daardoor was de grote lijn uit het oog verloren. Procesanalisten proberen juist die grote lijn in de gaten te houden en opereren steeds op het snijvlak van de ICT en de business: 'Doen we dit wel goed, of kunnen we het misschien in het proces oplossen?'

## **'De basisverzekering maakte van verplicht verzekerden echte klanten met keuzevrijheid'**

Verweij: 'Als er door bijvoorbeeld Commercie een actie wordt geïnitieerd dan kan dat grote gevolgen hebben voor andere afdelingen. Wij brengen de risico's en gevolgen in kaart, zodat er een goede afweging kan worden gemaakt over het wel of niet uitvoeren van zo'n actie.' Hij geeft een voorbeeld: 'We geven kortingen aan grote zakelijke klanten die hun werknemers bij ons verzekeren. Als er een actie wordt bedacht waarbij die korting niet voor een jaar geldt maar bijvoorbeeld voor de eerste twee of drie maanden, heeft dat natuurlijk allerlei consequenties voor het systeem en de verdere organisatie. Wij proberen dat in een vroeg stadium te signaleren en op elkaar af te stemmen.' Visser: 'De business beslist en wij maken het vervolgens mogelijk.'

## **Ziekenfondsmentaliteit overboord**

De invoering van de basisverzekering, begin 2006, veroorzaakte een cultuuromslag binnen Agis. Volgens Teunissen heerste er tot die tijd eigenlijk nog teveel een ziekenfondsmentaliteit: 'We waren gewend alle aanmeldingen altijd eerst volledig te controleren en goed te keuren voor we iemand konden inschrijven. Dat leverde weliswaar een stuwmeer aan aanvragen op en lange wachttijden, maar mensen hadden in die tijd eigenlijk toch geen keus.' De basisverzekering maakte van 'verplicht verzekerden' echter 'klanten met keuzevrijheid'. En dat stelde Agis voor

een nieuwe uitdaging: 'Hoe wil die klant het liefst worden bediend?' Efficiënte persoonlijke communicatie moest de sleutel tot succes worden.

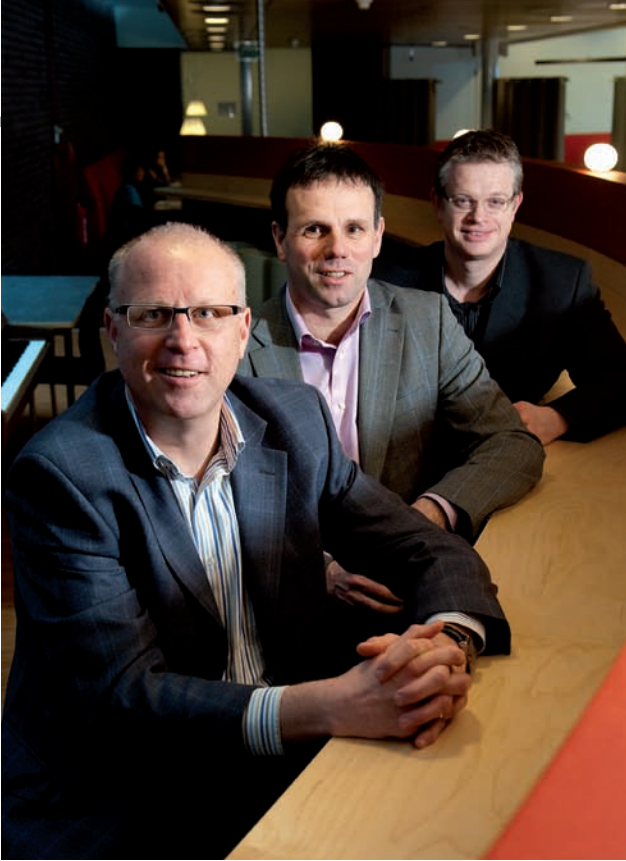
Er werd een volledig geautomatiseerde inschrijvingsprocedure geïmplementeerd, waarbij de vroegere '100 procent controle' werd vervangen door de '80/20 regel': 'De gedachte daarbij is dat 80 procent van alle klanten die zich aanmelden gewoon voldoen aan alle voorwaarden, zonder dat we dat op voorhand allemaal eerst moeten controleren. Daarom hebben we de inschrijvingsprocedure zo snel en eenvoudig mogelijk gemaakt. Vervolgens kunnen we ons vooral concentreren op die 20 procent van de aanmeldingen die wel meer aandacht nodig heeft.'

Klanten kunnen zich via verschillende kanalen aanmelden: alle informatie die binnenkomt via het web, papieren formulieren, de telefoon of de Agis verzekeringswinkels wordt gestandaardiseerd tot een aanmeldingsbericht dat na een automatische beoordeling tot een polis wordt verwerkt. Visser: 'Daar kunnen flexibel nieuwe invoerkanalen aan worden toegevoegd. We transformeren nu bijvoorbeeld ook automatisch de bestanden die werkgevers ons van hun werknemers aanleveren zodat we ze in ons systeem kunnen inlezen en verwerken. Daar vallen we die klant verder niet mee lastig, dat hoort nu gewoon bij onze dienstverlening.'

## **Elektronisch klantdossier**

In de periode tussen 2006 en 2008 werden ook de elektronische klantdossiers uitgebouwd en geperfectioneerd. Voor de opmaak, de opslag en het routeren van documenten wordt gebruik gemaakt van EMC Documentum, StreamServe EDP en Staffware. Alle inkomende post, zoals declaraties of antwoordkaarten, werd al gescand en in een dossier opgeslagen. Nu zijn daar ook alle uitgaande communicatiestromen aan toegevoegd. Teunissen: 'Ook als iemand met het callcenter belt of een vraag stelt in een van onze verzekeringswinkels wordt daar in het dossier een notitie van gemaakt. En ook de interne communicatie over een bepaalde klant wordt bijgehouden, zodat we bij vragen of problemen snel en direct weten wat er speelt.' Ook kan alle digitale informatie tot nieuwe inzichten leiden: 'We kunnen bijvoorbeeld een top tien samenstellen van klanten die in een bepaalde periode heel vaak hebben gebeld en dan analyseren wat voor klanten dat zijn en met welke klachten ze zitten. Dat kan voor de organisatie zeer waardevolle informatie opleveren die weer tot verdere verbeteringen leidt.'

Alle informatie in het klantdossier (met uitzondering van de interne Agis-communicatie) is ook voor de klant via internet altijd inzichtelijk. Dat stelde hoge eisen aan de manier van informatieontsluiting, vertelt Teunissen: 'Wie mag welke informatie zien. Kan een vader bijvoorbeeld



## Digitale proeftuin jaagt innovatie aan

De cultuuromslag bij Agis begint zijn vruchten af te werpen: inmiddels telt de verzekeraar weer ruim 1,3 miljoen klanten. En die klanten worden gekoesterd. Teunissen greep de basisverzekering bijvoorbeeld ook aan om de polissen van een nieuw uiterlijk te voorzien. 'We hebben toen goed in kaart gebracht welke informatie wij wilden communiceren, welke informatie de verzekerde eigenlijk wil zien, en hoe we de gewenste informatie dan zo goed mogelijk kunnen weergeven.' Verweij: 'Het bedienen van de klant staat weliswaar steeds voorop, maar we kijken ook steeds goed naar wat het de organisatie oplevert. Betere informatievoorziening leidt bijvoorbeeld tot minder telefoontjes met vragen. En als we daardoor kunnen besparen op FTE's, kunnen we dat weer doorberekenen aan de klant.'

Dat er ook een spanningsveld kan bestaan tussen kosten en klantvriendelijkheid blijkt uit de steeds vaker oploeiende discussie over de keuze tussen papier of digitaal. Visser: 'TCN (Take Care Now, een volledig digitaal jongerenlabel) heeft wat dat betreft ook wel gediend als proeftuin voor digitale mogelijkheden. Die motor heeft innovatie op gang gebracht, en dat heeft er toe geleid dat binnen Agis een aantal zaken, zoals aanmelding en schadeafwikkeling via het web, versneld zijn ingevoerd. Die dingen waren voor TCN noodzakelijk, maar bleken ook voor andere klanten aantrekkelijk. Bovendien zijn de kosten van deze digitale kanalen aanzienlijk lager dan die van papier.'

Nog een aardige bijkomstigheid: 'Met een PDF kun je natuurlijk geen klantenpas meesturen. En toen we die klantenpas vervolgens ook op de papieren polis weglieten bleek dat daardoor voor de jaarlijkse prolongatie de doorlooptijd op de printers voor heel Agis meer dan halveerde. Hierdoor kunnen we nu strakker tegen de wettelijke deadline aan produceren.'

zien dat zijn dochter naar de huisarts is geweest?' Verweij: 'Dat hebben we opgelost door elk document een kwalificatie mee te geven die de inzichtelijkheid ervan bepaalt. En op dezelfde manier is per document ook de bewaartijd meegegeven, soms is dat een jaar maar soms ook verplicht zeven jaar.'

Met de digitalisering op orde besloot Agis in 2007 'Take Care Now' (TCN) te lanceren, een verzekeringslabel voor jongeren dat uitsluitend gebruik maakt het web: niet alleen de aanmelding maar ook de schademeldingen verlopen volledig via internet, en er kan bijvoorbeeld ook alleen per automatische incasso worden betaald. Communicatie met de TCN-klant verloopt elektronisch via het klantdossier (zie kader). Visser: 'Als we een nieuw document toevoegen aan het dossier, bijvoorbeeld een polisblad, dan krijgt de klant daar een melding van via e-mail. Dat zou trouwens ook per sms kunnen, maar dan moet je weer over alle mobiele telefoonnummers beschikken. En sms is duurder.'

### Contactmomenten

Teunissen weet het zeker: 'Papier blijft'. Agis verstuurt jaarlijks meer dan 20 miljoen papieren documenten – gemiddeld zo'n 20 per klant. 'Papier zal nooit verdwijnen. Niet alleen omdat sommige klanten en doelgroepen graag papier in handen willen hebben. Uit eigen onderzoek naar het beste distributiekanaal blijkt papier vaak gewoon een uitstekend communicatiekanaal, dat de ontvanger goed informeert en bovendien tijd geeft om even na te denken en te overleggen.'

'Papier is ook belangrijk omdat we eigenlijk nog maar weinig echte contactmomenten met onze klanten hebben. Dus als we iets uitsturen dan kunnen we die klant op dat moment ook heel gericht proberen benaderen, met een goede brief, de juiste bijlage, een passende folder en een persoonlijke aanbieding.'

'Maar terwijl er vanuit de commercie wordt gezocht naar meer van dergelijke contactmomenten, is er aan de andere kant vanuit efficiencyoverwegingen juist een streven om het aantal zendingen aan klanten zoveel mogelijk te beperken. Dat vraagt echter om een bundeling van informatie, waardoor documenten complexer worden en wellicht weer tot meer vragen en klachten leiden.'

Teunissen noemt dit het spanningsveld tussen 'operational excellence' en 'customer intimacy'. Hij is er hoe dan ook van overtuigd dat Agis dankzij de centrale registratie van alle klantinformatie nu voorop loopt in de zorgverzekeringsbranche en eigenlijk nog maar aan het begin staat van de mogelijkheden om klanten, via alle mogelijke kanalen, maatwerk te leveren. Verweij: 'Vroeger waren we een fabriek die polissen beheerde en schade uitkeerde.' Visser: 'Nu geven we vorm aan een veel kleinere fabriek, die we ook heel goed kunnen gebruiken om allerlei aanvullende diensten te kunnen verlenen.' ■