

## MASTER

### Financieel bedrijfsmodel

### een ontwerp van prestatie-indicatoren voor een verzekeringsmaatschappij

Bor, W.

*Award date:*  
1996

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

# FINANCIEEL BEDRIJFSMODEL

Een ontwerp van prestatie-indicatoren  
voor een verzekeringsmaatschappij

Afstudeeronderzoek

In opdracht van: Technische Universiteit Eindhoven  
Faculteit Technische Bedrijfskunde  
Vakgroep Bedrijfseconomie & Marketing  
Den Dolech 2  
5600 MB Eindhoven

ANOVA Verzekeringen  
Van Asch van Wijckstraat 55  
3811 LP Amersfoort

Onder begeleiding van:	Dr. E.J.G. Vosselman	(eerste begeleider universiteit)
	Ir. C.P.M. Govers	(tweede begeleider universiteit)
	Drs. C.J.T.M. Kokke	(derde begeleider universiteit)
	K. Westerhoff	(begeleider bedrijf)
Uitgevoerd door:	W. Bor	(Id. nr. 375130)

Amersfoort, mei 1996

## **ABSTRACT**

This report describes the results of an investigation of the front-office processes at ANOVA Verzekeringen. The front-office covers processes like product development, recruitment of individual and collective insurance contracts and customer advising. The goal of the investigation was to improve the method of measuring the efficiency and effectiveness of the front-office.

## VOORWOORD

Dit rapport vormt het resultaat van mijn bij ANOVA Verzekeringen uitgevoerde afstudeeropdracht. De opdracht is uitgevoerd ter afsluiting van de studie bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. De opdracht is gedurende de periode mei 1995 - november 1995 uitgevoerd bij het Bureau van de Controller.

Graag bedank ik de medewerkers van ANOVA Verzekeringen voor de mogelijkheid om mijn studie binnen het bedrijf af te ronden en de bereidheid mij te helpen tijdens het onderzoek; met name de heer K. Westerhof, die mij gedurende het hele project begeleid heeft.

Daarnaast bedank ik mijn begeleiders vanuit de universiteit, Dr. E.G.J. Vosselman en Ir C.P.M. Govers, voor hun ondersteuning en bijdrage aan het onderzoek.

W. Bor

## SUMMARY

### *The company*

ANOVA Verzekeringen is an insurance company, located at Amersfoort. The company is specialised in (national) health insurance, indemnity insurance and life insurance.

Since January 1993 the customers of the national health insurance companies are able to switch between insurance company after a period of two years. This option of the customer increased the competition between the national health insurance-offices.

ANOVA Verzekeringen has to anticipate on these changes in the market. They should prevent that their customers switch to an other national health insurance competitor. Otherwise new customers are free to choose their national health insurance company, so ANOVA Verzekeringen should recruit these new insurance customers as well.

### *The assignment*

The Bureau van de Controller, henceforth referred to as BvdC, is a department of the section Financieel Economische Zaken. One task of the BvdC is to improve the efficiency and effectiveness of the business processes. To improve the efficiency and effectiveness of the business processes it is necessary to have better insight in the present business processes.

This was nearly impossible because of two reasons:

- BvdC had not enough insight in the present business processes. What happened in the present business processes was unknown;
- BvdC had not a method of measuring the present business processes.

These two reasons led to the following statement of the problem:

*There is not enough insight and structure in the present business processes to improve the efficiency and effectiveness of the business processes.*

Although there is information about the business processes in the company, it was not available for BvdC. The problems mentioned above led to the following statement of assignment:

*Describe the business processes and design performance-indicators with which BvdC can contribute to an improvement of the efficiency and effectiveness of the business processes.*

The method used to design the performance-indicators is based six research questions:

1. What are the current business processes?
2. What is the description of the processes and what are their goals?
3. Which aspects influence the efficiency and effectiveness of the processes?
4. Which performance-indicators are in use by BvdC and the middle management to improve the efficiency and effectiveness of the processes?
5. Review these current performance-indicators.
6. Design new performance-indicators.

The investigation is limited by the business processes in the front-office of the division

Verzekerden. The following processes take place in the front-office:

- Development of new products
- Improvement of existing products
- Recruitment of individual insurance contracts
- Recruitment of collective insurance contracts
- Customer advising

*Step 1: What are the current business processes?*

A business process includes a part of the core activities of the organisation. With the help of a document of the Interne Accountant Dienst the core activities were determined. Thereafter four principals were interviewed to check the completeness of determination. It turned out that these principals had the same opinion in general, which led to the following final set of main business processes:

- product development
- purchase
- treatment of declarations
- quality-control
- recruitment of insurance contracts
- management of insurance contracts
- relation management

Every main business process can be split up into different subprocesses. This investigation is limited by the main business processes in the front-office of the division Verzekerden. The following main business processes take place in the front-office:

- product development
- recruitment of insurance contracts
- relation management

Within the main business process product development is distinguished:

- the development of new products
- the improvement of existing products

Within the main business recruitment from insurance contracts is distinguished:

- recruitment of collective insurance contracts
- recruitment of individual insurance contracts

With the main business relation management is mentioned the answering of the questions of customers.

## *Step 2: What is the description of the processes and what are their goals?*

To contribute to the improvement of the efficiency and effectiveness of the business processes insight in the development of the business processes is necessary. The development and the goals of the processes will be described in this step. This is done by studying documents, observation and interviews. In each process some steps can be distinguished. The goals and the different process-steps are mentioned:

### *Product development*

The goal of the process product development is to develop products which are asked for by the market. The distinguished process steps are:

- idea generation
- rough survey
- decision go or not
- product design
- decision go or not
- design of communication materials
- implementation of the product in the back-office
- introduction of the new product

### *Improvement of existing products*

The goal of the process is to change the product design based on changes in the market or because of bad financial results. The distinguished process steps are:

- product and market analyses
- decision go or not
- changing of product design
- decision go or not
- changing of communication materials
- changing of the back-office
- introduction of the changed product

### *Recruitment of individual insurance contracts*

The goal of the process is to recruit individual insurance contracts. The quantity of the recruitment is independent of the companies goals. The disguised steps are:

- to fix the recruitment goals. The recruitment goal is the sum of the growing goals and the yearly loss of insurance contracts.
- prepare recruitment actions
- decision go or not
- execute the recruitment actions
- process the response

### *Recruitment of collective insurance contracts*

The goal of the process is to recruit a forecast number of insurance contracts.

The distinguished steps are:

- to set the recruitment forecast
- prepare the recruitment actions
- decision go or not
- send mailing and analyse response
- visit the prospect company
- send mailing to the company's employees and analyse response
- decision go or not
- contracting the company

### *Customer advising*

The goal of the process is to answer all questions of the customers.

### *Step 3. Which aspects influence the efficiency and effectiveness of the processes?*

The improvement of the efficiency and effectiveness will be managed with performance-indicators. A performance-indicator measures a certain aspect. This measurement is compared with a norm. If the value of the measurement deviates from the norm a signal is sent to the middle manager of the process. Before measuring the efficiency and effectiveness of a business process it is necessary to determine the aspect which influence the efficiency and effectiveness. By studying documents and interviewing employees within ANOVA Verzekeringen the aspects which determine the efficiency and effectiveness of the business processes were embodied. The aspects are mentioned for each process in the front office.

#### *Product development and improvement of existing products*

The aspects which determine the efficiency are:

- number of labour hours
- price per labour hour

The aspects which determine the effectiveness are:

- expectation of the recruitment of insurance contracts
- design of the product
- price(structure)
- recruitment costs
- administration costs
- construction

Construction means that the insured value has been reinsured at an other insurance company, so that we can claim parts of the customer's claim at that insurance company.

#### *Recruitment of individual insurance contracts*

The aspects which determine the efficiency of labour are:

- number of follow up actions
- duration in time of a follow up activity

The aspects which determine the efficiency of communication costs are:

- the product
- the kind of customer
- the kind of communication medium
- the number of follow up actions
- the grow objective

The aspects which determine the effectiveness are:

- the gross response
- the net response
- the average life cycle of an insurance contract

#### *Recruitment of collective insurance contracts*

The aspects which determine the efficiency are:

- the number of visits of an account manager each week



- the average number of visit to each new collective contract
- response on communication activities

The aspects which determine the effectiveness are:

- the number of collective contracts
- average number of individual contracts within a collective contract
- the average life cycle of a collective contract
- the amount of indemnification

#### *Customer advising*

The aspects which determine the efficiency are:

- the operation time to answer a information question
- the number of information questions
- the number of information locations

#### *Step 4: Which performance-indicators are in use by BvdC and the middle management to improve the efficiency and effectiveness of the business processes?*

In this step the current performance-indicators are described for each process.

#### *Step 5: Reviewed these current performance indicators*

In this step the current performance-indicators are judged. Three criteria are used by the judgement of the performance-indicators:

- Are all aspects which influence the efficiency and effectiveness of the process measured by a performance-indicator?
- Are the performance-indicators unambiguous?
- Are the norms unambiguous?

There are a tree kinds of problems distinguished:

- In the current situation BvdC and the middle management of the processes have a lack of performance-indicators for all processes.
- The used performance-indicators are ambiguous
- There is no norm at all or there is an ambiguous norm

#### *a.. Lack of performance-indicators*

In the current situation most efficiency and effectiveness aspect are not measured by performance-indicators. For example: It is not possible to measure the response of a recruitment action. This has the following disadvantages:

- it is impossible to determine the effectiveness of the whole process of a recruitment action.
- the judgement of prepared recruitment actions is not based on historical information. To determine a norm is impossible.

#### *b. The used performance-indicators are ambiguous*

In the current situation the performance-indicators are not definite for the total organisation. The method of measuring the value of the performance-indicator differs between principals within the organisation. For example: The department Verkoop Bedrijven definite an insurance contract as recruited if an application formulae has arrived. BvdC definite an insurance contract as recruited if a demand for application is accepted.

c. Their is no norm at all of the norm is ambiguous

In the current situation their is no norm at all of the norm is ambiguous. For example: their is no norm for the maximum of recruitment costs. It is possible prepare recruitment activities which takes the margin for administration and recruitment cost for the next ten years. These kind of insurance contracts has a lifecycle from average seven years.

#### *6. Design new performance-indicators.*

Regarding the design of new performance-indicators the following criteria are taken into account:

- the adjustments must be improved;
- the adjustment must be feasible: the profits must offset the losses;
- the adjustment must be consistent; the performance-indicators must not overlap for results;
- the performance-indicators must be ambiguous;
- the method of measuring must be ambiguous.

In this step for each progress is designed an performance-indicator. The information requirement is analysed starting from the results, which the performance-indicators have to provide.

#### *Conclusions and recommendations*

The conclusion concerning the result of the research are:

- there is a lack of ambiguous performance-indicators
- there is a lack of ambiguous norms
- there is a lack of historical information
- there is insufficient insight in the consequences of changing in the business processes into other business processes.

The recommendations are:

- design an informationsystem to safe information of the performance-indicators for the future
- determine (provisional) norms
- introduce the designed performance-indicators

# INHOUDSOPGAVE

ABSTRACT

SUMMARY

VOORWOORD

## HOOFDSTUK 1 PROBLEEM OMSCHRIJVING

1.1	ANOVA Verzekeringen	12
1.2	Aanleiding tot de opdracht	14
1.3	Probleemhebber	14
1.4	Probleemstelling	15
1.5	Werkwijze van onderzoek	16

## HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

2.1	Resultaatgebieden	18
2.2	Prestatie-indicatoren	19

## HOOFDSTUK 3 BESCHRIJVING VAN DE PRIMAIRE PROCESSEN

## HOOFDSTUK 4 BESCHRIJVING VAN DE HUIDIGE SITUATIE

4.1	Inleiding	25
4.2	Het ontwikkelen van nieuwe produkten	25
4.3	Het verbeteren van (bestaande)produkten	32
4.4	Het verkopen van produkten aan particulieren	36
4.5	Informatievoorziening aan verzekerden	44
4.6	Verkopen van collectieve contracten	48
4.7	Samenvatting van de belangrijkste resultaten	53

## HOOFDSTUK 5 VERBETERINGSVOORSTELLEN

5.1	Criteria voor ontwerp	55
5.2	Gewenste resultaten	56
5.3	Invulling van prestatie-indicatoren	57

## HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES en AANBEVELINGEN

6.1	Conclusies	65
6.2	Aanbevelingen	66

LITERATUURLIJST	67
-----------------	----

# HOOFDSTUK I PROBLEEM OMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt de opdracht uitgewerkt. Vanuit een beschrijving van de organisatie en de marktontwikkelingen wordt de aanleiding tot de opdracht beschreven. Vervolgens worden de taken en de bevoegdheden van de probleemhebber beschreven. Tot slot wordt de aanpak van de opdracht beschreven.

In de eerste paragraaf wordt de organisatie in het kort beschreven. De kerntaken en de organisatiestructuur komen aan bod. Daarnaast worden de marktontwikkelingen en de gevolgen daarvan behandeld. In de tweede paragraaf wordt in paragraaf twee de aanleiding tot de opdracht beschreven. In de derde paragraaf wordt de probleemhebber behandeld. De taken en bevoegdheden van de probleemhebber worden beschreven. In de vierde paragraaf wordt vervolgens de probleemstelling geformuleerd. Naast de probleemstelling zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd en wordt de afbakening van het onderzoek weergegeven. In de laatste paragraaf wordt de aanpak van de opdracht verwoord en wordt een opbouw van het rapport weergegeven.

## I.1 ANOVA Verzekeringen

### Missie en kerntaken

ANOVA Verzekeringen verzorgt de uitvoering van de Ziekenfondswet (ZFW) en de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Daarnaast biedt ANOVA Verzekeringen een produktenpakket aan op het gebied van particuliere ziektekosten-, schade- en levensverzekeringen.

Als missie heeft de organisatie:

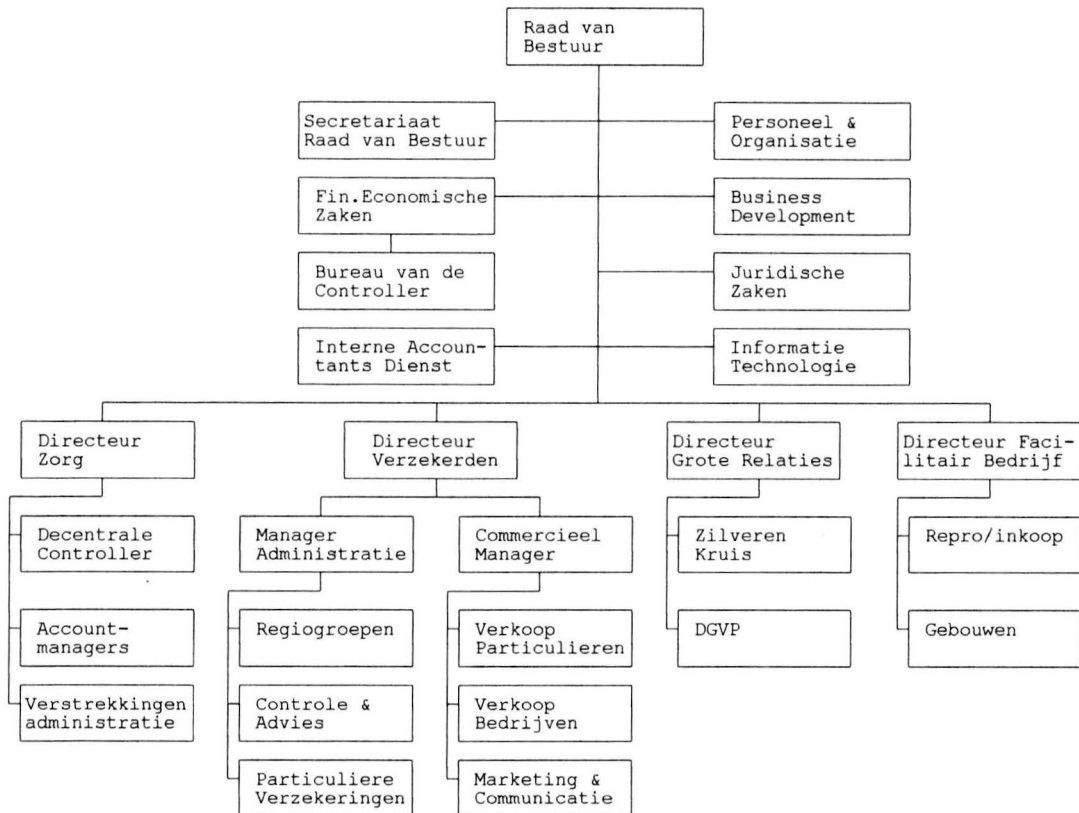
- Het waarborgen van verstrekkingen en/of vergoedingen wegens kosten van geneeskundige verzorging op grond van de ZFW en de AWBZ, voor de bij haar ingeschreven verzekerden.
- Het bevorderen van de volksgezondheid in het algemeen en de verzorging van de haar verzekerden in het bijzonder.

### Organisatiestructuur

De hoofdactiviteiten van ANOVA Verzekeringen zijn ondergebracht in vier sectoren en een aantal concernstaven. De sectoren zijn:

<i>Sector</i>	<i>Taakomschrijving</i>
Grote Zakelijke Relaties	Beheren en onderhouden van grote collectiviteiten.
Zorg	Inkopen van medische dienstverlening en uitvoeren van de verstrekkingen administratie.
Verzekerden	Verkopen van verzekeringen aan bedrijven en particulieren, geven van informatie aan verzekerden, afhandelen van declaraties van particulier verzekerden en het onderhouden van de verzekerden-administratie.
Facilitair Bedrijf	Verrichten van diensten op alle gebied aan de interne organisatie.

## Organogram



Organogram ANOVA Verzekeringen

### Marktontwikkelingen

Sinds 1 januari 1993 hebben de ziekenfondsverzekerden na een periode van twee jaar vrijheid om van zorgverzekeraar te veranderen. Deze keuzevrijheid van de consument verhoogt de marktwerking tussen de zorgverzekeraars. Fusies en samenwerkingsverbanden resulteren in een kleiner aantal zorgverzekeraars. Verwacht wordt dat op lange termijn circa vijf grote zelfstandige zorgverzekeraars ontstaan, met elk 1,5 - 2,5 miljoen ziekenfondsverzekerden en anderzijds een aantal kleinere zorgverzekeraars die zich verder zullen clusteren<sup>1</sup>. De keuzevrijheid van de ziekenfondsverzekerden en de verzadiging van de zorgbranche heeft geleid tot een concurrentiestrijd. De tendens is waar te nemen dat zorgverzekeraars de zorgverzekeringen als startpunt zien voor de verkoop van schade- en levenprodukten.

Verzekerden zijn interessant voor verzekeraars als collectief verzekerde. Aan een bedrijf worden naast de ziektekosten-, traditionele schade- en levenprodukten ook aanvullende pakketten voor de Ziektewet, WAO-gat aangeboden. Tot slot worden de zorgverzekeraars steeds meer zelf financieel risico drager over het verstrekkingen budget.

1

Bron: Bedrijfsbeschrijving van de IAD

### **Gevolgen van marktontwikkelingen voor ANOVA.**

Zorgverzekerden zijn niet meer wettelijk aangewezen op ANOVA. ANOVA zal nieuwe verzekerden moeten werven en daarnaast moeten voorkomen dat bestaande klanten naar een concurrent overlopen.

### **Doelstellingen van ANOVA.**

ANOVA heeft, met het oog op de gewijzigde marktsituatie, haar strategische lange termijn doelstellingen geformuleerd die zij in het jaar 2000 wil hebben bereikt. De geformuleerde doelstellingen zijn:

Algemeen	Landelijk verzekeraar Totaalverzekeraar <sup>2</sup>
OWM Zorg	Marktleider in de regio Landelijk tenminste bij de eerste vijf verzekeraars
ANOVA Beheer	Een premieomzet van minimaal fl 150 miljoen

## **1.2 Aanleiding tot de opdracht**

Het Bureau van de Controller (verder BvdC) ziet het als haar taak om de primaire processen te meten en beoordelen op het gebied van efficiency en effectiviteit. Om inhoud te geven aan deze taak wil het BvdC mee kunnen denken bij het realiseren van de beleidscyclus. Binnen de beleidsproces valt enerzijds het proces van planning en begroting en anderzijds de bewaking van de uitvoering van de definitieve plannen.

Om van te voren mee te kunnen denken en de budgetten te kunnen bewaken heeft het BvdC inzicht nodig in de werkwijze binnen de primaire processen en hun onderlinge relaties. Dit inzicht heeft het BvdC op dit moment nog onvoldoende.

## **1.3 Probleemhebber**

De probleemhebber is het Bureau van de Controller. Het Bureau van de Controller is een sub-afdeling binnen de stafafdeling Financieel Economische Zaken. BvdC ondersteunt de Controller bij de uitvoering van zijn taak. De huidige taken van BvdC zijn<sup>3</sup>:

1. Coördineren van het proces van planning en begroting van de organisatie, op basis van goedgekeurde actieplannen van sectoren en stafafdelingen.
2. Vervaardigen van financiële rapportages in de vorm van kwartaal-, halfjaar-, en

---

2

Een totaalverzekeraar is een verzekeraar die zowel de ziektekosten-, schade- als levenproducten verkoopt. Het assortiment binnen deze produktgroepen hoeft daarbij niet volledig te zijn.

3

Bron: Handboek Financieel Economische Zaken

- jaarrapportages, inclusief de daarbij behorende analyses.
3. Bewaken van budgetten in relatie tot de gerealiseerde cijfers per kwartaal, inclusief analyse en verklaren van budgetverschillen.
  4. Adviseren inzake budgetoverschrijding.
  5. Uitvoeren van financieel-economische analyses ter evaluatie van de prestaties van bedrijfsprocessen.
  6. Opstellen en periodiek toetsen van een systeem voor integrale bedrijfsbeheersing.
  7. Inrichten van een systeem voor managementinformatie inclusief rapportage en het toezien op realisatie in overleg met directeuren en hoofden van stafafdelingen/Faciliteitair Bedrijf.
  8. Leveren van managementinformatie in overleg met de directeuren van de bedrijfs-eenheden/hoofden van stafafdelingen.
  9. Verrichten van financieel onderzoek inclusief het beoordelen van investeringsaanvragen.
  10. Toetsen van rapportages en analyses van derden op financieel economische aspecten.
  11. Invoeren en periodiek toetsen van een systeem voor interne en externe verrekening.
  12. Geven van richtlijnen voor de inrichting van de grootboeken.

De bevoegdheden van het BvdC zijn:

1. Hebben van vrije toegang tot alle bedrijfsonderdelen om de informatie die relevant is voor de uitoefening van de controllersfunctie, in te winnen.
2. Geven van richtlijnen aan alle sectoren en stafafdelingen op de gebieden waarvoor de controller verantwoordelijk is.
3. Verstrekken van gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur en leidinggevendenden van sectoren en stafafdelingen.
4. Toetsen van budget overschrijdingen en adviseren van de Raad van Bestuur en de betrokken leidinggevende hierover.

Voor het uitoefenen van haar taken heeft BvdC nog onvoldoende inzicht in de primaire processen en te weinig instrumenten om de efficiency en de effectiviteit van de primaire processen te kunnen beoordelen.

#### 1.4 Probleemstelling

De probleemstelling wordt als volgt geformuleerd:

*Op welke wijze en met welke instrumenten kan het Bureau van de Controller een bijdrage leveren aan een efficiënte en effectieve uitvoering van de primaire processen.*

Vanuit de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen tot stand gekomen:

- a. Wat zijn de primaire processen en deelprocessen?
- b. Hoe verlopen die processen en wat is het doel?
- c. Wat zijn de effectiviteits- en efficiencybepalende factoren?
- d. Welke instrumenten heeft BvdC op dit moment beschikbaar?
- e. Voldoen de huidige instrumenten van BvdC om de efficiency en effectiviteit van het

- proces te bevorderen?  
f. Ontwerpen van nieuwe instrumenten.

### **Afbakening van het onderzoek**

De afdelingen binnen het primaire proces van ANOVA zijn op te delen in een front- en een back-office. Medewerkers binnen de front-office onderhouden de contacten met verzekerden en/of zorgverleners. De medewerkers van de back-office houden zich voornamelijk bezig met administratieve handelingen. Het onderzoek beperkt zich tot de primaire processen die worden uitgevoerd binnen de front-office van de sector Verzekerden. De front-office van de sector Verzekerden bestaat uit de afdelingen die onder verantwoording vallen van de commercieel manager.

Voor de front-office is gekozen omdat deze processen een grote invloed hebben op het resultaat van de onderneming en omdat de processen in de back-office in kaart worden gebracht in het project 'de administratie fabriek'.

## **1.5 Werkwijze van onderzoek**

Uit de probleemstelling zijn een zestal onderzoeksvragen tot stand gekomen. In deze paragraaf wordt voor elke onderzoeksvraag een aanpak beschreven.

### **a. Inventarisatie van het primaire proces.**

Als basis voor de efficiency en effectiviteit beoordeling wordt een indeling gemaakt van de processen die er plaats vinden. Elk bedrijfsproces dat een gedeelte van de kernactiviteiten van de organisatie omvat kan worden aangemerkt als een primaire proces. De primaire processen zijn te clusteren in hoofdprocessen. Binnen een hoofdproces zijn een aantal processen te onderscheiden. Deze processen worden deelprocessen genoemd.

#### **methode**

- de indeling van primaire processen, zoals vermeldt in het rapport 'Bedrijfsbeschrijving ANOVA' van de Interne Accountants Dienst, is als basis genomen.
- toetsing van de bestaande indeling aan de beleving van de leidinggevenden.

### **b. Beschrijving van het deelproces**

Binnen deze stap wordt een beschrijving gegeven van de doelstellingen, de werkwijze en de input- en outputvariabelen. De doelstellingen van een deelproces behoren in relatie te staan tot de bedrijfsdoelstellingen.

#### **methode**

- de doelstelling van het proces is vastgesteld door middel van de interviews met medewerkers uit het proces.
- de werkwijze, de input en output van de processen zijn vastgesteld op basis van de interviews en in het bedrijf aanwezige rapporten.



**c. Vaststellen van de efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren**

Om het proces efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk om de factoren te kennen die deze beïnvloeden.

**methode**

- De efficiencybepalende factoren zijn afgeleid uit de inzet van inputvariabelen en de interviews.
- De effectiviteitsbepalende factoren zijn afgeleid vanuit de doelstelling van het proces en de interviews.

**d. Beschrijving en beoordeling van de huidige control instrumenten van de uitvoerders van het proces en van het BvdC**

Binnen deze stap worden de huidige instrumenten van de uitvoerders van het proces en het BvdC beschreven en beoordeeld.

**methode**

1. beschrijving van de control instrumenten op basis van:

- interviews
- aanwezige stukken

2. beoordeling van de control instrumenten op basis van:

- interviews
- vergelijking van aanwezige stukken

**e. Ontwerp van verbeterde instrumenten**

Binnen deze stap worden voorzover nodig ontwerpen gegeven voor instrumenten om de effectiviteit of efficiency van een bepaald proces te meten en te beoordelen.

**methode**

- Inzicht verkregen in de stappen a tot en met d.

**Opbouw van het rapport**

Het rapport is opgebouwd uit zes hoofdstukken. Eerst wordt er is het volgende hoofdstuk een theoretisch kader weergegeven voor het ontwerpen van prestatie-indicatoren. Vervolgens wordt in het derde en vierde hoofdstuk de huidige situatie beschreven. Het derde hoofdstuk geeft de primaire processen weer en het vierde hoofdstuk beschrijft de processen die binnen de afbakening van het onderzoek vallen. Binnen het vijfde hoofdstuk wordt met behulp van de informatie uit het vierde hoofdstuk een ontwerp van nieuwe prestatie-indicatoren beschreven. Tot slot worden in het zesde hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen beschreven.

## HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

In hoofdstuk 1 van dit rapport is reeds vermeld dat ontwikkeling van instrumenten (prestatie-indicatoren) om de efficiency en effectiviteit van processen te verbeteren een doelstelling van het onderzoek is. In dit hoofdstuk zal getracht worden een meer theoretische onderbouwing voor de ontwikkeling van prestatie-indicatoren te geven. De theoretische onderbouwing is ontleend aan 'kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering'[MULD93]. Aan einde van het hoofdstuk wordt de samenhang van prestatie-indicatoren in relatie tot het beheersen van de effectiviteit en efficiency weergegeven in afbeelding 1.

### 2.1 Resultaatgebieden

Een resultaatgebied kan worden omschreven als: een gebied waarop een bedrijfsproces gewenste (meetbare) output moet bereiken. De resultaten worden meetbaar gemaakt aan de hand van prestatie-indicatoren. De resultaatgebieden kunnen worden ingedeeld naar hun functie. Hierbij zijn drie typen resultaatgebieden te onderscheiden:

- **Logistieke resultaatgebieden** Hieronder vallen alle resultaatgebieden die betrekking hebben op logistieke aspecten. Bijvoorbeeld aanwezigheid in hoeveelheid, tijd of plaats.
- **Offer resultaatgebieden** Hieronder vallen alle resultaatgebieden die betrekking hebben op kosten aspecten. Bijvoorbeeld bestedingen in termen van capaciteit of uitgaven.
- **Kwaliteit resultaatgebieden** Hieronder vallen alle resultaatgebieden die betrekking hebben op kwalitatieve aspecten. Bijvoorbeeld in termen van specificaties of produktwaardering.

De eisen die aan een resultaatgebied worden gesteld zijn:

1. *output beschrijvend*  
Een resultaatgebied moet geformuleerd zijn in termen van het gewenste resultaat.
2. *output-meetbaar*  
Op een resultaatgebied moeten resultaten, dus meetbare output worden bereikt.
3. *vrij van richting*  
Elke kwantitatieve of kwalitatieve normaanduiding moet worden vermeden. Normering komt pas aan de orde bij de bepaling van de standaardresultaten of doelstellingen.
4. *relevant voor de manager*  
Een resultaatgebied is een gebied waarop de organisatie resultaten moet bereiken. De processen die tot deze resultaten leiden, moeten door managers worden bestuurd. Het juiste niveau is dat niveau waarop de besturing van het desbetreffend

(deel)proces voldoende relevant is voor de desbetreffende verantwoordelijke manager. Relevant gezien de tijdsbesteding en de risico's.

5. *beïnvloedbaar*

De resultaten op een bepaald resultaatgebied moeten beïnvloedbaar zijn voor de managers, die op dit resultaatgebied enige bevoegdheid hebben.

6. *specifiek*

Op het desbetreffende hiërarchisch niveau moet op elk resultaatgebied één manager beslissingsbevoegdheid bezitten.

7. *volledig*

De verzameling resultaatgebieden op het topniveau van een organisatie, gevormd door directie en naaste medewerkers, moet alle voor de organisatie relevante output vereisten bevatten, zonder hiaten en doublures.

## 2.2 Prestatie-indicatoren

Door middel van een prestatie-indicator worden de bereikte doelen op resultaatgebieden gemeten. Een prestatie-indicator geeft ten minste het volgende aan:

- de benoeming van het prestatie-kenmerk dat wordt gemeten;
- de/het bij dit kenmerk behorende:
  - meetmethode.* Hierin wordt weergegeven op welke wijze de waarde van een prestatie-indicator wordt vastgesteld. Het te gebruiken meetmiddel, de meetschaal (nominaal, ordinaal, interval, ratio of absoluut), eventuele meetinstructies en een rekenvoorschrift voor het berekenen van afgeleide waarden wordt omschreven.
  - gebruiksvoorschrift.* Het gebruikersvoorschrift geeft de meetperiode en meetfrequentie weer.
  - informatie-eisen.* Hierin worden de eisen weergegeven ten opzichte van informatiemiddelen, informatiefrequentie en verwerking.

Een resultaatgebied kan worden gezien als een object. Elk object onderscheidt zich van andere objecten door kenmerken en uitkomsten van metingen daarop. Een kenmerk is gedefinieerd als; een direct meetbare grootte.

Bijvoorbeeld het resultaatgebied 'polissen aangemeld'. Relevante kenmerken zijn:

- de frequentie, te meten in aantal polissen
- de poliswaarde, te meten in jaarpremie

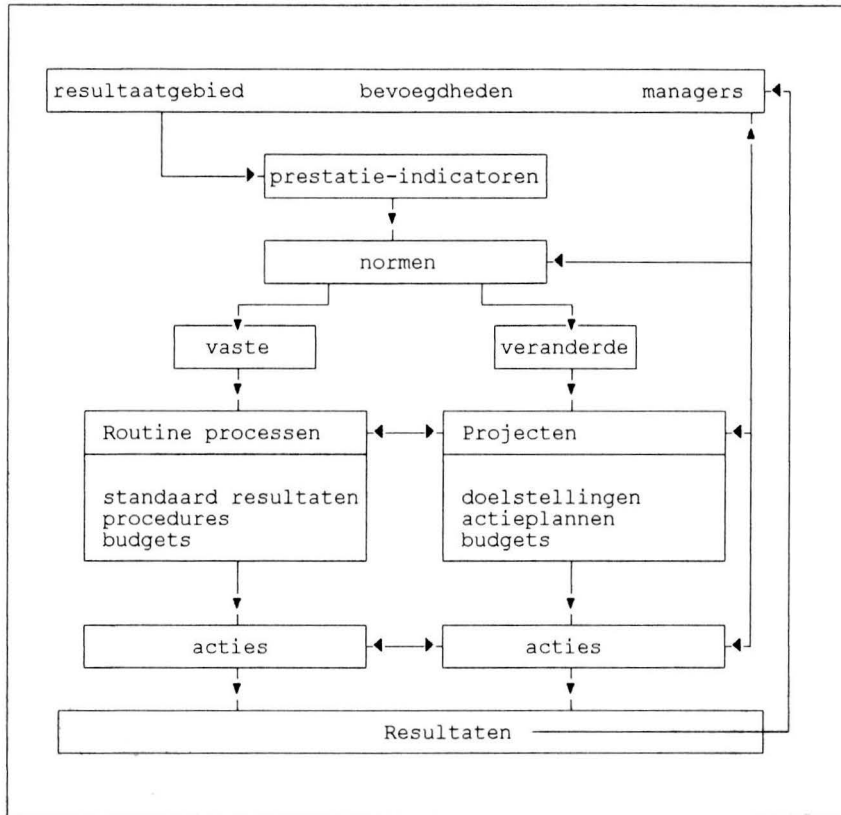
Het kan zinvol zijn het aantal kenmerken uit te breiden. Dit maakt een resultaatgebied meer specifiek en geeft meer informatie om het resultaatgebied te beheersen en te besturen. De hoge graad van detaillering gaat gemakkelijk ten koste van de relevantie. In de praktijk kan men daarom ook beter pas gaan detailleren, nadat de uitkomsten op hoofdkenmerken aangeven dat nadere analyse echt nodig is.

Er zijn een vijftal typen prestatie-indicatoren te onderscheiden:

mono kenmerk prestatie-indicator	de prestatie-indicator heeft betrekking op één kenmerk. Bijvoorbeeld: het aantal uren dat aan een project wordt besteed.
geconstrueerde prestatie-indicator	op de meting van een kenmerk wordt een berekening losgelaten. Bijvoorbeeld: de gemiddelde bedieningstijd van een telefoongesprek.
enkel resultaat gebied factor	de prestatie-indicator wordt verkregen door twee kenmerken van een resultaatgebied te meten en daarop een berekening los te laten. Bijvoorbeeld: de efficiency van arbeid als de quotiënt van uren besteed en uren gepland.
multi resultaat gebied factor	de prestatie-indicator wordt verkregen door kenmerken van meerdere resultaatgebieden erbij te betrekken. Bijvoorbeeld: de prestatie-indicator ROI.

Het doel van een prestatie-indicator is om de individuele manager zo snel mogelijk en zo duidelijk mogelijk te laten zien wat het resultaat is van zijn of haar acties en beslissingen op het eigen verantwoordelijkheidsgebied. Dit om het eigen functioneren en dat van zijn of haar medewerkers te bevorderen. Een tweede reden om zoveel mogelijk met zuivere prestatie-indicatoren te werken, ligt in het feit dat met geconstrueerde factoren nuttige stuurinformatie wordt verdicht, voordat zij de manager bereikt. Vanuit de ervaring met de prestatie-indicatoren in het verleden kunnen normen worden ontwikkeld voor een prestatie-indicator in de toekomst. Deze normen kunnen vervolgens gebruikt kunnen worden tijdens het begrotingsproces.

Op de volgende pagina wordt de samenhang van resultaatgebieden, prestatie-indicatoren en normen weergegeven in afbeelding 1.



afbeelding 1 [MULD93]

In dit hoofdstuk is een theoretisch kader beschreven voor het ontwerpen van prestatie-indicatoren. Voor een prestatie-indicator zijn een aantal voorwaarden vermeld, waaraan deze moet voldoen. Daarnaast is de relatie met betrekking tot normen beschreven. In hoofdstuk vier worden de huidige prestatie-indicatoren beschreven. Bij de beoordeling van de prestatie-indicatoren, zal worden nagegaan aan in hoeverre de huidige prestatie-indicatoren aan de in dit hoofdstuk beschreven voorwaarden voldoen. In hoofdstuk vijf wordt een nieuw ontwerp beschreven voor een aantal prestatie-indicatoren. De in dit hoofdstuk genoemde voorwaarden zullen daarbij betrokken worden. Voordat de huidige situatie wordt beschreven in hoofdstuk vier, worden echter in het volgende hoofdstuk de primaire processen beschreven.

## HOOFDSTUK 3      BESCHRIJVING PRIMAIRE PROCESSEN

In dit hoofdstuk worden de primaire processen van ANOVA geïnventariseerd. Als primair proces kan worden aangemerkt elk bedrijfsproces dat de kernactiviteiten van een deel van de organisatie omvat.

### Produktgroepen

ANOVA Verzekeringen kent drie produktgroepen:

- zorgprodukten (ziekenfonds en particuliere ziektekosten)
- schadeprodukten
- levenprodukten

De primaire processen zijn niet voor alle drie de produktgroepen gelijk. Binnen de produktgroepen Zorg, respectievelijk Schade en Leven worden de volgende primaire processen onderscheiden:

#### Zorg:

- produktontwikkeling
- inkopen
- declaratieafhandeling
- kwaliteitscontrole
- werving
- polisbeheer
- relatiebeheer

#### Schade en Leven:

- produktontwikkeling
- declaratieafhandeling
- werving
- polisbeheer
- relatiebeheer

Binnen de genoemde primaire processen kunnen een aantal deelprocessen worden onderscheiden. De deelprocessen zijn onderscheiden op grond van de mening van de leidinggevende van het hoofdproces.

#### *Voor de produktgroep Zorg:*

- |                       |                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produktontwikkeling   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van nieuwe polissen.</li><li>• Verbeteren/aanpassen van bestaande polissen.</li></ul>                                                        |
| Inkopen               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Onderhouden van de relatie met instellingen en zorgverleners.</li><li>• Inkopen van zorg tegen een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit.</li></ul> |
| Declaratieafhandeling | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verstrekken van machtigingen aan verzekerden.</li><li>• Controleren en betalen van door zorgverleners en verzekerden ingediende declaraties.</li></ul>   |

- Kwaliteitscontrole • Controleren van de kwaliteit van door zorgverleners geleverde diensten.
- Werving • Verwerven van individuele verzekeringsovereenkomsten.  
• Verwerven van collectieve verzekeringsovereenkomsten.
- Polisbeheer • Accepteren van polissen.  
• Afsluiten van polissen.  
• Registreren van polissen.  
• Zorg dragen voor de premie-afhandeling.
- Relatiebeheer • Informatievoorziening aan verzekerden.

*Voor de produktgroepen Schade en Leven:*

- Produktontwikkeling • Ontwikkelen van nieuwe polissen.  
• Verbeteren/aanpassen van bestaande polissen.
- Declaratie-afhandeling • Controleren en betalen van door verzekerden ingediende declaraties.
- Werving • Verwerven van individuele verzekeringsovereenkomsten.  
• Verwerven van collectieve verzekeringsovereenkomsten.
- Polisbeheer • Accepteren van polissen.  
• Afsluiten van polissen.  
• Registreren van polissen.  
• Zorg dragen voor de premie-afhandeling.
- Relatiebeheer • Informatievoorziening aan verzekerden.

Bij de uitvoering van de deelprocessen zijn de sectoren Zorg, Verzekerden en Grote Relaties betrokken. De sectoren Zorg en Verzekerden zijn onder te verdelen in een front-office en een back-office. De front-office verzorgt de contacten met de verzekerden, de instellingen en zorgverleners. De back-office verricht de administratieve afhandelingen.

sector	Zorg		Verzekerden	
	front office	back office	front office	back office
Primair proces				
produkt ontwikkeling			+	
inkopen	+			
declaratie-afhandeling		+		+
kwaliteitscontrole		+		
werving			+	
polisbeheer				+
relatiebeheer			+	

Tabel I: De verdeling van de primaire processen over de front- en back-office van de setoren Zorg en Verzekerden.

Dit afstudeerproject heeft betrekking op de front-office van de sector Verzekerden. Binnen de front-office van de sector Verzekerden worden de volgende deelprocessen uitgevoerd:

- ontwikkeling van nieuwe produkten
- verbeteren/aanpassen van bestaande produkten
- werven van individuele verzekeringsovereenkomsten
- werven van collectieve verzekeringsovereenkomsten
- informatievoorziening aan verzekerden

Bij de uitvoering van de processen zijn de afdelingen Marketing & Communicatie, Verkoop Particulieren en Verkoop Bedrijven betrokken. De afdeling Marketing & Communicatie positioneert en promoot de produkten. De afdeling Verkoop Particulieren verstrekt informatie en werft de individuele verzekeringsovereenkomsten. De afdeling Verkoop Bedrijven werft verzekeringsovereenkomsten via collectieve contracten met bedrijven.

In dit hoofdstuk zijn de primaire processen onderscheiden. Deze zijn onderverdeeld in hoofd- en deelprocessen. In het volgende hoofdstuk zal een beschrijving worden gegeven van de deelprocessen die worden uitgevoerd binnen de front-office van de sector Verzekerden.



### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van de processen binnen de front-office van de sector Verzekerden beschreven. Daarnaast worden het doel, de in- en output, de efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren en de huidige beheersingsinstrumenten beschreven. In paragraaf 4.7 zullen de belangrijkste resultaten van de analyse van de processen nogmaals aan de orde komen.

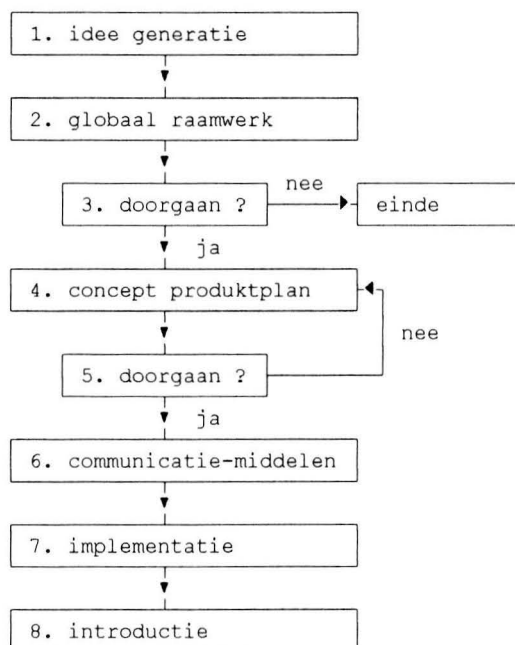
### 4.2 Het ontwikkelen van producten

#### Doel van het proces

Het ontwikkelen van producten, welke een functie vervullen voor de consument. Als gevolg daarvan leveren deze producten een financiële bijdrage aan de organisatie.

#### Het proces

Tijdens het proces worden de volgende fasen doorlopen:



#### *1. Idee generatie*

Voor de idee generatie worden de produktpakketten van de belangrijkste concurrenten gevolgd. Alle nieuwe producten, die deze concurrenten op de markt lanceren, worden overwogen om ook in het produktenpakket van ANOVA op te nemen. Daarnaast wordt de ontwikkeling van het ziekenfondspakket gevolgd, om eventuele gaten die daarin

ontstaan door middel van aanvullende verzekeringen op te vullen.

## *2. Globaal raamwerk*

Binnen dit raamwerk wordt het produktidee nader onderzocht. Er wordt aandacht besteed aan:

- doelgroep, produkt-markt combinatie
- doelstellingen (omzet, rendement, functie van het produkt)
- produktkenmerken (verval<sup>4</sup>, schadepercentage, grove indicatie van polisvoorwaarden en acceptatiekader)
- produkten van de concurrenten
- ontwikkelingen op de markt
- uitkomsten van het klantenpanel
- constructie (herverzekeraar, tussenpersoon)
- premie indicatie
- financiële analyse

## *3. Vaststellen raamwerk*

De produktmanager neemt in overleg met het hoofd van de afdeling M&C de beslissing of het globaal raamwerk voldoende perspectief biedt om het produktidee verder uit te werken. De beslissing wordt voornamelijk genomen op grond van de financiële analyse. De financiële analyse geeft een overzicht van de verwachte inkomsten en uitgaven voor de komende vijftien jaar van de naar aanleiding van de eerste marketing-communicatieactie afgesloten polissen. Voor het maken van de financiële analyse worden een aantal aannames gemaakt voor:

- schadepercentage
- wervingskosten
- premieopbrengsten
- verval
- beheerskosten
- herverzekeringspercentage

## *4. Concept produktplan*

Het produktidee wordt vormgegeven. De polisvoorwaarden, acceptatiekader, premie-structuur en prijsstelling worden ten opzichte van elkaar en van concurrerende produkten afgestemd. Op grond van het concept produktplan wordt opnieuw een financiële analyse gemaakt.

## *5. Vaststellen definitief produktplan*

In deze fase wordt het produktplan beoordeeld. De produktmanager legt de resultaten van het concept produktplan voor aan het hoofd van de afdeling M&C. De opmerkingen van het hoofd M&C worden verwerkt in het concept produktplan. Vervolgens wordt het concept produktplan ter goedkeuring voorgelegd aan de sector directeur, danwel het management team.

## *6. Communicatie-middelen*

Het schrijven, ontwerpen en laten drukken van folders en diverse formulieren voor de administratieve verwerking van het produkt. Daarnaast worden eventueel reeds bestaande huisstijldragers aangepast. Tevens wordt de ijzeren voorraad van de communicatiemid-

---

4

Verlies aan verzekeringsovereenkomsten in een jaar.

delen vastgesteld.

#### *7. Implementatie in back-office*

Het opzetten van de administratieve verwerking. De automatiseringssystemen en administratieafdeling worden voor de verwerking van het produkt ingericht en aangepast.

#### *8. Introductie*

De introductie van het produkt bestaat uit het informeren van de verkoopafdelingen over de produktkarakteristieken. Het overige personeel wordt via een infomail ingelicht. De pers, de herverzekeraar en de consumentenbond worden via M&C ingelicht.

#### **Input van het proces**

De input van het proces bestaat uit arbeid en informatie vanuit het klantenpanel. De kosten van het onderzoek in het klantenpanel is te verwaarlozen ten opzichte van de arbeidskosten. De arbeid wordt ingezet voor:

#### *De uitwerking van het produktplan*

De uitwerking van een produktplan is in hoofdzaak de taak van de produktmanager. De produktmanager krijgt hierbij ondersteuning van:

- De marktonderzoeker, voor het maken van een analyse van de produkten van concurrenten.
- Een materie deskundige, voor het geven van inhoudelijke adviezen over de polisvoorwaarden van een produkt.
- Medewerkers van het bureau verzekeringstechniek, voor het berekenen van de consumptiepatronen van verzekerden voor een bepaald produktonderdeel.

De mate van inzet van elk type functionaris verschilt per produkt. De produktmanager beoordeelt tijdens de ontwikkeling van een produkt welke functionarissen hij bij de produktontwikkeling inzet.

#### *Productie van communicatie-middelen*

Het schrijven, ontwerpen en drukken van een folder en aanmeldingsformulieren. De produktmanager schakelt hierbij de hulp in van de tekstschrijvers en de grafisch vormgever.

#### *Implementatie in de back-office*

Het implementeren van een produkt bestaat uit het aanpassen van de softwarepakketten voor de administratieve verwerking van het produkt. De aanpassingen worden gemaakt in samenwerking met de afdeling informatisering. De aanpassingen in de administratieve afdelingen worden in overleg met de managers van de betrokken afdelingen vastgesteld en uitgevoerd.

#### *Introductie van het produkt*

Het organiseren en geven van voorlichting aan de medewerkers van de verkoopafdelingen over de produktkarakteristieken. Het inlichten van de pers en andere organisaties over het nieuwe produkt.

#### **Output van het proces**

Een ontwikkeld produkt waarvan de polisvoorwaarden, het acceptatiekader, de premie-

structuur en constructie zijn vastgesteld. Daarnaast is de administratie zodanig ingericht dat zij het produkt kan verwerken.

## Efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren

### *Efficiency*

De input van het proces produktontwikkeling bestaat onder andere uit arbeid. De arbeidskosten zijn afhankelijk van:

- het uurtarief van de betrokken medewerkers,
- het aantal bestede uren arbeid.

Het aantal benodigde uren voor de ontwikkeling van een produkt varieert per produkt. Factoren die de hoeveelheid arbeid beïnvloeden zijn:

- de complexiteit van produkt,
- de waarde die aan het produkt gehecht wordt,
- de periode waarbinnen het produkt ontwikkeld wordt.

### *Effectiviteit*

Voor de effectiviteit van een produkt is juiste mix van onderstaande effectiviteitsbepalende factoren belangrijk. Deze moeten ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de behoeften in de markt worden afgestemd. De factoren die de effectiviteit van een produkt beïnvloeden zijn:

- a. de omvang van het polisbestand,
- b. de premie(structuur),
- c. de polisvoorwaarden,
- d. de constructie,
- e. de administratiekosten,
- f. de wervingskosten.

ad a.

De ontwikkeling van het polisbestand is afhankelijk van de groei aan polissen en het verval aan polissen per jaar. Daarnaast is de periode waarbinnen de in- en uitstroom van polissen plaatsvindt van invloed op de totale premie ontvangsten.

ad b.

De hoogte van de gemiddelde premie heeft direct invloed op de premieopbrengst. Naast de premie is de premiestructuur van belang. Hierin wordt de premie voor elke risicogroep verzekerden afzonderlijk vermeld.

ad c.

De polisvoorwaarden beschrijven welke risico's zijn verzekerd. Zij heeft een directe invloed op de schadelast. De schadelast bestaat uit de vergoedingen aan verzekerden en technische reserveringen voor de toekomst.

ad d.

De constructie van een produkt geeft aan in hoeverre ANOVA risicodragers is voor ingediende declaraties van verzekerden. Hiervan komen verschillende varianten bij ANOVA voor:

- ANOVA is zelf voor 100% risicodragers. ANOVA behoudt alle premie zelf en neemt de totale schadelast voor haar eigen rekening. Bijvoorbeeld de aanvullende ziektekostenverzekeringen.
- ANOVA heeft een deel van het risico ondergebracht bij een herverzekeraar. Bijvoorbeeld de schadeprodukten.

- ANOVA is geen risicodragers. Zij draagt alle premieopbrengsten af en krijgt een vergoeding voor de gemaakte administratiekosten en wervingskosten. Bijvoorbeeld de Standaard Pakket Polissen.
- ANOVA is alleen tussenpersoon en krijgt voor elke geworven polis een bepaald bedrag. Bijvoorbeeld de Monuta-uitvaartverzekering.

ad e.

De administratiekosten bestaan uit alle beheerskosten die gemaakt worden minus de wervingskosten.

ad f.

De wervingskosten omvatten de marketing-communicatiekosten, de verkoopkosten en de acceptatiekosten.

### Beschrijving van de huidige prestatie-indicatoren

#### *Efficiency*

Binnen de afdeling M&C bestaat een urenregistratiesysteem. Binnen dit systeem registreren de medewerkers het aantal uren zij in een bepaalde week aan een project hebben besteed. Deze geregistreeerde informatie wordt verder niet gebruikt. Het aantal uren dat functionarissen van buiten de afdeling M&C in een project steken wordt niet bijgehouden. De afdeling BvdC heeft geen prestatie-indicator waarmee de efficiency van het proces wordt gemeten.

#### *Effectiviteit*

De effectiviteit wordt ex ante gemeten door een financiële analyse te maken. Als beoordelingscriterium binnen deze financiële analyse wordt wisselend gebruik gemaakt van de netto contante waarde, de terugverdientijd, het technisch resultaat en de premieopbrengst. Onder de netto contante waarde wordt verstaan: De som van de uitgaven en inkomsten van de komende 15 jaar gedisconteert naar heden. Het technisch resultaat per produkt is de som van de baten minus de som van de lasten van het produkt. Het is als volgt opgebouwd:

verdiende premie	+	
premie t.g.v. herverzekeraar	-/-	
		<hr/>
premie eigen rekening	+	
commissie en provisie	+	
opbrengst poliskosten en overige baten	+	
		<hr/>
<b>totaal baten</b>		+
schade	+	
schade t.l.v. herverzekeraar	-/-	
		<hr/>
schade eigen behoud	+	
provisie	+	
technische voorzieningen	+	
		<hr/>
totaal schade lasten		-/-
		<hr/>
resultaat voor beheerskosten		+
directe marketing-communicatiekosten		-/-
		<hr/>
resultaat voor overige beheerskosten		+
overige beheerskosten		-/-
		<hr/>
<b>TECHNISCH RESULTAAT</b>		

Het technisch resultaat wordt meestal uitgedrukt als een percentage van de verdiende premie.

Naast de beoordelingscriteria uit de financiële analyse is het schadepercentage een belangrijke prestatie-indicator. Op grond van beschikbare historische schadegegevens en het voorgestelde produktplan wordt door het bureau verzekeringstechniek het schadepercentage berekend. Indien historische gegevens niet beschikbaar zijn, wordt op grond van het produktplan een schatting gemaakt van het schadepercentage.

De produktmanagers berekenen of maken een schatting van bovenstaande prestatie-indicatoren voor de efficiency en effectiviteit van het proces. Het BvdC heeft geen prestatie-indicatoren, waarmee zij de efficiency en/of effectiviteit van het proces meten.

## Beoordeling van de huidige prestatie-indicatoren

### *Efficiency*

Bij het beheersingsinstrument van de efficiency wordt het aantal ingezette uren geregistreerd. De volgende knelpunten zijn hierbij signaleerd:

- Het kenmerk van de prestatie-indicator ontbreekt. Het huidige urenregistratiesysteem registreert alleen gegevens. Met deze informatie wordt verder niets gedaan.
- Vanuit de gegevens uit het systeem blijkt dat bepaalde medewerkers de urenregistratie volledig, onvolledig of in het geheel niet bijhouden. Vanuit een onvolledige urenregistratie kan de efficiency van het proces niet gemeten worden.
- De ingezette uren van functionarissen van andere afdelingen worden niet vastgelegd. De produktmanager en BvdC hebben geen inzicht op het totaal aan ingezette uren op in een produktontwikkeling.
- Binnen het beheersingsinstrument zijn geen vaststaande meetperiode of meetfrequentie. Er is geen vaste meetpunten, waarop wordt nagegaan hoeveel uren reeds in het project zijn gestoken.
- Vooraf wordt geen inschatting gemaakt hoeveel uren arbeid er in een bepaalde fase van het proces wordt besteed (de norm wordt niet vastgesteld).

In de interviews bleek dat de produktmanagers geen behoefte hebben aan een overzicht met de kosten voor het ontwikkelen van een produkt. Zij verwachten niet dat de kosten van het registreren van uren, het maken van een voorcalculatie en een nacalculatie opwegen tegen efficiency opbrengsten.

### *Effectiviteit*

De effectiviteit wordt ex ante gemeten door een financiële analyse voor het produkt te maken. Bij dit beheersingsinstrument zijn de volgende knelpunten signaleerd:

- De kenmerken die worden gemeten zijn niet iedere keer dezelfde. Wisselend worden de NCW, de terugverdiëntijd, het rendement, het schadepercentage of een ander kenmerk gemeten.
- Er ontbreekt een vastgestelde meetmethode. De uitkomsten van de prestatie-indicatoren, gemeten via verschillende meetmethoden, wijken hierdoor tientallen procenten af.
- Er ontbreken eenduidige rekenvoorschriften. De prestatie-indicatoren schadelast, beheerkosten en technisch resultaat worden op verschillende wijze berekend. Wisselend worden ze uitgedrukt als percentage van de verdiende premie of van de totale baten.
- Er zijn geen van te voren afgesproken normen, waaraan de berekende prestatie-

indicatoren van een nieuw produkt worden getoetst.

- Er bestaat geen formele ex post analyse, waarin wordt nagegaan in hoeverre de aannames van het produkt zijn gerealiseerd.
- Binnen het technisch resultaat model zijn ook de directe marketing-communicatiekosten van een produkt opgenomen. Dit zijn de kosten van de promotieacties om nieuwe klanten te werven. De kosten staan in directe relatie met de bruto groei van het aantal polissen. Het technisch resultaat wordt door het opnemen van de marketing-communicatiekosten echter ook afhankelijk van de groeidoelstellingen van een onderneming. Wanneer deze fluctueren heeft dit zijn weerslag op het technisch resultaat van het produkt. Om een juist beeld te verkrijgen van de bijdrage per produkt is het van belang om het technisch resultaat onafhankelijk te maken van de groeidoelstellingen van de onderneming.

Hieronder zijn een aantal verschillen gemeld, die tussen de financiële analyses (= de meetmethode en rekenvoorschriften) van de produktplannen van het Gopje, de spaarverzekering en de uitvaartverzekering zijn waargenomen. De financiële analyses waren opgesteld voor de economische rechtvaardiging van de bovenstaande produktplannen.

1. De financiële analyse van de Uitvaartverzekering is opgesteld met behulp van de netto contant waarde methode. De hoogte van de netto contante waarde geldt hierbij als prestatie-indicator. Bij het Gratis Ongevallen Programma (Gopje) en de spaarverzekering werd een meerjaren begroting opgesteld. Het technisch resultaat, omzet en terugverdiendtijd functioneerden bij deze berekening als prestatie-indicator.
2. Bij de financiële analyse van de uitvaartverzekering werd met een inflatiepercentage gerekend. Bij de overige twee werd dit aspect buiten beschouwing gelaten.
3. De beheerskosten worden op verschillende manieren in de berekening meegenomen. Voorbeeld: Bij de financiële analyse van de Uitvaartverzekering en Spaarverzekering werden de beheerskosten verdeeld in een component wervingskosten en doorloopkosten van een polis. De doorloopkosten omvatten de beheerskosten die jaarlijks voor een polis gemaakt worden, zolang als de polis in het verzekerdenbestand is opgenomen. Bij het Gopje werd voor de beheerskosten een vast percentage van de verdiende premie gehanteerd. De beheerskosten bij het Gopje waren exclusief de marketing-communicatiekosten.
4. De periode waarover de financiële analyse betrekking heeft is niet constant. De meerjaren begrotingen worden gemaakt over een periode van vijftien jaar. Bij de netto contante waarde methode wordt gerekend met de totale verwachte levensduur van de instroom van nieuwe verzekerden als gevolg van een marketing-communicatieactie. Deze periode is veel langer dan 15 jaar.
5. Binnen de meerjaren begrotingen wordt wisselend gerekend met de kosten en baten van de instroom van polissen als gevolg van één marketing-communicatieactie over meerdere jaren of met de instroom van nieuwe polissen elk jaar als gevolg van een marketing-communicatieactie.
6. Kannibalisme als gevolg van het nieuwe produkt wordt in de financiële analyse afwisselend wel of niet meegenomen.



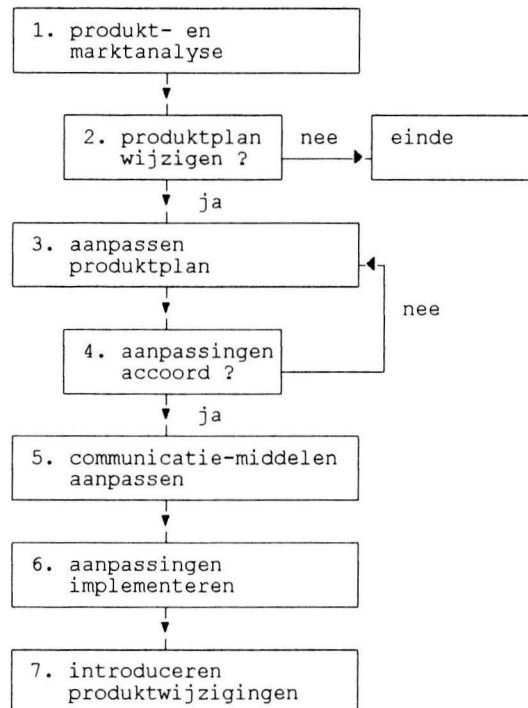
## 4.3 Het verbeteren van (bestaande) produkten

### Doel van het proces

Het beoordelen en indien nodig verbeteren van produkten, zodat zij een functie blijven vervullen voor de consument. Als gevolg hiervan blijft het produkt een bijdrage leveren aan het financiële resultaat van de organisatie.

### Het proces

Tijdens het proces worden de volgende fasen doorlopen:



### 1. Produkt- en marktanalyse

Bij het ontwikkelen van een produkt zijn de polisvoorwaarden, acceptatievoorwaarden, schadepatroon en de prijsstelling ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de markt afgestemd. Op grond van de afstemming had de produktmanager een inschatting gemaakt over de hoogte van het schadepercentage en de premieopbrengsten.

Binnen het proces van het ontwikkelen van een produkt zijn een aantal aannames gemaakt over het schadepercentage, de wervingskosten, de premieopbrengsten, het verval (=verlies aan polissen), de administratiekosten en het herverzekeringspercentage. Binnen het proces verbeteren van een produkt wordt nagegaan in hoeverre de gemaakte aannames in de werkelijkheid zijn uitgekomen. Een probleem bij het uitvoeren van deze fase is dat de werkelijke hoogte van een aantal aannames niet bekend zijn. Onbekende aannames zijn:

#### *wervingskosten*

De wervingskosten van een produkt zijn niet bekend. Dit wordt veroorzaakt doordat een relatief groot deel van de wervingskosten op andere budgetten wordt geboekt dan die

van de afdeling M&C. De kosten van mailing en porto van mailing worden wisselend geboekt op het budget van het Facilitair Bedrijf of M&C. De kosten van de follow-up acties als telemarketingactie komen ten laste van het budget Verkoop Particulieren. Bij de afdeling M&C bestaat er hierdoor geen overzicht over de wervingskosten van polissen voor een bepaald produkt.

Daarnaast ontbreekt een goed verkoopregistratiesysteem. Hierdoor is niet na te gaan hoeveel polissen, als gevolg van een marketing-communicatieactie, geworven zijn.

#### *verval*

Voor het overzicht 'ontwikkeling van het verzekerdenbestand' wordt het verval niet gemeten. Hierdoor is niet bekend hoeveel jaren een afgesloten polis gemiddeld meegaat. Dit gegeven is van belang om te kunnen bepalen hoeveel wervingskosten er maximaal voor een nieuwe polis mogen worden uitgegeven. Daarnaast is het verval een indicatie van de waardering van het produkt in de markt.

#### *beheerskosten*

De beheerskosten worden via een verdeelsleutel aan de juridische eenheden van ANOVA Verzekeringen toegerekend. Binnen deze juridische eenheden worden ze niet aan produkten toegerekend. Hierdoor is niet vast te stellen hoe hoog het technisch resultaat per produkt is.

Naast de produktanalyse worden de marktontwikkelingen onderzocht. Onder marktontwikkeling vallen:

- wijzigingen in de behoefte van de consument
- veranderingen in de produkten van de concurrenten
- wijzigingen in het ZFW-pakket (bijvoorbeeld de het gedeeltelijk uit het ZFW-pakket halen van de vergoedingen voor tandartskosten en fysiotherapie).

De frequentie waarmee het produkt wordt geanalyseerd is niet voor alle produkten gelijk. Produkten met een hoge premieomzet en/of produkten die in een markt bevinden waar jaarlijks wijziging optreden worden jaarlijks geanalyseerd en eventueel aangepast. Voor de overige produkten is de frequentie één keer per twee of drie jaar.

#### *2. Produktplan wijzigen?*

Op grond van de uitkomsten van de produkt- en marktanalyse neemt de produktmanager samen met het hoofd van de afdeling M&C een besluit of de vormgeving van het produkt wordt gewijzigd.

#### *3. Aanpassen produktplan*

Het produktidee wordt opnieuw vormgegeven. De polisvoorwaarden, acceptatiekader, premiestructuur en prijsstelling worden ten opzichte van elkaar en van concurrerende produkten afgestemd. Op grond van het concept produktplan wordt opnieuw een financiële analyse gemaakt.

#### *4. Produktplan goedkeuren*

In deze fase worden de wijzigingsvoorstellen van het produktplan definitief. De produktmanager legt de resultaten van het concept produktplan voor aan het hoofd van de afdeling M&C. De opmerkingen van het hoofd M&C worden verwerkt in het concept produktplan. Vervolgens wordt het concept produktplan ter goedkeuring voorgelegd aan de sector directeur, danwel het management team.

### *5. Aanpassen communicatie-middelen*

De folders en diverse formulieren voor de administratieve verwerking worden herschreven en gedrukt. Daarnaast worden eventueel reeds bestaande huisstijldragers aangepast. Verouderde folders en formulieren worden vernietigd.

### *6. Aanpassen van de back-office*

De medewerkers van de back-office worden geïnformeerd over wijzigingen. Daarnaast worden de automatiseringssystemen aangepast.

### *7. Introduceren wijzigingen*

De verkoopafdelingen en de verzekerden worden op de hoogte gesteld van de wijzigingen van het produkt. Daarnaast worden de herverzekeraar en andere belanghebbende geïnformeerd over de produktwijzigingen.

### **Input van het proces**

De input van het proces bestaat uit arbeid. De arbeid wordt ingezet om:

- informatie over het produkt en de markt te verzamelen,
- produktplan aan te passen,
- aanpassen van de folders,
- produktveranderingen te implementeren in de back-office.

### **Output van het proces**

Een verbeterd produkt waarvan de polisvoorwaarden, het acceptatiekader, de premie-structuur en constructie zijn beoordeeld en eventueel zijn aangepast.

### **Efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren**

#### *Efficiency*

De input van het proces bestaat uit arbeid. De arbeidskosten zijn afhankelijk van:

- het uurtarief van de betrokken medewerkers,
- het aantal bestede uren arbeid.

Het aantal benodigde uren voor het uitvoeren van proces varieert per produkt. Factoren die de inzet van arbeid beïnvloeden zijn:

- de complexiteit van produkt,
- de frequentie waarmee een produkt opnieuw wordt beoordeeld en eventueel wordt gewijzigd. Deze frequentie is afhankelijk van de waarde die aan het produkt gehecht wordt.

#### *Effectiviteit*

Voor de effectiviteit van het proces is juiste mix van onderstaande effectiviteitsbepalende factoren belangrijk. Deze moeten ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de behoeften in de markt blijven afgestemd. De factoren die de effectiviteit van een produkt beïnvloeden zijn:

- a. de omvang van het polisbestand,
- b. de premie(structuur),
- d. de polisvoorwaarden,
- e. de constructie,

- f. de administratiekosten,
- g. de wervingskosten.

Inzicht in de ontwikkelingen in bovenstaande effectiviteitsbepalende factoren is noodzakelijk om het proces effectief te kunnen uitvoeren.

### Beschrijving van de huidige prestatie-indicatoren

#### *Efficiency*

Het beheersingsinstrument is identiek aan het proces 'ontwikkeling van een nieuw produkt'. Binnen de afdeling M&C bestaat een urenregistratiesysteem. Binnen dit systeem kunnen de medewerkers aangeven hoeveel uren zij in een week aan een bepaald project hebben besteed. Het aantal uren dat functionarissen van buiten de afdeling M&C in een project steken wordt niet bijgehouden.

#### *Effectiviteit*

Voor de produkten die alleen beoordeeld worden en waarvan het produktplan niet wordt gewijzigd zijn de prestatie-indicatoren:

- De ontwikkeling van het verzekerdenbestand. De omvang van het verzekerdenbestand wordt maandelijks voor elk produkt gemeten.
- Het schadepercentage. Dit wordt elk kwartaal gemeten.

Wanneer de produktmanager besluit om het produktplan te wijzigen wordt van het nieuwe produktplan een financiële analyse gemaakt. Binnen de financiële analyse worden een aantal prestatie-indicatoren berekend als de NCW, het technisch resultaat of het schadepercentage.

### Beoordeling van de huidige prestatie-indicatoren

#### *Efficiency*

Het beheersinstrument is identiek aan het beheersingsinstrument als van het proces 'ontwikkelen van nieuwe produkten'. De kritiek op het beheersingsinstrument is gelijk. De knelpunten zijn:

- de urenregistratie is onvolledig,
- de uren van functionarissen van andere afdelingen worden niet gemeten,
- vooraf wordt geen inschatting gemaakt van het aantal in te zetten uren.

#### *Effectiviteit*

Bij het beheersingsinstrumenten voor de beoordeling van de produkten zijn de volgende knelpunten geconstateerd:

- Bij de beoordeling van een produkt worden het schadepercentage en de omvang van het verzekerdenbestand prestatie-indicator gebruikt. Andere kenmerken binnen het produktplan worden buiten beschouwing gelaten. Deze kenmerken hebben echter een grote invloed op de effectiviteit van het produkt.
- Binnen het produktplan is alleen een schatting gemaakt van de omvang van het polisbestand als gevolg van de eerste marketing-communicatieactie. De maandelijks gemeten omvang van het polisbestand heeft echter betrekking op alle achterliggende marketing acties. Een vergelijking van de schattingen ten opzichte van de werkelijkheid is niet mogelijk.

- De schadepercentage wordt niet per kwartaal weergegeven. In het tweede, derde en vierde kwartaal worden de schadepercentages tot en met dat kwartaal weergegeven en niet van het betreffende kwartaal afzonderlijk.
- Er is geen vastgestelde meetmethode voor het schadepercentage.
- Voor de snelheid, waarmee produktwijzigingen worden geïntroduceerd, nadat is geconstateerd dat het produkt onvoldoende bijdraagt is geen prestatie-indicator.

Wanneer het produktplan wordt gewijzigd, maakt de produktmanager opnieuw een financiële analyse. Dit beheersinstrument is identiek aan het beheersingsinstrument als van het proces 'ontwikkelen van nieuwe produkten'. De kritiek op het beheersingsinstrument is gelijk en staat beschreven in paragraaf 4.2.

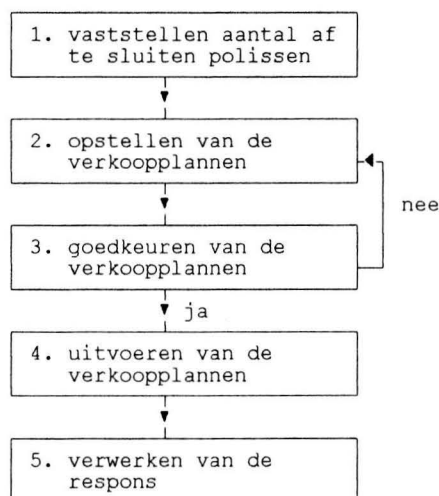
#### 4.4 Verkopen van produkten aan particulieren

##### Doel van het proces

Het verwerven van individuele verzekeringsovereenkomsten, waardoor een van te voren vastgestelde afzetgroei wordt gerealiseerd.

##### Het proces

Het verkoopproces van produkten aan particulieren is op te splitsen in twee delen. Het eerste deel bevindt zich het beleidsproces. Hierbinnen wordt bepaald hoeveel polissen in het komende jaar worden afgesloten en welke kosten daarvoor gemaakt mogen worden. In het andere deel bevindt zich de uitvoering van de goedgekeurde plannen. Tussen de goedkeuring en de uitvoering van de plannen kunnen enkele maanden bevinden. Tijdens het verkoopproces aan particulieren worden de volgende fasen doorlopen:



### *1. vaststellen aantal af te sluiten polissen*

Voor de vaststelling van het aantal af te sluiten polissen per produkt moet informatie over de groei-doelstelling en het verval worden verzameld. De groei-doelstelling wordt afgeleid uit de Strategisch Management Letter (SML). De hoogte van het verval wordt ingeschat voor één produktgroep. Binnen een produktgroep kan het verval voor de individuele produkten echter met tientallen procenten fluctueren. Bij de schatting van het verval kan geen gebruik worden gemaakt van de vervalpercentages uit het verleden, omdat deze niet gemeten zijn. De som van het verval en de groei-doelstelling geeft het aantal polissen aan dat moet worden afgesloten.

### *2. opstellen van de verkoopplannen*

De af te sluiten polissen worden afgesloten via de drie verkoopkanalen:

- de direct marketing acties
- de (rijdende) winkels
- de buitendienst

De activiteiten van verschillende verkoopkanalen hebben een aanvullende werking op elkaar en zijn niet los van elkaar te plannen. Bij het plannen van de verkoopactiviteiten wordt aandacht besteed aan:

- de doelgroep (aard, omvang en geografisch bereik)
- media
- kosten per actie
- follow up acties
- doelstelling (response, conversie, extra premieopbrengst)

### *3. goedkeuren van de verkoopplannen*

De acties worden gepresenteerd in het marketingplan. De verwachte financiële resultaten van de acties worden opgenomen in de begroting. De Raad van Bestuur geeft al dan niet zijn accoord aan de begroting.

### *4. uitvoering van de verkoopplannen*

De goedgekeurde acties worden vervolgens uitgevoerd. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- definitieve keuze van de media
- het creatieve concept
- de responsverwerking
- inkoop van drukwerk
- verzenden van de mailing

### *5. verwerken van de respons*

Het verwerken van de respons op de marketing-communicatie actie. De verwerking verschilt per actie. De responsverwerking kan bestaan uit het afhandelen van ingestuurde antwoordcoupons of een combinatie van follow up acties. De gebruikelijke follow up acties bij ANOVA zijn:

- verstrekken van mondelinge informatie,
- verstrekken van schriftelijke informatie,
- opstellen van een offerte,
- versturen van een reminder,
- een telemarketingactie.

## Input

De input van het proces bestaat uit:

1. arbeid
2. marketing-communicatie middelen
3. informatiepunten

### *ad. 1. Arbeid*

De arbeid wordt ingezet voor het uitwerken van de DM-acties uit te werken, het te woord staan van klanten op de informatiepunten en het uitvoeren van de follow up acties.

### *ad. 2. Marketing-communicatie middelen*

Hieronder vallen folders, mailing, couponadvertenties, radiocommercials, portokosten, telefoonkosten, offertes en porto.

### *ad. 3. Informatiepunten*

Op de informatiepunten heeft de consument gelegenheid om verbaal contact te hebben met een medewerker van ANOVA om vragen te stellen over een verzekering. ANOVA heeft een mix aan typen informatiepunten. Binnen deze mix bevinden zich:

- een telefonische informatiepunt,
- (rijdende) winkels,
- informatiebalies op het hoofdkantoor,
- ANOVA spreekuur in diverse gemeenten,
- medewerkers van de buitendienst die op verzoek van de consument aan huis komen.

## Output

De output van het proces bestaat uit aangemelde polissen. Deze aangemelde polissen moeten nog geaccepteerd worden voordat de verzekeringsovereenkomst gesloten is. De acceptatie vindt plaats in de back-office bij de polisadministratie.

## Efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren

### *Efficiency*

#### *de arbeid*

##### *Het aantal follow up activiteiten*

De inzet van arbeid is met name afhankelijk van het aantal follow up activiteiten die worden uitgevoerd. Bepaalde marketing-communicatieacties stimuleren verzekerden om extra schriftelijke of mondelinge informatie op te vragen. Voor de verwerking van deze respons wordt arbeid ingezet. Daarnaast neemt ANOVA het initiatief voor follow up acties door telemarketingacties uit te voeren. Deze acties bestaan voornamelijk uit arbeidskosten.

Voorbeeld: Aan klanten voor een Zorgpolis wordt gemiddeld fl 300,- aan marketing-communicatiemiddelen uitgegeven. Daarnaast wordt aan alle geïnteresseerden een offerte verstuurd. De tijd om een offerte af te handelen is gemiddeld 9 minuten. De gemiddelde conversie in een polis is 10%. Naast de fl 300,- aan marketing-communicatiekosten wordt nog 90 minuten arbeid besteed in offertes voor het binnenhalen van een aanmelding voor een polis.

### *Bedieningstijd van een follow up actie*

De bedieningstijd is afhankelijk van de kennis en ervaring van de medewerker om een verkoopvraag te beantwoorden of om een offerte of informatiesetje te versturen. Daarnaast is de locatie waar de informatiebehoefte wordt gesteld van invloed op de gemiddelde bedieningstijd. De gemiddelde bedieningstijd [OOT]95] van een follow up actie verschillen per actie. De bedieningstijden zijn:

- telefonisch verkoopgesprek 3 minuten
- afhandelen van een offerte 9 minuten
- reminder versturen 2 minuten
- telemarketing actie 6 minuten
- bezoek buitendienst 5 bezoeken per dag

De bedieningstijd varieert als gevolg van kennis, ervaring en vaardigheid van de uitvoerende medewerker zo'n 100%. Het afhandelen van een offerte neemt tussen de 6 en de 12 minuten tijd in beslag. Daarnaast varieert de bedieningstijd per informatiepunt. De bedieningstijd in de winkels is veel hoger dan aan de telefoon. Geschat wordt dat de bedieningstijd in winkels 300% hoger is.

### *Afstemming van de inzet medewerkers op de vraag naar arbeid*

Door een goede afstemming van de inzet en behoefte aan medewerkers kan overcapaciteit worden voorkomen. Een goede afstemming is op dit moment maar beperkt mogelijk doordat:

- de uitzendkrachten een week van te voren moeten worden ingeroosterd,
- er zijn geen responscijfers over te verwachten verkoopvragen beschikbaar,
- de informatiepunten een minimale bezetting moeten hebben tijdens hun openingstijden,
- de arbeid wordt ingezet op meerdere informatiepunten. Deze informatiepunten kunnen werknemers van andere informatiepunten bij pieken in de werklust niet van elkaar overnemen.
- medewerkers van de verschillende telefonische informatiepunten niet zijn ingewerkt om het werk van elkaar te kunnen overnemen.

### *marketing-communicatiemiddelen*

De uitgaven aan communicatie middelen worden afgezet als percentage tegen de jaarpremie die de polissen opleveren. Deze percentages zijn niet constant en variëren per marketing-communicatie actie, per produkt en per jaar. In tabel 2 staan de gemiddelde percentages per produkt voor de geplande marketing-communicatie acties in 1996 weergegeven.



Produkt	uitgaven aan marketing communicatiemiddelen als percentage van de jaarpremie
Zfw + aanv. verzekeringen	146%
mailing koopadressen	283%
huis aan huis	157%
advertentie dagbladen	51%
advertentie tijdschriften	60%
actie groeikernen	79%
actie schoolverlaters	13%
actie uitzendburo's	9%
actie sociale diensten	44%
actie tussenpersonen	77%
Particuliere ziektekosten + aanvullende verzekeringen	
actie loongrensoverschreiders < 65 jaar	11%
actie op overige zfw verlaters	7%
overname particuliere ziektekostenverz	30%
Standaard pakket polis	2%
Schadeverzekeringen	
Huis en haard	192%
GOP	260%
kortlopend reis	25%
doorlopend reis	164%
annulering	0%
caravan	232%
pleziervaartuigen	780%
verkeer	65%
rechtsbijstand	136%
Leven produkten	
spaarprodukten	57%
uitvaartverzekering	151%
overlijdensrisico	130%

Tabel 2: Marketing communicatiemiddelen  
Bron: concept marketingplan 1996

De factoren die van invloed zijn op de inzet van marketing communicatie middelen:

#### *De te benaderen doelgroep*

Een direct mail aan een bekende doelgroep verzekerden (crossselling) wordt goedkoper uitgevoerd dan een direct mail aan suspects (nieuwe verzekerden). Daarnaast zijn de verwachte responscijfers van de crossselling hoger dan van een mailing actie onder een onbekende doelgroep verzekerden (suspects).

Voorbeeld: Om aan ex-ziekenfondsverzekerden een Particuliere Zorgpolis af te sluiten wordt gemiddeld fl 110,- aan drukwerk uitgegeven. Om dezelfde Zorgpolis aan een suspect af te sluiten moet ongeveer fl 425,- aan drukwerk worden besteed.

#### *Het type communicatie media*

Voorbeeld: Een advertentie in een dagblad levert per inzet van fl 193,- aan marketing communicatiemiddelen één verzekerde op. Een advertentie over hetzelfde produkt in een tijdschrift levert per inzet van fl 600,- aan marketing communicatiemiddelen gemiddeld één verzekerde op.

#### *Het produkt*

De hoogte van de inzet van communicatie middelen om een doelgroep te interesseren is afhankelijk van het produkt.

Voorbeeld: Loongrensoverschrijders jonger dan 65 komen in aanmerking voor een Particuliere Zorgpolis. Voor deze doelgroep wordt gemiddeld fl 150,- aan financiële middelen geïnvesteerd om één verzekerde te interesseren. Loongrensoverschrijders ouder dan 65 jaar komen in aanmerking voor het Standaardpakketpolis. Om één verzekerde hiervoor

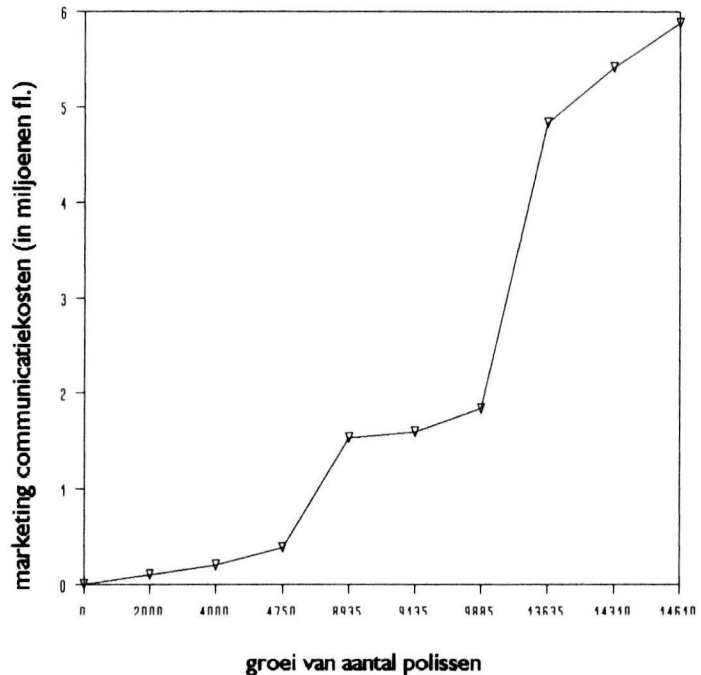
te interesseren wordt gemiddeld fl 33,- geïnvesteerd.

#### *Het aantal follow up activiteiten*

Het aantal follow up activiteiten verschilt per actie. Een produkt kan worden gepromoot door middel van een mailing, waarop de klant vervolgens kan reageren door een antwoordcoupon in te vullen. Een produkt kan ook worden gepromoot, waarbij de doelgroep wordt gestimuleerd om extra schriftelijke informatie danwel een offerte op te vragen. Na het verzenden van de extra informatie wordt eventueel nog een reminder verstuurd of een telemarketingactie uitgevoerd. Beide situaties komen voor bij ANOVA.

#### *De groei-doelstelling*

De wervingskosten van een produkt zijn voor een groot deel afhankelijk van de hoogte van de groei-doelstelling. Bij hoge groei-doelstelling moeten veel polissen onder suspects worden geworven. De marketing-communicatiekosten stijgen hierdoor meer dan evenredig. In grafiek 1 wordt het effect van de groei-doelstelling van de ZFW op de marketing-communicatiekosten weergegeven.



Grafiek 1: geplande marketing communicatieacties voor ZFW-product  
Bron: Marketingplan 1996

#### *Informatiepunten*

##### *De kosten per werkplek*

Deze kosten zijn niet exact bekend. Zij verschillen per informatiepunt. Voor een werkplek in een winkel worden zij geschat op ongeveer fl 40.000,- per jaar. Voor een werkplek aan een van de telefonische informatiepunten worden zij geschat op fl 11.000,-.

#### *Effectiviteitsbepalende factoren*

De effectiviteit van het proces is afhankelijk van de hoogte van de:

- bruto respons* Dit cijfer geeft het percentage aan van de benaderde doelgroep dat na aanleiding van een marketing communicatie actie informatie aanvraagt.
- netto respons* Dit cijfer geeft het percentage van de klanten die informatie hebben opgevraagd die een polis aanvragen.
- acceptatiegraad* Dit aantal geeft het percentage aan van de netto respons wat uiteindelijk is geaccepteerd.
- ingangsdatum van de polis* Deze datum geeft de datum aan vanaf wanneer de polis premie gaat opleveren. Een polis met een ingangsdatum van maart 1995

*looptijd van de polis*

levert een grotere omzetbijdrage voor 1995 dan een polis met een ingangsdatum van oktober 1995.

Dit cijfer geeft het aantal jaren aan dat een geworven polis in het polisbestand blijft.

## Beschrijving van de huidige prestatie-indicatoren

### *Efficiency*

De efficiency van het proces wordt ex ante bewaakt door bij de planning van de acties een financiële analyse te maken. Binnen de financiële analyse worden de marketing-communicatiekosten uitgedrukt als een percentage van de verdiende premie.

Er is geen prestatie-indicator voor ex post bewaking.

### *Effectiviteit*

Ex ante wordt de effectiviteit van het proces bewaakt door te na te gaan of de opgelegde verkoopdoelstellingen uit de Strategisch Management Letter met behulp van de huidige verkoopplannen gerealiseerd worden. Deze bewaking vindt plaats door de omzet doelstellingen uit de SML per productgroep en de begrote omzet BvdC in de vorm van een tabel op te nemen in de toelichting op de nog door de Raad van Bestuur goed te keuren begroting. De bruto- en netto respons gelden ex post als prestatie-indicator. De gegevens voor deze cijfers worden met de hand geturfd.

Daarnaast wordt de groei van het verzekerdenbestand als prestatie-indicatoren gebruikt. Deze groei wordt maandelijks bepaald door op de laatste dag van de maand een uitdraai van het polisbestand te maken.

## Beoordeling van de huidige prestatie-indicatoren

### *Efficiency*

Opmerkingen bij de huidige efficiency prestatie-indicatoren.

- Bij het werven van aanmeldingen voor individuele polissen zijn de afdelingen Marketing & Communicatie en Verkoop Particulieren betrokken. De afdeling M&C is betrokken bij het uitwerken van de marketing-communicatieactie. De medewerkers van de afdeling Verkoop Particulieren worden ingezet voor het beantwoorden en overtuigen van potentiële kopers. In de berekening van de prestatie-indicator worden alleen de marketing-communicatiemiddelen aangemerkt als wervingskosten. Bij de beoordeling van acties van de telemarketing afdeling vindt dezelfde eenzijdigheid plaats. Kosten van andere afdelingen worden evenmin meegenomen.
- De geschatte responscijfers zijn niet gebaseerd op ervaringscijfers.
- De wervingskosten worden uitgedrukt als een percentage van de verdiende premie. Onder verdiende premie verstaat ANOVA premie die men van de verzekerde ontvangt. Dit leidt tot onevenwichtige situaties. Voor een Standaard Pakket Polis moet de gehele premie worden afgedragen en ontvangt men een vergoeding voor beheerskosten. Vanuit deze vergoeding moeten de wervingskosten worden betaald. De wervingskosten worden echter uitgedrukt als percentage van de verdiende premie. Bij het ZFW-pakket ontvangt men een relatief lage premie van de verzekerde en daarnaast een budget om de verstrekkingen uit te betalen. Dit budget is afkomstig van de Ziekenfondsraad. De wervingskosten worden echter uitgedrukt als percentage van de relatief lage premie die men ontvangt.
- De wervingskosten worden uitgedrukt als percentage van de verdiende premie voor

het totale polisbestand van een bepaald produkt. De hoogte van het percentage afhankelijk wordt daarbij beïnvloed door de omvang van het huidige verzekerdenbestand. Met de wervingsinspanningen wordt echter een bruto groei (=verval + netto groei) van het polisbestand gerealiseerd.

- De wervingskosten zijn niet gerelateerd aan de looptijd van een polis.
- Er is geen norm voor de maximale wervingskosten. Hierdoor is het mogelijk dat marketingacties in het marketingplan worden opgenomen, waarvan het de vraag is of ze ooit terug worden verdiend. Bijvoorbeeld een actie om ZFW-verzekerden te werven à fl 1500,- per af te sluiten polis, terwijl de vergoeding voor beheers- en wervingskosten circa fl 100,- per jaar bedraagt.
- De aannames over de wervingskosten en het verval uit het proces 'ontwikkeling en/of verbetering van produkten' worden niet als norm voor latere marketing communicatieacties gezien.
- De financiële analyse wordt sterk beïnvloed door het verval aan polissen per jaar en het aantal jaren waarover de kosten baten analyse wordt gemaakt. Over het verval per jaar bestaan geen ervaringscijfers.
- Er vindt geen ex post analyse plaats in hoeverre de geplande en de werkelijke wervingskosten van elkaar afwijken. Deze toetsing is moeilijk doordat:
  - een deel van de wervingskosten op andere budgetten wordt geboekt dan die van de afdeling M&C,
  - er geen sluitend verkoopregistratiesysteem is. De meetmethode is niet vastgesteld. Zo is onbekend in hoeverre de resultaten van de verkoopacties aan het einde van het jaar bij dat jaar of bij het volgende jaar moeten worden gerekend.
  - polissen die heden aangemeld worden een ingangsdatum kunnen hebben die enkele maanden later is.

### *Effectiviteit*

Bij de beoordeling van het proces doen zich de volgende knelpunten voor:

- De doelstelling van het proces is niet eenduidig geformuleerd. Binnen de SML wordt aangegeven dat het polisbestand van de produktgroep schade met bijvoorbeeld 10.000 polissen moet groeien. Daarbij is niet aangegeven of dit autopolissen van gemiddeld fl 800,- moet zijn of een computerverzekering van gemiddeld fl 75,-.
- Alle produkten worden binnen de doelstelling gelijk gewaardeerd. Het maakt niet uit of een polis een gemiddelde looptijd heeft van 3 jaar (bijvoorbeeld de autoverzekering) of van 10 jaar (bijvoorbeeld de opstalverzekering). Bij de opstelling van de begroting wordt aangenomen dat het verval voor een hele produktgroep even hoog is. In de interviews gaf de verkoopmanager aan dat de vervalcijfers per produkt significant verschillen, maar dat deze verschillen niet bekend zijn.
- De handmatig bijgehouden gegevens voor de bruto en netto respons van marketing communicaties wordt als onnauwkeurig en onbruikbaar ervaren.
- De groei van het polisbestand is een onbetrouwbaar kenmerk om de effectiviteit van het verkoopproces te beoordelen. Met behulp van de ontwikkeling van het polisbestand is het onmogelijk om de effectiviteit van een actie te beoordelen. In het overzicht wordt geen relatie gelegd tussen een actie en de groei. Daarnaast worden in het overzicht de effecten van het verval en de netto respons samengevoegd. Tot slot is niet te achterhalen of de groei afkomstig is van de groei in collectiviteiten of van individuele polissen.
- De acceptatiegraad wordt niet gemeten. Dit kenmerk is onmisbare gegevens om de effectiviteit van een actie te kunnen beoordelen. Een actie met een hoge netto respons en een laag acceptatiegraad levert maar weinig nieuwe polissen op. Op dit kenmerk kunnen de verkoopafdelingen geen invloed uitoefenen. Wel is het van

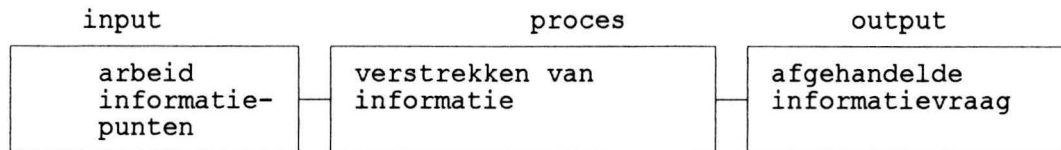
invloed op het aantal polissen die worden afgesloten.

## 4.5 Informatievoorziening aan verzekerden

### Doel van het proces

Het op een effectieve en efficiënte wijze afhandelen van contacten met verzekerden.

### Het proces



De verzekerde neemt contact op met een van de informatiepunten van ANOVA. In het gesprek tussen de verzekerde wordt de vraag van de verzekerde beantwoord. Naast beantwoording van de vragen kunnen de medewerkers enkele mutaties in de persoonlijke gegevens van de verzekerde doorvoeren.

### Input

#### *arbeid*

De arbeid wordt geleverd door de medewerkers van de afdeling Particuliere Verkoop. De medewerkers worden ingezet voor het bemannen van de informatiepunten.

#### *informatiepunten*

De verzekerde kan zijn informatievragen stellen bij een van informatiepunten. ANOVA heeft meerdere typen van informatiepunten. Met behulp van meerdere soorten informatiepunten verwacht ANOVA haar verzekerden een betere informatieservice te verstrekken. De mix aan informatiepunten bestaat uit:

- een telefonisch notalijn
- een telefonisch algemene klantenservicelijn
- (rijdende) winkels
- info-units op het hoofdkantoor
- spreekuren op locaties in diverse gemeenten

De informatiepunten worden eveneens gebruikt als verkoopkanaal van produkten.

### Output

#### Afgehandelde informatievraag.

De afgehandelde informatievragen kunnen worden opgesplitst in drie categorieën:

- vragen over het ZFW-pakket,
- vragen over nota's (in verband met achterstand van de declaratie-afhandeling of onduidelijke informatie op een nota-afschrift),
- vragen naar aanleiding van een mailing.

## Efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren

### *Efficiency*

De input van het proces bestaat uit arbeid en informatiepunten. De arbeidskosten zijn hierbij afhankelijk van:

- het aantal ingezette uren arbeid
- het uurtarief van de medewerkers

*Het aantal ingezette uren is afhankelijk van:*

- het aantal informatievragen
- de snelheid waarmee een vraag wordt beantwoord
- het aantal informatiepunten

De informatiefunctie kenmerkt zich als een stochastisch proces voor de binnenkomst en de afhandeling van informatievragen. Deze stochastische processen kunnen gemodelleerd worden aan de hand van een geboorte-sterfte model[STEU94]. Met behulp van dit model zijn de invloeden berekend van de veranderingen in het aantal informatievragen, de snelheid waarmee de informatievragen worden afgehandeld en het aantal informatiepunten op het benodigd aantal medewerkers. Bij de berekeningen zijn de volgende vooronderstellingen gemaakt:

- De servicegraad moet minimaal 95% bedragen. Onder servicegraad wordt verstaan; het aantal verzekerden waarvan de vraag wordt beantwoord. Deze verzekerden kunnen in een wachtrij zijn geplaatst.
- Het aantal beschikbare telefoonlijnen voor de informatiefunctie is begrensd op 70.

### *Het aantal informatievragen*

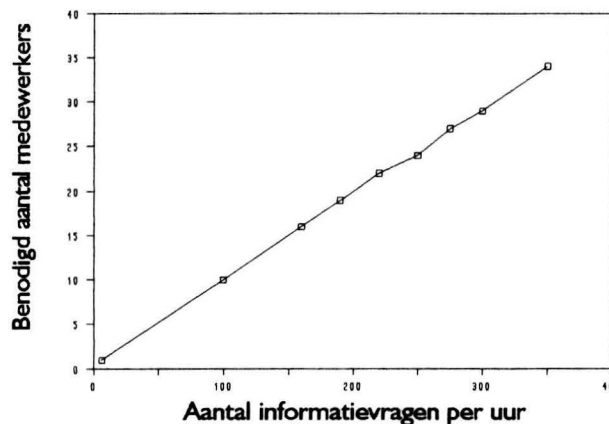
Het aantal informatievragen is afhankelijk van het aantal verzekerden en de prestaties van de back-office. De prestaties van de back-office hebben invloed op het aantal informatievragen, door:

- eventuele achterstanden in de verwerking van declaraties.
- onduidelijkheid over de verstrekte informatie op nota's en/of vergoedingen overzichten.

Vanuit grafiek 2 blijkt dat er geen schaalvoordelen optreden wanneer de intensiteit van de binnen-

komst van het aantal vragen stijgt. De intensiteit van de telefooncentrales ligt gemiddeld tussen de 200 en 400 informatievragen per uur.

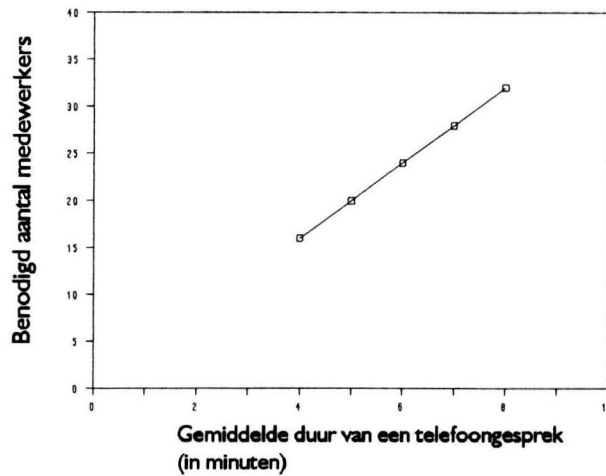
Conclusie: Er is een lineair verband tussen het informatievragen en het aantal benodigde medewerkers.



Grafiek 2: De relatie tussen het aantal informatieaanvragen en het benodigd aantal medewerkers.

### *Gemiddelde bedieningstijd*

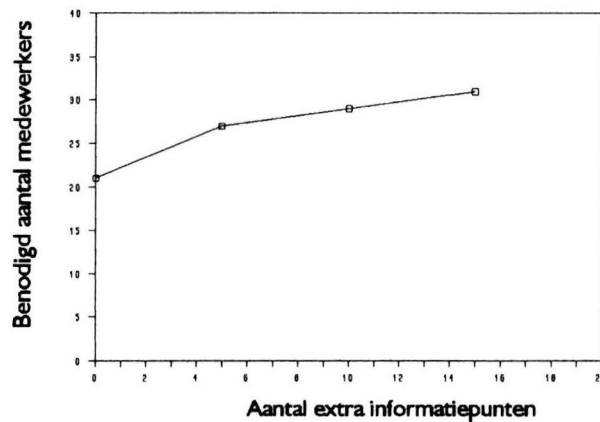
In grafiek 3 wordt de relatie weergegeven tussen de gemiddelde bedieningstijd en het benodigde aantal medewerkers. De grafiek geeft een lineaire relatie weer - tussen de gemiddelde bedieningstijd en het aantal benodigde medewerkers.



Grafiek 3: De relatie tussen de duur van het telefoongesprek en het benodigd aantal medewerkers.

### *Meerdere informatiepunten waar vragen kunnen worden gesteld.*

In grafiek 4 wordt deze relatie aangegeven. Bij de opstelling van het model is er van uitgegaan dat een nevenlocatie gemiddeld 6 vragen per uur te verwerken krijgt. Dit komt gemiddeld overeen met de responsopgave van de regiowinkels in het eerste halfjaar van 1995. De grafiek laat zien dat de informatiefunctie voor het afhandelen van hetzelfde aantal informatieaanvragen meer medewerkers nodig heeft dan in de situatie waarin maar op één locatie vragen kunnen worden gesteld. Dit wordt veroorzaakt doordat binnen het proces schaalvoordelen zijn te behalen, indien het aantal informatieaanvragen beneden de 50 informatieaanvragen per uur ligt. Bij het openen van meerdere informatiepunten worden deze schaalvoordelen elke keer niet benut.



Grafiek 4: De relatie tussen het aantal informatiepunten en het benodigd aantal medewerkers.

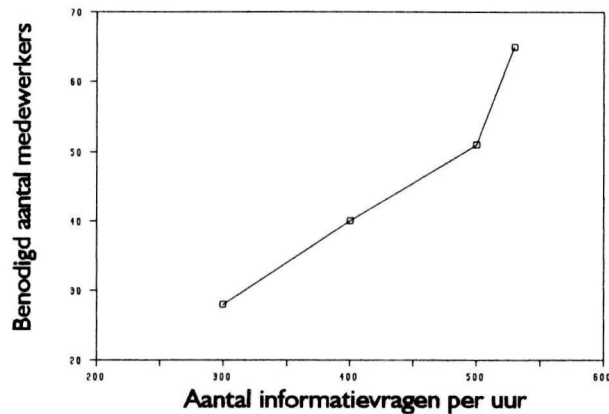
### **Conclusie:**

De opening van extra informatiepunten leidt tot een toename van het benodigd aantal medewerkers, om een gelijk blijvend aantal informatievragen af te handelen.



### *Het effect van de lengte van de wachtrij*

Op dit moment is het aantal beschikbare telefoonlijnen begrensd op 70 lijnen. Wanneer het aantal medewerkers stijgt zijn er minder lijnen beschikbaar voor de wachtrij. Om een servicegraad van 95% te behalen moet er extra medewerkers worden ingezet. Dit probleem is op te lossen door het aantal lijnen afhankelijk te maken van het maximale aantal in te zetten medewerkers. In grafiek 5 is het effect van dit probleem weer gegeven.



Grafiek 5: Het effect van een begrensde wachtrij op het benodigd aantal medewerkers.

### **Conclusie:**

Wanneer het aantal ingezette medewerkers het maximale aantal beschikbare lijnen nadert, vertoont de relatie tussen het benodigd aantal medewerkers en het aantal informatievragen een sterk progressief karakter.

### *Het uurtarief is afhankelijk van:*

#### *De uren waarop de arbeid verricht wordt*

Voor onregelmatige uren wordt een toeslag van 25% of 35% uitbetaald.

#### *De medewerker waardoor de arbeid verricht wordt.*

Een medewerker met een vaste dienstbetrekking bij ANOVA heeft een hoger uurtarief dan een uitzendkracht.

### *Kosten van een informatiepunt*

De gemiddelde kosten van een werkplek voor een medewerker verschilt per informatiepunt. Een gemiddelde werkplek in een winkel worden op jaarbasis geschat op fl 40.000,-. De kosten van een werkplek op een telefooncentrale bedraagt ongeveer fl 11.000,-.

### *Effectiviteit*

De effectiviteit van het proces is afhankelijk van:

- bereikbaarheid van de informatiepunten
- kwaliteit van de afhandeling van de informatievraag

### **Beschrijving en beoordeling van de huidige prestatie-indicatoren**

#### *Efficiency*

Er bestaan geen controle instrumenten, waarmee de efficiency van het proces wordt bewaakt. Het onderstaande knelpunt doet zich bij de efficiency bewaking voor.

De begroting is opgesteld voor de informatiefunctie en de verkoopfunctie samen. Deze twee processen lopen door elkaar heen. Verzekerden bellen de verkooplijn met informatievragen en de algemene klantenservicelijn voor verkoopvragen. Het is niet bekend welk deel van de begroting voor de informatie- respectievelijk de verkoopfunctie bestemd is.

Conclusie:

Op dit moment wordt er geen enkele relatie gelegd tussen de input van het proces en een norm.

#### *Effectiviteit*

Als controle instrument voor de effectiviteit van het proces wordt gebruikt gemaakt van een overzicht van de ptt. Op dit overzicht wordt per telefoonnummer en per dag vermeld het aantal pogingen van verzekerden, waarbij een verzekerde geen contact krijgt met een medewerker van een informatiepunt van ANOVA. Voor dit gegeven is geen norm opgesteld.

## 4.6 Het verkopen van collectieve contracten

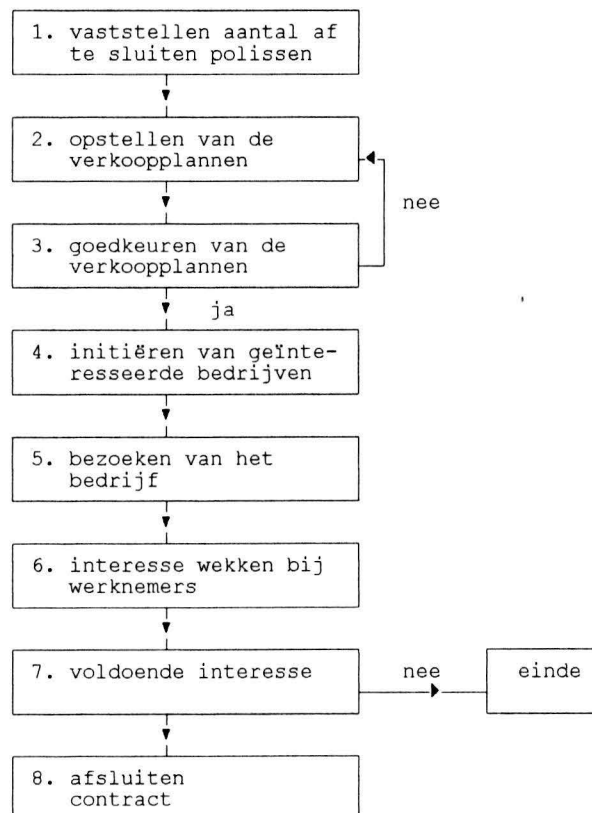
### Doel van het proces

Het afsluiten van collectieve contracten met bedrijven.

randvoorwaarden:

- behalen van de verkoopdoelstelling op jaarbasis
- halen van een technisch resultaat op de totale portefeuille

### Het proces



### *1. Vaststellen aantal af te sluiten polissen*

Voor de vaststelling van het aantal af te sluiten polissen per produkt moet informatie over de groeidoelstelling en het verval worden verzameld. De groeidoelstelling wordt afgeleid uit de Strategisch Management Letter (SML). De hoogte van het verval wordt ingeschat voor één produktgroep. Binnen een produktgroep kan het verval voor de individuele produkten met tientallen procenten fluctueren. Bij de schatting van het verval kan geen gebruik worden gemaakt van de vervalpercentages uit het verleden, omdat deze niet gemeten zijn. De som van het verval en de groeidoelstelling geeft het aantal polissen aan dat moet worden afgesloten.

### *2. Opstellen van de verkoopplannen*

Bij het plannen van de verkoopactiviteiten wordt aandacht besteed aan:

- de doelgroep (aard, omvang en geografisch bereik)
- media
- kosten per actie
- follow up acties
- doelstelling (response, conversie, extra premieopbrengst)

### *3. Goedkeuren van de verkoopplannen*

De acties worden gepresenteerd in het marketingplan. De verwachte financiële resultaten van de acties worden opgenomen in de begroting. De Raad van Bestuur geeft al dan niet zijn accoord aan de begroting.

### *4. Initiëren van geïnteresseerde bedrijven*

Binnen het proces worden bedrijven benaderd met een mailing gevolgd door een telefonische follow up. Het doel van de mailing en telefonische follow up is het maken van initiële afspraken voor de account manager.

### *5. Bezoeken van het bedrijf*

De account manager bezoekt vervolgens de bedrijven en probeert een offerte voor een of meerdere produkten aan te bieden. De ziektekostenoffertes zijn gebaseerd op de leeftijd en geslachtsopbouw van het personeelsbestand. Hierover wordt een opslagpercentage voor beheerskosten gezet. De achtergrond van de berekening is dat jongere mensen minder ziektekosten hebben.

Het schadepercentage van de collectieve contracten behoren dus gelijk te zijn aan die van de individuele verkoop.

Bij de collectieve autoverzekering wordt gebruik gemaakt van een kortingstrafiel die afhankelijk is van het verwachte aantal deelnemers en of het bedrijf reeds een collectieve ziektekostenverzekering heeft.

### *6. Interesse wekken bij werknemers*

Nadat het bedrijf in principe heeft besloten een collectief contract bij ANOVA af te sluiten worden informatiesetjes onder de werknemers van het bedrijf verspreid.

### *7. Voldoende interesse*

Bij voldoende belangstelling onder de werknemers van het bedrijf wordt het contract gesloten. Het begrip voldoende is hierbij niet concreet ingevuld.

### *8. Afsluiten contract*

Na het sluiten van het van het contract brengt de account manager het bedrijf periodiek een relatiebezoek. Tijdens dit gesprek worden eventuele problemen besproken, voorwaarden opnieuw afgestemd of een ander produkt aangeboden.

#### **Input**

##### *arbeid*

De arbeid is die in het proces wordt gestopt is afkomstig van:

- de account manager voor het onderhouden van de contacten met de bedrijven,
- de binnendienst voor het ondersteunen van de account managers, Het aantal medewerkers in de binnendienst is gerelateerd aan het aantal account managers. Voor elke account manager is een medewerker in de binnendienst.
- bureau verzekeringstechniek voor het uitrekenen van ziektekostenoffertes.

##### *financiële middelen*

De middelen worden gebruikt om:

- naambekendheid op de zakelijke markt te verkrijgen, door middel van advertentie-campagnes en sponsoring.
- mailingacties voor het genereren van bezoeken voor de account managers. De kosten van een mailing inclusief een telefonisch follow up zijn fl 17,75.
- onderhouden van bestaande relaties met bedrijven, door middel van relatiedagen.
- laten drukken en verzenden van informatiesetjes.

#### **Output**

##### *collectief contract*

Een contract met een bedrijf, waarbinnen werknemers een polis hebben afgesloten.

### **Efficiency- en effectiviteitsbepalende factoren**

#### *Efficiency*

##### *Aantal new-business bezoeken dat een account manager per week aflegt*

Een new business bezoek is een bezoek aan een bedrijf waarmee nog geen collectief contract is afgesloten. Voor 1995 had de leiding van de afdeling een inschatting gemaakt dat een account manager 15 new business bezoeken per week kon afleggen. Voor 1996 is deze inschatting bijgesteld op 10 new business bezoeken per week. Het verschil wordt verklaard uit het gebrek aan ervaringscijfers en een stijging van het aantal relatiebezoeken aan bedrijven die reeds een collectief contract hebben afgesloten.

##### *Aantal new business bezoeken voordat een contract wordt afgesloten*

Voor 1995 was geschat dat 7% van het aantal bezoeken zou resulteren in een contract. Voor 1996 wordt dit cijfer op 8,5% geschat. Het verschil kan worden verklaard uit het gebrek aan ervaringscijfers. Uit de ervaringscijfers van januari t/m juni blijkt dat deze respons van 8,5% te laag is. Uit de 158 afgelegde bezoeken in die periode zijn 48 contracten gekomen. Dit komt op een respons van 30%.

#### *Aantal relatiebezoeken per bestaand collectief contract*

Hiervoor is in de begroting van 1995 een aanname gemaakt van gemiddeld 4 bezoeken per jaar. Het werkelijke aantal wordt niet bijgehouden. Het wordt geschat op minder dan 4 bezoeken per jaar.

#### *Respons op de mailingacties*

De respons op de mailingacties staat in een lineaire relatie met de prijs, die wordt betaald voor het genereren van nieuwe bezoekadressen voor de account managers. In de begroting van 1995 werd rekening gehouden met een respons van 2%. De werkelijke respons van de eerste vier mailingacties in 1995 bedroeg gemiddeld 12%. Het verschil wordt verklaard door een gebrek aan ervaringscijfers.

#### *Respons op informatiesetjes*

Over de respons op verstuurde informatiesetjes zijn geen gegevens beschikbaar.

#### *Effectiviteit*

##### *verval*

Het verval bestaat uit het percentage van de collectieve verzekeringen wat per jaar wordt opgezegd. Het is in twee componenten te verdelen. De eerste component bestaat uit werknemers die uit het collectieve contract stappen, doordat zij bijvoorbeeld van werkgever wisselen. De tweede component bestaat uit bedrijven die het collectieve contract met ANOVA niet verlengen en overstappen naar een concurrent. Het verval werd in eerste instantie geschat op 0%. Bij latere versies van het marketingplan wordt het geschat op 2%. Het verschil geeft aan dat de leiding geen inzicht heeft in het vervalcijfer.

##### *gemiddeld aantal polissen per collectief contract*

Dit aantal is afhankelijk van de doelgroep van bedrijven die men gaat benaderen.

##### *aantal afgesloten collectieve contracten*

##### *schadepcentage van een collectief contract*

Dit percentage beïnvloedt het technisch resultaat van een collectief contract. Het percentage wordt beïnvloed door het verleende kortingspercentage.

#### **Beschrijving en beoordeling van de huidige prestatie-indicatoren**

##### *Efficiency*

De efficiency van het proces wordt ex ante bewaakt door bij de planning van de acties een financiële analyse te maken. Binnen de financiële analyse worden de marketing communicatiekosten uitgedrukt als een percentage van de verdiende premie.

Ex post wordt het proces op dit moment door de leiding bewaakt door wekelijks het aantal bezochte bedrijven bij te houden. Daarnaast worden de begrote kosten vergeleken met de werkelijke kosten.

##### **Knelpunten:**

- De geschatte responscijfers zijn niet gebaseerd op ervaringscijfers.
- De wervingskosten worden uitgedrukt als een percentage van de verdiende premie. Onder verdiende premie verstaat ANOVA premie die men van de verzekerde

ontvang. Dit leidt tot onevenwichtige situaties. Voor een Standaard Pakket Polis moet de gehele premie worden afgedragen en ontvangt men een relatief laag bedrag voor beheerskosten. Vanuit deze beheerskosten moeten de wervingskosten worden betaald. De wervingskosten worden uitgedrukt als percentage van de verdiende premie. Bij het ZFW-pakket ontvangt men een relatief lage premie van de verzekerde en daarnaast een budget om de vergoedingen uit te betalen. Dit budget is afkomstig van de Ziekenfondsraad. De wervingskosten worden echter uitgedrukt als percentage van de relatief lage premie die men ontvangt.

- De wervingskosten worden uitgedrukt als percentage van de verdiende premie voor het totale polisbestand van een bepaald produkt. De hoogte van het percentage afhankelijk wordt daarbij beïnvloed door de omvang van het huidige verzekerdenbestand. Met de wervingsinspanningen wordt echter een bruto groei(=verval + netto groei) van het polisbestand gerealiseerd. De wervingskosten zouden als percentage van de premieopbrengsten van deze bruto groei.
- Er is geen norm voor de maximale wervingskosten. Hierdoor is het mogelijk dat marketingacties in het marketingplan worden opgenomen, waarvan het de vraag is of ze ooit terug worden verdiend. Bijvoorbeeld een actie om ZFW-verzekerden te werven à fl 1500,- per af te sluiten polis, terwijl de vergoeding voor beheers- en wervingskosten circa fl 100,- per jaar bedraagt.
- de respons op de mailingacties en informatiesetjes wordt niet gemeten,
- de begrote bedragen worden voor een deel geboekt op het budget van het facilitair bedrijf(porto- en drukwerkkosten). Hierdoor wordt het vergelijken van de begrote en de werkelijke kosten van het proces niet mogelijk.
- de afgelegde bezoeken worden niet verdeeld naar relatiebezoeken en new business bezoeken.
- Ex post worden de wervingskosten niet uitgedrukt als een percentage van de jaarpremie van de binnengehaalde polissen.

#### *Effectiviteit*

Ex ante wordt de effectiviteit van het proces bewaakt door te na te gaan of de opgelegde verkoopdoelstellingen uit de Strategisch Management Letter met behulp van de huidige verkoopplannen gerealiseerd worden.

Ex post wordt het proces bewaakt op twee kenmerken:

1. het rendement van de afzonderlijke contracten,
2. realisatie van verkoopdoelstelling.

ad 1.

Het rendement van de collectieve ziektekostencontracten wordt gecontroleerd op grond van een overzicht waarop de schade/premie verhouding, het aantal polissen en de premieopbrengst van een collectief contract zijn vermeld. Deze overzichten worden twee keer per jaar opgesteld.

Knelpunten:

- De overzichten geven een momentopname van de schadelast. Na de datum waarop het overzicht wordt gemaakt kunnen nog schades worden gedeclareerd. Voor deze schades wordt geen schatting gemaakt.
- De overzichten geven alleen operationele informatie over de rentabiliteit van één contract. De gegevens worden niet gesommeerd om te bekijken wat het schadepercentage van alle collectieve ziektekostencontracten bij elkaar is voor een bepaald produkt.

- Wanneer een bedrijf een collectieve ziektekostenverzekering en een collectieve autoverzekering afsluit krijgt het bedrijf een extra korting van 5% op de collectieve autoverzekering. Deze korting komt alleen ten laste van de autoverzekering.
- De overzichten worden alleen gemaakt voor de collectieve ziektekostenverzekering. Het schadepercentage van de collectieve autoverzekering is onbekend.

ad 2.

De realisatie van de verkoopdoelstelling wordt bijgehouden aan de hand van de wekelijkse opgave van afgesloten collectieve contracten van de accountmanagers.

Knelpunten:

- Bij de wekelijkse opgave worden de aangemelde polissen als verkocht geboekt. Deze aangemelde polissen moeten nog geaccepteerd worden en kunnen nog worden afgewezen. Het opgegeven aantal verkochte polissen is te hoog.
- De overzichten geven geen inzicht in het verval of de toename van het aantal verzekerden per collectief contract. Alleen de absolute aantallen polissen staan in het overzicht vermeld.
- De verkoopenheid is niet eenduidig weergegeven. Het wordt weergegeven in een aantal polissen( in de SML), het aantal verzekerden( in de overzichten per collectief contract) of het aantal betalende verzekerden( in het overzicht ontwikkeling van het verzekerden bestand).
- De verkoopdoelstelling wordt geformuleerd in absolute aantallen polissen. Hierbij is het onbelangrijk in welke maand van het jaar het contract gesloten wordt. Daarnaast is een omzet doelstelling geformuleerd op jaarbasis. Voor deze doelstelling is de maand waarin het collectief contract ingaat wel van belang. Deze omzetdoelstelling is niet voor de collectieve en individuele polissen apart gespecificeerd. Bij de beoordeling of de verkopen op schema liggen ten opzichte van de doelstelling wordt dit aspect buiten beschouwing gelaten.

#### 4.7 Samenvatting van de belangrijkste resultaten

In deze paragraaf zullen de belangrijkste knelpunten van de analyse van de processen nogmaals aan de orde komen.

##### *Ontwikkelen van nieuwe produkten*

1. De efficiency van het proces wordt niet uitgedrukt in een prestatie-indicator.
2. De effectiviteit van het proces beheerst door een financiële analyse van het produktplan te maken. De prestatie-indicatoren zijn:  
het technisch resultaat, de netto contante waarde of het schadepercentage.
3. Belangrijkste knelpunten bij deze prestatie-indicatoren zijn:
  - er is geen vastgestelde meetmethode
  - er zijn geen normen, waaraan de prestatie-indicatoren aan getoetst kunnen worden.
  - er is geen ex post analyse

##### *Verbeteren van bestaande produkten*

Voor het maken van de produktanalyse heeft de produktmanager informatie nodig over het produkt. Deze gegevens zijn niet beschikbaar.

### *Verkopen van produkten aan particulieren*

1. De efficiency van het proces wordt op het moment bewaakt door de marketing-communiactiekosten uit te drukken als percentage van de ontvangen jaarpremie.
2. Belangrijkste knelpunten bij deze prestatie-indicator zijn:
  - De marketing-communicatiekosten van verkoopacties omvatten niet alle verkoopkosten. De hogere uitgaven van de afdeling verkoop particulieren of particulier verzekerden worden niet meegenomen.
  - De wervingskosten worden uitgedrukt als percentage van de totaal ontvangen jaarpremie in plaats van de extra ontvangen jaarpremie als gevolg van de extra afgesloten polissen
  - De wervingskosten per polis niet aan een maximum is gebonden.
  - Er wordt geen efficiency analyse van de werkelijk gemaakte kosten ten opzichte van de begrote kosten gemaakt.

De effectiviteit van het proces wordt matig bewaakt, doordat:

- Er geen sluitend verkoopregistratie is, waaruit blijkt hoeveel polissen er tijdens een bepaalde actie gesloten zijn.
- Van de afgesloten polissen niet bekend is of deze afkomstig zijn van het verkoopkanaal verkoop particulieren of verkoop bedrijven.
- De gemeten bruto- en netto respons als onbetrouwbaar worden geacht, omdat zij handmatig worden bijgehouden. De acceptatiegraad van de aangemelde polissen wordt niet gemeten.

### *Informatievoorziening aan verzekerden*

De hoogte van uitgifte van aan de informatiefunctie is voornamelijk afhankelijk van:

- Het aantal gestelde vragen. Dit aantal is weer afhankelijk van het aantal verzekerden en de prestaties van de afdelingen die de nota's verzorgen.
- De bedieningstijd van een vraag.
- Het aantal informatiepunten.

De efficiency van het proces wordt matig bewaakt doordat de begroting verweven zit in de begroting van de verkoopafdeling particulieren. Daarnaast is er geen norm gesteld, hoeveel de informatiefunctie mag kosten.

### *Verkopen van collectieve contracten*

De hoogte van de collectieve wervingskosten zijn afhankelijk van de groeidoelstelling en de omvang van het huidige collectieve polisbestand.

De efficiency van het proces wordt matig bewaakt, doordat er bij de begroting geen gebruik wordt gemaakt van historische gegevens. Daarnaast is er geen norm voor de maximale wervingskosten en worden deze kosten niet berekend als percentage van de opgebrachte premie.

In dit hoofdstuk zijn de processen en de huidige beheersingsinstrumenten beschreven. Bij deze beheersingsinstrumenten zijn een aantal knelpunten weergegeven. In het volgende hoofdstuk worden een aantal mogelijk verbeteringen beschreven, waarbij rekening is gehouden met de in dit hoofdstuk beschreven knelpunten.



In hoofdstuk vier zijn drie knelpunten gesignaleerd:

- een gebrek aan (éénduidige) prestatie-indicatoren
- een gebrek aan (éénduidige) meetmethoden
- een gebrek aan (éénduidige) normen

Omdat het ontwerp van nieuwe prestatie-indicatoren leidt tot nieuwe, nog te bepalen normen is besloten om geen verbeteringen wat betreft de normen aan te dragen.

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht hoe de verbeteringen ten aanzien van de prestatie-indicatoren tot stand zijn gekomen en wat die aanpassingen ter verbetering uiteindelijk inhouden.

### 5.1 Criteria ontwerp

Zoals reeds vermeld bij in hoofdstuk 2 zal bij het ontwerpen van de prestatie-indicatoren met een aantal criteria rekening worden gehouden. Daarnaast moet met de onderstaande criteria rekening worden gehouden:

- de aanpassingen moeten een verbetering zijn;
- de aanpassingen moeten uitvoerbaar zijn;
- de aanpassingen logisch consistent zijn;

#### *De aanpassingen moeten een verbetering zijn*

Met dit criterium wordt benadrukt dat de aanpassingen ook werkelijk tot een verbetering moeten zijn en ook zo ervaren worden. Wanneer de aanpassingen een verbetering zijn en ook zo worden ervaren wordt de kans op implementatie en acceptatie van de aanpassingen vergroot.

#### *De aanpassingen moeten uitvoerbaar zijn*

Met dit criterium wordt verwezen naar de kosten en de baten van de te ontwerpen prestatie-indicatoren. Met de hier genoemde kosten en baten worden niet alleen de kosten en baten bedoeld die direct in geld uit te drukken zijn.

#### *De aanpassingen moeten logisch consistent zijn*

Het doel van het gehele systeem van prestatie-indicatoren is om het primaire proces te beheersen. Alle prestatie-indicatoren moeten met hun resultaat daaraan bijdragen en mogen elkaar daarbij niet onnodig overlappen en zeker geen tegenstrijdige doelstellingen hebben.

Het totaal resultaat van alle prestatie-indicatoren zou moeten zijn dat de betrokken primaire processen worden beheerst ten aanzien van de efficiency en effectiviteit. Op grond van de richtlijnen uit hoofdstuk twee en de beoordeling in hoofdstuk 4 zijn de benodigde resultaten van de prestatie-indicatoren bepaald.

## 5.2 Gewenste resultaten

Aan de hand van de betrokken processen zullen de resultaten van van de gewenste prestatie-indicatoren voor de bevordering van efficiency en effectiviteit worden besproken.

### *Ontwikkeling van nieuwe producten*

Er wordt op dit moment wel gekeken naar de financiële rechtvaardiging van een product, maar dit gebeurt niet elke keer op dezelfde wijze. Dit is noodzakelijk om verschillende productplannen met elkaar te kunnen vergelijken en de productplannen te kunnen toetsen aan normen. Binnen de financiële analyse wordt het totale productplan beoordeeld. De effectiviteit van een produkt wordt door een set effectiviteitsbepalende factoren beïnvloed. Om de diverse productplannen met elkaar te kunnen vergelijken is het wenselijk om deze factoren met één prestatie-indicator te beheersen.

### *Verbetering van bestaande processen*

Er wordt op dit moment niet gekeken naar de efficiency van dit proces. Er is binnen ANOVA geen interesse in.

Voor de beoordeling van bestaande produkten zijn onderstaande prestatie-indicatoren gewenst:

- De prestatie-indicator verval geeft waardevolle informatie over een produkt, omdat het iets zegt over de waardering van de verzekeren over het produkt. Daarnaast geeft het verval informatie over de snelheid waarmee geworven polissen weer wegvloeien.
- De prestatie-indicator wervingskosten geeft informatie over de inspanning die gemaakt worden om een nieuwe polis af te sluiten.
- De prestatie-indicator schadepercentage.

Bovenstaande prestatie-indicatoren voor 80% aan of het produktontwerp moet worden gewijzigd. Na wijziging van het produktplan kan ex post de effectiviteit van het produktplan worden beoordeeld op dezelfde wijze als bij het proces 'ontwikkelen van nieuwe produkten'.

### *Verkoop van produkten aan particulieren*

Voor dit proces is binnen ANOVA behoefte aan prestatie-indicatoren voor zowel de efficiency als de effectiviteit.

Voor de efficiency zijn de gewenste resultaten als volgt geformuleerd:

- Ex ante: voorbereiden van verkoopacties binnen de procesnorm
- Ex post: uitvoeren van de communicatieacties binnen de afgesproken budgetten.

Voor de effectiviteit zijn de gewenste resultaten als volgt geformuleerd:

- Ex ante: voorbereiden van verkoopacties binnen de doelstelling
- Ex post: realisatie van de verkoopacties zoals voorbereidt.

### *Verkoop van collectieve contracten*

De gewenste resultaten van de prestatieindicatoren zijn dezelfde als bij het proces verkoop van produkten aan particulieren.

Eén extra prestatie-indicator is gewenst voor de beheersing van effectiviteit van het proces. Deze prestatie-indicator heeft als resultaat dat het rendement van de collectieve contracten binnen de procesnormen blijft.

### *Informatievoorziening aan verzekerden*

Binnen BvdC is geen behoefte aan een prestatie-indicator waarmee de effectiviteit van dit proces kan worden beheerst.

Voor de efficiency van het proces is wel een prestatie-indicator gewenst met als resultaat:

- binnen de normen proces beheerst.

## 5.3 Invulling prestatie-indicatoren

Hier zal een verdere invulling gegeven worden aan de prestatie-indicatoren met de in de vorige paragraaf geformuleerde resultaten.

### *De ontwikkeling van nieuwe produkten*

De effectiviteit van een nieuw produkt wordt bewaakt aan de hand van een financiële analyse. Voor het opstellen van de financiële analyse is geen vastgestelde meetmethode. Daarnaast zijn er binnen de financiële analyse geen vastgestelde prestatie-indicatoren, waarop elk produkt voorstel wordt beoordeeld. Voor het kunnen vergelijken en beoordelen van produkten is het van belang dat de financiële analyses van alle produkten op dezelfde wijze wordt opgesteld en dat de produkten op dezelfde prestatie-indicatoren worden beoordeeld.

De aspecten die van invloed zijn op de effectiviteit van het produkt zijn:

- a. de omvang van het polisbestand,
- b. de premie(structuur),
- c. de polisvoorwaarden,
- d. de constructie,
- e. de administratiekosten,
- f. de wervingskosten.

Deze waarde van deze aspecten zijn voor elk produkt verschillend. Ex ante is het niet mogelijk om te stellen dat de polisvoorwaarden zodanig geformuleerd zijn dat het schadepercentage beneden de 70% blijft. Voor het ene produkt is dit niveau realiseerbaar in de markt, voor andere produkt niet.

Om de effectiviteit van een produkt ex ante te meten is behoefte aan een multi prestatie-indicator die het gehele pakket aan aspecten beoordeeld.

Binnen de theorie zijn verschillende multi prestatie indicatoren methoden die nieuw- produkt voorstellen beoordelen op basis van rentabiliteit. De belangrijkste methoden zijn de discounted cash flow methoden netto contante waarde(NCW) en intern rendement(IR), de pay-back methode en de return on investment(ROI) methode.

### *Discounted cash flow*

De discounted cash methoden meten de cash inflows en cash outflows van een produkt alsof ze op een bepaald moment in de tijd plaatsvinden. Hierdoor kunnen ze op de juiste manier met elkaar worden vergeleken. De discounted cash flow methoden houden expliciet rekening met de tijdwaarde van geld. Er zijn twee discounted cash flow methoden, de NCW en de IR. Beide methoden maken gebruik van een rentabiliteitseis en

worden berekend over een bepaald tijdsvak.

Bij de NCW moet de cash flow niet alleen de investering terugverdienen, maar moet de onderneming ook een voldoende rendement opleveren. Bij de NCW worden de toekomstige in- en outflows contant gemaakt naar het huidige tijdstip met behulp van een rentabiliteitseis. Het verschil tussen de contante waarde en de investering wordt de netto contante waarde genoemd. Projecten met een hogere NCW hebben de voorkeur boven projecten met een lagere NCW. Het IR is de rentabiliteitsvoet waarbij de NCW nul is. Projecten met een hogere IR hebben de voorkeur boven projecten met een lagere IR.

### *Pay-back*

De terugverdiëntijd van een project is het aantal jaren waarover de investering wordt terugverkregen uit de cash inflows. Wanneer de terugverdiëntijd veel korter is dan de economische levensduur dan ziet het project er veelbelovend uit. Een nadeel van de pay-back methode is dat er geen rekening wordt gehouden met het tijdstip van de cash flows. Dit is op te lossen door de tijd te berekenen waarbinnen de contante waarde van de cash flows gelijk is aan de initiële investering.

Een tweede nadeel van de pay-back methode is dat de cash flows na de terugverdiëntijd niet in de berekening worden meegenomen. Een project met een langere terugverdiëntijd kan beter zijn wanneer het over de langere termijn meer cash inflows genereert.

### *ROI*

De ROI is gelijk aan het boekhoudkundige operationele inkomen gedeeld door de boekhoudkundige investering. Projecten met een hogere ROI verdienen de voorkeur. Nadeel bij de ROI methode is dat er geen rekening wordt gehouden met de tijds waarde van geld en het is gebaseerd op periodieke gemiddelden. Hierdoor wordt het korte termijn denken bevorderd.

Voor financiële analyse van een ontwikkeld produkt wordt op dit moment ex ante door de produkt managers de cash flow methode gebruikt. In de financiële verslaglegging gebruikt het BvdC ex post de ROI methode. Wanneer er voor de beoordeling van een nieuw produkt één van de bovenstaande methoden wordt gekozen, moet in de toekomst alle projecten (bijvoorbeeld vervolg marketing acties) met behulp van de gekozen methode worden berekend. Anders ontstaat er inconsistentie die tot ongewenste beslissingen leidt.

De multi prestatie-indicator die mogelijkheid geeft om verschillende producten te vergelijken is de IR. Deze methode heeft een aantal voordelen boven de overige in de vorige paragraaf beschreven methoden.

- Verzekeringsproducten zijn financiële producten, waarbij de tijds waarde van geld een belangrijke invloed heeft op het eindresultaat. Dit pleit voor een keuze voor de NCW of IR methode.
- Het voordeel van de IR methode is dat het een percentage oplevert. Hierdoor kunnen projecten met verschillende initiële investeringen (marketing communicatie-campagnes) worden vergeleken.

Als calculatietijdsvak, waarvan de cash flows in de berekening worden meegenomen, kan de huidige vijftien jaar gehanteerd blijven. De cash flows na deze periode zijn als gevolg van de tijds waarde en het verval verwaarloosbaar klein. Binnen de financiële analyses moeten een aantal aannames voor:

- schadepercentage

- wervingskosten/polis
- premieopbrengsten
- verval
- percentage van de herverzekeringskosten

Met het percentage van de herverzekeringskosten wordt bedoeld: het resultaat van de baten minus de lasten van een herverzekeringscontract uitgedrukt als percentage van de verdiende premie.

Deze aspecten kunnen als prestatie-indicatoren worden gebruikt om ex post de effectiviteit van het produkt te meten.

Binnen de berekening worden alleen de baten en lasten van de eerste marketing-communicatieactie meegenomen.

De meetfrequentie ex ante is voor elke 'go or no go' beslissing in het proces.

Mijn voorstel is om naast de berekening van het IR, binnen het produktplan normen aan te geven voor de prestatie-indicatoren ex-post.

#### *beoordeling van bestaande produkten.*

De voorstellen met betrekking tot de beoordeling van bestaande produkten beperken zich tot de beoordeling van de prestatie indicatoren van, ontwikkeling polisbestand en het rendement van het produkt.

#### *Ontwikkeling polisbestand*

Binnen dit kenmerk geven twee prestatie-indicatoren waardevolle informatie. Het verval aan polissen en de werkelijke omvang van het polisbestand ten opzichte van de schatte omvang van het polisbestand in het produktplan.

#### *Het verval aan polissen*

De prestatie-indicator verval aan polissen geeft waardevolle informatie over een produkt, omdat het iets zegt over de waardering van de verzekerden over het produkt. Daarnaast geeft het verval informatie over de snelheid waarmee geworven polissen weer wegvloeien. Van belang voor het verval is dat zij jaarlijks op hetzelfde tijdstip over dezelfde periode wordt gemeten.

#### *Omvang van het polisbestand*

De prestatie-indicator omvang van het polisbestand geeft waardevolle informatie over het produkt, doordat zij aangeeft in hoeverre het produkt er in slaagt om de gemaakte omzetprognoses te realiseren.

Voor de meting van deze prestatie-indicator is het noodzakelijk dat binnen het produktplan een schatting komt voor effecten op het polisbestand van de vervolg marketing-communicatieacties.

Meetmethode:

In het produktplan een schatting voor de komende 15 jaar (=calculatietijdvak) opnemen van het gemiddelde aantal polissen in een bepaald jaar.

Het gemiddelde aantal polissen in een jaar kan worden berekend door het polisbestand

maandelijks te meten en het gemiddelde daarvan te nemen.

De effectiviteit van de omvang van het polisbestand is vervolgens te berekenen door het quotiënt te nemen van het gemeten gemiddelde en de geschatte gemiddelde van de omvang van het polisbestand in een bepaald jaar.

### *Rendement van een produkt*

Het rendement van een produkt wordt uitgedrukt in het technisch resultaat. Deze prestatie-indicator is geconstrueerd vanuit een aantal onderliggende prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren geven relevante informatie over de opbouw van het rendement.

De onderliggende prestatie-indicatoren zijn:

Vanuit de opstelling zijn eveneens de onderliggende prestatie-indicatoren te berekenen:

- Het schadepercentage is het quotiënt van de schade en de verdiende premie \* 100%. Het voorstel is om bij het opstellen van het marketingplan een bandbreedte aan te geven, waarbinnen het schadepercentage mag fluctueren.
- De wervingskosten worden uitgedrukt als percentage door het quotiënt te nemen van de directe produkt marketing-communicatiekosten (gerelateerd aan de compensatie van het verval) en de verdiende premie \* 100%.
- De herverzekeringskosten worden uitgedrukt als percentage van de verdiende premie. De herverzekeringskosten zijn de som van de premie t.g.v. de herverzekeraar en de commissie minus de schaden ten laste van de herverzekeraar.
- administratiekosten

### *Technisch resultaat*

Het technisch resultaat per polis is de som van de baten minus de som van de lasten per polis. In paragraaf 4.2 staat waaruit het technisch resultaat is opgebouwd.

Binnen dit technisch resultaatmodel zijn ook de directe marketing-communicatiekosten van een produkt opgenomen. Dit zijn de kosten van de promotieacties om nieuwe klanten te werven. De kosten staan in directe relatie met de bruto groei van het aantal polissen. Het technisch resultaat wordt door het opnemen van de marketing-communicatiekosten echter ook afhankelijk van de groei-doelstellingen van een onderneming. Wanneer deze fluctueren heeft dit zijn weerslag op het technisch resultaat van het produkt. Daarnaast zijn binnen het technisch resultaatmodel de administratiekosten opgenomen. Deze worden echter niet doorberekend op productniveau. Om geen vertroebeld beeld te verkrijgen is het beter om het resultaat van het product te beoordelen voor aftrek van de gemiddelde administratiekosten.

Om een juist beeld te verkrijgen van de bijdrage per produkt is het van belang om het technisch resultaat onafhankelijk te maken van de groei-doelstellingen van de onderneming. Dit is mogelijk door de directe marketing-communicatiekosten op te splitsen in twee delen. Het eerste gedeelte wordt bestemd voor het verwerven van nieuwe verzekeringsovereenkomsten ter compensatie van het verval. Het tweede gedeelte wordt gemaakt om een netto groei te realiseren. Dit gedeelte wordt apart gepresenteerd zodat een beeld ontstaat van het technisch resultaat van een produkt per polis wanneer de groei-doelstelling 0% zou zijn geweest. De hoogte van de twee delen worden berekend door de directe marketing-communicatiekosten naar rato te verdelen over de groei die nodig is om het verval te compenseren en de netto groei.

Het voorstel van het aangepaste technisch resultaat wordt als volgt berekend:

verdiende premie			+
premie t.g.v. herverzekeraar			-/-
<hr/>			
premie eigen rekening	+		
commissie en provisie			+
opbrengst poliskosten en overige baten	+		
<hr/>			
<b>totaal baten</b>			+
schade			+
schade t.l.v. herverzekeraar			-/-
<hr/>			
schade eigen behoud			+
provisie			+
technische voorzieningen			+
<hr/>			
totaal schade lasten			-/-
<i>resultaat voor beheerskosten</i>	+		
directe produkt marketing-communicatie kosten (gerelateerd aan de compensatie van het verval)		-/-	
<hr/>			
<i>resultaat voor overige beheerskosten</i>			+
overige beheerskosten			-/-
<hr/>			
<b>technisch resultaat (voor investering)</b>			+
directe produkt marketing-communicatie- kosten(gerelateerd aan de netto groei)		-/-	
<hr/>			
<b>TECHNISCH RESULTAAT (na investering)</b>			

BvdC zou in elke kwartaalrapportage het resultaat voor overige beheerskosten van ieder produkt moeten meten.

#### *Verkoop van produkten aan particulieren*

De gewenste resultaten van de prestatie-indicatoren hebben betrekking op:

- de efficiency van de geplande verkoopacties;
- de effectiviteit van de geplande verkoopacties;
- de efficiency van de uitgevoerde verkoopacties;
- de effectiviteit van de uitgevoerde verkoopacties.

#### *de efficiency van geplande verkoopacties.*

Deze prestatie-indicator heeft betrekking op het aspect geplande wervingskosten. Een actie is als efficiënt aan te merken als de wervingskosten lager zijn dan de maximum wervingskosten. De maximum wervingskosten zijn geformuleerd als de wervingskosten, waarbij het verwachte interne resultaat van een afzonderlijke verkoopactie gelijk is aan het minimum vereiste. De norm van de maximum wervingskosten kan tijdens de ontwikkeling van het produkt worden berekend. Het voorstel is om reeds binnen het produktplan aan te geven wat de wervingskosten mogen zijn van vervolg verkoopacties.

Een probleem bij de meting van de efficiency is dat de wervingskosten niet exact vast te stellen zijn. De wervingskosten bestaan voor een deel uit niet aan produkten toe te wijzen kosten, zoals huisvestingskosten en personeelskosten van winkels. Deze kosten moeten echter wel als variabele wervingskosten worden meegenomen, omdat een toename van het aantal verkoopacties wel degelijk leidt tot uitbreiding van de niet direct toewijsbare verkoopkosten. Het voorstel is om op de direct toewijsbare marketing-communicatiekosten een nader te bepalen percentage te zetten ter dekking van de niet

direct toewijsbare verkoopkosten. De som van deze twee componenten vormen de wervingskosten voor een produkt.

Als prestatie-indicator kan worden aangemerkt de hoogte van de wervingskosten per af te sluiten polis. Deze kan vergeleken worden met de in het produktplan op te nemen norm voor de wervingskosten. De vergelijking vindt jaarlijks plaats door het middel management en BvdC bij het opstellen en beoordelen van het marketingplan.

*de effectiviteit van de geplande verkoopacties*

Deze prestatie-indicatoren hebben betrekking op volgende aspecten:

- het verval
- geplande aantal af te sluiten polissen.
- contante waarde van de af te sluiten polissen

Het verval moet worden gemeten om te kunnen vaststellen of met behulp van de geplande verkoopacties voldoende polissen worden afgesloten om aan de groei-doelstelling te voldoen.

Voorstel is om de groei-doelstelling voor de verkoopafdeling voor een bepaald jaar op te bouwen formuleren aan de hand van:

- aantal af te sluiten polissen per produktgroep;
- contante waarde van het resultaat voor beheerskosten van de af te sluiten polissen per produktgroep (verder CW beheerskosten).

De contante waarde van het resultaat voor beheerskosten van de af te sluiten polissen is van belang omdat:

- premieopbrengst een niet veel zeggend begrip is. Voor bepaalde polissen moet de premie afgedragen worden en ontvangt men een administratievergoeding (bijv. SPP en SSPP). Voor andere produkten ontvangt men naast de premie een budget om de beheerskosten te betalen (bijv. ZFW).
- een polis met een jaaropbrengst van fl 500,- en een gemiddelde looptijd van 6 jaar te prefereren is boven een polis met een jaaropbrengst van fl 600,- en een gemiddelde looptijd van 3 jaar.
- Het resultaat voor beheerskosten is van belang, omdat het de ruimte aangeeft die beschikbaar is voor de exploitatiekosten.

De effectiviteit van het proces kan berekend worden m.b.v. de onderstaande prestatie-indicatoren:

1. gepland aantal af te sluiten polissen/doelstelling;
2. premieopbrengst op jaarbasis/doelstelling;
3. CW beheerskosten/doelstelling.

ad 1. + 2.

Spreken voor zich.

ad 3.

Voor elk produkt wordt de contante waarde van het resultaat voor beheerskosten over het calculatietijdvak (15 jaar) berekend. Dit kan door van de premieopbrengsten de schadelast en de herverzekeraarskosten af te trekken en eventuele budgetten of vergoedingen voor de administratiekosten erbij te tellen. Dit wordt vervolgens vermenigvuldigd met het gepland aantal af te sluiten polissen per produkt.



De berekening en vergelijking van de prestatie-indicatoren kan plaats vinden tijdens het beoordelen van het marketingplan.

#### *de efficiency van de uitvoering van verkoopacties*

Om de efficiency van verkoopacties te berekenen moeten de verkoopkosten bekend zijn. Hiervoor is het een voorwaarde dat alle marketing communicatiekosten ten laste komen van de budgetten van de afdeling M&C en niet meer ten laste van het budget van het Facilitair Bedrijf. Per actie is het onmogelijk om de inzet van verkoopmedewerkers te bepalen. Hiervoor moet teveel kosten arbitrair worden toegewezen, waardoor de uitkomsten nietszeggend meer zijn. De prestatie-indicator zal op een hoger aggregatie niveau moeten worden vastgesteld. De verkoopkosten zijn te berekenen door de marketing communicatiekosten van de afdeling M&C en de kosten van de afdeling Verkoop Particulieren te sommeren. De kosten van de afdeling Verkoop Particulieren moet worden opgesplitst in verkoopkosten en kosten voor de uitoefening van de informatiefunctie. De opsplitsing van deze kosten kan alleen arbitrair.

Vanuit de geplande en werkelijk verkoopkosten kan vervolgens de efficiency prestatie-indicator worden bepaald.

De efficiency van een proces geeft de verhouding weer tussen de verbruikte input om een bepaalde output te realiseren en een gestelde norm om wat verbruikt mag worden. Het voorstel voor de efficiency prestatie-indicator is het quotiënt van:

- de werkelijke verkoopkosten/geplande verkoopkosten

#### *de effectiviteit van de uitgevoerde verkoopacties.*

Om de effectiviteit te kunnen meten is het een voorwaarde dat er een sluitend verkoop-registratiesysteem komt. In dit systeem moet duidelijk worden hoeveel polissen van elk produkt er in een bepaalde periode zijn afgesloten. Daarnaast is het van belang om na te kunnen gaan van welk verkoopkanaal en/of verkoopactie de polissen afkomstig is.

Voor BvdC is het te gedetailleerd om de effectiviteit per actie te meten. Een relevanter aggregatieniveau is de per produktgroep. De effectiviteit van de produktgroep is te berekenen door de onderstaande prestatie-indicator:

- de werkelijk hoeveelheid afgesloten aantal polissen/de geplande hoeveelheid afgesloten polissen

Het tijdstip en presentatie waarop de prestatie-indicatoren van de uitvoering van het proces kunnen worden gemeten zijn de jaarrapportages. Het voordeel van de jaarrapportages is alle acties zijn uitgevoerd en de naijl effecten van deze acties zijn uitgewerkt.

#### *de verkoop van collectieve contracten*

Het voorstel m.b.t. de verkoop van collectieve contracten is bijna identiek aan die van de verkoop van polissen aan particulieren. Er één additionele kenmerk. De afdeling Verkoop Bedrijven stelt zelf de premie vast. Zij is dan ook verantwoordelijk voor het rendement van de contracten.

De prestatie-indicatoren m.b.t. de verkoop van produkten hebben betrekking op:

1. de efficiency van de geplande verkoopplannen;
2. de effectiviteit van de geplande verkoopplannen;
3. de efficiency van de uitgevoerde verkoopplannen;

4. de effectiviteit van de uitgevoerde verkoopplannen;
5. het rendement van de collectieve contracten.

Het voorstel voor de prestatie-indicatoren 1 t/m 4 is gelijk aan de prestatie-indicatoren van de verkoop aan particulieren.

Het rendement van de collectieve contracten is afhankelijk van het schadepercentage. De schadepercentages van een produktgroep zijn niet te sommeren. Dan zijn zij niet meer relevant. Het schaderisico van bepaalde produkten(SPP+SSPP) wordt niet door ANOVA gedragen. Deze schadepercentage zou het gesommeerde percentage onterecht laten stijgen. Het voorstel voor de prestatie-indicator is om voor elk produkt het gemiddelde schadepercentage van alle collectieve contracten bij elkaar te meten.

#### *Informatievoorziening aan verzekerden*

Binnen dit proces is behoefte aan een prestatie-indicator waardoor de efficiency kan worden beheerst.

De uitgaven van het de informatiefunctie staan in relatie met de omvang van het totale verzekerdenbestand, in tegenstelling tot de verkoopfunctie die in relatie staan met het aantal af te sluiten verzekeringsovereenkomsten. Om de efficiency van beide processen te kunnen beheersen is het noodzakelijk om de uitgave van beide processen te scheiden.

De uitgaven voor de informatiefunctie worden bepaald door volgende aspecten:

- de gemiddelde bedieningstijd
- het aantal informatievragen
- het aantal informatiepunten, waar informatie kan worden opgevraagd

De informatiepunten zijn in drie categorieën op te splitsen:

- call centre
- regio-winkels
- diverse

De prestatie-indicatoren zijn als volgt geformuleerd:

- gemiddelde bedieningstijd
- het aantal informatievragen
- de gemiddelde kosten/afgehandelde vraag.

Aan de in dit verslag besproken onderzoek lag de volgende probleemstelling ten grondslag:

*Op welke wijze en met welke instrumenten kan het Bureau van de Controller een bijdrage leveren aan een efficiënte en effectieve uitvoering van de primaire processen.*

Aan de hand van onderstaande onderzoeksvragen zijn de prestatie-indicatoren bepaald:

- a. Wat zijn de primaire processen en deelprocessen?
- b. Hoe verlopen die processen en wat is het doel?
- c. Wat zijn de effectiviteits- en efficiencybepalende factoren?
- d. Welke instrumenten heeft BvdC op dit moment beschikbaar?
- e. Voldoen de huidige instrumenten van BvdC om de efficiency en effectiviteit van het proces te bevorderen?
- f. Ontwerpen van nieuwe instrumenten.

Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal conclusies en aanbevelingen. Deze worden in dit hoofdstuk besproken.

## 6.1 Conclusies

In deze paragraaf worden de conclusies die voortkomen uit de resultaten van het onderzoek besproken.

### *Gebrek aan prestatie-indicatoren*

Bij het analyseren van de huidige manier van beheersen is gekeken of er prestatie-indicatoren ontbreken. De meeste factoren die de efficiency of effectiviteit van een proces beïnvloeden worden niet gemeten.

### *Gebrek aan éénduidige meetmethoden*

De factoren die wel met prestatie-indicatoren worden gemeten, worden vaak met verschillende prestatie-indicatoren gemeten. De uitkomsten van prestatie-indicatoren, die op verschillende wijze worden gemeten zijn niet onderling te vergelijken.

### *Gebrek aan normen*

Wat betreft normen zijn twee soorten knelpunten te onderscheiden:

- prestatie-indicatoren zonder norm
- prestatie-indicatoren zonder éénduidige norm

Onder al de aanwezige prestatie-indicatoren hebben de meeste wel een norm, maar geen éénduidige. Dit wordt mede veroorzaakt doordat er geen éénduidige meetmethoden zijn.

### *Gebrek aan historische informatie*

Binnen de in het onderzoek betrokken processen is een gebrek aan beschikbare historische informatie. Hierdoor is het voor een aantal prestatie-indicatoren niet mogelijk om een norm vast te stellen.

*Onvoldoende inzicht in de consequenties van veranderingen in een proces voor andere*

*processen.*

Bij de analyse van de processen is gebleken dat er weinig inzicht is wat de consequenties zijn van veranderingen in het proces voor andere processen. Hogere uitgaven voor een proces worden dikwijls veroorzaakt door de prestaties van andere processen.

## 6.1 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen besproken.

### *Introduceer de ontworpen prestatie-indicatoren*

Het ontwerp van de aanpassingen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 5, dienen ingevoerd te worden, zodat kan worden voorzien in de prestatie-indicator informatiebehoefte van BvdC en het middel management.

De ontworpen prestatie-indicatoren zullen ingevoerd moeten worden in overleg met de betrokken functionarissen en de afdeling IT.

Nadat de prestatie-indicatoren zijn ingevoerd moet een evaluatie worden gehouden en kunnen de rapportage vorm worden aangepast.

### *Stel (voorlopige) normen vast*

Voor prestatie-indicatoren waar normen onduidelijk gedefinieerd zijn moet door het management een norm worden vastgesteld.

Het niveau van de norm is in de meeste gevallen niet direct vast te leggen. Er zal eerst gewerkt moeten worden met een voorlopige norm. Na verloop van tijd zal blijken of dit een realistische norm is. Met een realistische norm wordt bedoeld een norm die niet te hoog is maar ook niet te laag.

Na een bepaalde periode moet het management de normen sowieso evalueren, onafhankelijk of een norm voorlopig of definitief is vast gesteld. Bij de evaluatie moet gekeken worden naar:

- afwijking van de norm;
- gebruik van de beoordelaar van de norm
- reactie van het regelorgaan op de afwijking van de norm.

### *Leg de oorzaken vast*

Om later te kunnen leren van de afwijkingen en om de proces te beïnvloeden, is het noodzakelijk om oorzaken van gesignaleerde afwijkingen waarop moet worden ingegrepen vast te leggen.

Op basis van deze informatie kan in bij toekomstige afwijkingen gekeken worden of de afwijking dezelfde oorzaak heeft of niet.

### *Leg de metingen van de prestatie-indicatoren vast*

Bij het analyseren van de processen in de huidige situatie is opgevallen dat er een groot gebrek is aan historische informatie. De informatie is wel aanwezig, maar niet beschikbaar voor de betrokken medewerkers. Het vastleggen van de metingen van de prestatie-indicatoren in een database is aan te bevelen.

## GEBRUIKTE LITERATUUR

[MULD93]

Mulder F.A. en Tepper H.J.  
Kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering  
Kluwer, Deventer, 1993

[VOSS93-1]

Vosselman E.G.J.  
ABC kan voor een deel bijdragen aan een betere kostprijsberekening  
Reprint TUE-Bdk/449, januari 1993

[VOSS93-2]

Vosselman E.G.J.  
Een nauwkeurige kostprijs kan wel degelijk leiden tot betere besluiten  
Reprint TUE-Bdk/450, mei 1993

[DAME90]

Damen F.  
Een besturingsmodel voor de afdeling ww  
Afstudeerrapport TU-Eindhoven, september 1990

[STEU94]

Steutel F.W.  
Kansmodellen voor Bdk  
syllabus TU-Eindhoven, september 1994

[IAD93]

Interne Accountance Dienst  
Bedrijfsbeschrijving ANOVA verzekeringen  
intern rapport, september 1993

[OOT]95]

Ootjers J.  
Stageverslag  
ANOVA Verzekeringen, juni 1995

[KILI91]

Kiliaan F.  
Ratio's t.b.v. de investeringen in bedrijfsmiddelen  
Afstudeerrapport TU-Eindhoven, 1991

[HUTT95]

Hutten K.J. en Rhee D. van  
Onderzoek naar de marketing-communicatiemix van ANOVA  
afstudeerrapport, juni 1995