

LEAN in schaderegeling

Opmerkelijke resultaten in klanttevredenheid



Barry Pappot

Manager Continu Verbeteren
Van Ameyde Services Belgium



Dave Janssens

Operationeel Directeur
Van Ameyde Services Belgium



Deen Ovar

Operations Manager
Insurances Argenta

Bij Lean denkt men meestal aan productieomgevingen. De verbazing van de betrokkenen was dan ook groot toen ze merkten dat Lean ook kan leiden tot aanzienlijke, neutraal meetbare verbeteringen op een schadeafdeling. De eerste implementatie in de Benelux gebeurde op de schadeafdeling van Argenta: Van Ameyde Services Belgium.

Hoe kan Lean de prestaties van een schadeafdeling aantoonbaar vergroten?

Als aan mensen wordt gevraagd waar zij aan denken bij Lean, antwoordt men meestal "het elimineren van verspilling". Terwijl het elimineren van verspilling een belangrijk onderdeel van Lean is, is dit niet het uitgangspunt bij een succesvolle implementatie. Het enkel 'jagen' op verspilling is géén best-practice en brengt een groot risico met zich mee. Veel organisaties hebben met externe consultants en workshops veel geld en energie besteed aan het elimineren van verspilling. Als echter de dienstverlening niet stabiel is, kan die eliminatie leiden tot slechtere dienstverlening en klachten. Het is dan ook beter om met een stapsgewijze aanpak verspilling in processen te voorkomen.

HOGE NPS-SCORE DANKZIJ LEAN

Bij de implementatie van Lean op de schadeafdeling was het uiteindelijke doel de responsetijd te verkorten en de klanttevredenheid onder de verzekerden te vergroten. De allereerste stappen in Lean werden in het najaar van 2017 gezet. "We zochten naar een me-

thode die voor meer stabiliteit zou zorgen," zegt Dave Janssens. "Al te vaak ging onze uitstaande werkvoorraad immers op en neer. Na een vakantieperiode of calamiteit was de werkvoorraad torenhoog, waarna die weer met veel moeite en sturing door de teammanagers omlaag ging. 'Lean' was het mirakelwoord: dit zou voor stabiliteit gaan zorgen, zo werd ons verteld."

In eerste instantie was er veel scepticisme: er worden immers bij Lean extra verantwoordelijkheden bij 'seniors' gelegd, waardoor zij minder operationeel konden worden ingezet. Maar de houding binnen de teams veranderde snel. Mensen pakten de werkwijze op en met de storm van januari 2018 bleek de aanpak echt te werken. "Uiteraard hebben we er hard voor moeten knokken. Maar... de teams deden het wel! En de NPS-resultaten logen er niet om. We behaalden een jaar lang topresultaten en binnen brand/auto zelfs +50," aldus Dave Janssens.

EIGENAARSCHAP EN SAMENWERKING

De eerste stap van de Lean transformatie was het werken met kleine teams gericht op eigenaarschap en samenwerking. Eigenaarschap ontstaat door meer verantwoordelijkheid te leggen bij de teamleden. De teams zijn van begin tot eind verantwoordelijk voor de klantbediening. De teamleden helpen elkaar om de klanten uniform te bedienen en wachttijden te minimaliseren.

Door te werken met een dag- en weekcyclus, waarbij de werkvoorraad op een whiteboard inzichtelijk blijft, weet iedereen wat de voortuitgang is. Teams kunnen zo tijdig bijsturen en teamleden kunnen elkaar beter helpen. Dankzij deze transparantie worden ook structurele problemen vroegtijdig zichtbaar en kan er ingegre-

pen worden. Heeft een teamlid bijvoorbeeld structureel te veel werkvoorraad, dan wordt dit mogelijk veroorzaakt door een verkeerde werkwijze. Problemen met kennis of vaardigheden kunnen opgelost worden met training. Naarmate het team groeit in eigenaarschap, kan het team steeds meer zelf problemen oplossen.

Door eigenaarschap én samenwerking krijgen de teamleden ook meer energie. De teamleden steken daardoor weer meer energie in hun werk. De teamleden krijgen intensieve training en coaching, om de klant steeds beter te leren bedienen.

Deen Ovar van Argenta vult aan: "Je ziet een verandering van de mindset bij de leden van de teams. De klanten voelen nu veel meer aan als 'hun klanten' die geholpen moeten worden, in plaats van een grote stapel dossiers die afgewerkt moet worden. En dat terwijl men nu meer dossiers in minder tijd behandelt."

VAN WISSELENDE PERFORMANCE NAAR STABILITEIT

Veel organisaties hebben te kampen met een wisselende performance. Vaak komt dit omdat organisaties streven naar verbeteringen. Hierdoor is er te weinig oog voor zaken die de performance kunnen verstoren. Daarbij kunnen de verkeerde verbeteringen of slecht doorgevoerde verbeteringen juist de performance verslechteren.

Naast samenwerking in teams is een stabiele performance dan ook een belangrijk basisprincipe van Lean. Stabiele performance is op zich al een verbetering: er is immers geen terugval meer. Een terugval in performance leidt tot klachten, meer werkdruk, fouten, escalaties en de ergste verspilling binnen de dienstverlening: brandjes blussen. Stabiele performance is het altijd, zonder uitzondering, tijdig bedienen van alle klanten met de juiste kwaliteit.

Voor een stabiele performance is een stabiele omgeving nodig. Te denken valt aan buffers, waarmee een groeiend werkaanbod in teams kan worden opgevangen. De instroom van schades is moeilijk te beïnvloeden en de capaciteit moet hierop worden ingericht. Niet alle teams hebben het gelijktijdig even druk. Teams met minder werkdruk vormen de buffer die nodig is om de fluctuaties op te vangen. Dit zijn vaak teams die complexere werkzaamheden uitvoeren. Deze teams kunnen vanwege de complexiteit zelf niet geholpen worden en moeten daarom over meer capaciteit beschikken. Teamleden mogen namelijk nooit werkzaamheden verrichten die ze nog niet goed beheersen. Dat zou de performance negatief beïnvloeden.

Daarnaast helpt standaardisatie de teams om zoveel mogelijk consistente kwaliteit te leveren. De stabiliteit wordt te veel verstoord als iedereen een eigen werkwijze hanteert. Zonder standaarden hanteert niet iedereen de beste werkwijze. Ook wordt te veel tijd verloren met zoeken en discussies over hoe iets aangepakt moet worden. Tot slot leiden verschillende werkwijzen tot meer fouten en klachten. De uitdaging is ervoor te zorgen dat iedereen de standaarden hanteert, dat is een belangrijke rol van het management.

LEAN MANAGEMENT:

VAN AANSTUREN NAAR EEN LOGISCHE OMGEVING

"Om een stabiele omgeving te creëren, is een hele andere vorm van management nodig," zegt Dave Janssens. "Je legt veel verantwoordelijkheid bij de teams en daarvoor moet het management leren werken met doelen en kaders. De rollen moeten voor iedereen helder zijn. Het denkwerk komt meer en meer bij de teamleden terecht."

Het management creëert een logische omgeving, waarbij helderheid en eenvoud centraal staan. Elk overleg moet echt een bijdrage leveren aan de operatie en de organisatiedoelstellingen. "We moeten blijven waken dat we haalbare doelstellingen geven," vult Deen Ovar aan. "Je kunt niet in korte tijd ineens 25% meer werk geven, want dat geeft te veel druk. We moeten telkens onze doelen met een paar procent aanscherpen zodat we zien waar, in welke teams of werkstromen, een signaal komt dat we een doel niet halen. Vervolgens kunnen we zeer gericht dit probleem analyseren en oplossen."

OP MAAT GEMAAKTE COACHING

In Lean wordt veel verwacht van de medewerker. Het is belangrijk dat iedereen zich blijft ontwikkelen, zowel in hard- als softskills. De verschillen tussen teamleden in klantvriendelijkheid, het maken van fouten en efficiëntie kunnen enorm zijn. Het is dan ook van groot belang dat het management inzicht heeft in de individuele performance. Gedoseerd worden cijfers gedeeld en besproken. Maar cijfers alleen zijn niet voldoende: de manager moet kijken en luisteren. Met op de individuele leden afgestemde coaching, worden de teamleden continu 'bijgeschaafd' in kennis, vaardigheden én het hanteren van de standaarden. Coaching is een continu onderdeel van het werk en moet onderdeel worden van de cultuur. Coaches zijn meestal senior medewerkers.

LEAN EN SCHADEMANAGEMENT: DE PERFECTE MATCH

De combinatie van samenwerken in teams – de zogenaamde Lean werkcellen – met het principe van Basic Stability – de stabiele omgeving – leidt in schademanagement tot uitstekende resultaten. Ook bij zware stormen worden telefoontjes direct beantwoord en hoeft geen afbreuk gedaan te worden aan schadeprocessen.

De hier beschreven aanpak wordt dan ook gevolgd voor de transformatie naar Lean van andere schadeafdelingen.



Barry Pappot is Manager Continu Verbeteren bij Van Ameyde. Barry geeft coaching aan managers op het gebied van Lean en is gespecialiseerd in Lean binnen services omgevingen. Tevens is Barry gecertificeerd als Lean Champion bij het IIBLC®, momenteel zijn er 12 Lean Champions in Europa.