

## Agis maakt processen klantgericht met BPM

# INZICHT IN GEDRAG

De markt voor zorgverzekeraars is uiterst competitief. Om klanten te trekken en te binden moeten niet alleen de premies laag zijn, maar ook de service snel en goed. Efficiency en klantgerichtheid moeten hand in hand gaan. Geen eenvoudige opgave, maar Agis slaagt daarin dankzij BPM.

Door Mirjam Hulsebos

Zorgverzekeraar Agis bevindt zich net als de collega's in woelige wateren. Minister Klink zet voort waar Hoogervorst mee is begonnen: een structurele herziening van de zorgsector met geheel nieuwe financieringsstructuren. Dat betekent nogal wat voor de positie van zorgverzekeraars in het gehele zorgproces, en dus ook voor de processen. "Vroeger was dit de saaiste sector die je kon verzinnen, nu zit je hier op de eerste rang als het gaat om veranderingen en vernieuwingen", zegt Herman Schreuder, manager Analyse op de afdeling Processen & Automatisering (P&A), zoals de ICT-afdeling bij Agis heet. De naam geeft al aan dat ICT dicht op de business staat. "De administratieve processen leunen zwaar op ICT", zegt Conny de Zwart, directeur Operations. Zij is onder andere verantwoordelijk voor de verwerking van declaraties van zorgverleners en nota's van verzekerden, alsmede voor de in- en excassoprocessen. Sinds 1 augustus heeft zij ook P&A in haar portefeuille. Tevens zorgt haar divisie ervoor dat wetswijzigingen worden opgenomen in de processen. "Een taak die ons voor de nodige uitdagingen stelt", verzucht ze. Want in de drang om de zorg betaalbaar te houden, worden er in Den Haag in rap tempo allerlei nieuwe regels bedacht die administratief vaak lastig zijn uit te voeren. "Het strookt in ieder geval niet met een andere doelstelling van de overheid: administratieve lastenverlichting", stelt ze vast.

### Remmende voorsprong

Om in een dergelijke dynamische omgeving snel proceswijzigingen te kunnen doorvoeren, ging P&A op zoek naar BPM-tooling. Schreuder: "We hebben bij Agis veel ervaring met workflow management. BPM is een logische volgende stap. We hebben veel tijd gestoken in het in kaart brengen van de markt en hebben met twee leveranciers technische testen gedaan. De keus viel uiteindelijk op Tibco Staffware Process Suite, mede omdat wij al met Staffware werkten.

De workflows die al in Staffware zijn gemaakt kunnen we volledig hergebruiken."

Nadat de keus voor de software was gemaakt, moest P&A de business zien te overtuigen. En dat viel nog niet mee, herinnert Schreuder zich. "We hebben het, achteraf bekeken, in eerste instantie teveel vanuit ICT ingestoken en de business er te laat bij betrokken. Die kregen daardoor het gevoel dat wij ze iets opdrongen. Er zijn enkele pittige gesprekken nodig geweest om dat vlot te trekken, maar uiteindelijk wisten we beide dat we elkaar hard nodig hebben en zijn we eruit gekomen."

De Zwart vult aan: "BPM is vooral een visie en een methodiek hoe je processen zo slim en optimaal mogelijk inricht. Techniek komt op de tweede plaats."

Toch was BPM technisch gezien noodzakelijk omdat de meeste processen nog op een oude versie van Staffware draaien, die binnenkort niet meer wordt ondersteund. De Zwart: "Toen we in 1996 workflow management en DIS implementeerden, liepen we echt voorop in de markt, maar inmiddels hadden we te maken met de wet van de remmende voorsprong. Het was echt tijd om een nieuwe stap te maken."

Werd de business case gebaseerd op het plan om in twee jaar alle processen die ertoe doen over te zetten op BPM, inmiddels hebben Schreuder en De Zwart die ambitie laten varen. "We kiezen voor een gefaseerde aanpak, proces voor proces. We hanteren daarbij het olievlekprincipe: medewerkers in een proces dat al over is op BPM trainen de medewerkers die er nog mee moeten gaan werken. Op die manier veranker je kennis ook echt binnen je organisatie, maar het kost natuurlijk ook behoorlijk wat capaciteit. De investering in het trainen van mensen kun je alleen doen als je deze over een langere periode uitsmeert", weet De Zwart.

### Pilot met stabiel proces

Het eerste proces dat overging, was betalingsregelingen voor verzekerden. "Het is een stabiel proces dat slechts door twee medewerkers werd uitgevoerd. Het gaat om enkele duizen-



Conny de Zwart en Herman Schreuder: "We kiezen voor een gefaseerde aanpak, proces voor proces."

den regelingen per maand. Het is qua omvang zeer behapbaar en het is geen bedrijfskritisch proces. Zou er bij de pilot ergens wat mislopen, dan breekt er niet meteen paniek uit", verklaart De Zwart haar keus. "Bovendien heeft dit proces alles in zich: er waren veel overdrachtsmomenten en het kon allemaal een stuk slimmer en efficiënter."

Schreuder kon zich helemaal in die keus vinden. "We lopen allebei al lang mee en weten dat dit de enige manier is om tegelijkertijd een nieuwe methodiek en nieuwe technologie te implementeren. Begin je groot of met een bedrijfskritisch proces, dan loop je domweg teveel risico. En zou je starten met een proces dat niet lekker loopt, dan bombardeer je de pilot tot oplossing van een probleem, terwijl het om een nieuwe manier van werken gaat die je in alle geleidingen wilt doorvoeren."

Het proces betalingsregelingen behandelt aanvragen van verzekerden die een betalingsachterstand hebben en die hun financiële verplichting niet kunnen nakomen. In overleg wordt de achterstand dan in kleine stapjes terugbetaald. Het proces wordt in gang gezet zodra iemand zich meldt in de winkel of bij het callcenter of schriftelijk reageert. In de oude situatie zorgde de balie- of callcenter-medewerker ervoor dat de aanvraag tot een betalingsregeling in het systeem werd opgenomen. Die medewerker kon nog niets toezeggen, want

de afdeling Incasso besliste hierover. In sommige gevallen was daarnaast nog een paraaf van een teamleider nodig. Al met al duurde het zo'n twee weken voordat de klant uitsluitel kreeg.

In het nieuwe proces zijn het niet meer de twee medewerkers van Incasso die iedere aanvraag separaat beoordelen, maar beoordeelt het systeem de aanvragen op basis van vooraf gedefinieerde rules. De callcenter- of baliemedewerker ziet nu precies binnen welke bandbreedte hij of zij afspraken kan maken met de klant. Dan gaat het om het maximale bedrag en het maximale aantal maanden waarin dat bedrag mag worden terugbetaald. De Zwart: "De twee medewerkers hebben zichzelf in principe overbodig gemaakt. Zij hebben eenmalig de rules bepaald en kunnen die natuurlijk desgewenst weer bijstellen, maar ze hoeven niet iedere aanvraag individueel te beoordelen."

De grote winst zit echter niet zozeer in de besparing van twee FTE's, maar in een veel klantvriendelijker proces. "De klant weet nu direct waar hij aan toe is. Als hij naar aanleiding van onze beslissing nog vragen heeft, kan hij ze ook meteen stellen. Vroeger ging er veel meer correspondentie heen en weer", stelt De Zwart.

### Gemene deler

Nu het proces betalingsregelingen met de BPM-methodiek opnieuw is ingericht, wordt het in het najaar tijd om een groter proces aan te pakken: het incassoklantproces. "Het gaat om alle correspondentie en telefoontjes met klanten over rekeningen die zij moeten betalen. Dit proces is voor 80 procent geautomatiseerd. De 20 procent die overblijft betreft de individuele klantcontacten", weet De Zwart. Om de incassoafdeling stap voor stap over te zetten, wordt begonnen met de correspondentie. Deze stap voor stap aanpak is in dit geval extra belangrijk omdat deze afdeling als enige onderdeel van Agis nog niet met workflow management werkt. Voor hen wordt het daarom een extra grote overgang. "Nu verdeelt de teamleider van die afdeling 's morgens nog gewoon het werk door aan iedere medewerker een stapeltje brieven te geven die moeten worden afgehandeld. Straks opent een medewerker zijn of haar werkbak", geeft De Zwart het verschil aan. "Ze hebben nu geen inzicht in de status van een klantvraag. Straks wel, waardoor ze klanten beter te woord kunnen staan en het management beter inzicht heeft in de status en de voortgang van het werkaanbod."

Ook het proces van het schrijven van een brief wordt grondig gewijzigd. "Nu is iedere brief nog uniek. Medewerkers beginnen voor iedere klantvraag steeds opnieuw met het van scratch af aan opstellen van een antwoord. Straks gaan we de gemene delers standaardiseren, zodat brieven sneller kunnen worden opgesteld. Daarnaast beantwoorden we schriftelijk gestelde vragen meer en meer telefonisch. Aan de telefoon kun je een dialoog aangaan en hoor je ook of de klant het antwoord snapt", zegt De Zwart. Ook in dit proces verwacht Agis een grote efficiencywinst te boeken. »

## Veranderingsgerichtheid

De communicatie met de medewerkers is belangrijk aandachtspunt voor het management, weet De Zwart. “We zijn al langer bezig met het optimaliseren en automatiseren van processen en hebben daardoor in het verleden veel medewerkers moeten laten afvloeien. Gelukkig zitten we nu weer in de positie dat we kunnen bouwen, maar voor medewerkers klinkt het toch altijd angstig als ze horen dat hun werk ophoudt te bestaan. We hebben ontwikkelgerichtheid daarom voor alle Agis-medewerkers tot kerncompetentie benoemd. Dat betekent dat het in de hele beoordelingscyclus breed wordt meegenomen. Iedereen heeft bij ons de garantie van werk, alleen niet van hetzelfde werk. Je moet je willen ontwikkelen. Door daar actief op te sturen en het mee te nemen in functionerings- en beoordelingsgesprekken, weet iedereen wat er van hem verwacht wordt.”

Een andere kerncompetentie die voor alle Agis-medewerkers geldt en waar actief op wordt gestuurd, is klantgerichtheid. Anderhalf jaar geleden startte het programma ‘De klant (b)en ik’, een organisch en continu proces dat in alle lagen van de organisatie plaatsvindt. Iedereen wordt nu beoordeeld op zijn mate van klantgerichtheid en voor iedere medewerker wordt bekeken wat hij of zij kan doen om het klantgevoel te vergroten. “Ik ben bijvoorbeeld met het MT van de divisie een avond in het callcenter gaan zitten om zelf klanten te bellen en te ervaren hoe het klantcontact in de praktijk verloopt. Dat is heel gek. De hele dag ben ik bezig ervoor te zorgen dat de administratieve processen soepel verlopen zodat de klant zo snel mogelijk zijn geld heeft, maar toen ik die klant ineens aan de lijn kreeg, was ik zenuwachtig. De meeste mensen die bellen hebben immers een klacht, impliciet of expliciet. Ze willen weten waar hun geld blijft, hebben een vraag of zijn het niet eens met onze beoordeling. Ik ben altijd met dat soort vragen bezig vanuit een procesgedachte. Het is een taak die moet worden afgehandeld. Heb je zo iemand aan de telefoon, dan gaat het ineens om een persoon”, vertelt De Zwart. Het is nog lang niet zo dat alle medewerkers nu tot in hun tenen klantgericht zijn, “maar de olievlek wordt groter. Het is een uitdaging om sommige medewerkers die puur productiewerk doen een klantgevoel te geven, maar er zijn gelukkig ook veel medewerkers die er juist inspiratie uit halen als ze beter zien waarom ze iets doen en welke onmisbare schakel zij zijn in het klantproces.”

## Ontschotting

Daaraan levert BPM een belangrijke bijdrage, weet Schreuder. “Klantgericht opereren is een belangrijke driver om BPM in te voeren. BPM maakt het voor medewerkers plotseling inzichtelijk wat hun bijdrage is aan een bepaald proces. Dat brengt ze ook in de positie dat ze kunnen meedenken over hoe ze hun eigen proces klantgerichter kunnen maken. BPM is daarmee meer dan een set technieken en tools, het is een manier om medewerkers inzicht te geven in hun gedrag en dat te veranderen. Bewustwording is dan ook een heel

belangrijk onderdeel van de BPM-implementatie.”

Hij waarschuwt dat het management BPM nooit mag misbruiken om meer controle te krijgen over een proces. “Zodra medewerkers een *big brother is watching you*-gevoel krijgen, is het gedoemd te mislukken”, meent Schreuder. “Sterker, BPM belooft dan misschien wel een betere controle en sturing, maar doordat processen ineens horizontaal door alle geledingen van een organisatie heen gaan lopen en niet langer binnen de silo van een afdeling blijven, komt een groot deel van het proces buiten de invloedssfeer van een afdelingshoofd te liggen. Je moet er dus goed over nadenken wie er sturing gaat geven aan een proces en wie de eigenaar is.”

## Bewustwording is een heel belangrijk onderdeel van de BPM-implementatie

Hij noemt een voorbeeld waarbij de ‘ontschotting’ zelfs tot over de muren van Agis heen gaat. “Neem een aanvraag voor plastische chirurgie. Nu moet de patiënt altijd door een arts van ons worden gezien om te beoordelen of wij de operatie wel of niet vergoeden. In een pilot hebben we beslissbomen en protocollen ontwikkeld die de plastisch chirurg kan gebruiken om zelf die beoordeling te doen. Alleen in geval van twijfel komt er nog een arts van ons aan te pas. Dit willen we breed gaan uitrollen. Hetzelfde geldt voor de vergoeding van hulpmiddelen zoals een sta-op-stoel of rollator. Door op basis van afspraken de beslissingsbevoegdheid buiten onze muren neer te leggen, vereenvoudigen we het proces, halen we de schotten tussen de verschillende schakels weg en geven we de klant sneller duidelijkheid.”

## Betrokkenheid medewerkers

Ondanks de wat stroeve start is De Zwart nu erg gelukkig met BPM. “Het is een uitstekend middel om medewerkers nauwer bij hun werk te betrekken. Dat kan nu zo goed omdat je met BPM veranderingen iteratief kunt doorvoeren. Je hoeft nog geen volledig uitgewerkt plan te hebben, maar je kunt al starten met een globaal idee. We zetten iemand uit de business gewoon samen met een ontwikkelaar bij elkaar en laten ze samen een proces vormgeven. Op die manier kom je al heel snel tot een werkende versie, die daarna stap voor stap kan worden verbeterd. Werden medewerkers vroeger pas in de fase van de gebruikerstest bij een nieuwe werkwijze betrokken, nu hebben ze al inspraak vanaf het allereerste moment. BPM is daarmee een uitstekend middel om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.