

Blauwdruk Productrationalisatie



Marcel Kuiper

Haiko Muller



Utrecht, 2013

Eenvoud is niet het kenmerk van de beginner

Het is de duur bevochten stempel van de meester

Godfried Bomans

Inleiding

Verzekeraars zijn druk bezig om de uitdagingen de kop te bieden en de complexiteit te reduceren, waarbij zeker resultaten zijn geboekt. Productrationalisatie staat al enkele jaren op de agenda en wordt ook toegepast. Echter nog niet dusdanig dat het de uitdagingen structureel het hoofd kan bieden. De voornaamste reden hiervoor is dat productrationalisatie ingewikkeld is en een aantal impactvolle keuzes voorlegt.

In de praktijk blijkt productrationalisatie een ingewikkeld proces. Tegenstellingen in belangen van verschillende disciplines en onder andere wetgeving hebben tot gevolg dat integraal rationaliseren van de portefeuille lastig is. Een aantal voorbeelden:

- Levensverzekeringsproducten zijn vaak fiscaal gedreven. Aanpassing van een contract met een klant kan tot gevolg hebben dat de fiscaliteit wordt aangetast. Dit kan bijvoorbeeld bij 'oud regime'-verzekeringen een probleem vormen, waarbij een wijziging verlies van de fiscale faciliteiten tot gevolg kan hebben;
- Aanpassingen aan contracten zijn mogelijk, mits de klant er beter van wordt en er mee eens is. Dit zal vaak tot gevolg hebben dat kosten in een product omlaag moeten en/of voorwaarden beter worden. Per saldo zal dit geld kosten en is er een directe impact op de *value in force* dat op moet wegen tegen de winst, vanuit bijvoorbeeld efficiency of compliance oogpunt;
- De fiscus heeft regels met betrekking verslaglegging. Hierbij is het niet toegestaan om zomaar een verzwaring in grondslagen toe te passen en een extra reservering te nemen. Dit punt staat haaks op het punt dat een klant er beter van moet worden;
- Met de aandacht van de media, waaronder het tv-programma RADAR, kan er iets onomkeerbaars optreden als een deelportefeuille gerationaliseerd wordt en een klant een beter product krijgt aangeboden. Hoe verkoop je dat je voor een product een beter alternatief aanbiedt en voor een ander product (dat in principe hetzelfde is) niet?

Productrationalisatie is een 'containerbegrip' waar wij het vereenvoudigen en reduceren van de verzekeringstechnische productportefeuilles onder verstaan. Kortom het verminderen van complexiteit. Op basis van deze brede omschrijving valt het volgende onder productrationalisatie:

1. Verminderen van productcomplexiteit, processen en systemen door rationaliseren vanuit het product. Dit betekent verminderen van complexiteit in het aantal productgroepen, processen of productkenmerken zoals beleggingsfondsen. Uitvoering wordt gedaan door technische of commerciële conversies. Indien een systeemconversie is uitgevoerd, kunnen overbodige systemen uitgefaseerd worden.
2. Door schonen en rationaliseren van producten kan de klant (weer) centraal worden gesteld en kan verbeterde invulling gegeven worden aan zorgplicht. Rationalisatie levert betere en meer transparante producten op. Hierdoor kan gezorgd worden dat het product meer aansluit op de behoefte van de klant.

Productrationalisatie is complex en staat ook de komende jaren staat het prominent op de management agenda. Om die reden hebben wij in deze e-paper de aanpak rondom productrationalisatie beschreven. Wij willen hiermee twee doelstellingen realiseren:

1. Vergaren en centraliseren van (onze) bestaande kennis rondom productrationalisatie;
2. De Blauwdruk gebruiken om organisaties te helpen “productrationalisatie” structureel te beleggen en toe te passen binnen de organisatie;

In deze blauwdruk zullen wij allereerst toelichten wat productrationalisatie is en waarom productrationalisatie toegepast moet worden. Vervolgens wordt uitgelegd hoe productrationalisatie uitgevoerd kan worden. We sluiten af met het beschrijven van de belangrijkste succes factoren.

Marcel Kuiper & Haiko Muller

Utrecht, september 2013

Inhoudsopgave

1	Wat is productrationalisatie?	6
1.1	Optimale invulling zorgplicht naar de klant	6
1.2	Het schonen van gegevens in de portefeuilles	6
1.3	Integraal herstructureren van productgroepen tot kleinere groepen.....	7
1.4	Migreren van producten naar (intern / extern) bronsysteem	8
2	Waarom productrationalisatie?	9
2.1	Optimaal invullen van zorgplicht naar de klant.....	9
2.2	Het herstellen van het vertrouwen van de klant (klanttevredenheid).....	9
2.3	Kostenreductie door het vereenvoudigen van de administraties	11
2.4	Proactief product life cycle management	12
2.5	Productrationalisatie verkort Time-to-market	13
2.6	Verbeteren van de effectiviteit van (migratie) projecten	14
3	Hoe wordt productrationalisatie uitgevoerd?	15
3.1	Opstellen plan van aanpak, globale business case en vaststellen principes.....	15
3.2	Globale analyse portefeuille en indeling in productgroepen.....	18
3.3	Product- en portefeuille analyse	18
3.4	Mapping naar doelsituatie	18
3.5	Opstellen rationalisatie en migratie scenario's.....	19
3.6	Besluitvorming over de migratie strategie.....	19
3.7	Schonen.....	20
3.8	Uitvoeren migraties	21
4	Kritische Succesfactoren Productrationalisatie	24
4.1	Zorg voor een breed draagvlak	24
4.2	Zorg voor beleidskader en snelle besluitvorming.....	24
4.3	Zorg voor implementatiekracht	24
4.4	Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	25
5	Bronnen.....	26
6	Over de auteurs.....	27

1 Wat is productrationalisatie?

Productrationalisatie is een “container begrip” dat algemeen de verbetering van de invulling van zorgplicht naar de klant en daarbij de vereenvoudiging en / of vermindering van de complexiteit van polis portefeuilles omvat. Op basis van deze brede omschrijving vallen de volgende activiteiten (in brede zin) onder productrationalisatie:

1. Verbeterde invulling van zorgplicht naar de klant, inclusief het verbeteren van de propositie naar en voor de klant;
2. Het schonen van de gegevens in de portefeuille(s);
3. Verminderen van complexiteit (rationaliseren) vanuit het product. Dit betekent verminderen van complexiteit in het aantal productgroepen, varianten (tarieven) of productkenmerken zoals beleggingsfondsen door (interne of externe) conversies waardoor;
4. Het aantal producten, processen en systemen reduceert.

1.1 Optimale invulling zorgplicht naar de klant

Het product moet aansluiten op de behoefte en de situatie van de klant:

1. Uitkeringen vlot en zorgvuldig
2. Goede prijs / kwaliteit verhouding
3. Afspraken altijd nakomen
4. Bieden van zekerheid
5. Goede bereikbaarheid

Invulling hiervan moet vooral vanuit de tussenpersoon worden ingevuld. De tussenpersoon kent de klant en is verantwoordelijk voor advies naar de klant. Vanuit de verzekeraar kunnen algemene productverbeteringen worden doorgevoerd die dit belang dienen. Automatisch doorvoeren hiervan kan indien met zekerheid gesteld kan worden dat het in het belang is van de klant.

1.2 Het schonen van gegevens in de portefeuilles

Met schonen worden alle mogelijke problemen en fouten (voor zover relevant voor omzetting of voor efficiënt uitvoeren van het primaire proces) in de portefeuilles gecorrigeerd. Dit betreft onderwerpen als achterstanden, vervuilingen, data inconsistenties en onvolledige stukken:

- Datavervuiling: op relatie- en/of polisniveau kunnen bepaalde gegevens in de administratie feitelijk onjuist zijn waardoor mogelijke vervolg processen verkeerd of fout verlopen;
- Data inconsistentie: op relatie- en/of polisniveau kunnen de gegevens tussen de verschillende gegevens in de administratie(s) onjuist en/of onvolledig zijn;
- Achterstanden: deze werkzaamheden worden mede bepaald aan de hand van de service level afspraken die in acht genomen dienen te worden;

- Controle administratie: het controleren van de polissen die niet of onjuist geadministreerd zijn in de administratie en die fouten in het proces tot gevolg kunnen hebben;
- Onvolledigheid administratie: binnen de administratie zijn bepaalde gegevens niet juist geadministreerd en/of vastgelegd terwijl dit wel noodzakelijk of zeer wenselijk is.

Op basis van ervaringscijfers kan gesteld worden dat gemiddeld 20% - 30% van de portefeuilles van verzekeraars op enigerlei wijze zijn vervuild. In onderstaande tabel zijn voorbeelden van veel voorkomende schoningsitems weergegeven die voor kunnen komen in administraties.

Data vervuiling	Data inconsistentie	Achterstanden	Controle administratie	Onvolledigheid administratie
<ul style="list-style-type: none"> • Onderpanden ongelijk aan WOZ, • Onbekende polisnummers, • Premiestortingen, • Lening delen zonder polis, • Bandbreedte, • Polissen zonder lening, • Rente premiedepot ongelijk rentepercentage hypotheek, 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastlegging overrule zaken, • Afwijkende provisieposten, • Premieberekeningen met Stater, • Verhuisregeling polissen, • Afwijkingen in relatiegegevens, • Correcties uitkeringen (2006, 2007) doorvoeren, • Ontbrekende burgerservice nr 	<ul style="list-style-type: none"> • Afkoop, • Premiebetalingen, • Expiratie, • Provisies, • Leeggelopen premiedepots, • Niet te traceren koopsom, • Omzetting variabel / vast rentetarief, • Ontvangen gelden annuleringsvergoeding en, 	<ul style="list-style-type: none"> • Belegging- en valutarisico, • Signaleringslijsten, • Historie hypotheekregeling • Kadaster gegevens overbruggingen, • Omzetting afloswijze, • Resultaat BKR toetsen, • Wet- & regelgeving, • Verlengingen contracten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen jaarstukken bedrijven, • Status faillissement • Hypotheekdossier niet volledig • Koppelen mailmerge aan het CRM • Actieve polissen zonder voorwaarden • Incasso inzage onjuist • Premieoverzicht onjuist (oude) polissen

1.3 Integraal herstructureren van productgroepen tot kleinere groepen

Productrationalisatie houdt in dat de bestaande productportefeuille systematisch en omvattend wordt geherstructureerd tot een 'kleinere' product- en polisportefeuille die aanmerkelijk beter kan worden geadministreerd en onderhouden. Productrationalisatie start met de dimensie product, maar moet breder bekeken worden vanuit proces, systeem, gegevens en organisatie. De dimensies kennen een onderlinge samenhang. Zo kunnen keuzes in producten een gevolg hebben voor de uitvoering in processen en de functionaliteit van het systeem.

Product

Een verzekeringsproduct bestaat uit verschillende hoofdcomponenten. Zo onderkennen we "dekkingen" als component, waarbij we hier weer een onderscheid kunnen maken naar hoofddekkingen en aanvullende dekkingen. Rationalisatie vanuit de dimensie product kan per component worden ingestoken.

Proces

Het is van belang extra processtappen en workarounds als aandachtspunt betreffende productrationalisatie te onderkennen. Vanuit processen is een efficiency voordeel te behalen. Vaak worden uitzonderingen in processen veroorzaakt door uitzonderingen of bijzonderheden in de producten(varianten) Daarnaast worden processen dubbel uitgevoerd als er meerdere systemen zijn die dezelfde producten voeren.

Systeem

Een juiste inventarisatie van functionaliteiten en systemen versus de productgroepen en processtappen is van belang om een systeem rationalisatie juist vorm te kunnen geven. Vereenvoudiging vanuit bepaalde productgroepen kan als gevolg hebben dat er een reductie plaats heeft op de systemen, die qua beheer vervolgens te vereenvoudigen zijn.

Gegevens

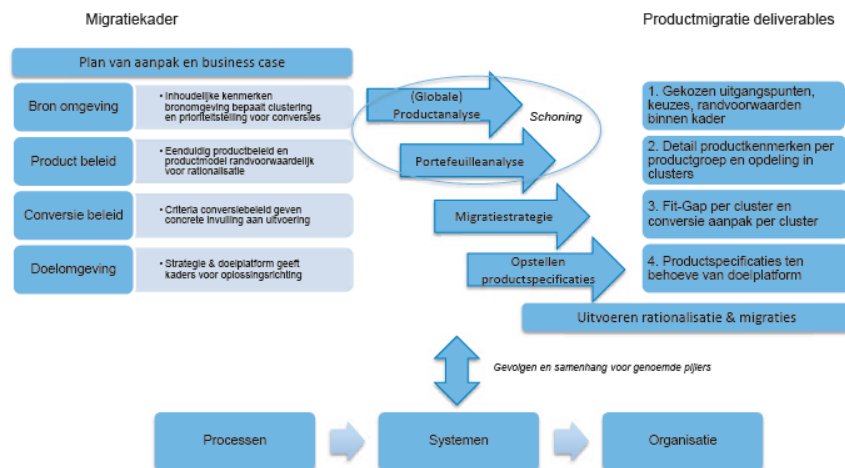
Vervuiling van gegevens heeft fouten tot gevolg. Ook misbruik van gegevensvelden komt regelmatig voor. Dit kan gevolgen hebben in processen en systeemfunctionaliteit. Ook in dit geval is er vaak sprake van uitzonderingen in producten (of in individuele contracten).

Organisatie

Tot slot kan ook vanuit organisatie gekeken worden naar productrationalisatie. Is er een apart deel in de organisatie dat zich bezighoudt met bijvoorbeeld een specifieke groep producten? Is er een extra risico omdat er maar enkele mensen kennis hebben van de specifieke producten en processen? Vanuit operations kan de organisatie op diverse manieren worden ingericht, op basis van waarde stromen of rondom productsoorten en of processen.

1.4 Migreren van producten naar (intern / extern) bronsysteem

Uiteindelijk dienen de nieuw benoemde product(varianten) te worden gerealiseerd door een migratie naar een (intern / extern) doelsysteem. Hiervoor moet een migratiekader worden opgesteld. Dit resulteert in diverse deliverables met als eindresultaat het rationaliseren en migreren van producten. In onderstaand figuur is dit in samenhang aangegeven.



2 Waarom productrationalisatie?

Productrationalisatie is een middel om productportefeuilles op te schonen en daarmee te flexibiliseren. Gezien de problematiek waar verzekeraars voor staan als gevolg van hun (historisch) portefeuille zijn er diverse redenen om portefeuilles te rationaliseren:

1. Optimaal invullen van zorgplicht naar de klant;
2. Het herstellen van het klantvertrouwen;
3. Kostenreductie door het vereenvoudigen van de verzekeringstechnische administraties;
4. Proactief product life cycle management;
5. Verkorten time-to-market;
6. Verbeteren effectiviteit (migratie) projecten.

2.1 Optimaal invullen van zorgplicht naar de klant

De situatie van de klant verandert, het product moet hier goed op aansluiten. Daarbij zijn in het verleden producten aangeboden die niet optimaal aansluiten op de behoefte van de klant. Een voorbeeld hiervan zijn uitkerende beleggingslijfrentes. De vraag is of het risico van dit product aansluit bij de situatie van de klant. Vanuit productrationalisatie kan een invulling gegeven worden aan zorgplicht richting de klant.

2.2 Het herstellen van het vertrouwen van de klant (klanttevredenheid)

Het is algemeen bekend dat het vertrouwen in de verzekeringsbranche op een dieptepunt verkeert. De woekerpolisaffaire is daar het meest spraakmakende voorbeeld van. Het algemene beeld is dat verzekeraars dure producten verkopen, zelf bakken met geld verdienen en slechte service verlenen en hun beloften niet nakomen.

Veel klanten hebben nu een verzekeringsproduct dat op een bepaalde manier niet aan de wensen voldoet. Vooral de kosten zijn vaak aan de relatief hoge kant en of zijn niet inzichtelijk. Dit leidt tot klachten en dus ontevreden klanten, opzeggingen en een slechte naam voor de verzekeraar. Als de klachten ook nog niet eens serieus genomen worden kan het zelfs leiden tot collectieve verontwaardiging en klachten.

De vraag is hoe het vertrouwen terug te winnen. Alleen een eenmalige compensatie zal naar verwachting niet tot een significante structurele verbetering van het vertrouwen leiden. Er is zelfs een kans dat de compensatie tot teleurstelling zal leiden bij klanten. Een mogelijkheid is om een klant een nieuw beter product aan te bieden en het oude te laten vervallen. Men spreekt dan van een commerciële conversie. Een commerciële conversie kan uitgevoerd worden door een klant proactief te benaderen door contact op te nemen met de klant of reactief op het moment dat de klant contact opneemt (met verzoek tot het doorvoeren van een mutatie).

Als je een klant proactief overzet naar een goedkoper/effectiever product, dan zijn daarvan de voordelen:

- Herstellen van vertrouwen van de klant. De klant wordt tevreden door een hoger eindkapitaal;
- De verzekeraar zuivert zijn naam en geeft de klant waar hij recht op heeft. Namelijk een goed maar ook scherp geprijsd product;
- De compensatie kan lager uitvallen als de kosten in het nieuwe product lager zijn dan in het oude. Tevens geen compensatiekosten meer;
- Direct compensatie afrekenen heeft als voordeel dat de klant niet jaar na jaar weer geconfronteerd wordt met “vervelende” compensatiecommunicatie;
- Behoud van polissen, daling van verval:
 - Het ORV tarief daalt waardoor mogelijk ORV in de verzekering behouden blijft;
 - Echter wel extra risico van verval door actieve communicatie naar klanten.
- Als alle oude producten overgezet worden naar een moderne dan is het beheer vanuit operations en IT een stuk eenvoudiger, kennis van oude producten hoeft dan niet meer actueel gehouden worden. Doorvoeren van mutaties wordt simpeler;
- De value in force daalt doordat de inkomsten per verzekering dalen;
- Minder afkopen, dus hogere opbrengst uit portefeuille (ervan uitgaand dat de winst uit behoud opweegt tegen het verlies door verlaging van kosten);

Voor de verzekeraar geldt het neveneffect dat de administratie van de portefeuille goedkoper is geworden. Op de langere termijn zal er naast het omzetten een breed communicatie traject opgestart moeten worden om het vertrouwen structureel positief te beïnvloeden.

Commerciële conversies kunnen ook geld kosten voor de verzekeraar omdat er altijd een beter aanbod gedaan moet worden. In relatie tot een eventuele compensatie is hier sowieso sprake van.

2.3 Kostenreductie door het vereenvoudigen van de administraties

Veel administraties zijn omvangrijk en vervuild. Door die portefeuilles te schonen en te vereenvoudigen kan het goedkoper worden gebruikt (door operations) en beheerd (door IT). Vervuiling betekent voor veel verzekeraars omvangrijke productportefeuilles en achterliggende contract- en polisportefeuilles, bestaande uit allerlei overlappende en/of verouderde producten. Het beheer van de bestaande portefeuille vergt steeds meer tijd en energie van de organisatie, voornamelijk door de vele wijzigingen in de wet- en regelgeving. Hoe groter de portefeuille, des te hoger de beheerkosten.

Besparingen door reduceren van systeemonderhoud

Door productrationalisatie toe te passen, hoeven de vernieuwde systemen minder producten en minder uitzonderingen te administreren. Productrationalisatie draagt hierdoor direct bij aan:

- Vervangen of vernieuwen van verouderde legacy-systemen
- Verminderen van het aantal bestaande ICT-systemen

Door het aantal producten en productuitzonderingen terug te dringen, kan men de functionaliteit van het doelsysteem vereenvoudigen. Met minder systemen (of met een bestaand systeem dat flexibeler is ingericht) is er minder onderhoud nodig, zodat er aan de beheerkant kan worden bezuinigd op de kosten. Dit resulteert in de praktijk in een kleinere (automatisering) inspanning voor productbeheer en -onderhoud. Dit kan leiden tot additionele kostenbesparingen of efficiencyverbeteringen van 20% tot 30%.

Standaardisatie maakt administratieve processen minder arbeidsintensief

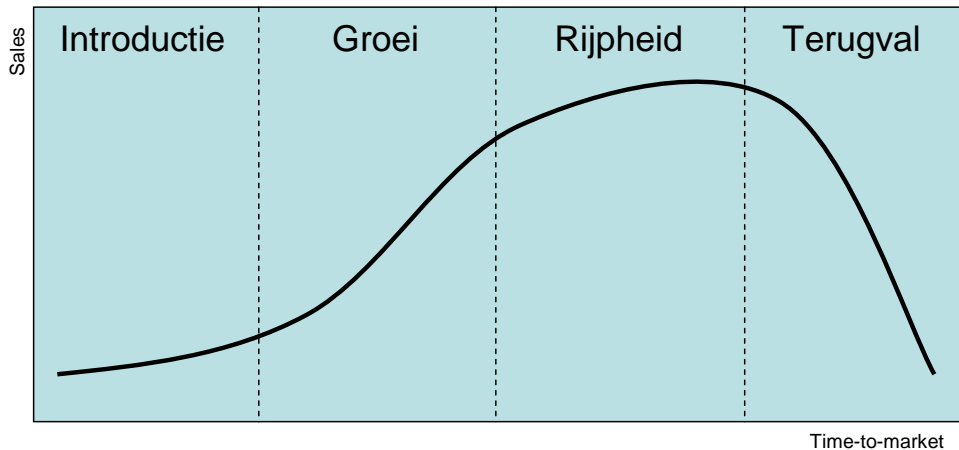
Een opgeschoonde portefeuille, met minder producten, heeft tot gevolg dat er minder uitzonderingen in de processen van de administratieve organisatie nodig zijn. Juist de uitzonderingen zijn arbeidsintensief of worden apart geautomatiseerd ondersteund – met als gevolg hogere kosten voor beheer en administratie (extra FTE's).

Doordat er minder producten en minder uitzonderingen hoeven te worden geadmistreerd, leidt productrationalisatie tot een vereenvoudiging van de procesgang. Hierdoor kan de procesondersteuning tegen lagere kosten worden verbeterd dan in de oude situatie. Het onderhouden van de functionele ondersteuning is minder arbeidsintensief.

De vereenvoudiging van de product-, contract- en polisportefeuilles betekent ook dat minder (detail)kennis noodzakelijk is bij de administratieve organisatie (bijvoorbeeld om uitzonderingen uit het verleden te kunnen administreren). Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor de uitvoering van het primaire proces, waardoor de slagkracht van de organisatie wordt vergroot.

2.4 Proactief product life cycle management

Productrationalisatie helpt de waarde van de portefeuille en de diverse productvarianten inzichtelijk te maken. Hierdoor kan worden gekozen voor die producten die echt waarde toevoegen; de producten die dit niet doen, kunnen worden afgestoten. Deze herinrichting vereist een goed inzicht in de zogeheten 'productlevenscyclus' van elk afzonderlijk product. Deze levenscyclus is een grafische weergave van het verloop van de cumulatieve premie-inkomsten en het rendement van een product, vanaf de introductie ervan tot aan het moment waarop het product niet meer actief wordt gevoerd.



Sturen op rendement

Zoals in bovenstaand voorbeeld laat zien, lopen premie-inkomsten en het rendement eerst op, waarna een daling wordt ingezet. Van elk product kan op een gegeven moment worden bekeken waar het zich in de cyclus bevindt en hoe het rendement bijdraagt aan de winstgevendheid. Op grond van dat inzicht kan worden bepaald wanneer het betreffende product moet worden afgevoerd (omdat het alleen nog maar geld kost), en of er een nieuwe (winstgevende) variant op de markt kan worden gezet.

Conceptueel verloopt een productlevenscyclus als volgt:

- Het productrendement (de winstgevendheid) is eerst negatief. Er zijn kosten gemaakt om het product te ontwikkelen, maar daar staan nog geen premie-inkomsten tegenover;
- Na de introductie van het product in de markt komt de premiestroom op gang. De ontwikkelingskosten worden terugverdiend en het productrendement wordt positief;
- De winstgevendheid stijgt langzaam tot dat een bepaald maximum wordt bereikt;
- Vervolgens stabiliseert ook de cumulatieve premiestroom en begint deze te dalen; deze afname wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door veranderingen in de markt, de aanwezigheid van steeds meer concurrerende producten, of veranderingen in de fiscale wetgeving;
- Tot slot wordt het product niet meer actief verkocht, zodat alleen een bestaande, afkalvende premiestroom resteert; de winstgevendheid van de portefeuille neemt dan langzaam af.

Zodra een product dat laatste stadium bereikt – geen actieve verkoop meer, afkalvend rendement – zal een verzekeraar nieuwe producten of productvarianten ontwerpen om de omzet en winstgevendheid te verhogen. Hierdoor zijn bij vele verzekeraars in loop der jaren allerlei nieuwe producten en productvarianten aan de portefeuille toegevoegd.

Daarbij is vaak niet of nauwelijks rekening gehouden met het feit dat menig product slechts een tijdelijk karakter heeft maar wel voor langere tijd moet kunnen worden geadmistreerd. Een verzekering heeft doorgaans een tamelijk lange levensduur, schadeverzekeringen vaak vijf of tien jaar, levensverzekeringen maximaal levenslang.

De productlevenscyclus maakt duidelijk dat inzicht in het verloop van het rendement van een product noodzakelijk om tijdig te kunnen sturen op meer winstgevendheid. Dit kan door een product af te voeren of door een nieuwe variant in de markt te zetten. Op basis van een gerationaliseerde portefeuille kan dit verantwoord worden gedaan, zonder dat de beheerproblematiek van de portefeuille opnieuw toeneemt.

2.5 Productrationalisatie verkort Time-to-market

Producten zijn niet altijd op een heldere en structurele wijze gemodelleerd. Daardoor is er steeds een grote inspanning nodig wanneer producten moeten worden aangepast aan veranderingen in wet- en regelgeving. De inefficiënte productstructuur maakt het ook moeilijker om snel nieuwe producten te ontwikkelen. Daarbij wordt veel capaciteit nu gebruikt voor onderhoud, eenvoudiger producten zal zorgen voor verminderde inspanning voor onderhoud, waardoor meer capaciteit voor nieuwe productontwikkeling beschikbaar is.

Productrationalisatie is de eerste noodzakelijke stap naar een flexibel en modulair opgebouwd productmodel. Productrationalisatie is noodzakelijk om de product en polisportefeuilles te 'ontleden' om zo de standaardcomponenten en varianten inzichtelijk te maken. Daarna kan men een flexibel productmodel ontwerpen en toepassen, zodat nieuwe product(varianten) sneller en makkelijker kunnen worden geïntroduceerd.

Daarmee ontstaat een productstructuur die de ontwikkeltijd – de 'time to market' – van nieuwe producten sterk kan verkorten:

- De afdelingen verantwoordelijk voor productmanagement hoeft in hun instructies aan de productontwikkeling niet onnodig het gehele product te beschrijven, maar slechts de afwijkingen (varianten op een bestaand product) die men wil;
- ICT hoeft slechts de varianten in te voeren en te testen;
- Alleen specifieke productkenmerken hoeven te worden gespecificeerd.

Product variant model

Verzekeringsproducten zijn voor een groot deel generiek; nieuwe producten onderscheiden zich vaak maar op enkele onderdelen van al bestaande producten. Doordat het bij verzekeraars vaak ontbreekt aan een duidelijke en heldere productarchitectuur, kunnen specificaties voor nieuwe producten (productvarianten) niet snel en efficiënt worden gespecificeerd.

Door middel van Productrationalisatie wordt een productarchitectuur met herbruikbare productcomponenten ingevoerd. Dit maakt het voor de afdelingen Marketing en Distributie mogelijk om snel de specificaties voor een nieuw product (of nieuwe productvariant) op te leveren bij de afdeling ICT.

Een belangrijk onderdeel van een productontwikkelingsproces is de implementatie van het nieuwe product in de verzekeringenadministratie. Bij veel verzekeraars staat de huidige inrichting van die administratie een snelle implementatie in de weg. Doordat nieuwe producten (of productvarianten) vaak tot stand komen door de hiervoor beschreven 'kopieerslag', leveren ze over de totale levensduur minder winst op dan men in eerste instantie had verwacht. Indien er gebruik wordt gemaakt van herbruikbare standaardcomponenten worden deze vaak integraal gekopieerd in de afzonderlijke producten, met alle bijbehorende kenmerken. Deze kenmerken worden vastgelegd in de vorm van parameters. Per product moeten aanpassingen worden doorgevoerd dan wel gecheckt voor alle parameters van iedere component van het product.

Variant sturing

Door "variant sturing" toe te passen kunnen herbruikbare standaardcomponenten simpel worden aangepast. Hierbij wordt nog steeds gebruik gemaakt van de bestaande productinrichting. De structuur wordt echter flexibel doordat per variant op basis van overerving slechts de uitzondering op het product, in dit geval te benoemen als basisproduct, hoeft te worden bepaald. Voor de rest wordt gebruik gemaakt van de regels die al voor het product zijn vastgelegd. De producteigenschappen van een polis in een administratiesysteem worden daarmee niet alleen bepaald door het gekozen product, maar door de combinatie van product en variant.

Met een dergelijke structuur kan met slechts een beperkte set aan basisproductdefinities snel een nieuwe variant van een product worden geïntroduceerd. De inspanning van de productintroductie wordt geminimaliseerd door zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande componenten. Tevens blijft de impact op het beheer van de componenten beperkt doordat er geen kopieën van componenten hoeven te worden onderhouden.

2.6 Verbeteren van de effectiviteit van (migratie) projecten

Projecten die de producten raken worden eenvoudiger nadat producten gerationaliseerd zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan projecten met betrekking tot aanpassing voor wetgeving en migraties.

Migraties waarbij productportefeuilles van het ene naar het andere systeem moeten worden overgezet, moeten kosten besparen maar stellen in de praktijk vaak teleur. Door de grote diversiteit aan producten en het niet overeenkomen van de bron en doellocatie is de ervaring dat migratie trajecten tijdrovend, complex en duur zijn. De productportefeuille wordt bij dergelijke trajecten vaak in ongewijzigde vorm overgezet van de oude naar de nieuwe situatie. Er wordt louter technische conversie doorgevoerd. Door vooraf te schonen en te rationaliseren wordt een migratie makkelijker omdat er minder diversiteit wordt toegevoegd (en dus bijgebouwd) Tevens is na migratie het beheer ook eenvoudiger en dus goedkoper.

Een conversie met productrationalisatie wordt vanuit technisch oogpunt sneller gerealiseerd en leidt tot toekomst vastere oplossingen. Volgens (nog beperkte) marktgegevens zijn conversietrajecten op basis van Productrationalisatie bovendien 25%-30% goedkoper dan conversietrajecten waarbij de techniek leidend is.

3 Hoe wordt productrationalisatie uitgevoerd?

Een productrationalisatie traject bestaat uit een aantal activiteiten. Deze activiteiten moeten in een bepaalde volgorde worden uitgevoerd om tot het gewenste resultaat te komen. Opgemerkt moet worden dat niet elke productrationalisatie een zelfde ambitieniveau heeft. De rationalisatie kan zich beperken tot een simpele portefeuille. Maar ze kan ook deel uitmaken van een traject waarbij verscheidene portefeuilles moeten worden onderzocht.

Elke volgende fase kan pas worden gestart als de voorgaande fase volledig is uitgevoerd, waarbij er tevens formele besluiten zijn genomen over het vervolgtraject en de opgeleverde eindproducten van die fase. Het betreft de volgende activiteiten:

1. Opstellen plan van aanpak, globale business case en vaststellen principes
2. Globale analyse portefeuille en indeling in groepen
3. Product- en portefeuille analyse
4. Mapping naar doelsituatie
5. Opstellen rationalisatie en migratie scenario's
6. Besluitvorming over uit te voeren (migratie) strategie
7. Schonen portefeuilles (parallel aan stap 2-6)
8. Uitvoeren conversie / rationalisatie
9. Communiceren naar eindklant

3.1 Opstellen plan van aanpak, globale business case en vaststellen principes

Eerste stap is om een plan van aanpak te maken met een eerste opzet van een business case. Het doel van een plan van aanpak is om het gehele project af te bakenen en de aanpak te beschrijven. In het plan van aanpak worden de kaders gezet voor het vervolg en worden de globale scenario's voor de productrationalisatie beschreven. Ook moeten de scenario's en beleid uitgangspunten voor product-, polis- en systeemconversie in het plan van aanpak worden uitgewerkt. De business case dient als stuurmechanisme gedurende het gehele project. Gaandeweg ontstaat er meer inzicht in het (verloop) van het project en zal er voortdurend worden herijkt en eventueel aangepast. Mogelijke aanpassingen in het project komen altijd tot uitdrukking in de business case.

Principes

Ervaring leert dat principes die vooraf zijn vastgelegd onnodige tijdrovende discussies verminderen. Onderstaande principes moeten gezien worden als voorbeeld, de uiteindelijk toe te passen principes zijn organisatie specifiek.

Actuariala

- De grondslagen m.b.t. lang leven mogen niet worden aangepast (geen vrijval van reserve lang leven risico);
- Aanpassing in grondslagen zijn mogelijk mits aanpassingen vallen binnen het voorzieningenbeleid van de verzekeraar;
- Bij een technische conversie mag er geen productverschil / netto actuariële voorziening optreden;
- Kostenreserveringen mogen aangepast worden.

Project / algemeen

- Voor aanpassingen van het product is een positieve business case vereist
- Dedicated team en werkkruimte inclusief beslissingsbevoegdheid (SCRUM)

Administratief proces en IT

- Afwijkingen in procesgang zijn direct herkenbaar door het product waarbij het van toepassing is bijvoorbeeld een andere naam te geven;
- Basisinformatie van historische polissen is eenvoudig terug te vinden;
- (Product) functionaliteit die een uitzondering in het proces tot gevolg heeft is in beginsel ongewenst;
- Complexe functionaliteit (veel functiepunten) en uitzonderingen in proces bestaande portefeuille voorkomen.

Fiscale zaken

- Er dient gerapporteerd te worden naar de fiscus op basis van historische grondslagen (fiscale balans en verlies- en winstrekening);
- Bij Universal Life mogen grondslagen wel worden aangepast;
- Aanpassing van het product mag geen verlies van fiscaal kader tot gevolg hebben (tenzij fiscaal afrekenen een gunstige business case met zich mee brengt)

Financieel

- Polissen die commercieel omgezet worden zijn apart herkenbaar als conversiepolissen;
- Aanpassingen in polissen zijn traceerbaar en duidelijk te herkennen ter voorkoming van vervuiling in analyses en verslaglegging. Voorkeur financieel is om aanpassingen te minimaliseren;
- Bij voorkeur schonen voorafgaand aan de conversie.

Commercieel / productmanagement

- De klant mag er met een verandering van product niet op achteruit gaan;
- Aanpassingen naar de klant passen in de strategie en binnen de productnormen van De Verzekeraar, productnormen die gevolgd worden zijn
 - Producten voldoen aan wet- en regelgeving;
 - Alleen producten die intrinsiek integer, geschikt en een toegevoegde waarde heeft voor het gedefinieerde doel worden aangeboden;
 - Producten zijn transparant en voor de klant op begrijpelijke wijze ingericht;
 - Alleen producten die voldoen aan de voor de klant vastgestelde maximale kostenniveaus en / of minimale rendementen worden aangeboden.
- Omzetting naar een beter tarief met als “trigger” een mutatie door de klant is “unfair” voor klanten die geen mutatie laten uitvoeren;
- De tussenpersoon heeft een afsluitprovisie ontvangen, tevens ontvangt de tussenpersoon een beheervergoeding. Omzetting in het kader van rationalisatie en eventueel advies wat hiervoor noodzakelijk is wordt gezien als onderhoud naar de klant en heeft geen extra vergoeding naar de tussenpersoon tot gevolg (in kader van provisieverbod wordt dit minder relevant)

Juridische Zaken

- Negatieve optie bij een commerciële conversie is toegestaan, mits de klant er aantoonbaar niet op achteruit gaat en er bij voorkeur zelfs op vooruit gaat (moet aantoonbaar en dus ook begrijpbaar zijn voor een rechter)
- Eenzijdig vanuit de verzekeraar “afscheid nemen” is niet toegestaan.

3.2 Globale analyse portefeuille en indeling in productgroepen

Om de totale portefeuille “behapbaar” te maken wordt de portefeuille ingedeeld in een aantal logische productgroepen. Hierbij worden soortgelijke producten gegroepeerd voor verdere analyse.

3.3 Product- en portefeuille analyse

Basis voor productrationalisatie start met inzicht in de portefeuille en productkenmerken. De diversiteit van de portefeuille wordt grondig onderzocht. In de regel blijkt dat de verschillende producten veel generieke kenmerken hebben.

De bestaande producten worden tot in detail geïnventariseerd. Hierbij worden alle producten (zowel actieve als inactieve) in kaart gebracht, waarbij een vijftal aspecten worden onderzocht: Product, Proces, ICT, Organisatie en Markt- en Omgevingsontwikkelingen. Vanuit product en klant zal bekeken worden in hoeverre producten nog voldoen aan de actuele gestelde normen (huidige normen zijn al eerder genoemd in dit document). Per norm / per productgroep wordt een toets gedaan. Een voorbeeld van het eindresultaat is onderstaand weergegeven.

Per product zal worden onderzocht en aangegeven hoe het is gesteld met de winstgevendheid, de aansluiting bij de doelgroep, aansluiting bij het intermediair en huidige en toekomstige wetgeving. Uiteraard moet ook worden bekeken in hoeverre het product geautomatiseerd wordt ondersteund. Deze analyse vormt de basis voor de latere productrationalisatie.

3.4 Mapping naar doelsituatie

In de eerste (voorgaande) stap zijn alle productkenmerken in kaart gebracht. In deze stap is al gekeken in hoeverre het aantal producten kon worden ‘teruggesnoeid’. In de tweede stap wordt de doelsituatie bepaald en worden de productkenmerken gemapped op de mogelijkheden in de doelsituatie. In hoeverre passen de contracten en polissen in de nieuwe (gewenste) doelproducten?

Allereerst wordt de gewenste doelsituatie bepaald. Wat voor producten zijn gewenst? Wat is de gewenste flexibiliteit binnen de producten? Na bepaling van de doelsituatie worden de bestaande producten hierop ‘gemapped’. Tot in de kleinste details wordt geanalyseerd in hoeverre de huidige bronproducten passen in de nieuwe productstructuur. Daarbij wordt tevens gekeken naar de portefeuille gegevens, naar vervuiling, ontbrekende gegevens en de mate waarin uitzonderingen kunnen worden toegelaten.

3.5 Opstellen rationalisatie en migratie scenario's

Op basis van de analyses in de voorgaande stappen worden scenario's uitgewerkt voor de rationalisatie en migratie. Hierbij zijn kosten en baten op korte en langere termijn van belang, maar speelt ook bijvoorbeeld het productbeleid een belangrijke rol (indien bijvoorbeeld een producteigenschap niet veel voorkomt, maar wel commercieel gewenst is, kan dit een reden zijn om op dit punt niet te rationaliseren).

Per mogelijk migratie scenario wordt een impact analyse gemaakt. In deze analyse worden de volgende aspecten onderzocht:

- De markt, zowel klant als het intermediair – welke acties moeten worden uitgevoerd om het nieuwe product in de markt te zetten?
- Financieel en Actuarieel – wat zijn hierbij de kosten van de conversie, ook als de klant een nieuw aanbod krijgt?
- Processen – welke consequenties heeft het nieuwe product voor bestaande en nieuwe processen?
- Tenslotte de systemen – welke consequenties heeft het nieuwe product voor de systemen?

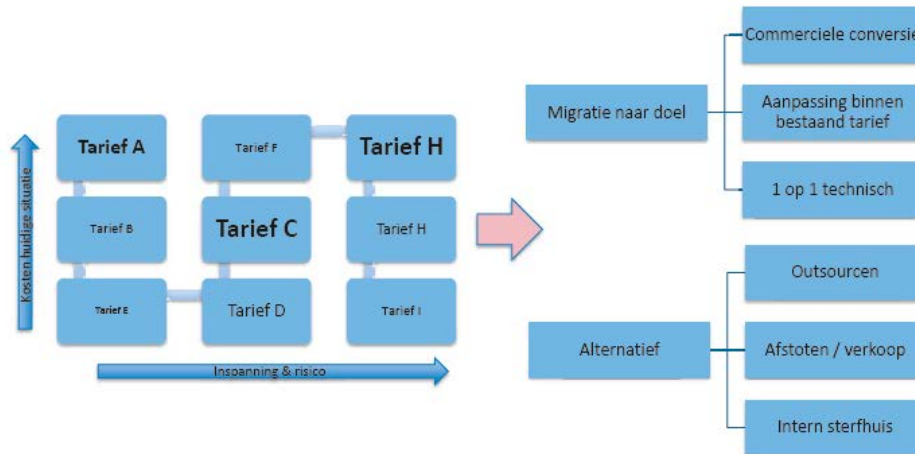
3.6 Besluitvorming over de migratie strategie

Belangrijk onderdeel hier is het besluitvormingsproces, aangezien dit vrijwel alle disciplines van de verzekeraar betreft (zie ook migratie principes):

- Productmanagement m.b.t. product features;
- Operations m.b.t. verwerking;
- IT m.b.t. bouw;
- Actuarieel m.b.t. verslaglegging en productkenmerken;
- Fiscaal & juridisch i.v.m. toezichthouders en wetgeving;
- Legal & compliance i.v.m. wetgeving;
- Finance & control i.v.m. financiële stromen.

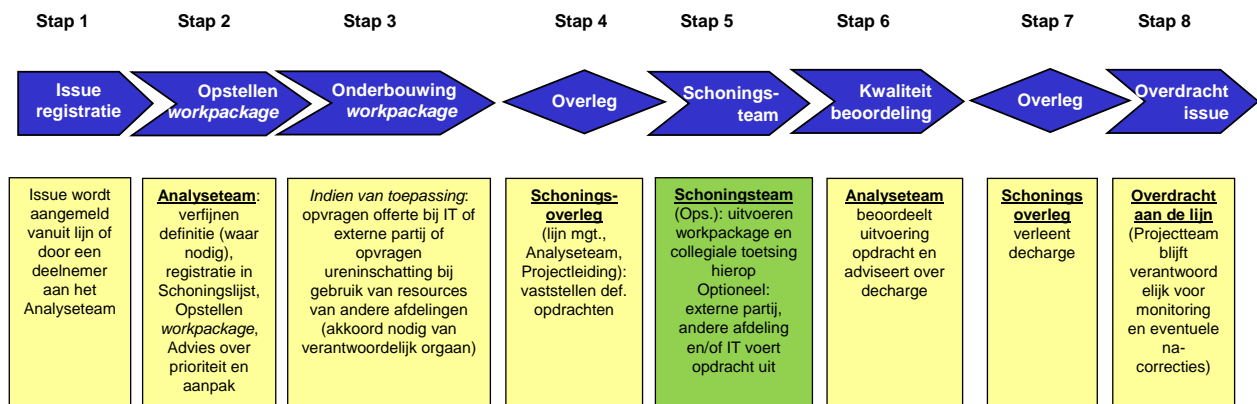
In het project zal er met al deze disciplines zijn afgestemd en de voor en nadelen van de diverse scenario's besproken. Tevens worden de financiële gevolgen van de scenario's uitgewerkt (kosten – baten analyse). Gezien de impact zal de hoofddirectie met de belangrijke stakeholders van actuaariaat de uiteindelijke richting bepalen.

Naast een (interne) conversie is het mogelijk om een andere strategie te volgen. Bijvoorbeeld een deel van de portefeuille outsourcen of verkopen aan een derde partij. In onderstaand figuur zijn de mogelijkheden voor de te volgens strategie weergegeven.



3.7 Schonen

De portefeuilles worden geanalyseerd en er worden zogenaamde “workpackages” en werkopdrachten gemaakt waarin staat wat en hoe er geschoond moet worden. Eén of meerdere personen kunnen werken aan één werkopdracht. Werkopdrachten kunnen handmatig worden uitgevoerd of geautomatiseerd met behulp van IT.



In het kader van een productrationalisatie en/of conversie is het verstandig om een dedicated team in te richten voor schoning werkzaamheden. Uiteraard kan dit ook vanuit de lijn, maar ervaring leert dat hierdoor niet alles structureel blijvend wordt geschoond, simpelweg door de druk van de dagelijkse werkzaamheden. Ervaring leert dat er eigenlijk altijd geschoond dient te worden. Op basis van de aanname dat 20%-30% van de portefeuilles is vervuld kan geconcludeerd worden dat het een dure operatie is.

Om het schoningsproces goed te besturen zijn gedetailleerde dashboards bruikbaar, waarbij de algehele en detail voortgang bewaakt kan worden door de teamleiders. Opgemerkt dient te worden dat schonen een traject is dat parallel plaats vindt aan alle stappen.

3.8 Uitvoeren migraties

Het laatste onderdeel van productrationalisatie is de daadwerkelijke aanpassingen in de portefeuille, eventueel in de vorm van een migratie. Dit is vaak het meest tijdrovende deel van het geheel en resulteert uiteindelijk in de inrichting en verzekeringenadministratie van de 'nieuwe' product- en polisportefeuille. De polisinde gegevens worden geconverteerd naar – ondergebracht bij – de nieuwe producten. Uitvoering van de rationalisatie kan gedaan worden door een conversie tussen systemen of een interne conversie binnen een systeem. Er kunnen verschillende vormen van conversie worden onderscheiden.

	Technisch / actuair	Commercieel met goedkeuring klant	Commercieel met negatieve optie	Portefeuille opschoning
Handmatig	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Semi geautomatiseerd	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Volledig geautomatiseerd	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Commerciële conversie

Bij een commerciële conversie wordt de klant een nieuw product aangeboden. Waarbij het algemene uitgangspunt is dat de klant er niet op achteruit mag gaan. Bij commerciële conversie wordt zoveel mogelijk geconverteerd naar actief selling producten, omdat deze normaal gesproken voldoen aan actuele interne en externe eisen.

- A. De negatieve optie: klant confronteren met een nieuw product dat via de post wordt toegezonden, er wordt geen handtekening gevraagd van de klant. De klant heeft voldoende reactietijd (tot 3 maanden bij beleggingen)
- B. Contact opnemen met de klant met hierin een voorstel ter goedkeuring

In het geval dat klant niet mee wil werken zijn wordt eventueel het intermediair ingeschakeld om bij te springen. Het is noodzakelijk dat er telefonische opvang is geregeld in een call center.

Twee manieren van pro actief commercieel converteren:

1. Systematisch en bloc, met piepsysteem. In dat geval moeten de voordelen voor de klant heel duidelijk zijn (daling kosten evident) om er zeker van te zijn dat de klant er op vooruit gaat.
2. of "als het zo uitkomt", bijvoorbeeld als de klant een verzekeringstechnische mutatie wil doorvoeren. In dat geval kan de omzetting via de tussenpersoon lopen en kan de TP een klant-analyse maken. De kans dat het omgezette product dan goed aansluit op de huidige behoefte van de klant is dan groter.

Een idee zou zijn om aanvragen voor verzekeringstechnische mutaties in beleggingsverzekeringen alleen nog door te voeren als voortzetting naar een nieuw doelproduct. Het voordeel daarvan is dat oude provisieregelingen niet meer toegepast hoeven te worden bij mutaties (bijvoorbeeld afsluitprovisie over een verhoging), en dat die oude regelingen daarmee

"uitsterven". Het beheer wordt daarmee door de jaren ook eenvoudiger (eens zijn alle verdienperiodes op oude portefeuilles verstreken).

Voor de uitvoering van de commerciële conversie kan gebruik gemaakt worden van een speciaal hiervoor bestemd WFM tool. Door middel van dit tool kan het proces van commerciële conversie volledig ondersteund worden. Zowel het proces zelf, omzettingsregels alsook adequate managementinformatie worden ondersteund.

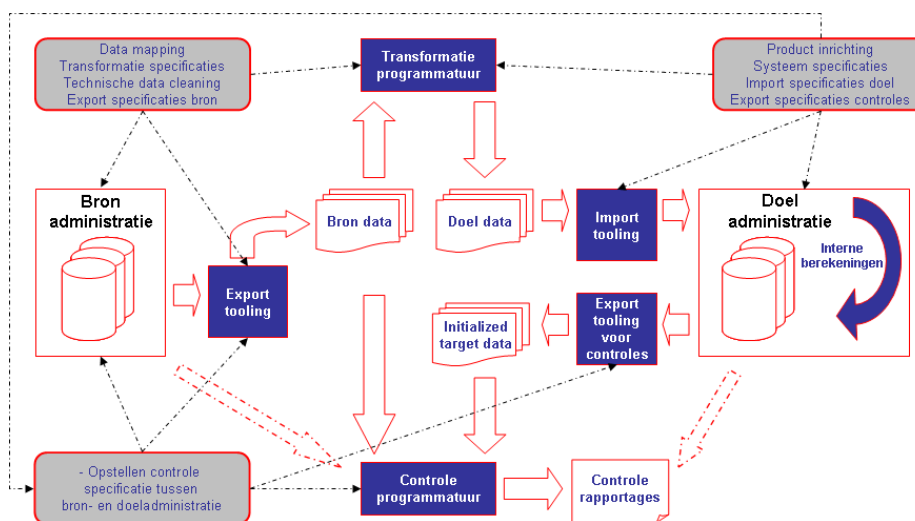
Technische conversie

Conversie waarbij de gegevens geautomatiseerd één op één worden overgezet, zonder dat er inhoudelijk iets aan de producten wordt veranderd.

Eventueel kan sprake zijn van aanpassing van de productspecificaties ten aanzien van (enkele) actuariële grondslagen dan wel kosten. Hierbij wordt er opnieuw gekeken naar tarieven en kosten en de wijze waarop deze in rekening worden gebracht. Dit noemen we een "actuariële conversie". Bepalend bij een actuariële conversie is welke ruimte de polisvoorwaarden bieden. Uitgangspunt is dat de klant niet wordt benadeeld

Op basis van de product- en data analyses worden bij een technische conversie de volgende stappen uitgevoerd:

- Functionele en technische migratie specificaties gemaakt;
- Controle mechanismes worden gespecificeerd;
- Ontlaad en laad proces, (data) mapping van bron en doel wordt gemaakt;
- Bouw van conversieprogrammatuur;
- Inrichting en bouw van aanvullende functionaliteit in het doelsysteem.



Naast de conversie methode kan ook de vorm van de uitvoering van de conversie verschillend zijn. We maken onderscheid tussen handmatig, semi geautomatiseerd of geautomatiseerd.

Een handmatige conversie wordt het handmatig door medewerkers een product overgezet naar het nieuwe systeem. Ook kan (als het een commerciële conversie betreft) het betekenen dat een oud product wordt afgevoerd en een nieuwe wordt aangemaakt. De omvang van de portefeuille bepaalt vaak of het handmatig of technisch gaat.

Indien er geautomatiseerd of semi geautomatiseerd wordt geconverteerd zal er sprake zijn van technische ondersteuning van de conversie. Gradatie in hoeverre er sprake is van automatisering kan lopen van enkele ondersteunende tools tot en met 100% geautomatiseerd overzetten en controleren. In welke mate er sprake is van automatisering is een kosten – baten afweging.

Het is mogelijk om een conversie uit te voeren op initiatief van de maatschappij zonder dat daarover van te voren klantcontact is geweest. Dit brengt risico's met zich mee op het vlak van verloop van polissen. Een andere optie voor omzetting is om dit te doen op het moment dat de klant contact zoekt met de maatschappij voor een wijziging. Op het moment dat de klant een wijziging wil laten doorvoeren kan een aanbod gedaan worden voor een nieuw product dat aantrekkelijk is voor de klant. Hiermee worden alleen klanten die zelf contact zoeken omgezet. Risico is dat dit negatieve reacties oproept bij klanten, juist omdat zij eerst zelf contact moeten zoeken.

Fondsconversies

We onderscheiden een aantal hoofdstromen bij het opruimen en indikken. Je kunt dit niet los zien van eventuele rationalisatie op productvlak. Bij overgang van bancaire met ORV wordt het geld ook weer uit een groot aantal UL fondsen gehaald. Bovendien zal je bij fondswijzigingen klanten moeten informeren, en bij productwijzigingen ook weer. Voor klanten is het daarom het meest gewenst dat je het geheel aanpakt (dus product + fonds),

Indien bijvoorbeeld wordt besloten om een actuariële conversie uit te voeren, dient te worden vastgesteld welke dekkingen, grondslagen en kostenstructuur worden gehanteerd. Deze uitgangspunten moeten tot in behoorlijke mate van detail worden opgenomen in het masterplan voor de conversie.

Als laatste stap in deze fase moet de business case worden gecontroleerd en, indien noodzakelijk, aangescherpt en aangepast. Pas daarna kan er formeel een besluit worden genomen en kan de migratie naar de nieuwe product- en polis structuur worden uitgevoerd.

4 Kritische Succesfactoren Productrationalisatie

Net als bij andere complexe projecten kleven er ook aan productrationalisatie de nodige risico's, de volgende factoren bepalen het succes.

4.1 Zorg voor een breed draagvlak

Omdat productrationalisatie betrekking heeft op de producten, hebben het traject en de uitkomsten ervan gevolgen voor de hele organisatie. Veel afdelingen vinden dat zij een bepaalde zeggenschap horen te hebben wanneer er aan de producten wordt 'gesleuteld'. Vaak wordt productrationalisatie echter ingezet vanuit een bepaalde invalshoek, of maakt het traject deel uit van een sterk afgebakend verbeteringstraject.

In het projectteam voor de productrationalisatie moeten de juiste disciplines in voldoende mate vertegenwoordigd zijn; in elk geval dienen in het team medewerkers van Productmanagement, Actuarieel, Juridische zaken, Fiscale zaken, Finance, Operations en ICT opgenomen te zijn.

4.2 Zorg voor beleidskader en snelle besluitvorming

Dit aandachtspunt is min of meer 'het andere uiterste' van het punt hiervoor – te weten, oververtegenwoordiging en een overmaat aan consultatie in de organisatie. Bij tijd en wijle zal productrationalisatie vragen om maatregelen die bij bepaalde afdelingen impopulair zijn. Teveel streven naar consensus leidt dan tot afvlakking van de maatregelen en eventueel verzanding.

De directie dient een duidelijk mandaat af te geven voor het project, en moet het project ook een sterke sponsor meegeven. Idealiter is die sponsor een lid van de hoofddirectie die zich committeert aan het resultaat, en die een heel duidelijk mandaat afgeeft aan de projectorganisatie. Het besluitvormingsproces dient zo transparant mogelijk te verlopen. Ook een goede communicatie over de besluitvorming naar de afdelingen is essentieel.

Essentieel is een helder beleid (principes) o.b.v. het project aan de gang kan. Dit voorkomt discussie tijdens de besluitvorming. Dit beleidskader dient door de directie van te voren goedgekeurd te zijn.

4.3 Zorg voor implementatiekracht

Door de complexiteit van productrationalisatie bestaat de kans dat bepaalde onderdelen van het traject langer duren dan was gepland. Ook kan blijken dat de voorgestelde maatregelen in de praktijk uiteindelijk moeilijker te realiseren zijn dan was verwacht. Of misschien vallen de opbrengsten in de praktijk lager uit dan was ingeschat.

Kies voor een aanpak in korte, goed meetbare stappen. Een complex traject als productrationalisatie dient zodanig te worden ingericht dat elke drie tot vier maanden een concrete mijlpaal wordt bereikt. Product- en polisportefeuilles moeten, waar nodig, zodanig worden opgedeeld dat een dergelijke werkwijze haalbaar is. Daarnaast blijft de business case gestuurde aanpak van groot belang om de kosten en baten van de voorgestelde maatregelen continu te kunnen bewaken.

4.4 Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Productrationalisatie raakt alle aspecten van een product en daarmee een groot aantal verschillende disciplines binnen de organisatie.

Discipline	Verantwoordelijk	Rol in productrationalisatie
Technisch productmanagement leven	Productinrichting, beheer van leven producten	Analyse van producteigenschappen en bepaling van mogelijkheden voor samenvoegen en vervangen
Productmanagement fondsen	Aanbod en beheer van beleggingsfondsen	Bepaling van mogelijke doelfondsen, omzettingsregels fondsen
Commercieel productmanagement	Commerciële productaanbod naar de klant	Eindverantwoordelijke voor het productaanbod. Initiator voor productrationalisatie
Actuariaal (product)	Winstgevendheid, actuariële juistheid van het product	Bepaling van winstgevendheid van het product. Doorrekenen van consequenties van aanpassingen voor de klant en de winstgevendheid bij de verzekeraar.
Actuariaal (verslaglegging)	Actuariële verslaglegging	Toetsing van aanpassing van grondslagen, consequenties voor verslaglegging. Proactief mogelijkheden voor vereenvoudiging vanuit verslaglegging aangeven
Fiscale zaken (product)	Fiscale juistheid van het product voor de klant en maatschappij	Fiscale (on) mogelijkheden aangeven in geval van productaanpassingen
Fiscale zaken (fiscus)	Verantwoording richting fiscus. Fiscale balans en verlies en winstrekening	Borgen dat fiscale verslaglegging uitgevoerd kan worden. Voorkomen brede consequenties van aanpassingen grondslagen
Juridische zaken	Voorwaarden en juridische aspecten	Bepalen juridische mogelijkheden voor aanpassing producten. Bepaling gevolgen aanpassing voorwaarden. Vanuit juridisch oogpunt beoordelen van productaanpassingen
Finance	Financiële afwikkeling (premiestromen e.d.) en financiële verslaglegging	Continuïteit premiestromen en verslaglegging
Compliance	Voldoen aan wetgeving	Toetsing van aanpassingen en communicatie naar buiten op mogelijke compliance issues
Marketing communicatie	Communicatie naar tussenpersoon en eindklant	Opstellen / coördineren van communicatie betreffende aanpassingen
Sales / accountmanagement	Verkoop	Communicatie van aanpassingen naar distributiepartners
Functioneel beheer (Business Support) doel	Inrichting en beheer van doelsysteem	Efficiënt inrichten doelsysteem. Oplossingsrichtingen voor rationalisatie op basis van bestaande productfunctionaliteit bepalen
Operations (stafbureau Leven)	Polisbeheer, administratief primair proces	Onderkennen uitzonderingen in het proces. Efficiënter beheer door rationalisatie nastreven. Consequenties van voorgestelde productaanpassingen voor beheer bepalen
IT	Ontwikkeling en technisch beheer	Technische realisatie van gevraagde aanpassingen. Proactief mogelijkheden voor vereenvoudiging vanuit technisch oogpunt aangeven

5 Bronnen

Deze Blauwdruk is opgesteld op basis van ervaringen met diverse rationalisatie en migratie trajecten. De afgelopen jaren hebben wij bij Interpolis, AXA Nederland, DBV Verzekeringen en SNSReaal diverse productrationalisatie trajecten uitgevoerd. De diverse figuren die zijn opgenomen in de Blauwdruk zijn ontwikkeld en toegepast tijdens diverse rationalisatietrajecten.

6 Over de auteurs

Wij, Marcel & Haiko, zijn beide zelfstandig ondernemer. De afgelopen jaren hebben wij veel productrationalisatietrajecten bij diverse verzekeraars, zoals Interpolis, AXA, DBV en SNSReaal uitgevoerd. Daarnaast hebben wij ook regelmatig gepubliceerd over het onderwerp in diverse vakbladen. Alle beschikbare informatie over productrationalisatie is beschikbaar op onze websites. Ook deze Blauwdruk kan gedownload worden als PDF van onze websites.



Marcel Kuiper is zelfstandig consultant en projectmanager onder de naam “de vereenvoudiger”. De afgelopen 15 jaar heeft hij bij verzekeraars als projectmanager veranderingen zoals product implementaties, integraties, serviceprogramma’s, productrationalisaties en migraties gerealiseerd.



www.devereenvoudiger.nl

marcel@devereenvoudiger.nl



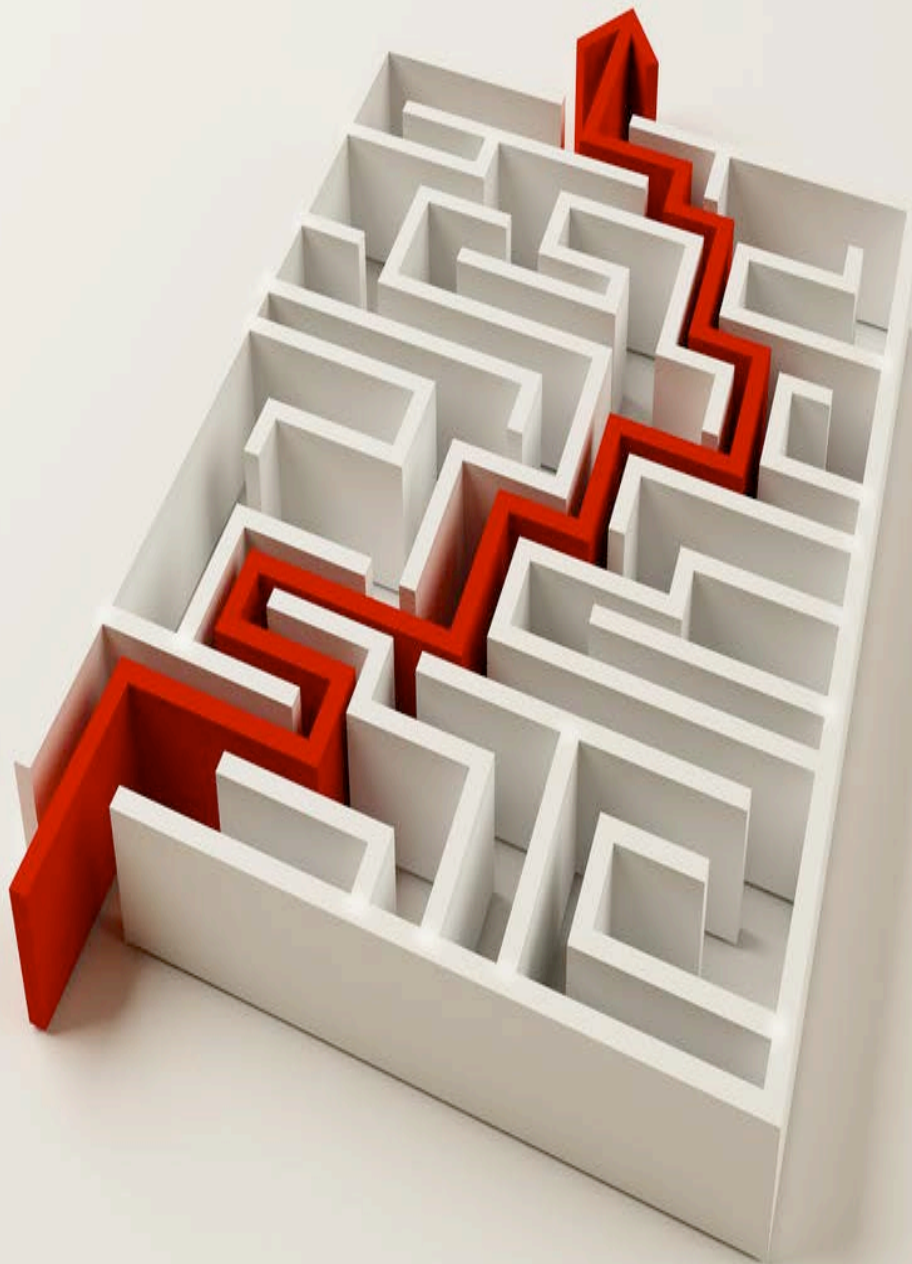
Haiko Muller is zelfstandig consultant onder de bedrijfsnaam ProSurance. Hij heeft 15 jaar ervaring als consultant, business analist en projectmanager in de verzekerings- en pensioenbranche. Als expert consultant heeft hij diverse productrationalisatie en migratie trajecten voor levensverzekeraars uitgevoerd, daarnaast heeft hij veel ervaring met productimplementaties.



www.prosurance.nl

h.muller@prosurance.nl

Blauwdruk Productrationalisatie



Marcel Kuiper

Haiko Muller



Utrecht, 2013