

# *PrimaVera* Working Paper Series



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

*PrimaVera* Working Paper 99-11

## ***De verzekeringsmaatschappij INTERPOLIS:***

***een casus***

J. Truijens

July 1999

Category: Scientific

Universiteit van Amsterdam  
Department of Accountancy & Information Management  
Roetersstraat 11  
1018 WB Amsterdam  
[Http://primavera.fee.uva.nl](http://primavera.fee.uva.nl)

Copyright © 1999 by the Universiteit van Amsterdam.

All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

# The case of insurance company INTERPOLIS

Jan Truijens

Department of Information Management,  
Universiteit van Amsterdam, The Netherlands

**Abstract:** This working paper is a retrospection of the developments in IS/IT at a large insurance company in the Netherlands: Interpolis, a 100% subsidiary company of Rabobank.

The impact of automation has evolved from financial control to efficiency improvements in the backoffice, and from effectivity improvements in frontoffice and in distribution to redesign of the total ‘insurance process-chain’. Every innovation in IS/IT can be reduced to concrete business goals. Every innovation can also be divided in a functional part, which justifies the move in short-term, and an infrastructural part, which improves the flexibility in the longer term.

The infrastructural aspects are elaborated in IS/IT as well as in the design of the business processes and the products. Structural advantages are produced by consistent implementation and by standardizations in the application portfolio.

A mix of topmanagement attention for IS/IT and profound business knowledge of information management has been the formula for success.

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Interpolis – het bedrijf.....</b>	<b>6</b>
1.1 Bronnen .....	6
1.2 Organisatie .....	6
1.3 Kerncijfers vanaf 1994.....	7
1.4 Ontwikkelingen in de basisbedrijvigheid.....	7
1.5 Ontwikkelingen in de branche.....	8
<b>2. Interpolis – de automatisering .....</b>	<b>10</b>
2.1 Uitgangspositie : de fusiedeelnemers en hun automatisering.....	10
2.2 Uniformering administratieve “achterkant” .....	10
2.3 Uniformering van verzekeringsadministraties en werkstromen .....	12
2.4 Het Assurantie BemiddelingsModel: externe integratie.....	14
2.5 “Alles–in–één” .....	16
<b>3. Interpolis – de automatiseringsorganisatie.....</b>	<b>18</b>
3.1 De automatiseringsorganisatie medio jaren tachtig .....	18
3.2 De automatiseringsorganisatie eind jaren negentig .....	19
<b>4. Discussie: infrastructurele factoren.....</b>	<b>20</b>
4.1 Ontwikkelingsvoorwaarden.....	21
4.2 Infrastructurele vernieuwing: aard en volgorde.....	21
4.3 Vernieuwingsformule: functionele en structurele doelen tegelijk.....	23
4.4 Organisatie van de Informatievoorziening: Informatiemanagement .....	23
<b>Geraadpleegde Literatuur.....</b>	<b>25</b>

## **Casus Verzekeringsmaatschappij Interpolis**

---

### *Samenvatting*

Deze casus geeft een overzicht van de verschillende automatiseringsfasen van verzekeringsmaatschappij Interpolis, de globale verzekeringstechnische achtergronden daarvan en de informatie-infrastructurele aspecten, zowel in technologisch als in applicatief en organisatorisch opzicht. De nadruk ligt op de verbinding tussen de activiteiten en belangen van de maatschappij en de voordelen die bepaalde automatiseringsmaatregelen de bedrijvigheid in front- of backoffice hebben kunnen brengen, alsook op de aard van de automatiseringsmaatregelen: rechtstreeks functionaliteit biedend of meer voorwaardenscheppend.

De automatiseringsontwikkeling kan in een aantal fasen worden gekenschetst. Daarbij verschuift de impact van de automatisering van 'financial control', om de voordelen van de fusie bij het ontstaan van Interpolis te kunnen boeken, naar backoffice-verbeteringen. Uiteindelijk is er sprake van 'business-dóór-technologie-inzet': automatisering wordt meer en meer voorwaardenscheppend van aard en is steeds minder aan een of enkele specifieke business-functies toe te wijzen.

Het betreft een ontwikkelingsproces dat bij Interpolis vanaf het begin van de zeventiger jaren heeft plaatsgevonden. Het gaat dan ook niet om min of meer toevallige 'quick wins' maar om duidelijk aanwijsbare voordelen van de inzet van informatie- en communicatietechnologie, hieronder in een viertal punten samengevat.

- 1- Eerst werd de financiële administratie voor alle producten op dezelfde leest geschoeid en werden mede daardoor de financiële verhoudingen met de tussenpersonen inzichtelijker en meer beheersbaar.
- 2- Later zijn de productadministraties gehergroepeerd rond een centrale database. Wijzigingen in polissen konden direct worden verwerkt en ook de papierwinkel en de doorlooptijden werden drastisch verkleind. Opnieuw werden backoffice-efficiencyverbeteringen geboekt.
- 3- De hierboven geschetste verbeteringsstappen in de werkwijze werden gevolgd door effectiviteitsverbeteringen door verdere externe integratie. Dit werd mogelijk door 'elektronificering' van polissen en dossiers en door een andere procesopzet. Het zg. Assurantie BemiddelingsModel (ABM) leidde tot minder administratieve rompslomp bij de tussenpersonen en tot snellere acceptatie bij verkoop van nieuwe verzekeringsproducten.
- 4- Verdere optimalisatie van de basisactiviteiten werd bereikt na grondig herontwerp van de verstrekking- en verwerkingsketen waardoor de acceptatie van nieuwe (schade)verzekeringen vrijwel geautomatiseerd kan verlopen en dus direct kan worden afgehandeld. Min of meer gelijktijdig werd de service aan de

verzekerden verbeterd door de afhandeling van claims direct in call-centers en rechtstreeks met de betrokken verzekeringsnemer te laten verlopen.

In retrospectief kan worden geconstateerd dat de driehoeksrelatie Interpolis–tussenpersonen–verzekerden in een kwart eeuw ingrijpend gewijzigd. Automatisering – aanvankelijk ondersteunend, handwerk vervangend en verwerking versnellend – is een onmisbaar gereedschap geworden dat niet louter faciliteert maar vorm en verstrekking van de verzekeringsproducten ook mede bepaalt. Bepaalde voorzieningen zijn voorwaardenscheppend (gebleken), zoals de centrale cliëntenadministratie, de inzet van netwerkvoorzieningen in de relatie tussen maatschappij en tussenpersonen, de inzet van call-centers in de relatie tussen maatschappij en verzekeren, en toepassing van automatische acceptatie in de verkoop van producten. Zeker voor schadeproducten geldt dat stap-voor-stap het verzekerings-backoffice is ingekrompen en efficiency-voordelen zijn geboekt, onder gelijktijdige verbetering van de service aan de tussenpersonen en aan de verzekeren.

Als er één aspect opvalt is het wel de daadwerkelijke betrokkenheid van de leiding van het bedrijf bij de automatisering. Sommige ontwikkelingen zijn zelfs door de leiding geïnitieerd. In retrospectief kan men gemakkelijk als argument aanvoeren dat verstrekkende infrastructurele maatregelen – met een breed werkingsgebied, veelal onomkeerbaar, vaak pas op middellange termijn succesvol – natuurlijk de steun van de hoogste leiding nodig hebben in een informatie-intensieve onderneming. In de vier hierboven onderscheiden fasen heeft het management van Interpolis méér dan plichtmatig van betrokkenheid blijk gegeven en ook toen resultaat nog niet zeker was actief aan de ontwikkelingen leiding gegeven.

## 1. Interpolis – het bedrijf

---

### 1.1 Bronnen

#### ◆ Informanten

In deze casus is een uitgebreide beschrijving opgenomen van de automatiseringsontwikkeling bij het verzekeringsbedrijf Interpolis op basis van informatie van de volgende personen:

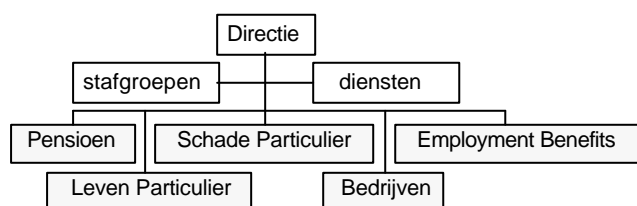
- Ruud van Huijkelom Interpolis – informatiemanager Leven Particulier  
gespreksdatum: 30 VI 1999
- Tom Mescher Interpolis – beleidsadviseur IT  
gespreksdata: 31 III 1999, 29 IV 1999, 15 VI 1999
- Wim de Ruiter zelfstandig adviseur, eerder hoofd Toepassingen Informatisering AB, Rabobank NL  
gespreksdata: 2 IV 1999, 12 IV 1999, 17 VI 1999
- Jan Ruijgrok Interpolis – concern IT, onderdirecteur  
gespreksdata: 5 V 1999, 23 VI 1999
- Rien Voermans Interpolis – beleidsadviseur IT  
gespreksdatum: 5 V 1999

#### ◆ Cijfers

Het hier opgenomen cijfermateriaal is ontleend aan het Jaarverslag 1998 en het daarbij verstrekte overzicht ‘10 jaar cijfers in beeld’, dat de periode van 1989 tot en met 1998 weergeeft.

### 1.2 Organisatie

N.V. Interpolis heeft haar hoofdkantoor in Tilburg en is een 100% deelneming van de Rabobankorganisatie. Interpolis heeft twee verzekeringstakken, Leven en Schade, georganiseerd in een vijftal business units: Leven Particulier, Pensioen, Schade Particulier, Employment Benefits en Bedrijven.



N.V. Interpolis heeft daarnaast een aantal dochterbedrijven, waarvan genoemd kunnen worden: Interpolis Intermediair Bedrijf, Herverzekeringen, Sterpolis (Schade- en Levensverzekeringen), Hagelunie en Rechtsbijstand.

Het bedrijf kent een aantal stafdiensten: Concernsecretariaat en Juridische Zaken, Actuarieel en Beleggingsstrategie, Interne Accountants Dienst, Communicatie, Informatie-technologie en Concerncontrol.

### 1.3 Kerncijfers vanaf 1994

		<u>1998</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>1993</u>	<u>1992</u>	<u>1991</u>
(alle bedragen in miljoenen guldens)									
Omzet									
premie-inkomen	Leven	3.714	3.208	2.226	1.900	1.295	1.186	1.556	1.502
	Schade	1.764	1.570	1.423	1.498	1.438	1.324	1.201	1.127
overige activiteiten		8	10	14	16	27	24	25	21
opbrengst beleggingen		1.350	1.156	1.070	950	872	794	719	624
<i>totaal omzet</i>		6.836	5.944	4.733	4.364	3.632	3.328	3.501	3.287
Winstdelingen en kortingen		470	392	369	312	304	228	195	186
Schaden en uitkeringen	Leven	1.208	1.126	719	524	365	326	253	214
	Schade	1.218	975	819	1.069	1.091	982	822	741
Resultaat voor belastingen		371	336	302	221	137	95	91	139
	na belastingen	254	230	209	151	93	65	64	100
Eigen vermogen		2.707	2.329	1.807	1.591	1.406	1.335	1.134	1.074
Belegde middelen		25.411	20.940	17.711	15.102	13.234	11.847	10.173	8.699
Techn. voorzieningen	Leven	18.467	15.159	12.745	10.894	9.367	8.217	7.199	5.940
	Schade	2.766	2.506	2.403	2.127	1.918	1.729	1.464	1.297
Verzekerd kapitaal leven									
	Bruto productie	18.000	19.526	10.431	8.952	8.841	6.935	7.739	8.803
	Stand	98.806	87.032	73.719	66.524	60.997	55.646	51.122	45.772
Aantal werknemers (ultimo jaar)		2.421	2.208	2.018	1.906	2.145	2.315	2.164	2.111

### 1.4 Ontwikkelingen in de basisbedrijvigheid

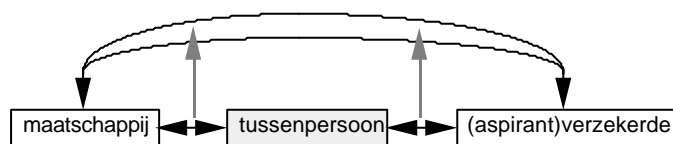
Interpolis is in 1971 ontstaan uit vier regionale schademaatschappijen, allen geworteld in katholieke land- en tuinbouworganisaties. Deze vier maatschappijen beschikten al over een gezamenlijke levensverzekeringsmaatschappij. Aanvankelijk werkte men vooral met tussenpersonen in loondienst, later ook met zelfstandige tussenpersonen. Het ontstaan van Interpolis uit vijf maatschappijen werd gesymboliseerd in het bedrijfslogo: 5 ringen, samen één ronde ketting vormend.

Interpolis is nog steeds een verzekeraar die met tussenpersonen werkt. Sedert 1990 is de maatschappij een 100% dochteronderneming van Rabobank Nederland, de centrale organisatie van de Coöperatieve Raiffeisen-

en Boerenleenbanken. Overigens realiseerde Interpolis daarvoor al ongeveer 80% van haar omzet via de Rabobankorganisatie. In dat licht gezien lag de fusie met de Rabobankorganisatie voor de hand: de belangen van beide partners werden gediend.

In verzekeringsland is de rol van tussenpersonen in de loop der jaren sterk gewijzigd. Daarbij is steeds meer de nadruk komen te liggen op commerciële aspecten en steeds minder op administratieve activiteiten namens de maatschappij of op bemiddelingsactiviteiten tussen de maatschappij en de verzekerde relaties. Voorheen inden tussenpersonen polisgeld, bemiddelden zij bij claims en keerden zij ook uit aan verzekerden; zij voerden derhalve een uitgebreide administratie. Tussenpersonen hadden een rekening-courantverhouding met de verschillende maatschappijen waarvoor zij bemiddelden alsook een financiële relatie met de verzekerden die zij in hun portefeuille hadden. Er ging in die tijd bij tussenpersonen veel geld om. In de loop der jaren is dat patroon, in ieder geval bij Interpolis, door verschillende rationalisaties en door automatisering, ingrijpend gewijzigd.

De relatie tussen de maatschappij en de verzekerden is eveneens in de loop de jaren sterk gewijzigd. Aanvankelijk was de tussenpersoon de ‘allesbepalende’ schakel, verzekeringstechnisch en financieel. Later werden meer kwesties rechtstreeks met de maatschappij afgehandeld, zoals incasso, claims en excasso, en werd het samenspel tussen maatschappij en tussenpersonen geïntensiveerd. De zaken die via de tussenpersoon bleven lopen – offerte en acceptatie van verzekeringsproducten – worden nu (veelal) tegelijkertijd, direct en on-line door de maatschappij afgehandeld. Voor de (aspirant-)verzekerde is de tussenpersoon meer een deskundige en een kwaliteitsadviseur en minder een administratief verlengstuk of een serviceverlener – dat is de maatschappij zelf geworden door vlot te accepteren, claims correct en duidelijk te behandelen en rechtsreeks en vlot te honoreren en af te handelen.



Beide ontwikkelingen staan natuurlijk niet op zichzelf. Er heeft door de inzet van informatietechnologie uitruil van taken tussen de schakels van de assurantieketen plaats kunnen vinden. Later is

ook de keten als geheel met behulp van informatietechnologie opnieuw ingericht. Informatietechnologie is dus vaak het middel geweest om verbeteringen in doelmatigheid en doeltreffendheid te realiseren.

### **1.5 Ontwikkelingen in de branche**

Eind zestiger jaren waren er in Nederland vele honderden schadeverzekeringsmaatschappijen. Dat aantal is nu gereduceerd tot 35 à 40. De problematiek van het fuseren heeft dus al enige decennia lang de branche (en haar automatisering) gekenmerkt. Dit proces van fuseren betreft niet alleen de maatschappijen en maatschappijtjes maar ook de tussenpersonen en hun organisaties, die in aard variëren van een belangenorganisatie tot en met een commerciële organisatie met franchise-kenmerken.

Eind zestiger jaren was het verzekeringsproces in het backoffice enorm arbeidsintensief, zowel bij de maatschappijen als bij de tussenpersonen. Rationalisering was eenvoudigweg een noodzaak en automatisering heeft dat proces in verre gaande mate ondersteund. Niet alle maatschappijen hebben dat proces op dezelfde manier doorlopen – de winst van automatiseren wordt natuurlijk mede bepaald door de Ausgangssituatie en door de mogelijkheid al dan niet geleidelijk maatregelen te ontwerpen, te ontwikkelen en door te voeren. Voor de hand ligt natuurlijk dat aanvankelijk vooral de arbeidsintensieve en risicovolle stappen in de verzekeringsprocesketen geautomatiseerd zijn: de financiële processtappen van prolongatie<sup>1</sup>, de polisadministraties en de behandeling van claims. Later is daar, vaak in het ‘natuurlijke’ verlengde van eerdere automatiseringsstappen, de commerciële ondersteuning bij gekomen, zoals kortingen, signaleren (van polistermijnen) en offreren.

Niet alle maatschappijen hebben hun situatie en de mogelijkheden voor automatisering op dezelfde manier getaxeerd. Er zijn maatschappijen geweest (Nillmij is een bekend voorbeeld) die zelfs meenden dat het nodig was zich de basistechnologie te verwerven en als computerproducent (Elektrologica, in ditzelfde voorbeeld) op te treden. Er zijn maatschappijen die voorop liepen bij het toepassen van nieuwe technologie (databasemanagementsystemen, computercommunicatie en netwerken). Andere stelden zich meer als volgers op. Een en ander houdt wellicht verband met de ‘fit’ tussen een duidelijk geïdentificeerde behoefte en een belofte die een nieuwe informatietechnologie inhoudt – in ieder geval was hier bij Interpolis in tenminste één geval aanwijsbaar sprake van.

Een verband met de ontwikkelingen die een tussenpersonenorganisatie doormaakt kan eveneens bestaan. Veranderingen in het Rabobank-kanaal hebben product- en procesontwikkelingen bij Interpolis zeker beïnvloed. Internet lijkt eveneens een invloedsfactor van belang.

‘Het publiek’ heeft de afgelopen vijftientig jaar natuurlijk de grootste ontwikkeling doorgemaakt. ‘Men’ verwacht rationeel optredende bedrijven, accepteert geen administratieve ballast meer en heeft steeds minder begrip voor mistige en trage processen. Voor basisverzekeringen wil men geen uitzonderlijke acties ondernemen noch uitzonderlijke voorwaarden accepteren. Maar men accepteert óók dat de behandeling soms ‘onpersoonlijk’ is, indien de dienstverlening althans vlot en passend is en de afhandeling conform de verwachtingen die bestaan. Er zijn maatschappijen die zich zelfs op deze manier presenteren en profileren (“Even Apeldoorn bellen”).

---

<sup>1</sup> Prolongatie houdt zowel verlengen van de overeenkomst in als de uitvoering van de financiële consequenties daarvan. Incasso is een gevolg van prolongatie, excasso soms ook, bijvoorbeeld bij pensioenuitkeringen.

## **2. Interpolis – de automatisering**

---

### **2.1 Uitgangspositie : de fusiedeelnemers en hun automatisering**

De bedrijven in 1971 die samen Interpolis hebben gevormd, beschikten over verschillende technische voorzieningen: er waren gemechaniseerde administraties opgezet met flexowriters (papertape), er was samenwerking met een standsorganisatie die over een IBM 360/20 beschikte (ponskaarten) en de grootste fusiepartner beschikte al over een DOS-systeem (360/30).

Globaal gezien, was de functie van de voorzieningen die van een polisadministratie, ten behoeve van prolongeren van de lopende contracten, en van een rekening courant-administratie, ten behoeve van de financiële relatie met de tussenpersonen. Die tussenpersonen inden de rekeningen die de maatschappij hen verschaftte en droegen die gelden vervolgens aan de maatschappij af. Er ging bij tussenpersonen veel geld om: medio zestiger jaren was het niet ongebruikelijk dat een tussenpersoon over een buffer van enige tonnen beschikte.

Eind zestiger jaren waren er (nog) geen standaardpakketten voor schadeverzekeringsmaatschappijen noch voor levensverzekeringsmaatschappijen. De toenmalige grote (hardware-)leveranciers – IBM, Burroughs, Univac, Bull – hadden service-centra waar in opdracht geschreven programmatuur kon worden verwerkt. Het werken in service was niet alleen duur maar ook veeleisend: verzekeringsadministraties moeten immers dagelijks worden gedraaid. De opzet van die administraties was bovendien bewerkelijk: massaal werden datatypistes ingezet.

Het komt er op neer dat – enigermate gemechaniseerde – verzekeringsprocessen in het backoffice complex, arbeidsintensief en kostbaar waren. Een volgende automatiseringsfase zou behoorlijke investeringen vergen – dit was dan ook één van de belangrijkste fusieredenen.

### **2.2 Uniformering administratieve “achterkant”**

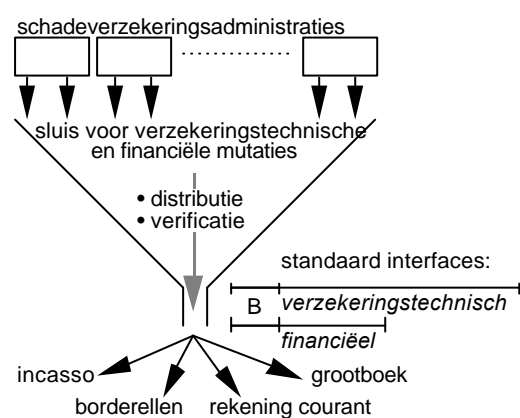
Na de ‘stichtingsfusie’ in 1971 behielden de verschillende regiokantoren hun commerciële functie maar werd de informatiefunctie van alle bedrijven verplaatst naar het gebouw aan de Conservatoriumlaan in Tilburg. De verschillende administraties werden weliswaar geconcentreerd (in het rekencentrum) maar nog steeds afzonderlijk gevoerd. Met vier afdelingen ‘grootboek’ (van de fuserende schademaatschappijen) werd het hoge kostenniveau natuurlijk niet wezenlijk beïnvloed. Met die verschillende bloedgroepen vormde de bemensing na de verhuizing naar één lokatie een groot probleem. Maar ook de bedrijfsidentiteit richting klant en de duidelijkheid naar de tussenpersonen vergden veranderingen.

Het management heeft er bij het uitzetten van een automatiseringsvernieuwingstraject voor gekozen eerst de verantwoordingskant van het bedrijf op orde te brengen, de relaties met de tussenpersonen duidelijker en meer

beheersbaar maken en de identiteit van het bedrijf te verstevigen. Dat wil niet zeggen dat er geen alternatieven waren of andere wensen binnen het (nieuwe) bedrijf; ‘commercie’ bijvoorbeeld wilde liever productvernieuwing ter hand nemen.

Er is een plan uitgewerkt om alle (tot dan toe geheel verschillende) productadministraties aan te passen en één set systemen te maken voor:

- 1– incasso, voor de productie van nota’s;
- 2– borderellen, de verantwoordingsstaten die naar de tussenpersonen worden gezonden en die alle individuele mutaties en prolongaties en alle financiële mutaties (schade-uitkering, nota-inning) bevatten;
- 3– rekening courant, waar de totalen van de borderellen werden geboekt zodat de administraties tevens extracomptabel werden gemaakt;
- 4– grootboek, waar de journalisering werd gedaan (alles van ‘auto’ bij elkaar, alles van ‘brand’ bijeen, etc.).



De ingreep kwam er op neer dat alle bestaande productsystemen zó gewijzigd werden dat de verzekeringstechnische en de financiële mutaties naar één vast formaat werden beschreven. Deze mutaties werden via een sluis op individuele basis doorgeleid naar de vier (eerder genoemde) afnemende systemen, die nieuw werden gebouwd. Dit projectenprogramma is in twee jaar uitgevoerd.

Samengevat, waren de ‘business-drivers’ voor het automatiseringsprogramma:

- imagoverbetering richting klant: één identiteit
- extracomptabele financiële administratie
- duidelijkheid naar tussenpersonen
- kostenreductie in het backoffice.

Dit automatiseringsprogramma had zowel functionele als infrastructurele kenmerken.

- Rekening courant en grootboek kunnen als functionele onderdelen van de vernieuwing van de financiële administratie worden beschouwd.
- Invoering van de gestandaardiseerde uitwisselingsformaten tussen de verzekeringsadministraties en het financiële domein is een infrastructurele maatregel, die immers voor alle productsystemen en voor een groot aantal administratieve processen van toepassing is.
- De notaproductie en de stroomlijning door middel van de verantwoordingsstaten richting tussenpersonen kunnen als infrastructurele maatregelen worden beschouwd, die een brede werking hebben (over het gehele productenscala) en een middellange termijnwerking (in de - financiële - relatie met de tussenpersonen). De bewaking in de rekening courant van de standen van de tussenpersonen, die overigens zelf géén debiteurenrisico liepen, leverde geld op.

## 2.3 Uniformering van verzekeringsadministraties en werkstromen

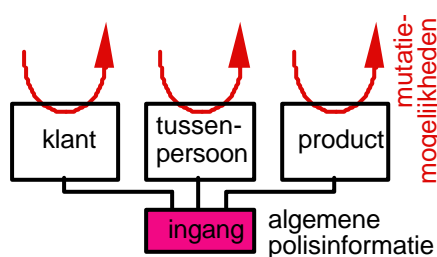
### ◆ Database-introductie

De verschillende verzekeringsadministraties hadden elk hun eigen klantgegevens (NAW: Naam-Adres-Woonplaats, en andere basisgegevens), waren sterk verouderd en nog niet geïntegreerd.

- Anno 1977 draaiden er nog ponskaartenadministraties.
- De productadministraties liepen polistechisch vast door gebrek aan informatieruimte.
- Er was een groeiend archiefprobleem: alle administraties waren ‘paper-based’.
- Er waren verschillende systemen voor acceptatie van deelnemers en behandeling van schadeclaims.

In de loop van de zeventiger jaren zijn natuurlijk nieuwe systemen gebouwd, geïntegreerd per product. Er zijn ook bestandsconversies geweest. Bestaande systemen zijn gebruikt om, na aanpassing, andere ‘op te eten’. Kortom: niet-ongewone ontwikkelingen binnen een dienstverlenend bedrijf dat ‘legacy’-systemen in gebruik heeft. Een en ander werd enigermate ondersteund door de aanschaf van het eerste databasesysteem, dat voorzag in één (nog niet geïntegreerde) klantendatabase die direct on-line gemuteerd kon worden.

Eind jaren zeventig is, geïnspireerd door de automatiseringsleiding, onderzocht hoe database-technologie binnen het bedrijf zou moeten worden ingezet om informatie-integratie effectief te kunnen bewerkstelligen. Er was sprake van een fundamentele heroverweging van de applicatieportfolio. Men kwam tot de conclusie dat databasemanagementsystemen in real-time moesten kunnen werken en on-line verwerking moesten ondersteunen om tot efficiencyverbeteringen in het backoffice te kunnen komen, waar nog steeds sprake was van proliferatie van papier, van uitpuilende archieven en van moeilijk te beheersen werkstromen en doorlooptijden.



Er is gekozen voor IDMS, een op Codasyl gebaseerd databasemanagement systeem, en voor CICS. De identificatie was niet meer uit afgeleide informatie opgebouwd en daardoor werd maximale ontkoppeling tot stand gebracht tussen de centrale polis informatie en de verschillende productsystemen. De database was op allerlei manieren benaderbaar (via natuurlijke gegevens, polisgegevens, e.d.) en kon direct (in real time) on-line worden gemuteerd.

Alle bestaande en nieuwe systemen werden verondersteld te werken via de algemene polis informatie-ingang zodat polis- noch klantgegevens in andere applicatieve lagen gemuteerd behoeften te worden: met de constructie van de centrale database en de gebruiksregels was een stabiele basis in de applicatieportfolio aangebracht.

Het eerste nieuwe systeem ‘achter’ de data-interface was het belangrijke auto-acceptatiesysteem. Begin tachtiger jaren waren alle systemen, zowel de batch- als de real-time-systemen, aan de interface gekoppeld. De beschikbaarheid van de centrale database en van de transactiemonitor (real-time on-line werken!) was een cruciale bedrijfsfactor geworden.

De archieven, door de fusiepartners ingebracht, waren nooit opgeschoond en het gebrek aan opslagruimte was zo nijpend dat een deel ‘naar buiten’ moest – een kostbare zaak. Om de archieven ‘uit te dunnen’ zijn allerlei condities geformuleerd; de opschoningsprogrammatuur daarvoor liep in de ‘idle time’ van de centrale computer. Na de archivering bestond de database-toegang nog enige tijd en bleef de klantinformatie beschikbaar.

Samengevat, waren de ‘business-drivers’ voor de database-invoering:

- verzekeringssystemen in informatorisch opzicht op één leest schoeien: één klant met diverse producten;
- productdiversiteit mogelijk maken binnen dezelfde productstructuur: fixatie van ‘voorkant’ en ‘achterkant’;
- papierstroomindamming door on-line mutatieverwerking;
- kostenverlaging van (voorheen dubbele) administraties en van archivering.

Het automatiseringsprogramma leverde met name infrastructurele winst op.

- De voordelen van database-invoering konden eerst na aanpassing of vernieuwing van de productsystemen worden geboekt.
- Naast de ‘algemene’ technische ingrepen vergden de beoogde efficiencyvoordelen tevens specifieke programmatuur (voor mutatieverwerking, voor archiefopschoning e.d.) voordat verbetering in het backoffice zichtbaar kon worden.
- Er werd flexibiliteitswinst geboekt doordat, binnen de gefixeerde voor- en achterkant, nieuwe producten sneller in de geautomatiseerde omgeving konden worden ingevoerd zonder complexiteitstoename.

In ieder geval moet worden opgemerkt dat een database-invoeringsprogramma, dat feitelijk inhoudt dat voor alle productsystemen een nieuw informatieregime gaat gelden, niet zonder een uitgewerkte en geaccepteerde architectuur kan gaan werken noch zonder haalbare en begrijpelijke engineering-regels. Zowel het ‘waarom’ als het ‘hoe’ moet voor alle systeemeigenaren duidelijk zijn.

#### ◆ **Beheersing van doorlooptijden**

De beschikbaarheid van een centrale database maakte het tevens mogelijk de poststroom direct naar de juiste burelen te dirigeren: klant, product, tussenpersoon waren evenzovele ingangen die op verschillende manieren konden worden gebruikt, dus ook bij (voor)sorteren van correspondentie. In feite is de ‘workflow’ tegelijk ontworpen met de systeemarchitectuur waarin de database zo’n centrale plaats had, omdat het voordeel van de

---

<sup>2</sup> Dit systeem was gekocht bij de automatiseringsdochter van De Goudse.

centrale database in combinatie met on-line werken juist door de werkstroombeheersing in het backoffice snel kan worden geboekt: kortere doorlooptijden, minder chaos op de burelen, minder 'rework'. Dit voordeel kan direct worden vertaald in lagere operationele kosten.

De 'business-drivers' voor de database-invoering waren dus tevens:

- kortere doorlooptijden door on-line muteren;
- werkstroombeheersing door database-inzet in combinatie met on-line beschikbaarheid van informatie;
- lagere operationele kosten per polis.

De beheersing van de werkstromen had ook infrastructurele kenmerken:

- poststroommanagement was niet product- noch processpecifiek maar betrof het hele verzekeringstechnische backoffice;
- database-beschikbaarheid is niet genoeg: op werkstroombeheersing toegespitste programmatuur en aanpassing van procedures en werkwijzen zijn nodig om de voordelen daadwerkelijk te kunnen boeken.

## **2.4 Het Assurantie BemiddelingsModel: externe integratie**

Terwijl binnen Interpolis al on-line gewerkt werd, waren de administraties van Interpolis en van de tussenpersonen nog steeds gescheiden en waren werkwijzen van tussenpersonen en maatschappij nog niet als één administratieve keten op elkaar afgestemd en geoptimaliseerd. Een volgende rationalisatie werd door netwerktechnologie mogelijk gemaakt.

Het assurantiebemiddelingsmodel<sup>3</sup> ABM komt er, in het kort, op neer dat de maatschappij de verzekeringsaanvragen (via bemiddeling van een tussenpersoon) direct in elektronische vorm en niet meer in papieren vorm ontvangt en hierop dus zonder vertraging en overnamefouten actie kan ondernemen. Het verzekeringsdossier, sinds de database-invoering al in elektronische vorm aanwezig, zou vervolgens met behulp van netwerktechnologie rechtstreeks door de tussenpersoon kunnen worden geraadpleegd. En omdat de financiële afhandeling van zaken al langer door centrale administraties werd gedirigeerd (incasso, excasso), voorzag het ABM er in dat voor eenvoudige producten de tussenpersonen dossierloos zouden kunnen werken.

Enkele zaken vallen op:

- de effectiviteit van tussenpersonen is een belangrijke concurrentiële drijfveer vanwege de langere termijn-effecten in het distributiekanaal: minimale belasting van tussenpersonen is immers maximale maatschappijbinding;

---

<sup>3</sup> Het assurantiebemiddelingsmodel (ABM) is ontwikkeld onder leiding van ir. P.J.A. van Schijndel, nu voorzitter van de Interpolishoofddirectie en indertijd hoofd van het directoraat Verzekeringen van de Rabobankorganisatie, die de schaalgrootevoordelen van het ABM in de distributie zo snel mogelijk wilde realiseren. Drs. J. Groninger, nu lid van de hoofddirectie van de Rabobankorganisatie en eertijds directielid van Interpolis, was na diens overgang van Avéro-FBTO naar Interpolis eveneens een groot voorstander van het model.

- de planvorming gaat uit van de eerder geboekte infrastructurele verworvenheden en van de nieuwe informatietechnologische mogelijkheden: automatisering is een ‘enabler’ geworden.

Het tweede helft jaren tachtig bij Interpolis ontwikkelde Maretel-systeem was feitelijk een implementatie van het ABMmodel. Het voorzag in:

- klantenadministratie
- polisadministratie
- tussenpersonenadministratie
- aanvragenadministratie
- grootboekadministratie.

Daarnaast werd het verzenden van polissen, voorwaarden e.d. rechtstreeks vanuit Interpolis verzorgd en niet meer via de tussenpersonen, door de inzet van de printnabewerkingsstraat:

- mailing.

Het Maretel-systeem kon aan de Rabobanken, die immers het leeuwendeel van de Interpolis-tussenpersonen vormen, via het Rabobank Telecommunicatie Netwerk (RTN) on-line en in real-time ter beschikking worden gesteld<sup>4</sup>. De beoogde business-resultaten waren, gerangschikt naar ‘profijt-plaats’:

<u>klant:</u>	<u>tussenpersoon:</u>	<u>Interpolis:</u>
– snelle acceptatie	– snellere service	– elektronisch leesbare aanvragen
– betere service	– elektronische poliskopieën	– minder fouten, minder ‘handling’
– kostenvoordeel	– betere terugkoppeling (bijv.: automatisch afletteren)	– betere service (altijd up-to-date dossier beschikbaar)
	– kostenvoordeel	– regie over de totale keten
		– kostenvoordeel

Zoals bij het begin van deze paragraaf is opgemerkt, is de externe integratie – de optimalisering van de hele verzekeringsketen, over tussenpersonen en maatschappij – door de hoogste leiding van Interpolis actief ondersteund. Dat is niet alleen een succesfactor voor het ondernemen van een groot project (zoals altijd het geval zal zijn in een automatiseringsafhankelijk bedrijf) maar is in dit geval óók essentieel gebleken omdat er onvermijdelijk beslissingen genomen moeten worden die voor de bedrijvigheid verstrekkende gevolgen hebben.

- Er zijn in het beschreven automatiseringsprogramma verzekeringstechnische aanpassingen doorgevoerd *omwille* van de automatiseringsmogelijkheden: (schaal)voordelen met IT boeken komt er vaak op neer dat voor eenvoud moet worden gekozen; zo is het aanvraagformulier vereenvoudigd om het succesvol te kunnen elektronificeren.

---

<sup>4</sup> Ook andere tussenpersonen konden worden bediend, bijvoorbeeld via huurlijnen.

- De gewijzigde verdeling van activiteiten zou uiteindelijk stevige gevolgen hebben voor de betrokken organisaties. De rol van tussenpersonen werd opgewaardeerd tot “sales & service” en de grote tussenpersonenorganisatie Rabobank moest van de voordelen daarvan op ondernemings- en op uitvoerend managementniveau worden overtuigd omdat het activiteitenpatroon van een groot aantal van haar assurantiemedewerkers ingrijpend zou wijzigen. De implementatie diende derhalve ook managementinformatie op te leveren opdat inzicht in de effectiviteit van de verzekeringsverkoopactiviteiten lokaal kon worden verschaft.
- Er wordt geconcurrereerd met andere maatschappijen op basis van een integratiemodel dat volstrekt IT-afhankelijk is – een nieuw fenomeen! Het ging om snel en servicegericht handelen richting klant, optimaliseren van de inzet van de tussenpersonenorganisatie waar die goed in is en maximaliseren van schaalgroottevoordelen in het eigen backoffice. Dan is inzicht van het management in de mogelijkheden en onmogelijkheden van IT, in de kwaliteiten van de eigen IT-organisatie en in de risico’s van grote IT-projecten onontbeerlijk voor het welslagen.

De implementatie van het bemiddelingsmodel heeft zowel functionele als infrastructurele kenmerken. Men kan er om strijden welke kenmerken domineren; waarschijnlijk komt het op verschillen in definities neer...

Tenminste valt het volgende op:

- De relatie met tussenpersonen is gewijzigd, de taakverdeling tussen maatschappij en tussenpersonen is opnieuw uitgekristalliseerd en uiteindelijk is de verzekeringsketen gotendeels opnieuw ingericht.
- De herinrichting van de verzekeringsketen is stapsgewijs verlopen; geen enkele stap zou zonder automatisering succesvol hebben kunnen plaatsvinden. De implementatie van het bemiddelingsmodel had niet kunnen slagen zonder de eerder ondernomen ‘achterkant’ en ‘voorkant’ programma’s.
- Veel automatiseringssuccessen zijn over een breed terrein geboekt en niet toe te schrijven aan een enkele maatregel of één specifiek systeem. Dit gold ook voor het Maretel-systeem, dat van een groot aantal andere systemen en technologieën afhankelijk was.
- Veel automatiseringsresultaten konden pas op langere termijn worden geboekt, in samenhang met organisatorische en (soms) verzekeringstechnische maatregelen. Dit gold eveneens voor Maretel.

## **2.5 “Alles–in–één”**

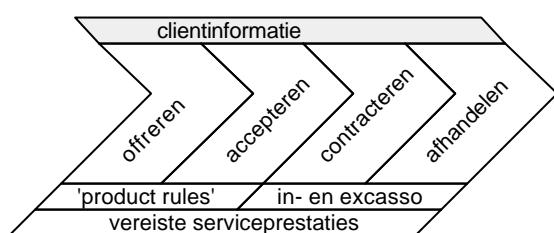
### **◆ Verdere kostenreductie? Procesherontwerp!**

In een McKinsey-rapport in 1994 werd geponeerd dat voor een volgende effectiviteitsverbetering in het schadebedrijf de gehele waardeketen, van productontwerp en acceptatie tot en met ‘nazorg’, per productmarktcombinatie herontworpen zou moeten worden om nog nieuwe kostenreducties tot stand te kunnen brengen. Partiële maatregelen waren uitgeput. Voor de eenvoudige schadeproducten is die gewenste, grondige vernieuwing in enkele jaren tijd doorgevoerd. Verschillende (voor Interpolis nieuwe) technologieën zijn hierbij ingezet. Hieronder volgt een kort overzicht van de innovaties in de waardeketen. Maar eerst móet worden

opgemerkt dat de vernieuwing een van de belangrijkste resultaten is van een schokgolf die in 1993 door de organisatie is gegaan.

- De bestaande bezetting van Interpolis is rigoreus uitgedund, door inkrimping van 2100 naar 1400 medewerkers, en is (deels) opnieuw bevolkt met ‘andere’ medewerkers.
- Er is een cultuuromslag ingezet door de toenmalige directie, zichtbaar aan een ander logo en een ander gebouw, merkbaar aan een andere inrichting die katalyserend werkt voor andere samenwerkingsvormen.
- Er zijn nieuwe, hoge commerciële doelstellingen geformuleerd in termen van omzet en doorlooptijden, die in redesign-teams tot concrete scenario’s zijn uitgewerkt.

Voor de eenvoudige producten is de verzekeringstechnische waardeketen volledig herontworpen. Alle proces-



doublures zijn in dit ontwerp geëlimineerd en de servicedoelstellingen komen neer op: *in één keer afwerken*.

In het voortraject houdt dat systeemondersteuning in van het volledige verkoopproces tot en met het vaststellen van de productprijs: directe vastlegging, direct offreren, onmiddellijk (online) accepteren en alle bescheiden binnen twee dagen bij de klant ‘op de deurmat’ bezorgen. In het claimbehandelings-

traject houdt dat systeemondersteuning in van het volledige afhandelingsproces tot en met het vaststellen van het schadebedrag: directe vastlegging, direct aanbieden, onmiddellijk afhandelen en overeengekomen bedrag binnen twee dagen op de rekening bij schrijven.

#### ◆ Kennistechnologie

Voor de nieuwe schadeproducten voor particulieren wordt nu gebruik gemaakt van kennistechnologie. Meer dan 4000 verzekeringstechnische ‘business rules’ kunnen worden gemobiliseerd om een (nieuw of bestaand) schadeproduct te definiëren, de risico’s te accepteren en de productprijs vast te stellen. Voor particulieren is de Alles-in-één polis ontwikkeld, waarin alle bestaande schadeproducten kunnen worden ondergebracht en voor één prijs aangeboden, waarbij de regel geldt: hoe meer afname, hoe meer korting. Op basis van diezelfde technologie worden klant en voorwaarden automatisch en on-line geaccepteerd. Als de programmatuur ‘aarzelt’, wordt direct doorgeschakeld naar een deskundige die – eveneens direct – een aanbod doet, zodat de klant toch onmiddellijk een passend aanbod kan worden gedaan waarop direct kan worden gecontracteerd.

#### ◆ Call Centers

De afhandeling van schade wordt volledig in call-centers geregeld. Schade wordt per telefoon gemeld, zo mogelijk direct getaxeerd (eventueel na on-line inspectie en beoordeling door partner-bedrijven die met passende faciliteiten zijn toegerust), zonder formulieren afgehandeld en direct financieel afgewikkeld. ‘Schade Particulier’, aanvankelijk verlieslatend, is nu zeer effectief, commercieel gezien erg succesvol en winstgevend.

Samengevat, komen de vernieuwingen neer op:

- volledige on-line ondersteuning van het verkoopproces tot en met automatische acceptatie;
- hoog acceptatiepercentage door inzet van alle verzekeringstechnische regels en randvoorwaarden;
- individuele, concurrerende prijsstelling;
- directe behandeling en afhandeling tot en met financiële afwikkeling.

Deze vernieuwingen zijn gebaseerd op de beschikbaarheid van een sterke basisinrichting en op de inzet van nieuwe technologie:

- kennistechnologie;
- call-center technologie.

De hierboven beschreven automatiseringsstappen hebben zowel functionele als infrastructurele kenmerken.

- De data base met ‘business rules’ beslaat in principe een breed verzekeringsspectrum, afgemeten aan de inzet in de verschillende processtappen van de verzekeringsketen – in feite zijn individuele schadesystemen niet meer nodig.
- Productontwikkeling kan, binnen de beschikbaarheid van de uitgebreide database met ‘business rules’, sneller plaatsvinden zonder toename van complexiteit.
- De call centers vormen eveneens een algemene faciliteit waarvan inrichting en automatiseringsondersteuning bepaald niet proces- noch productspecifiek te noemen is.

### **3. Interpolis – de automatiseringsorganisatie**

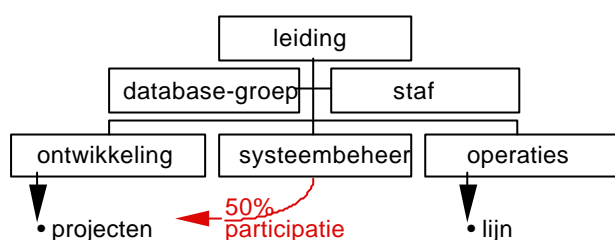
---

Zoals veel informatie-intensieve ondernemingen heeft ook Interpolis na centrale positionering van haar informatiemanagementfunctie een decentrale opzet geïmplementeerd om de verbondenheid van bedrijvigheid en informatievoorziening in de organisatie te verankeren. In de twee volgende paragrafen worden beide organisatievormen geschetst en in historisch perspectief geplaatst.

#### **3.1 De automatiseringsorganisatie medio jaren tachtig**

De eerste twee automatiseringsfasen hadden opgeleverd dat alle polissystemen on-line en in real-time werkten. In financieel en verzekeringstechnisch opzicht waren de systemen in belangrijke mate geïntegreerd; in het polissysteem voor Leven bijvoorbeeld was het actuariële systeem opgenomen. De werkwijze in het Interpolis-backoffice was grondig gerationaliseerd en er werd van moderne, betrouwbare informatietechnologie gebruik gemaakt. De automatiseringsmensen hadden kennelijk het ontwerpen, bouwen en exploiteren van on-line systemen en van databases onder de knie: projecten werden zowel inhoudelijk als budgettair behoorlijk bestuurd. En als de automatiseringsfaciliteiten verzekerings- of procestechnische beperkingen oplegden, werd de consequentie daarvan in beide domeinen – business en informatietechnologie – getrokken.

Dit lijkt relevant: managementsupport en architectuurinspiratie zijn weliswaar belangrijke maar geen afdoende voorwaarden om tot de juiste toepassingen en passende werkwijzen te komen: vakmanschap is vereist, samenwerking (géén verzuiling in specialismen) in de projecten en tussen projecten is nodig en ontwikkelings- en exploitatiegeledingen moeten voor eenzelfde zaak weten te staan. Projecten werden niet louter door de ontwikkelingsafdeling ondernomen: systeembeheer – de toekomstige ‘technische eigenaar’ – participeerde voor de helft van haar capaciteit in ontwikkeling, had daardoor invloed op detailbeslissingen en deed kennis op die onontbeerlijk is voor een volwaardige rol in het exploitatietraject.



Projecten werden medio tachtig met behulp van SDM als beheersingsmethode afgewerkt, waarbij de projectleider ook inhoudelijk betrokken was, medeverantwoordelijk en derhalve op de hoogte. Er werd ontwikkeld binnen de geaccepteerde en alom bekende overall-architectuur, daarbij gebruik makend van voorgeschreven technische middelen en interfaces.

Er was een goede ‘intake’ en er was een opdrachtgever die het eisenprofiel goed had omschreven en die de technische uitwerking daarvan begreep en accepteerde. Het op te leveren resultaat was in dat profiel niet alleen in technische termen vastgelegd maar ook in business-termen. Het aanbestedingsdocument bevatte calculaties van de operationele kosten per polis en de projectplanning voorzag in (op weeknummer nauwkeurige) opleverdata per subsysteem en in een (even nauwkeurige) indicatie van de kostenontwikkeling en de vereiste hulpmiddelen en capaciteiten. Tot de verantwoordelijkheid van het project werd óók de technische performance gerekend, bij de aanbesteding vastgelegd.

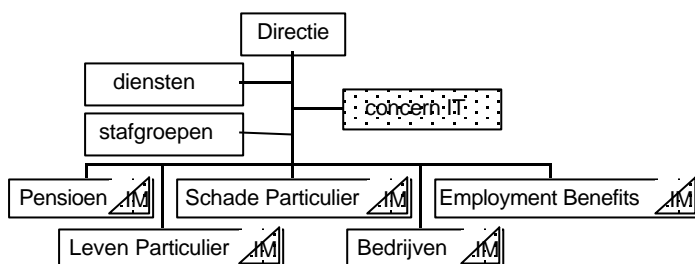
### 3.2 De automatiseringsorganisatie eind jaren negentig

De huidige organisatie van Interpolis in een vijftal ‘business units’ is leidend geweest voor de inrichting van de automatiseringsfunctie die nu, na een centrale opstelling, in hoge mate gedecentraliseerd is. De situatie rond de informatievoorziening kan nu als volgt worden gekenschetst:

- de basisinrichting van de informatievoorziening is in orde;
- de automatisering is volwassen geworden en is in professionele handen;
- de bedrijvigheid is volledig afhankelijk van de informatievoorziening;
- de kosten van de voorzieningen zijn hoog en de vernieuwingsprojecten zijn kostbaar;
- in een organisatie waar resultaatverantwoordelijkheid geldt, willen de resultatencentra de belangrijke productiemiddelen en kostenfactoren kunnen beïnvloeden en beheersen.

Binnen Interpolis verzorgt elke business unit zijn eigen informatievoorziening maar is daarbij gebonden aan ondernemingsbreed geldend IT-beleid, dat regels stelt op het gebied van architectuur, methoden en technieken, ontwikkelproducten, exploitatie en beheer. Interpolis is overigens, vanwege haar positie binnen de Rabobank-

organisatie en het belang van de 'systeembereikbaarheid' voor de lokale Rabobanken, in haar IT-regelgeving gebonden aan de vigerende IT-beleidsregels van de Rabobankorganisatie voor het retailbedrijf.



Men spreekt bij Interpolis van het schering-en-inslag model, waarbij de verantwoordelijkheid voor de schering binnen de producteenheden ligt maar die voor de inslag – de borging – bij de stafafdeling Concern IT. Rond marktbeleid, distributiebeleid en productbeleid staat men eenzelfde sa-

menwerkingsstructuur voor.

Het informatiebeleid betreft met name de applicatie-architectuur, de technische architectuur en de gemeenschappelijke applicatieve en technische voorzieningen. In de paragrafen hierboven zijn verschillende gemeenschappelijke voorzieningen, met hun business-relevantie – geschetst. Voorbeelden van recent gedefinieerde (en ontwikkelde) algemene voorzieningen zijn de service-benadering en de nieuwe service-requests voor algemene clientinformatie, die een 'actieve schil' vormen rond de bestaande clientinformatie en daarmee voor netwerkapplicaties makkelijk inzetbaar zijn.

#### 4. Discussie: infrastructurale factoren

---

Het is de vraag of de ontwikkeling in de toepassing van informatie- en communicatietechnologie, hierboven in retrospectief beschreven, volgens een patroon is verlopen dat algemenere geldigheid heeft. Dan gaat het met name om de langere termijn-effecten, omdat juist die flexibiliteitsbepalende dan wel -inperkende eigenschappen hebben en veelal irreversibel zijn. De toekomstige mogelijkheden van de informatievoorziening en het vermogen voldoende snel nieuwe functies toe te voegen worden immers, zo blijkt althans bij Interpolis, voor een groot deel bepaald door de eigenschappen van de bestaande voorzieningen en de bestaande organisatie. Die, blijkbaar structurele, eigenschappen zijn dus waard om te ontdekken, te gebruiken, uit te bouwen of... te bestrijden.

Hierna volgen enkele retrospecties die wellicht ook bij andere ondernemingen en organisaties kunnen worden waargenomen. Het gaat om:

- ontwikkelingsvoorwaarden
- infrastructurale vernieuwing: aard en volgorde
- de vernieuwingsformule: functionele en structurele doelen tegelijk
- positie en organisatie van de informatievoorziening: Informatie management.

## **4.1 Ontwikkelingsvoorwaarden**

Uit de beschreven ontwikkelingsgang bij Interpolis valt een vijftal aspecten op.

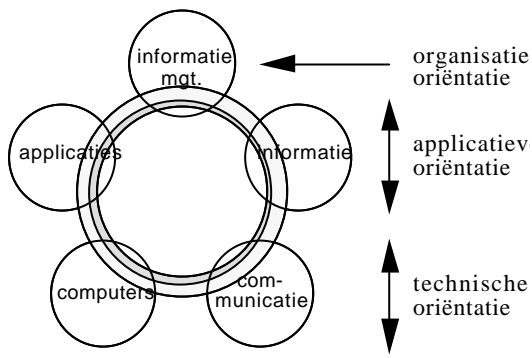
- 1– Eén van de duidelijkst gebleken voorwaarden om überhaupt vernieuwingen met lange termijneffecten in te kunnen zetten is managementsupport die méér dan ‘instemmend’ is, die richtinggevend en stimulerend is. Vernieuwingen om de fusievoordelen te kunnen boeken, de klantgerichtheid op te voeren, de externe integratie ter hand te nemen en, uiteindelijk, de hele verkoop- en verstrekkingketen te herontwerpen kunnen eenvoudigweg niet zonder flinke budgetten en grote betrokkenheid van het middenkader tot stand komen – het hoogste management moet derhalve van de noodzaak om op te treden overtuigd zijn alsook van het nut om dat op een bepaalde, geautomatiseerde wijze te doen.
- 2– Interessant daarbij is dat de leiding van Interpolis de inzet van nieuwe technologie kennelijk niet bij voorbaat afwijst en vernieuwingen zowel in de bedrijvigheid als in de technologie durft onderzoeken. Dat betekent dat het management informatietechnologie accepteert en apprecieert. Kennis van zaken is kennelijk een belangrijke voorwaarde.
- 3– Een andere voorwaarde is de business-relevantie. Vernieuwingen worden niet ingezet vanwege ‘goede technologische smaak’ of een ‘trend’ maar dienen een als min of meer algemeen ervaren businessvraagstuk. De vernieuwingen bij Interpolis zijn van dit aspect doortrokken: er zijn altijd ‘business-drivers’ aan te wijzen.
- 4– Een vierde voorwaarde voor succesvolle automatiseringsontwikkelingen met lange termijneffecten lijkt de onderlinge samenwerking tussen ‘key-players’ in de onderneming. Managementsupport alléén bewerkstelligt de ‘drive’ niet die over een breed front in een onderneming nodig is om systemen te bouwen, werkwijzen te veranderen, verzekeringstechnische vereenvoudigingen door te voeren of rolpatronen en functieprofielen aan te passen. Het veranderingsvermogen van Interpolis werd aangedreven door een middenkader dat elkaar vertrouwde en dat eensgezind kon optreden. In de interviews blijkt grote betrokkenheid bij de onderneming en veel kennis omtrent de bedrijvigheid. Waar wordt het geld verdiend, waaruit bestaan de sterke en zwakke kanten van onze verzekeringsdiensten, welke kenmerken van ‘het kanaal’ kunnen in de distributie worden benut – vragen waarop de automatiseerders een duidelijk antwoord hebben gevonden en waarbij de automatiseringsbijdrage buiten kijf is.
- 5– Een vijfde voorwaarde is wellicht dat de beschikbare faciliteiten goed werken en professioneel worden beheerd. Technologische vernieuwing moet geen noodzaak zijn omdat de operaties klem lopen maar moet aantrekkelijke, nieuwe mogelijkheden binnen bereik kunnen brengen. Nieuwe technologie roept immers ook nieuwe beheersingsvraagstukken op...

## **4.2 Infrastructurele vernieuwing: aard en volgorde**

De infrastructurele vernieuwingen – meestal: uitbreidingen – hebben door hun ‘business-driven’ karakter vooral een applicatieve impact. Interessant is de langdurige centrale sturing en de concentratie van de IT-voorzieningen. Dit kan, gezien de op de markt beschikbare IT-producten en de daarmee samenhangende

automatiseringsstijlen, niet worden afgedaan als een gevolg van de algemene ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie. De verzekeringsautomatisering is uitgegroeid van een partiële functionele aanpak tot volwaardige ketenbesturing. Die verzekeringsprocesketen is het meest gebaat bij een sterke overall-coördinatie. Concentratie van applicaties en infrastructurele voorzieningen kan dan voor de hand liggen.

Pas de laatste paar jaar is er sprake van partiële (soms: gekochte) functionaliteit en van machines die specifiek zijn voor bepaalde functies en voor bepaalde producten. Daarbij is de relatie met de bestaande algemene faciliteiten natuurlijk onmiddellijk in het geding.

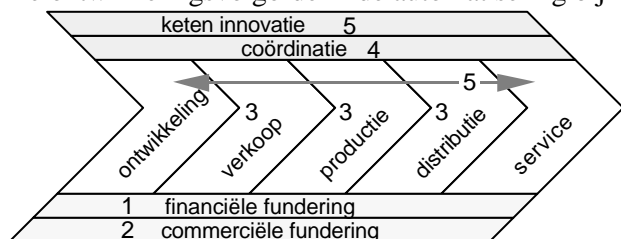


Vanzelfsprekend is er steeds aandacht geweest voor de platformrichting en voor de communicatievoorzieningen. Maar de indruk is dat die aandacht veelal een gevolg was van de (voorgenomen) veranderingen en uitbreidingen in de applicatieportfolio en niet louter werd ingegeven door een streven naar technologische optimalisaties. Dat geldt bijvoorbeeld voor de communicatieve voorzieningen, waarvan de mogelijkheden steeds in verband werden gebracht met inzet-

baarheid in de verzekeringswaardeketen, bij het offereren, accepteren of afhandelen, bij het herschikken van uitvoerende taken en bij het optimaliseren van de gehele keten.

Binnen die applicatieve oriëntatie verdient de 'Interpolisstijl' van automatiseren ook om een andere reden aandacht. De overgang van batch-gewijs verwerken naar on-line systemen die in 'real time' werken is stellig een lastige geweest maar ook een buitengewoon nuttige. Klanten noch tussenpersonen noch eigen experts werken van nature in een 24-uurs ritme dat vooral bijverschijnselen oproept die managementaandacht vergen. Als stapelvorming, 'rework' en extra administraties vermeden kunnen worden, kan de aandacht op interne zaken beperkt blijven en wordt de dynamiek van de primaire processen bepalend voor die van de ondersteunende en de afgeleide processen. De automatiseringswijze, voor een aantal klassen van systemen geldend, is aldus een belangrijke infrastructurele factor.

De ontwikkelingsvolgorde in de automatisering bij Interpolis is hieronder (gestyleerd) in beeld gebracht.



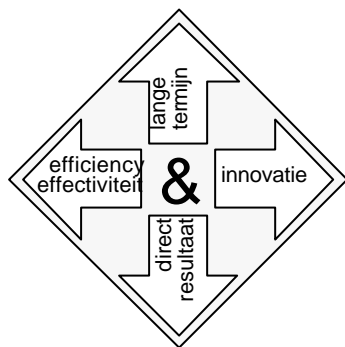
De eerste stap: een financiële fundering aanbrengen, die voor het hele producten- en distributiespectrum geldt. Vervolgens: implementatie van verbeteringen voor verschillende commerciële invalshoeken. Daarna: successievelijk zo breed mogelijk verbeteren van

belangrijke schakels in de verzekeringswaardeketen. Dan kan de afstemming over de keten principieel worden verbeterd. Tenslotte wordt de keten opnieuw ontworpen en ingericht

De beslissing om eerst financieel en dan commercieel te herfunderen is een intrigerende geweest en stemt overeen met bevindingen in de literatuur. De volgorde: eerst de schakels en dan de keten, lijkt uit onblusbare logica voort te komen, maar vergeet dat de deelverbeteringen niet op gespannen voet komen te staan met ketenverbeteringen – een niet-triviale ontwerpeis!

### 4.3 Vernieuwingsformule: functionele en structurele doelen tegelijk

Uit de voorgaande beschouwing kan worden geconcludeerd dat bij Interpolis de majeure vernieuwingen steeds zowel een korte termijn doel als een lange termijn doel dienden.



Er is geen sprake geweest van een louter korte termijn gedreven verandering noch van een verandering die uitsluitend op middellange en lange termijn effect zou sorteren. Dat is dáárom interessant omdat nooit bij voorbaat kan vaststaan dat bij iedere denkbare verandering een dergelijke spagaat zonder moeite genomen kan worden. Wederom gaat het om business- en technologietaxaties tegelijk.

Er is eveneens een dubbel doel te constateren, althans: tenminste een dubbel resultaat. Zowel een directe bijdrage aan de 'bottom line' als een indirecte, innovatieve bijdrage aan de stijl van de bedrijvigheid is een kenmerk van de automatiseringsstappen die zijn beschreven. Met andere woorden: de ingrijpende operaties zijn steeds (mede) beoordeeld op hun bijdrage aan verbetering van de verzekeringswaardeketen als geheel – en zijn daar soms zelfs op ingestoken...

Men zou kunnen menen dat de as van de korte en lange termijneffecten identiek is aan die van de 'bottom line' en innovatie. Maar het onderscheid is toch relevant. Innovatiewinst kan immers ook door korte termijneffecten worden geboekt en daar is vaak geen sprake van geweest. Eén van de achtergronden kan zijn dat de verzekeringsketen in feite zo ingewikkeld is en in automatiseringsopzicht ook zo complex is geworden, dat 'quick wins' niet of nauwelijks meer voorhanden zijn. Dan zijn er dus steeds belangrijke structurele aspecten in de bedrijvigheid en in de automatisering waar rekening mee móet worden gehouden. Anders geformuleerd: succes is niet uitsluitend te formuleren in 'end-systems' voor 'end-users' maar vergeet functioneel en structureel optreden. Dat versterkt dan het merendeel van de eerder genoemde ontwikkelingsvoorwaarden.

In enkele gevallen is aanwijsbaar sprake geweest van (potentiële) flexibiliteitswinst. Op kortere en middellange termijn kan die winst in de vorm van efficiencyverbeteringen worden geboekt, op langere termijn kan die winst zich in innovatievermogen uiten omdat onnodige ballast wordt vermeden.

### 4.4 Organisatie van de Informatievoorziening: Informatiemanagement

Voor succes op infrastructureel terrein lijkt de organisatie van de informatievoorziening misschien minder bepalend dan de mate waarin de leiding de fundamentele ingrepen in de informatievoorziening initieert en regis-

seert. Achteraf is natuurlijk niet vast te stellen of binnen een meer federatieve structuur – zoals die er nú is – dezelfde successen hadden kunnen worden bedacht, ontworpen en geboekt. Er zijn signalen die er op wijzen dat het moeilijker is geworden om tot overeenstemming te komen en succesvol grotere infrastructurele bewegingen in te zetten. Maar ook hier geldt dat dit moeilijk is vast te stellen. Een voorzichtige recentralisatietendens is overigens waar te nemen.

In retrospectief moet worden opgemerkt dat de verzekeringstechnische en automatiseringstechnische domeinen zowel in de leiding als in het technische management en op de werkvloer kennelijk veel aanrakingspunten en overlappingsen vertoonden, door kennis van elkaars vraagstukken en door respect voor elkaars vakmanschap. Daardoor kon ook in de technologische vernieuwing het belang voor de bedrijvigheid prevaleren. Intake- en planningsdocumenten uit die tijd bevestigen dit beeld.

Enkele conclusies dringen zich op.

- Zonder steun van de leiding gaat het niet.
  - Met steun van de leiding kan het goed gaan.
  - Het gaat beter als de bedrijvigheid (en niet de technologie) dicteert .
  - Het gaat het best als de onmisbaarheid van informatietechnologie serieus en consequent wordt vertaald naar alle aspecten van de bedrijvigheid.
-

## Geraadpleegde Literatuur

---

Ter voorbereiding van deze casus is de volgende literatuur geraadpleegd:

Jan Achterberg:

*Informatiemanagement bij verzekeringsmaatschappijen*,  
[hfdstk #8 in: Informatiemanagement, proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam]  
VU Boekhandel/Uitgeverij, Amsterdam 1986, ISBN 90-6256-270-1;

Thomas Teal:

*Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott*,  
Harvard Business Review september/oktober 1991, pp. 117 - 127;

Peter Weill:

*The Role and Value of Information Technology Infrastructure: some empirical observations* (uit: Strategic Information Technology Management),  
Idea Group Publ., Harrisburg USA, 1992, pg. 547-572, ISBN 1 878289 16 0;

Nancy Bogucki Duncan:

*Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and their Measure*,  
Journal of Management Information Systems, Fall 1995, vol. 12, no. 2, pp. 37-57;

Nancy Duncan:

*Buying Core Competences? A Study of the Impact of Outsourcing on IT Infrastructure Flexibility*,  
webmaster@hsb.baylor.edu – August 1996;

Cees Stal:

‘Product en polis – klaar terwijl U wacht’,  
Tijdschrift voor Management & Informatie, jrg. 5, nr. 3, pg. 11-15, 1997;

Sonja ten Boom, Hans Jägers en Jan Truijens:

*‘Even Apeldoorn bellen!’*  
Tijdschrift voor Management & Informatie, jrg. 5, nr. 3, pg. 39-44, 1997;

Maikel Batelaan en Jan Truijens:

Waarom *de rek* er uit is,  
Nijenrode Management Review, jrg. 3, nr. 13, pg. 8-17, 1998, november-december.