

# Strategisch verzekeren

In de strijd om de verzekerden moeten zorgverzekeraars keuzes maken. Landelijk of regionaal opereren? Selecteren op risico's of juist chronisch zieken bedienen? De strategische keuzes van Univé, Agis en De Friesland.

Steven Willekens



Foto: ANP

Patiëntendemonstratie bij de Tweede Kamer. Volgens Hans Feenstra van De Friesland zullen patiëntenbonden hard optreden tegen risicoselectie door zorgverzekeraars

De marktwerking noopt zorgverzekeraars zich van elkaar te onderscheiden. Sommige gaan de concurrentieslag aan door *operational excellence* en landelijke schaalgrootte. Andere proberen strategisch voordeel te halen uit hun historisch sterke relaties en sterke regionale aanwezigheid. Elke strategische keuze heeft ook organisatorische consequenties.

## De Friesland

De Friesland Zorgverzekeraar is ontstaan uit een groep ziekenfondsen en ziekenkassen die al actief was in de negentiende eeuw. Het oudste is het ziekenfonds 'Recht door Zee' dat in 1815 werd opgericht. Al deze organisaties voerden solidariteit en zorg voor de medemens hoog in het vaandel. Uitgangspunten die De Friesland volgens bestuursvoorzitter Hans Feenstra nog steeds kenmerken.

De Friesland focust op de regio en wil niet de grootste van Nederland worden. De kracht van De Friesland ligt in de sterke relaties met zowel klanten als aanbieders in de regio: *customer intimacy* en *supplier intimacy*.

De Friesland scoort de laatste jaren steeds top-3-posities in landelijke metingen van service aan klanten. Dit doet ze door transparantie te bieden

aan verzekerden en zorgaanbieders. Met het beschikbaar komen van objectieve informatie over de kwaliteit van dokters en ziekenhuizen krijgt de inkooprol meer body.

Daarnaast probeert De Friesland betrokkenheid van klanten te creëren, bijvoorbeeld bij nieuwe producten. Feenstra: "Voordat wij bijvoorbeeld zaken gaan doen met een nieuwe apotheker in een nieuwbouwwijk in Leeuwarden, vragen wij onze klanten wat zij van een apotheek verwachten en vertalen dat naar inkoopspecificaties. Daarnaast doen we met patiëntenorganisa-

ties structureel onderzoek om een scherper beeld te krijgen van kwaliteit en de specifieke behoeften van onze doelgroep."

## Imago

Verder garandeert De Friesland acceptatie. Hans Feenstra denkt dat consumenten- en patiëntenbonden hard zullen optreden tegen risicoselectie en hij benadrukt dat imago hierin een belangrijke rol speelt: "Met twee misstappen kan het imago dat je in tien jaar hebt opgebouwd onderuitgaan".

De samenwerking met zorgaanbieders kenmerkt zich bij De Friesland niet door bemoeienis met de inhoud, maar door afspraken op output. "Je moet als zorgverzekeraar niet op de stoel van de aanbieder gaan zitten." Wel faciliteert De Friesland de onderlinge samenwerking tussen aanbieders om efficiency te stimuleren. "Een voorbeeld: bij een huisarts krijgt een patiënt cholesterolverlager A, bij het ziekenhuis krijgt hij B en bij het verzorgingshuis C, waarbij de voorraden van de andere aanbieders worden weggegooid. Het is onze rol om afspraken te maken over dit soort ergerlijke vormen van inefficiëntie, die de zorg ook onnodig duur maken."

## Agis

Agis wil zich voor haar 1,2 miljoen verzekerden blijven onderscheiden door het bieden van kwaliteit. Zowel op het terrein van de zorg als de eigen dienstverlening. Maarten Boon van Agis: "In met name West-Midden-Nederland en grote steden als Amsterdam en Utrecht hebben we sinds jaar en dag sterke concentratiegebieden. Samen met zorgverleners en bijvoorbeeld gemeenten werken we aan het toegankelijk houden van zorg. De specifieke kennis van de grotestedenproblematiek en de samenwerking met partners zijn sterke punten van ons. Agis heeft de komst van de basisverzekering aangegrepen om beter in te spelen op de specifieke wensen van groepen verze-

kerden. Zo zijn er polissen die met name aantrekkelijk zijn voor gezinnen. Daarnaast richt Agis zich op specifieke patiëntengroepen. “Diabetes, COPD, hartfalen en depressies zijn chronische ziekten waarbij je met gerichte strategieën rendabel kunt zijn. We hebben beter inzicht verkregen in de zorgvraag van deze patiënten en werken nauwer samen met zorgaanbieders. Door onze goede ketenzorg hebben wij een groeiend aantal diabetici in ons bestand. Dat is mede rendabel dankzij de risicoverevening. We hebben met succes gelobbyd voor een aanpassing van de vergoeding voor diabetespatiënten uit het vereveningsfonds. We zijn er daarnaast in geslaagd medicijnen en hulpmiddelen voor chronische patiënten goedkoper in te kopen.”

In de recente strijd om marktaandeel is sterk op prijs geconcurrereerd. De nieuwe, lagere solvabiliteitseisen werkten daarbij in het voordeel van particuliere verzekeraars; zij kunnen hun voorheen verplicht hoge reserves nu vrij besteden. Agis, met vooral voormalig ziekenfondsverzekerden, heeft geringe buffers en dus minder mogelijkheden om op prijs te concurreren. De verzekeraar heeft daarom rekening gehouden met verlies van klanten, maar bewust geen concessies gedaan op prijs. De verwachting is dat in de komende jaren andere verzekeraars hun prijzen verhogen, en dan wil Agis juist sterker staan dan de concurrentie. Maarten Boon: “We werken intern aan het terugdringen van beheerskosten. Ons streven blijft dat we verzekeren kwaliteit bieden en voor iedereen toegankelijke zorg. Daarmee geloven we dat we uiteindelijk met een sterke propositie uit de bus komen.”

### Univé

Univé is honderd jaar geleden ontstaan als vereniging met het credo ‘wij dragen elkanders lasten’. Een eeuw later staat dit solidariteitsprincipe nog steeds voorop, al ontstaat als gevolg van de marktwerking een meer modulaire opbouw van het aanvullende verzekeringspakket. De bandbreedte van solidariteit wordt hierdoor versmald. Univé is een vereniging met een coöperatieve structuur, bestaande uit 150 regionale Onderlinge kantoren, die worden ondersteund door het landelijke Univé verzekeringsbedrijf.

Univé heeft ervoor gekozen in 2006 de basisverzekering aan te bieden tegen een zeer scherpe prijs, gecombineerd met een aanvullend pakket dat zoveel mogelijk overeenkomt met wat verzekerden gewend waren. Omdat Univé als het ware één collectief vormt, zijn slechts beperkte kortingen aangeboden bij collectieve contracten. Bij Univé betalen particulier verzekerden niet mee aan de kortingen voor collectief verzekerden. Directeur Lidy Hartemink: “Ik wil voor onze leden zorg inkopen

die aantoonbaar goed is van kwaliteit, beantwoordt aan professionele standaarden en doelmatig is. Dat geldt zowel voor de geleverde zorg als voor de service. Ik heb er belang bij dat ik zaken doe met aantoonbaar goede zorgaanbieders, want dat ik aan mijn leden verkopen.”

### Voelsprietten

Univé werkt nauw samen met de Onderlingen, die een wijdverktakt netwerk bezitten van regionale kantoren. Zij staan dichtbij de verzekerden omdat ze zich in dezelfde maatschappelijke kringen bevinden en fungeren als voelsprietten om de behoeften van verzekerden in kaart te brengen.

In de samenwerking met zorgaanbieders hanteert Univé de visie dat goede kwaliteit van zorg op termijn leidt tot relatief lagere zorgkosten. Zo heeft ze samen met het Sint Jansdal Ziekenhuis een snellere revalidatie gerealiseerd voor joint-carebehandelingen, wat klantvriendelijker is en uiteindelijk een besparing oplevert. De verzekeraar streeft naar afspraken met zorgaanbieders over investeringen in de zorg en de resultaten daarvan. Transparantie over de uitkomsten van de kwaliteitsonderzoeken en de metingen van de patiënttevredenheid vormt een essentieel onderdeel van de contracten. Univé stimuleert de kwaliteit van zorg door financiële investeringen en ondersteuning van zorgvernieuwingprojecten, zoals de Cataractstraat van het Gemini-ziekenhuis.

Univé Zorg streeft naar groei van de portefeuille om de risico's beter te kunnen spreiden en de zorginkoop verder te kunnen verbeteren. Hoe meer verzekerden, hoe aantrekkelijker de arrangementen die Univé met zorgaanbieders kan afspreken.

### Collectieven

Deze eerste ronde van het nieuwe zorgstelsel kenmerkte zich voornamelijk door een strijd om de collectieven, waarbij prijs een belangrijke rol heeft gespeeld. Het is de vraag hoe de zorgverzekeraarsmarkt zich jaar verder ontwikkelt. Wordt de volgende ronde een gevecht om het bieden van de laagste premie? Of worden zorginhoudelijke en servicegerichte aspecten van groter belang bij de keuze voor een zorgverzekeraar? Het is interessant om te volgen hoe verzekeraars zich het aankomende jaar verder proberen te differentiëren. ◀

**Steven Willekens is consultant bij Magnitude Consulting in Soesterberg.**

*Agis heeft bewust geen concessies gedaan op prijs*