



Nabestaandenproces: Solution voor complexe en kennisintensieve processen

Wendbaarheid door dynamisch casemanagement

Het verlies van een dierbare is een ingrijpende gebeurtenis. Tragischer wijs wordt mensen de ruimte en tijd die zij nodig hebben om dit verlies te verwerken vaak ontnomen. Van hen wordt verwacht dat zij met onbekende medewerkers van financiële instellingen zeer persoonlijke zaken afhandelen – zoals het afwikkelen van hypotheeken en het sluiten van bankrekeningen – voor iemand waar zij op dat moment om rouwen.

Niemand zal ontkennen dat het afwikkelen van deze financiële aangelegenheden erg complex en uitdagend kan zijn. Het zijn ook zeker geen triviale zaken. Recentelijke analyses hebben echter aangetoond dat in deze situaties mensen vaak extra leed en ongemak ondervinden door het onpersoonlijke en gevoelloze handelen van banken.

Bij de grootbank, waar wij deze solution ontwikkeld hebben, zijn producten georganiseerd in domeinen. Deze zijn opgezet voor het gemak van banken, niet van klanten. Elk van deze domeinen heeft zijn eigen intern gerichte processen met voorgedefinieerde werkstromen. Deze processen met bijbehorende systemen zijn vaak erg inflexibel en slecht geïntegreerd. Het is derhalve geen verrassing dat zowel klanten als medewerkers worden gefrustreerd met 'diensten' waarin weinig tot geen medeleven of begrip wordt getoond voor mensen die net een dierbare zijn verloren.

Dit is onacceptabel en absoluut onnodig...

zal de bank ongetwijfeld beweren. Deze bank had dezelfde ervaringen met zijn nabestaandenprocessen. Elk productdomein correspondeerde individueel met de nabestaande. Consistent vroegen zij dezelfde dingen en vereisten zij identieke bewijsstukken. Er was sprake van een bijna complete afwezigheid van samenwerking. De bank kwam er al snel achter dat dit niet alleen inefficiënt, ineffectief en ethisch onverantwoord was; het was ook slecht voor hun business.

Gedesillusioneerde klanten reageerden op de enige manier die zij kenden om een grote en klaarblijkelijk gevoelloze organisatie pijn te doen; ze vertrokken. Zodra de middelen vrijkwamen namen klanten alles mee en investeerden het elders.



Het was een dure les, maar het heeft geleid tot de nodige 'soul-searching'. Dit was hun conclusie:

- Processen en systemen waren intern gericht
- Systemen konden niet omgaan met buitenlandse documentatie
- Er was weinig tot geen integratie tussen systemen (het herinvoeren leverde daarnaast erg veel fouten op)
- Systemen waren inflexibel en moeilijk om te veranderen
- Er was geen mechanisme om klanten over verschillende productdomeinen te coördineren.

Voor een bank die zichzelf de slogan 'Meer mogelijk maken' toedicht was het een bittere pil om te slikken. De bank geeft nu openlijk toe dat haar nabestaandenprocessen een van de meest complexe processen zijn. Het is echter ook een maatschappelijk gevoelig en emotioneel beladen dienst. Het verbeteren van deze dienst was derhalve ook een absolute vereiste. Met dit doel voor ogen is de bank in samenwerking met Agile Business Consultants (ABC) aan de slag gegaan om deze dienst radicaal te vernieuwen.

Het startpunt

Het project startte met een serie van business workshops. In deze workshops werden de requirements, inclusief een aantal business scenario's, in korte tijd geformuleerd samen met de proceseigenaren en productexperts. Verschillende nieuwe werkprocessen werden getest en verfijnd, wat resulteerde in een innovatief concept voor de 'Nabestaanden desk': Een geheel nieuw, klantgericht proces voor nabestaanden, inclusief erfprocessen, ondersteund door een case management systeem.

De 'Nabestaanden desk' is het centrale punt voor de afhandeling van alle zaken omtrent een sterfgeval. Het faciliteert de samenwerking tussen nabestaanden, service medewerkers en de verschillende productdomeinen. ABC leverde hiernaast ook het ondersteunende case management systeem dat de bankrekeningen, hypotheek en schulden van de overledene afwikkelt en gelijktijdig de erfenis regelt voor de nabestaanden (met behulp van Be Informed Tooling).

De complexiteit die inherent is aan de productportfolio's, de wet- en regelgeving en het interne beleid van de bank werd vertaald naar business rules.



Deze regels worden automatisch in elke situatie toegepast om te bepalen:

- Welke bewijsstukken er nodig zijn
- Welke activiteiten verplicht zijn en welke worden aanbevolen
- Wie wettelijk gemachtigd is om welke taken uit te voeren
- Welke documenten er geproduceerd moeten worden en welke deadlines hierbij horen

Belangrijkste kenmerken van de nieuwe 'nabestaanden desk' solution:

- Een klantgericht proces dat een account manager in staat stelt om de nabestaanden te ondersteunen
- Een platform voor alle stakeholders: Nabestaanden, externe adviseurs, account managers, bank medewerkers uit verschillende productdomeinen en andere externe partijen
- Een elektronisch dossier dat alle relevante data bevat over de overledene, inclusief historie en de verschillende relaties met de bank
- Dienstverlening op maat in elk dossier gebaseerd op de specifieke context van die zaak (klant-type, onroerend goed, kapitaal en verschillende relaties met de bank)
- Simpele zaken worden nu vaak automatisch afgehandeld (straight through processing). Complexe zaken kunnen meerdere sub-processen hebben die individueel worden gemonitord
- Eenmalige invoer van data
- De eliminatie van menselijke fouten. Generatie van documenten is gebaseerd op business rules. Hierdoor komen documenten in dossiers altijd overeen met de beslissingen die gemaakt zijn.

Enkele van de belangrijkste voordelen voor de 'nabestaanden desk'

- Verbeterde klanttevredenheid waardoor een substantiële afname van uitvloeiend kapitaal.
- Verhoogde efficiëntie door de toegenomen 'first-time-right' en 'straight-through-processing' ratio's.
- Significante afname van de doorlooptijd door de verbeterde samenwerking tussen verschillende bank afdelingen.
- Verbeterde transparantie en gedetailleerdere auditing per zaak (zoals welke activiteiten zijn uitgevoerd, welke beslissingen zijn er wanneer en door wie genomen, data die ten grondslag heeft gelegen aan deze beslissingen).
- Veranderingen in het systeem kunnen nu flexibel in uren of dagen worden doorgevoerd in plaats van maanden (of zelfs helemaal niet).



Het oordeel van de klant...

De directeur Accounts & Customers over het resultaat van het project:

“Nog belangrijker dan de nabestaanden desk en haar onderliggende systemen is het feit dat wij, door dit project, hebben geleerd hoe wij onze manier van innoveren kunnen verbeteren.

In het verleden spendeerden wij maanden aan het formuleren van requirements. We stuurden deze naar een ontwikkelingscentrum en moesten vervolgens acht tot tien maanden wachten op het eerste resultaat. Daarna kwamen wij erachter dat onze specificaties niet zo goed waren als wij hadden gedacht. Met de methode van ABC kunnen wij onze ideeën, requirements, scenario's, activiteiten en business rules vastleggen in modellen. We kunnen deze zelfs al tijdens de workshops vormgeven in een werkende versie van de gevisualiseerde applicatie. Hierdoor kunnen wij snel business prototypes ontwikkelen en business ideeën snel valideren”.

Agile Business Consultants

Agile Business Consultants helpt banken, verzekeraars en pensioenfondsen met het redesign van complexe processen, waaronder het nabestaandenproces. Wij doen dit fundamenteel anders dan alle andere organisaties. Complexiteit wordt in onze visie veroorzaakt doordat de „kennis” over producten, interne regelgeving, externe wet/regelgeving en administratieve processen niet centraal beschikbaar is, maar vastligt in geautomatiseerde systemen, handboeken en tussen de oren van medewerkers. Hierdoor wordt ieder proces en systeem onhandelbaar en ononderhoudbaar.

Methode

ABC heeft een methode ontwikkeld waarbij kennis-modellering centraal staat in combinatie met de inrichting van processen op basis van case-management. Hierdoor wordt de administratieve verwerking „simpel en eenvoudig” doordat de uit te voeren activiteiten binnen het proces worden gestuurd door deze kennismodellen (businessrules), dus niet langer op basis van vooraf gedefinieerde procesflows.

Deze werkwijze wordt ook wel genoemd: Dynamisch Case Management.

Deze casestudie is als solution beschikbaar voor andere financiële dienstverleners. Indien u geïnteresseerd bent kunnen wij een demo bij u op locatie verzorgen.