

De Toekomst Verzekerd



Dexia Insurance Belgium ontwikkelt de verzekerings- en pensioenactiviteiten van de Dexia Group en commercialiseert in België een volledig gamma van verzekeringen Leven en Niet-Leven voor particulieren, zelfstandigen en bedrijfsleiders via 2 merken: Dexia en DVV-Les Ap. Dit is deel twee uit de serie van zes artikelen over 'agility', die in Banking & Finance verschijnt.*

September 2008. De context van de financiële crisis dwingt Dexia Insurance Belgium tot een aanwervingsstop. Dit terwijl er vanuit de organisatie signalen komen over een stijgende werkdruk en anderzijds de verzekeringsportefeuille en omzet blijven groeien waardoor een significante stijging van het volume aan schadegevallen verwacht wordt. Bovendien ambieert het management op basis van recente tevredenheidsonderzoeken bij klanten, bankagentschappen, het consulentennetwerk en de medewerkers van de binnendienst een hogere tevredenheid van alle betrokken partijen.

Vanuit een sterke overkoepelende visie om van Dexia een uitmuntende service gerichte organisatie te maken, wordt een bedrijfsoverschrijdend project gedefinieerd om alle aspecten van wendbaarheid verder te ontwikkelen: een sterk klantgerichte focus (customer experience), zelfkritische, veranderlustige medewerkers (transformatievermogen), een geïnformeerd en daadkrachtig management (management momentum) en een flexibele, kneedbare organisatiestructuur.

Het moment van de waarheid

De ene klant is de andere niet. Een veilige veronderstelling is dat klanten of huis-



▲ Johan Van den Bulck, Change Manager Dexia Insurance Belgium: "De holistische aanpak van Möbius heeft ons geholpen om in een moeilijk klimaat een belangrijke uitdaging tot een goed einde te brengen: het service niveau opkrikken en in een zelfde beweging de efficiëntie drastisch opdrijven."

houdens die veel polissen in portefeuille hebben en bijgevolg het meest bijdragen tot de bedrijfsresultaten ook het meest betrokken zijn bij schadeprocessen. De directe en indirecte financiële impact van de tevredenheid van deze klanten met de schadeafhandeling is dan ook een eenvoudig rekensommetje dat weleens ogen opent en de klantenervaring tijdens dit moment van de waarheid opnieuw centraal plaatst.

Verscheidene initiatieven bij Dexia Insurance Belgium scherpden het inlevingsvermogen tijdens het project aan. Bovenop de periodieke tevredenheidsonderzoeken die op continue basis verbeterd en verfijnd worden, voert Dexia Insurance Belgium een onderzoek naar de factoren in de schadeafhandeling die de klant frustreren, tevreden maken of aangenaam verrassen. De >

Juli 2009. Na een project van 10 maanden noteert Dexia Insurance Belgium een efficiëntiestijging van maar liefst 23% in de verwerking van schadedossiers met een bijkomende verwachte stijging tot 35% in januari 2010.

* Deel 1 van de serie 'agility' vindt u op pagina 83 van de september/oktober uitgave van Banking & Finance onder de titel 'Onderweg naar morgen'.



Customer experience is een filosofie die stelt dat de ervaringen van je klant de sleutel zijn voor succes. Vanuit een sterk inlevingsvermogen in de leefwereld van je klanten, vanuit een waardering van de uniekheid van je klanten, vanuit een doordacht aanbod aan je klanten, vanuit een kristalheldere communicatie met je klanten, wordt deze filosofie vertaald naar een concrete manier van werken.



projectmedewerkers organiseren gesprekken, interviews en klankbordsessies met alle actoren om dieper in te

gaan op de ervaringen en verwachtingen. Proceswandelingen, waarbij alle partijen geobserveerd worden tijdens de uitvoering van de schadeprocessen, laten toe de theoretische beschouwingen ook empirisch te onderbouwen.

Elke klant is uniek. Klanten verkiezen een verschillend merk, hebben 1 of meerdere polissen in portefeuille, zijn particulier of vertegenwoordigen een bedrijf, omarmen elk self-service aanbod of houden van het persoonlijke contact, zijn een voorbeeldige chauffeur of brokkenpiloot, etc. Uiteraard is klant koning, maar steeds vaker leidt een veelheid aan mogelijkheden en kanalen tot suboptimale processen en tot extra kosten die niet steeds enkel gedragen worden door de afnemer van het suboptimale proces. Dexia Insurance Belgium formaliseert tijdens het project bij elk dienstenaanbod de activiteiten, het dienstverleningsniveau en het kostenplaatje. Het einddoel, een zogenaamde dienstencatalogoog, biedt transparantie en de mogelijkheid om inhoud, modaliteiten en kosten van een dienst op basis van de klantenbehoeften af te wegen. Het is het perfecte concept om helder te **communiceren** over het aanbod. Doet u aangifte online via de webtoepassing, dan kan u rekenen op een bijzonder snelle afhandeling. De keuze voor een papieren

aangifte, zal wat betreft de verwerking meer voeten in de aarde hebben.

Een veilige belegging



De term 'verander-moeheid' wordt steeds vaker in de mond genomen door betrokkenen in een veranderproces, tot spijt van diegenen die continue verandering essentieel

achten om het concurrentievermogen van de organisatie op pijl te houden. 'Verander-moeheid' is een subjectief en emotioneel concept dat als werkelijkheid wordt ervaren, niet door een overdosis aan verandering, maar door een slecht gecoördineerde poging tot verandering. Investeren in de

ontwikkeling van het transformatievermogen van een organisatie, als tegengestelde van 'verander-moeheid', is in elke situatie een veilige belegging.

Hoewel het op het eerste zicht sneller en goedkoper is om met een beperkte groep experts de organisatie en zijn processen te hertekenen en te verbeteren, kiest Dexia Insurance Belgium tijdens het project expliciet voor een maximale betrokkenheid van alle medewerkers. De overtuiging dat de uiteindelijke resultaten hierdoor beter en duurzamer zijn, ligt hier aan de basis. Bovendien komt dit volledig overeen met de basisfilosofie van lean office management. De mensen die de processen uitvoeren, zijn het best geplaatst om mogelijke verbeteringen aan te reiken en door te voeren, wat des te meer geldt in de kennisintensieve context van een >



Transformatievermogen is een talent in de organisatie dat ontwikkeld wordt door alle

medewerkers die dankzij hun manier van samenwerken, de organisatie continu veranderen. Dit talent herken je wanneer organisaties zich voortdurend in vraag stellen, wanneer leiders in alle geledingen van de organisatie een heldere visie uitdragen en wanneer alle medewerkers initiatief nemen om deze visie werkelijkheid te maken.

verzekeringsmaatschappij. Bij de uitvoering van het project worden tal van technieken gebruikt om alle medewerkers op alle niveaus van de organisatie zelfkritisch hun manier van werken te laten evalueren, o.a. verspillingsworkshops, testlabo's, piloottrajecten, business games, surveys en procesmodellering. Op basis hiervan wordt een heldere visie ontwikkeld, gedragen door de ganse organisatie. Deze visie wordt verspreid via communicatiedisplays, nieuwsbrieven, het intranet en tijdens het periodieke teamoverleg in de verschillende diensten op de verschillende niveaus. Een aantal procesmedewerkers – "Change Agents" – werpt zich tijdens het project op als voorvechters van een open innovatiecultuur en voert een indrukwekkende campagne die iedereen ertoe aanzet initiatief te nemen.

De stier bij de horens



De uitdaging bij het sturen van organisaties en processen begint bij het zoeken naar informatie die beslissingen kunnen vormgeven

en ondersteunen. Hoewel in een gedigitaliseerde en geïnformatiseerde context steeds meer gegevens worden

geregistreerd, blijkt de tijdige, correcte en gebruiksvriendelijke ontsluiting van deze informatie geen sinecure. Dexia Insurance Belgium verhoogt met het project het detail van de operationele rapportering op dagbasis wat de koppeling tussen actie en resultaat, tussen beslissing en effect, verduidelijkt. De relevantie van historische rapportering en de relevantie van specifieke rapportering naar elke medewerker wordt herbekeken. Dankzij de participatieve aanpak groeit het **inzicht** bij de medewerkers en het management en wordt steeds duidelijker welke beslissingen moeten genomen worden. Daadkracht is enkel mogelijk wanneer verantwoordelijkheden in de hiërarchische lijnen van de organisatie duidelijk afgebakend zijn en opgenomen worden. Stemt de manager de beschikbare informatie, middelen en ondersteuning af op het werk? Ondersteunt de coach zijn team en stimuleert hij hen om steeds ambitieuzere doelen te bereiken? Daar waar een beslissingsnemer een antwoord zoekt op deze vragen, daar biedt een experiment een veilige leerervaring en een groeiend draagvlak. Dexia Insurance Belgium stimuleert met het project dankzij een doorgedreven coaching aanpak en een formele cartografie van de hiërarchische 'chain of command' daadkrachtige beslissingen op alle niveaus. Het project omvat tal van grote en minder grote experimenten in

de bedrijfsoverschrijdende processen. Eén van de experimenten nuanceert het klassieke dossiereigenaarschap door aan te tonen dat dossiereigenaarschap niet altijd vereist is voor het efficiënt beheer van dossiers. Een ander experiment reduceert de werkvoorraad met 200% dankzij een herprioritering van het werk en een verschuiving van interne middelen. Dit vormt de basis voor gedragen, structurele veranderingen in de organisatie. Dankzij een verfijnd inzicht, een daadkrachtige stijl van beslissingname en een cultuur die experimenteren toejuicht, wordt de stier bij de horens gevat.

Klaar voor de elandtest



Snel schakelen en bochten nemen is een noodzakelijke voorwaarde in de verzekeringsbranche om de grillige werkinstroom te verwerken. Een voorjaarsstorm, spiegelgladde wegen, Batibouw, het autosalon, etc. zijn maar enkele voorbeelden van voorspelbare en minder voorspelbare maar steeds te verwachten schommelingen in de werkinstroom.

Dexia Insurance Belgium herontwerpt de organisatie van een klassiek front office/back office morfologie naar een driedelige structuur met eenvoudige, flexibele en doelgerichte samenwerkingsverbanden. De back office wordt een competence center met een focus op expertise en productleiderschap. De middle office richt zich op operationele efficiëntie en laat een snelle en uniforme dienstverlening naar de klant toe. De front office wordt intiem met de klant. De kers op de taart is het mobiliteitsplan, de realisatie van een visie op interne medewerkersmobiliteit, een continue osmose tussen afdelingen.

Deze maatregelen stellen de organisatie in staat om met glans elke elandtest uit te voeren met een intrinsieke servicege- >



Management momentum is een model dat het management op alle niveaus van de organisatie dwingt kleur te bekennen. Dankzij een dashboard met zicht op historische realisaties, huidige resultaten en toekomstige uitdagingen neemt het management daadkrachtige beslissingen. Experimenteren en lessen trekken is dagelijkse realiteit.



Een modulaire organisatie is een organisatiestructuur specifiek ontworpen om samenwerkingsverbanden snel en adequaat te kunnenerschikken, om strategieën optimaal te blijven ondersteunen in continue veranderende omstandigheden, om processen op maat te realiseren.

richtheid als uitgangspunt. De structuur van de organisatie volgt de strategie, zoals het bij elke organisatie zou moeten zijn.

Dexia Insurance Belgium kneedt zijn operationele werking om processen op maat van de klant te kunnen aanbieden en op maat van de omstandigheden te kunnen uitvoeren. Goed begonnen is half gewonnen, en dit geldt des te meer bij de opening van klantendossiers. Het openingsproces en de bijhorende typering van werk, wordt minutieus onder de loep genomen. Dankzij de invoering van de principes van Workflow Management wordt de werkinstroom volgens weloverwogen prioriteiten behandeld. Het bepalen van deze prioriteiten voor elk dossiertype, wordt, met de klantenervaring als uitgangspunt, met intensieve betrokkenheid van alle medewerkers succesvol afgerond.

Over de auteurs:

Jan Bellaert heeft meer dan 20 jaar ervaring in het adviseren en begeleiden

PLAY IT AGAIN, SAM

September 2009. In retrospect analyseert Dexia Insurance Belgium de hefbomen die het verschil hebben gemaakt. Kort samengevat:

1. De holistische aanpak – het uitbouwen van elk van de vier pijlers van wendbaarheid –



de klantenervaring als uitgangspunt



het transformatievermogen als organisationeel talent



de modulaire organisatie als morfologische uitgangspunt



en het management momentum als hefboom voor daadkracht

- zorgde voor duurzame, structurele verandering.

2. De top down visie – een heldere visie werd in de ganse organisatie uitgedragen.

3. De betrokkenheid van alle medewerkers – een intensieve communicatie- en veranderstrategie hield iedereen aan boord.

4. De business focus – dit was geen ICT project.

5. De geloofssprong – een wendbare organisatie bouwen was enkel mogelijk dankzij een wendbare projectaanpak. Bepaalde gebeurtenissen zorgden tijdens de uitvoering van het project voor een bijstelling van de aanpak om de operationele doelstellingen te waarborgen en het projectresultaat te maximaliseren.



De wendbare organisatie is een organisatie die in staat is zich aan te passen aan de continu veranderende markt. De wendbare organisatie heeft een goed beeld van de wensen van de klant en is zo ingericht dat de organisatie zich kan aanpassen wanneer nodig, met medewerkers die zich als een vis in het water voelen in deze omgeving.

www.agilecompany.eu • www.wendbare-organisatie.nl



▲ Jan Bellaert

van organisaties in verandering, dit vanuit verschillende dimensies. Deze veranderingen hebben steeds tot doel om de globale prestatie op het vlak van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit

van de dienstverlening van de organisatie te verbeteren. Jan is gespecialiseerd in het ondersteunen van het (top)management bij de introductie van nieuwe organisatie- en managementprincipes, nieuwe werkmethode, een werklustmeting, enz.

jan.bellaert@mobius.eu



▲ Kim Oostvogels

Kim Oostvogels is senior management consultant en is gefascineerd door het menselijk potentieel dat via “het organiseren” vrijgemaakt wordt. Kim helpt organisaties bij de zoektocht naar het

evenwicht tussen het bouwen aan een nieuwe toekomst via veranderingstrajecten en het excelleren in de uitvoering van de dagdagelijkse opdracht.

kim.oostvogels@mobius.eu

