



welkom

*Interpolis*



# Ontwerp van een SSC

ir. René Voets



# agenda

- 1 introductie
- 2 aanleiding tot ssc
- 3 criteria voor ssc
- 4 bezwaren voor een ssc
- 5 migratie van een ssc

1

# introdunctie



*Interpolis*



# Shared Service Centres binnen Interpolis (1)

## 1. Servicecentrum:

Verricht voor verschillende marktorganisaties en tussenpersonen logistieke en administratieve diensten.

### Cluster Business Support:

- Klant informatiediensten;
- Operationeel beheer van een aantal Interpolissystemen;
- Beheer van dossiers, zowel fysiek als virtueel;
- Personeelsvoorzieningsdiensten via MatchPoint (Adecco).

### Cluster Advies:

- Opleidingsadvisering en advisering over fusies en administratieve organisatie;
- Detachering van verzekeringspecialisten;
- Opleiden, adviseren en detacheren.

### Cluster Services:

- Administratie van derde maatschappijposten voor tussenpersonen.
- Beantwoorden van incassovragen van verzekerden over Interpolis en derde maatschappijposten
- Aannemen en begeleiden van schademeldingen van derde maatschappijposten.

# Shared Service Centres binnen Interpolis (2)

## 2 Schademeldcentrale Schade Particulier:

Verricht voor Schade Particulier en Schade Bedrijven de behandeling van alle schademeldingen (claims) in één callcentre.

## 3 Contractbeheer Leven Particulier:

Verricht naast de verzekeringsadministratie voor Leven Particulier ook de administratie van enkele (sem-collectieve) pensioenproducten die verkocht worden door de marktorganisatie Pensioenen.

Ook Sterpolis-producten worden hier geadministreerd.



2

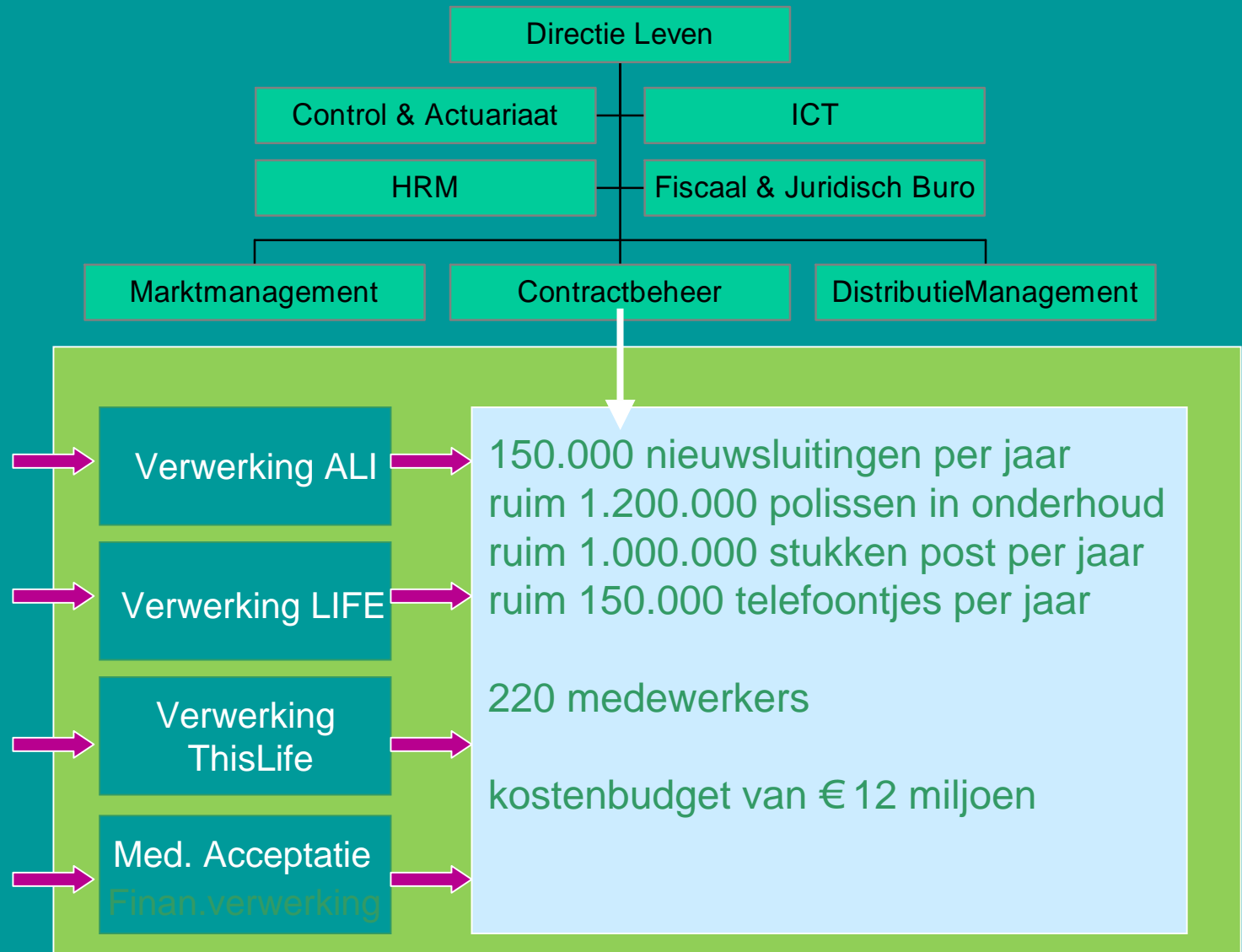
# aanleiding tot ssc



*Interpolis*



# Een paar kerncijfers van Contractbeheer



# In jaren 94-98 was de groei van LP ongekend

## Consequenties groei:

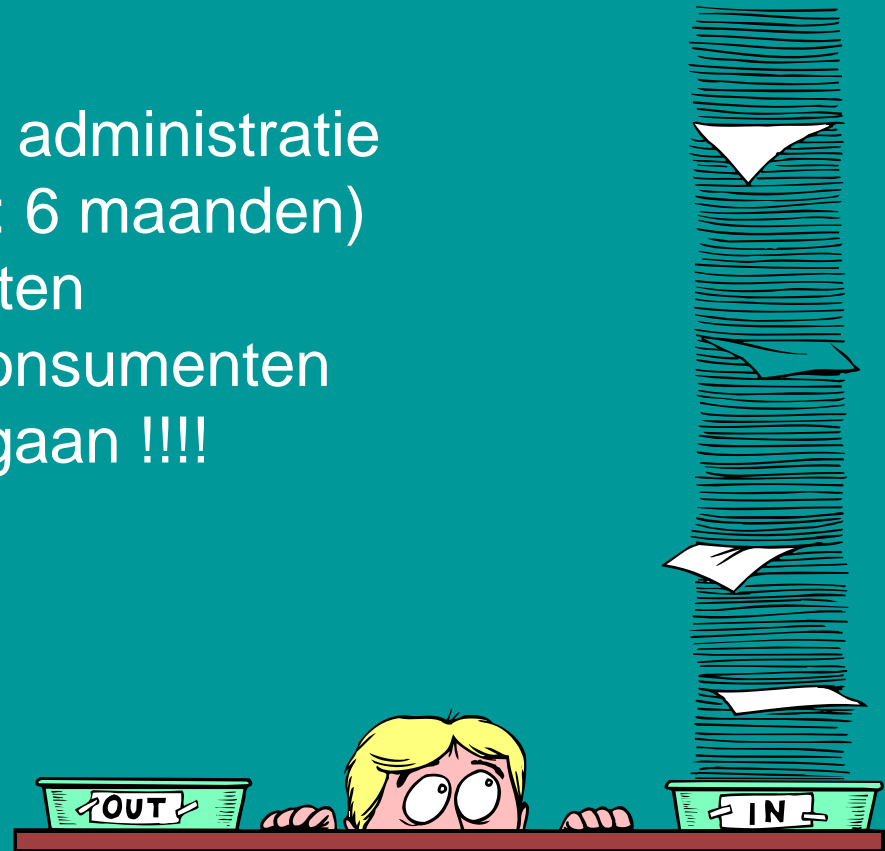
- organisatiestructuur niet meegegroeid
- verwerkingsprocessen onlogisch ingericht
- aandacht voor verwerking niet voor beheersing
- onduidelijkheid over kerncompetenties
- verzekeringskennis is oplossing ??
- Geen heldere afspraken en doelstellingen



# Gevolgen waren niet te overzien

Gevolgen:

- grote ontevredenheid bij administratie
- grote achterstanden (dlt: 6 maanden)
- veel overdrachtsmomenten
- veel klachten van eindconsumenten
- banken dreigen weg te gaan !!!!
- neerwaartse spiraal
- ....
- ...
- ..
- .
- .



# Resultaten na 3 jaar

- Hoge medewerkerstevredenheid
- Zelfsturing is een feit aan het worden
- Productiviteit 60% hoger
- Interne voorraad op 2000 stuks
- Kwaliteit op een hoog niveau

en vooral

- Tevreden interne en externe afnemers



# Weer 2 jaar verder

IG&H-performance onderzoek wijst uit dat we (zeer) goed scoren op de administratieve performance.

BCG-onderzoek wijst uit dat de kostenload van Contractbeheer ver onder het marktgemiddelde zit.

“We bereiken onze grenzen ! ?”

# Nieuwe fase ! ?

We bereiken onze grenzen voor wat betreft procesoptimalisatie.

Natuurlijk is optimalisatie vanuit de systemen nog mogelijk maar vergt grote investeringen.

Door middel van schaalvoordeel zijn ook nog additionele kostenreducties te realiseren. Schaalvoordeel is o.a. via een SSC-constructie te realiseren. Zowel een interne als externe is hierbij een mogelijkheid.

# Aanleiding voor SSC

- Kostenbesparingen
- Fusie en/of overname
- Discussie kernprocessen
- Groeiambitie





3

# Vraagstukken rond ssc



*Interpolis*



ontwerp van een ssc | 17 november 2005

# Mentale drempels externe SSC

- Contractbeheer is de fabriek
- Contractbeheer is niet commercieel
- Contractbeheer is een costcenter
- We willen de USP niet kwijt

# SSC – vraagstukken (1)

Welke bedrijfsfuncties kunnen geclusterd worden tot service centres?

Op basis van welke criteria kan deze clustering gefundeerd doorgevoerd worden en waarom past een specifieke clustering bij de bedrijfsdoelstellingen?

# SSC – vraagstukken (2)

Waar ligt de knip tussen de Shared Service Centre en het/de label(s)?

Welke functies en processen worden in SSC belegd, en welke worden in het label belegd?

Hoe bewaren we een evenwicht tussen kostenreductie en klantgerichte dienstverlening?

# SSC – vraagstukken (3)

Welke inrichtingseisen kennen Shared Service Centres?

Welke processen moeten aangepast worden?

Hoe voorkomen we dat cultuurverschillen de vorming van een SSC hinderen?

Hoe handhaven we Operational Excellence?

# SSC – vraagstukken (4)

Op welke manier borgen we de regie in de gehele keten?

Hoe bakenen we de diverse verantwoordelijkheden af in de totale keten?

Hoe migreren we naar de gewenste situatie?



# bezwaren voor een ssc



# SSC - vormen

- **Productgerichte service centres**  
Deze service centres clusteren bedrijfsfuncties rond één type product, zoals bijvoorbeeld een service centre Levensverzekeringen.
- **Functionele service centres**  
Deze service centres clusteren bedrijfsfuncties die generiek zijn binnen de productgerichte clustering. Bijvoorbeeld: financiële diensten.
- **Expert service centres**  
In dit type service centres is de specifieke kennis van de medewerkers de reden om tot een clustering over te gaan. Hierdoor kan efficiënter en doelgerichter met die expertise omgegaan worden. Voorbeeld: Fiscaal en Juridisch Bureau.
- **Systeemgerichte service centres**  
Voor een systeemgerichte service centre wordt ook de term Application Service Centre (ASP) gebruikt. In dit geval biedt het service centre het systeem aan, waarvan andere bedrijfsonderdelen gebruik maken om een dienst aan te bieden.

# SSC – risico's

- Belangentegenstellingen tussen organisatieonderdelen  
*Oplossing: duidelijke profilering van de gezamenlijke doelstelling en één ketenregisseur*
- Verstarring van relaties tussen organisatieonderdelen  
*Oplossing: periodiek overleg over en herziening van verleende services en SLA's*
- Verlies van motivatie en klantoriëntatie bij medewerkers  
*Oplossing: communicatie over bijdrage in groter verband; inbouwen van afgestemde beloning en prikkels*
- Belangenverstremming van organisatiedoelinden  
*Oplossing: duidelijk knipcriteria en scheiding van verantwoordelijkheden*
- Robotisering van medewerkers  
*Oplossing: werken aan de ontwikkeling van mensen en het bieden van ruimte om hun toegevoegde waarde in de richting van de klant verder te optimaliseren*

# Voorwaarden

## SSC-voorwaarden in de verzekeringswereld:

- Breng een heldere scheiding aan tussen standaard en specialistisch werk.
- Voer productrationalisatie en strak productmanagement door
- Creëer afstand tussen front- en backoffice zodat de relatie zakelijker wordt.
- Succesvolle ketenintegratie
- Realiseer flexibiliteit in de opzet van processen en IT

Hoe zit bij het overheid of andere branches ???????

# Voorwaarden

Duidelijke aanvullende voorwaarden:

- Maak de verschillende services voor de verschillende klanten beheersbaar
- Zorg dat de interne (ontvangende) organisatie klaar is voor dit traject (het vraagt iets extra van medewerkers en leidinggevenden).**
- Waarborg de huidige procesgang



5

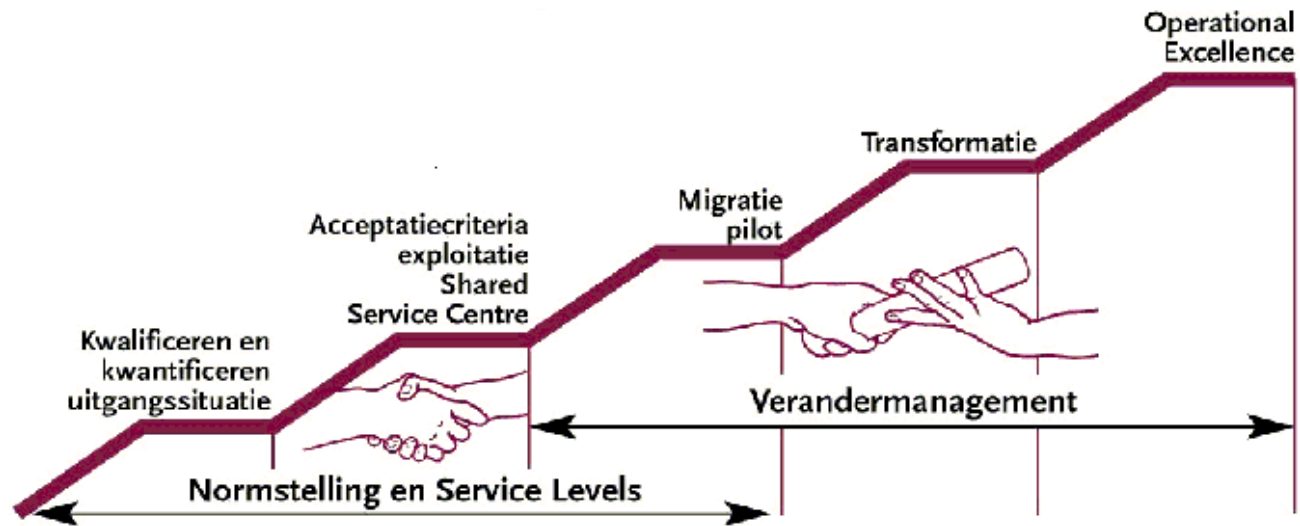
# migratie van een ssc

*Interpolis*



ontwerp van een ssc | 17 november 2005

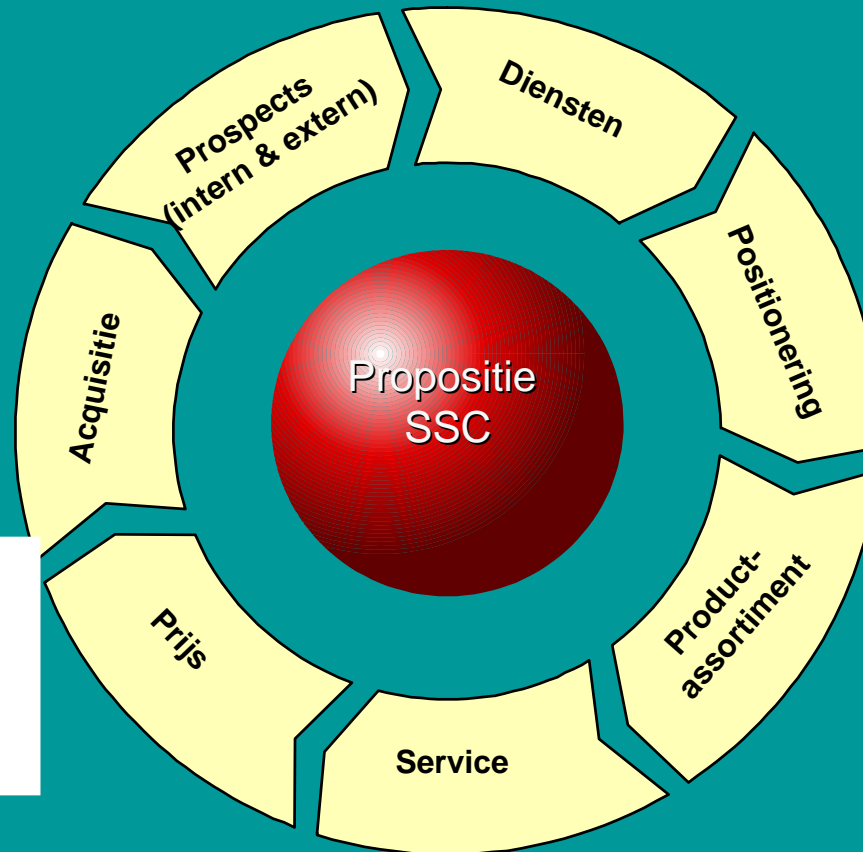
# Migratie traject



# Migratie traject - 2

doelgroep

klantbehoeften



- Bepaal voor welke (typen) klanten het SSC gaat werken
- Neem expliciet op voor welke (typen) klanten het SSC *niet* gaat werken
- Benoem waarom klanten willen samenwerken met het SSC

- Bepaal op hoofdlijnen wat het SSC aanbied (*het SSC levert full-service adm.diensten*)

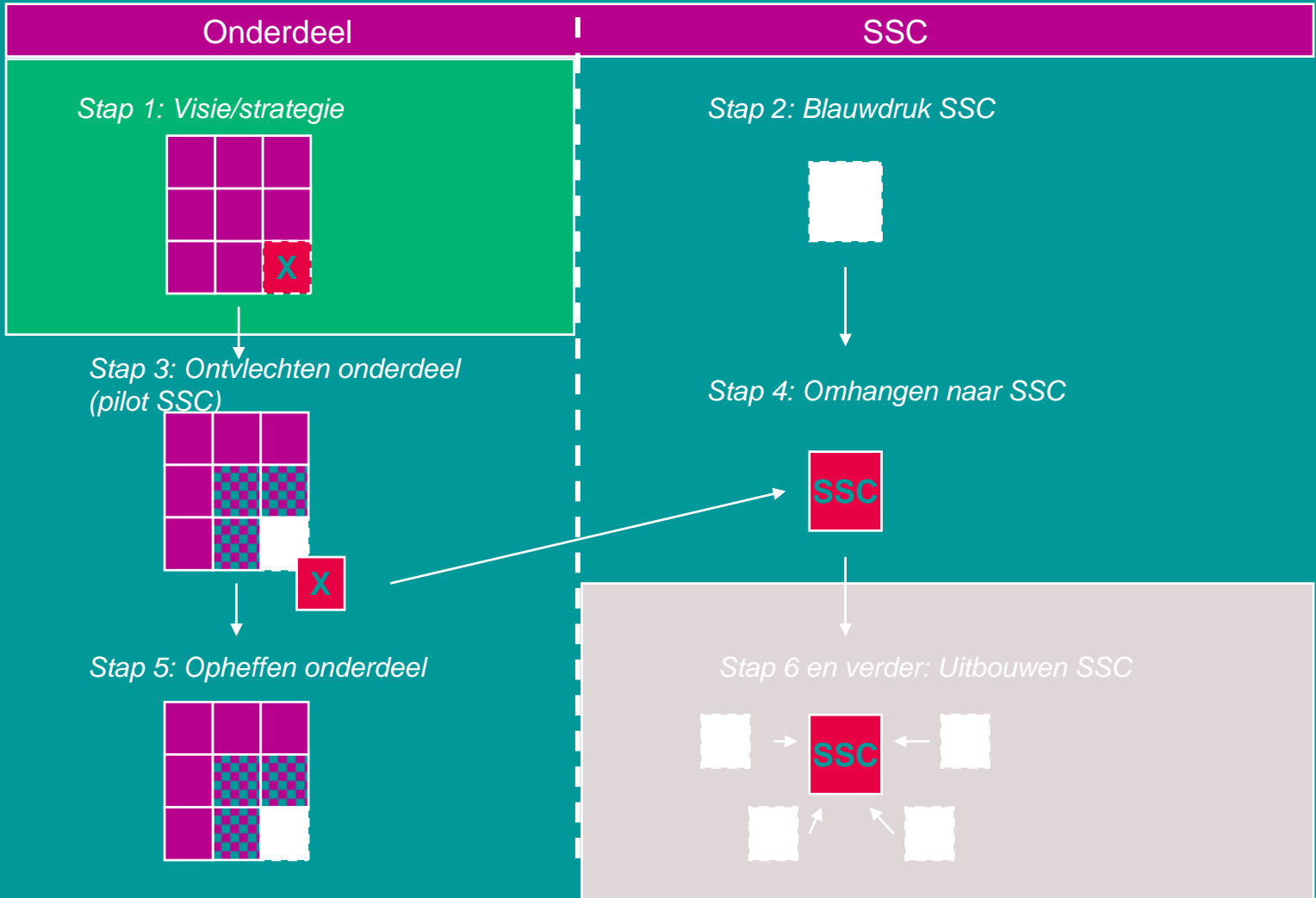
- Bepaal hoe het SSC zich profileert naar haar klanten

- Bepaal welke producten het SSC wel en niet administreert

- Bepaal hoe dienstverlening naar klanten wordt verzorgt
- Wordt dienstverlening gedifferentieerd



# Migratie traject - 3



# einde



# Vragen ?

*Interpolis*

