

ABZ biedt aan partners in specifieke branches standaard basisprocessen

Heet de toekomst van BPO Business Process Servicing?

Noch het simpelweg uitbesteden van IT-systemen noch het complexere business process outsourcing heeft ons tot nu toe opgeleverd wat we zochten: lagere kosten en een grotere flexibiliteit. Dat is ook niet onlogisch, meent Gerrit Schipper, president en chief executive officer van het in Zeist gevestigde ABZ. "Traditioneel outsourcen levert hooguit een tijdelijk financieel voordeel op, terwijl het bij BPO eigenlijk alleen maar om niet-strategische processen gaat." Schipper ziet meer heil in een concept dat 'business process servicing' wordt genoemd.

Boeken zijn er inmiddels over geschreven: outsourcing. Wat is de beste aanpak van het uitbesteden van IT-systemen en hoe wordt een dussdanige samenwerking afgesproken dat de eigen organisatie zijn kostenvoordelen behaalt en de nieuwe toeleverancier bovendien zijn marge kan realiseren? De 'service level agreements' (SLA) die hieruit zijn voortgekomen, variëren van vuistdikke ordners vol afspraken en regels tot flinterdunne documenten waarin alleen een aantal globale afspraken is vastgelegd.

Toch heeft outsourcing ons lang niet altijd gebracht waar we op hebben gehoopt. Sterker nog, de laatste jaren hebben we allemaal kunnen lezen hoe 'outsourcingdeals' waar soms spectaculaire bedragen mee gemoeid waren al snel weer werden teruggedraaid. "We hebben in het verleden met outsourcing veel te veel de nadruk gelegd op enkel en alleen kosten besparen", zegt Gerrit Schipper,

president en chief executive officer van ABZ.

Flexibiliteit

"Die nadruk op kostenbesparing is niet goed geweest. Kosten zijn weliswaar belangrijk, maar bij de traditio-

'Het gaat hier om verzekeraars die vrijwillig met elkaar samenwerken'

nele outsourcingconstructie wordt te weinig gekeken naar flexibiliteit. Tussen het tijdstip van het maken van de afspraak om uit te besteden en het moment waarop de dienstverlening inderdaad door een externe partij wordt geleverd, zit vaak een lange tijd. In die tijd kan de wereld waarin de uitbestedende organisatie opereert wel helemaal veranderd zijn.

Nieuwe concurrenten, nieuwe producten, nieuw management, een andere kijk op de werkprocessen, het kan allemaal in korte tijd gebeuren. Als we dus afspraken maken die te weinig oog hebben voor flexibiliteit dan zitten we al vanaf het allereerste moment in de problemen."

Business process outsourcing (BPO) biedt in de ogen van Schipper ook niet direct een oplossing. Althans, als we naar de aanpak kijken die tot nu toe wordt gevolgd. "Bij business process outsourcing is weliswaar sprake van het uitbesteden van een compleet werkproces, alleen gaat het vaak om relatief onschuldige processen. Het zijn veelal de niet-strategische werkprocessen die aan andere partijen worden overgedragen. Uiteindelijk schiet een organisatie daar dus maar in zeer beperkte mate iets mee op. Wat we natuurlijk eigenlijk willen, is een combinatie: kernprocessen die tegen lagere kosten maar met voldoende en in ieder geval meer flexibiliteit dan voorheen aanwezig was kunnen worden uitbesteed."

Business Process Servicing

Een mogelijke oplossing luistert naar de naam: 'Business Process Servicing' ofwel BPS. Is het de zoveelste nieuwe modekreet waar de auteurs van managementboeken zich een tijdje mee kunnen bezighouden? Schipper denkt van niet. Zijn bedrijf past het namelijk al een aantal jaren toe.

Hoe gaat dit in zijn werk? ABZ is voortgekomen uit een reeks van initiatie-



Foto: Fotoburo Rafael Drent

Gerrit Schipper: "Als we het proces dat een schadeverzekering ondersteunt analyseren, dan zien we dat de basisstappen die iedere verzekeraar bij het afhandelen van een zaak moet zetten bij vrijwel alle partijen dezelfde zijn. Dat is ook niet waarmee zij met elkaar concurreren. Dat gebeurt op een - zeg maar - hoger niveau."

ven in de wereld der verzekeraars. Deze hadden alle ten doel om door middel van samenwerking tot lagere kosten te komen. Een voorbeeld van zo'n project is het Assurantie Data Netwerk, dat werd ontwikkeld als hulpmiddel voor de communicatie tussen tal van partijen in de assurantiebranche. BPS bouwt op deze ideeën voort. Schipper: "Als we goed naar de verzekeringssector kijken, dan zien we iets opvallends. Van de circa driehonderd verzekeraars die ons land rijk is, biedt een groot aantal min of meer vergelijkbare producten aan, zoals schadeverzekeringen. Als we het proces dat zo'n schadeverzekering ondersteunt analyseren, dan zien we dat de basisstappen die iedere verzekeraar bij het afhandelen van een zaak moet zetten bij vrijwel

alle partijen dezelfde zijn. Dat is ook niet waarmee zij met elkaar concurreren. Dat gebeurt op een - zeg maar - hoger niveau. De een probeert zich te onderscheiden door een razendsnelle verwerking van een schadegeval, de andere wil per se de laagste premies in rekening kunnen brengen."

Onnodig veel geld

Die gedachte heeft ABZ naar het concept van BPS geleid. "Als al die basisstappen hetzelfde zijn, waarom zou iedere verzekeraar daar dan zelf een informatiesysteem voor ontwikkelen? Dat kost alleen maar onnodig veel geld, terwijl er eigenlijk geen eer aan te behalen valt. De strijd wordt immers niet met deze basisstappen gewonnen, maar met het onderscheidend vermogen dat een verzekeraar

bovenop deze basisfunctionaliteit plaatst. Daardoor is het nu mogelijk dat wij voor een groot aantal verzekeringsmaatschappijen voor een aantal assurantieproducten de basisprocessen aanbieden. Die nemen zij op basis van webservicetechnologie bij ons af en integreren deze vervolgens met de aanvullende functionaliteit die zij nodig hebben om bijvoorbeeld op prijs of op service te kunnen concurreren."

De voordelen van deze aanpak zijn interessant, meent Schipper. ABZ heeft onder andere een voorstel voor Duitse verzekeraars ontwikkeld ten aanzien van de processen die nodig zijn voor het financieel afhandelen van schades aan auto's. Schipper: "Door samen te werken en de basis-

functionaliteit van het proces dat nodig is voor dit product op basis van de BSP-gedachte gezamenlijk in te kopen, behalve de verzekeraars een financieel voordeel van naar schatting 250 tot 300 euro. Per schadegeval wel te verstaan. In een land met de aantallen auto's van Duitsland leidt dat dus tot grote besparingen."

Uiteenrafelen

Hoe werkt dit nu in de praktijk? "Op het moment dat een aantal partijen voor een bepaald verzekeringsproduct interesse heeft in BPS, maken wij een analyse van deze werkprocessen die zij hiervoor hebben ingericht. Vaak komen we daarbij flinke verschillen in aanpak tegen. Wij rafelen al die individuele processen helemaal uit elkaar tot we de basiscomponenten te pakken hebben. Met die componenten kunnen wij het basisproces inrichten dat alle deelnemende partijen vervolgens afnemen en intern integreren met de additionele functionaliteit die men uit concurrentieoverwegingen nodig denkt te hebben."

"Bij dit uiteenrafelen van bestaande processen kijken we nadrukkelijk naar de moge lijkheden voor hergebruik. Hoe dat in de praktijk werkt, wordt waarschijnlijk nog wel het beste duidelijk aan de hand van een vergelijking met het werk van een architect. Stel dat een klant een architect vraagt een huis te ontwerpen dat geheel op zijn eigen eisen is afgestemd. De architect luistert goed, maar heeft bij iedere wens wel de standaardmaten van bakstenen, deuren en ramen in zijn achterhoofd. Op basis van deze standaard beschikbare componenten wordt zo een maatwerkhuis ontwikkeld."

"Zo gaan wij ook te werk, met dien verstande dat wij alleen voor het basisproces zorgen. Alle elementen die bedoeld zijn voor de concurrentiepositie van een van de deelne-

mende partijen worden uiteraard buiten het ontwerp van het basisproces gehouden. Die functionaliteit bouwt men zelf. Uiteraard moeten wij er wel voor zorgen dat de functionele laag die men intern over ons basisproces heenlegt wel op een eenvoudige wijze kan worden gekoppeld. Wij moeten dus zorgdragen voor industriestandaard interfaces. Zijn die koppelingen eenmaal aanwezig dan kunnen de

*"De nadruk van
outsourcing op
kostenbesparing is niet
goed geweest"*

deelnemende verzekeraars alle aandacht richten op het optimaliseren of verder verbeteren van de voor de eigen concurrentiepositie belangrijke functionaliteit. Men beschikt dan dus over een werkproces dat men enerzijds gemakkelijk aan veranderende omstandigheden kan aanpassen, terwijl men anderzijds over een relatief goedkoop basissysteem beschikt."

Directiekamers

Kenmerkend voor de aanpak van ABZ is dat het om verzekeraars gaat die op basis van vrijwilligheid met elkaar samenwerken. Voorheen was het bedrijf gezamenlijk eigendom van een aantal verzekeringsmaatschappijen, maar sinds 2003 maakt het deel van het Amerikaanse ADP. Maakt dat het concept van BPS niet moeilijker uit te voeren? Schipper denkt van niet. "Natuurlijk wil onze moedermaatschappij graag dat wij een interessante winst opleveren. Dat snappen onze klanten natuurlijk ook. Veel belangrijker voor deze manier van samenwerken is echter dat er balans binnen de groep van deelnemende bedrijven of de branche bestaat. "Niet iedere verze-

keraar is even groot, maar in Nederland is ten aanzien van de producten waarvoor wij tot nu toe BPS-oplossingen hebben ontwikkeld, geen enkele partij echt overheersend. Men houdt elkaar wat aardig in evenwicht en niemand kan andere partijen dus zijn wil opleggen. Bovendien heeft geen enkele partij iets te winnen bij het zelf ontwikkelen van het gehele werkproces plus al die elementen die concurrentievoordeel kunnen opleveren. Juist doordat er balans binnen de sector bestaat, weet iedereen dat dit zowel wat betreft kosten als flexibiliteit de beste manier van werken is."

In de managementliteratuur wordt het resultaat van de BPS-aanpak ook wel 'smart business networks' genoemd, vertelt Schipper. "Het idee is niet nieuw, maar wordt tot nu toe vrij weinig toegepast. Als ik me niet vergis, begint daar zo langzamerhand echter verandering in te komen. Mede dankzij de opkomst van internettechnologie zien we steeds meer slim gestructureerde netwerken van bedrijven ontstaan. We staan echter nog maar aan het begin van deze ontwikkeling, vermoed ik. Het is echter wel hoopgevend dat ik in steeds meer directiekamers managementboeken over dit onderwerp tegenkom. En ook het feit dat de Erasmus Universiteit inmiddels begonnen is met onderzoek naar dit onderwerp is natuurlijk een duidelijk signaal dat de populariteit van deze manier van werken snel toeneemt."

Robbert Hoeffnagel

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.

BEDRIJFSPROCESSEN IN GOEDE BANEN

KBenP Business Process Management (onderdeel van de Koenen Baak en partners Groep) adviseert, ondersteunt en levert oplossingen op het gebied van:

- ontwerpen, beschrijven en verbeteren van bedrijfsprocessen
- harmoniseren en standaardiseren van bedrijfsprocessen
- invoering van van Workflow Automation
- invoering van nieuwe processen

Dat alles om te komen tot een nieuwe situatie waarin uw bedrijfsprocessen scherp in beeld gebracht zijn, nieuw ontworpen zijn, duurzaam verbeterd zijn en desgewenst ondersteund worden met Workflow Automation.

Met als resultaat dat risico's op fouten tot een absoluut minimum worden teruggebracht en uw organisatie beter is toegerust om haar taak, binnen uw marktsector in het bijzonder dan wel in de maatschappij als geheel, optimaal te vervullen.

MEER WETEN? Barbara Ligterink, coördinator KBenP Business Process Management, staat u graag te woord. U kunt haar bellen (070-30 00 684) en mailen (bpm@kbenp.nl). En natuurlijk bent u ook van harte welkom op www.kbenp-bpm.nl.



Business Process Management



KBenP Business Process Management
Huize Middenburg | Westeinde 28 | Postbus 164 | 2270 AD Voorburg
Tel. 070-3000684 | bpm@KBenP.nl | www.KBenP-BPM.nl

Onafhankelijk BPM-congres met topsprekers

16 juni 2005: Trends in BPM



Op donderdag 16 juni 2005 organiseert het vakblad Business Process Magazine in samenwerking met Computable het eerste onafhankelijke congres over Business Process Management.



Topsprekers als Wouter Keller, Monique Snoeck, Stef Joosten, Marc Kerremans en Peter Hinssen informeren u tijdens dit congres over de nieuwste inzichten op het gebied van BPM.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder meer:

- BPM tussen front- en back-office
- Business Process Modelling in context
- Bedrijfsregels als procesmotor
- Business Process Management en Business Alignment



Natuurlijk gaan we daarbij in op huidige trends als Business Process Outsourcing, business-rules en relevante BPM-standaarden. Welke ontwikkelingen zijn er op het vlak van procesmanagement en op welke wijze kunt u deze inzetten in uw organisatie? U hoort het op Trends in BPM 2005!

Kijk daarom snel op www.bpmtrends.nl voor het uitgebreide programma. U kunt zich hier ook alvast aanmelden (als abonnee van Business Process Magazine of Computable ontvangt u een aanzienlijke korting op deelname aan het congres!).