

INTERVIEW MET LINN MUSTERS VAN UNIGARANT

'Slimmer werken, gemotiveerde medewerkers, betere klantbediening'

Linn Musters is sinds 2019 werkzaam bij Unigarant als operationeel directeur. Zij is in deze rol verantwoordelijk voor de twee afdelingen die klanten te woord staan: Service & Advies en Schade, een club van een kleine 350 medewerkers. Ze neemt ons mee in de nieuwste ontwikkelingen op deze afdelingen.

In de periode voordat Linn verantwoordelijk werd voor de afdelingen Service & Advies en Schade, heeft BCE Consulting een brede scan uitgevoerd voor de afdeling Schade. De processen, automatisering en de besturing van de organisatie zijn daarbij onder de loep genomen. Op basis van de aanbevelingen die daaruit zijn gekomen, heeft Unigarant het programma Mikado gestart, waarin een aantal grote projecten is uitgevoerd. Belangrijke onderdelen hierin waren: selfservice voor klanten, een compleet nieuwe inrichting van het autoschadeproces, managementinformatie en de dashboards daarvoor. In de laatste fase heeft de afdeling Schade daarnaast een transformatie gemaakt naar Agile werken, dit onder begeleiding van BCE. Naar aanleiding van de doorgevoerde verbeteringen op de afdeling Schade is er op de afdeling Service & Advies ook een afdelingsbrede scan gedaan om te kijken hoe de afdeling toekomst- vast kan worden. Aan BCE is gevraagd om een begeleidende rol te spelen bij de transitie die na de scan ingezet is. In dit artikel nemen we je graag mee hoe dit proces is verlopen.

Rust en regie medewerkers

Bij de afdeling Service & Advies zijn ongeveer 260 medewerkers aan het werk om klanten dagelijks te woord te staan met vragen over verzekeringen. Aan BCE is gevraagd deze afdeling onder de loep te nemen en te kijken naar mogelijke verbeterpunten. Uitgangspunt was de visie ‘rust en

regie door medewerkers aan het stuur’ aangevuld met de wens om klantbediening te verbeteren en eigenaarschap binnen de teams te vergroten. Vanuit dit perspectief heeft BCE gekeken naar de manier van werken op de afdeling en zijn medewerkers geïnterviewd. De onderwerpen die hierin zijn meegenomen zijn: organisatiestructuur, leiderschap, managementinformatie, agility, IT en processen. Wat kan er beter en wat zijn de sterke punten? Linn: “Een van de belangrijkste constateringën uit de scan is dat alle medewerkers en managers

‘Door goede communicatie is de ingrijpende verandering een gedeelde uitdaging geworden’

op alle verzekeringsdomeinen aan de slag waren. Iedereen beantwoordde alle klantvragen over alle producten. Deze manier van werken zorgt weliswaar voor afwisseling, maar het is lastiger om klantfricties te identificeren. Daarnaast werk je in een groot team, waardoor het wat moeilijker is om echt eigenaarschap te blijven voelen.” Het advies dat op basis van deze constateringën naar voren is gekomen, is om de afdeling op een

andere manier in te richten, met kleinere teams en de focus op een beperkt aantal producten per team. Op die manier ontstaat er een behapbare werkvoorraad en kunnen teams samen naar een doelstelling toewerken waarvan zij echt eigenaar zijn. Er ontstaat deskundigheid op een productgroep waardoor klantfricties sneller worden herkend.

Zeven scenario’s

Aan BCE is vervolgens gevraagd om een aantal scenario’s voor te leggen met alternatieve structuren voor de afdeling. Dit zijn er uiteindelijk zeven geworden. Uit deze mogelijkheden is door de stuurgroep en teammanagers gekozen om de structuur op te hangen aan drie serviceteams in drie productgroepen: WA, Mobiliteit en Woon & Reis. De teamsamenstelling is zo ingedeeld dat de teams met 20 medewerkers groot genoeg zijn om flexibel te blijven en klein genoeg om de gewenste focus te creëren.

Linn Musters: “Deze grote verandering van structuur is voor iedereen ingrijpend. BCE vond hierin een goede aansluiting bij de teammanagers en werkgroep. Ze begrepen het belang om iedereen aan boord te houden en echt de tijd te nemen om belangrijke keuzes ook voor te leggen aan onze medewerkers. Ze bleven nauw betrokken tijdens de uitvoer, wat eraan heeft bijgedragen dat deze manier van werken echt in de teams is geland.”

In de eerste weken na de overgang begin juni



Hans Velvis, adviseur BCE en Linn Musters, operationeel directeur Unigarant.

zijn direct al een aantal veranderingen zichtbaar. Linn: “Medewerkers halen sneller ‘gekke’ dingen uit de processen, waardoor de klantbediening aangescherpt kan worden en de producten/processen verbeterd kunnen worden. Daarnaast is er meer eigenaarschap voelbaar.”

Gedeelde buikpijn

Linn: “De neuzen van medewerkers en management staan echt dezelfde kant op. Er is dan ook

Linn Musters: “BCE spreekt onze taal en beweegt zich gemakkelijk door de organisatie, van medewerkers tot teammanagers en stuurgroep. Doordat we de communicatie zo open en direct hebben gehouden met medewerkers en management is er draagvlak ontstaan. Hierdoor wordt verandering niet alleen als ingrijpend en spannend ervaren, maar ook als een leuk proces dat we samen oppakken en waarin we kunnen ontdekken en bijsturen.”

heel open gecommuniceerd over waar we mee bezig zijn en waarom. Daarnaast hebben we goed gekeken naar wat wij van de medewerkers vragen en wat dat weer van onszelf vraagt als stuurgroep. Wij staan zelf voor eigenaarschap, dat betekent ook dat wij niet zomaar iets kunnen opleggen aan de medewerkers. We moeten elkaar juist betrekken in bepaalde beslissingen. Een van de lastigste beslissingen ging over de manier waarop we over zouden gaan naar de nieuwe structuur: laten we medewerkers zelf kiezen voor een bepaald serviceteam of laten we de teams overgaan als team met huidige collega’s? Aan de tweede mogelijkheid zat het grote voordeel dat we dan voor de zomer over konden gaan naar de nieuwe structuur. Met deze beslissing zaten we als stuurgroep in onze maag, daarom besloten we om dit te delen en zijn we langs alle zeventien teams gegaan om hierover te praten. Het mooie was dat zij tegen precies dezelfde voor- en nadelen aanliepen als wij en hierover in discussie gingen. Zo werd onze buikpijn een gezamenlijke uitdaging. Uit de stemming die volgde rolde optie 2: overgaan

naar de nieuwe structuur met de teams in de huidige vorm, nog voor de zomer. Het valt op dat bijna alle medewerkers met een ‘open mind’ in de nieuwe structuur gestapt zijn. We weten allemaal dat we dit goed hebben overdacht en ervoor gaan, maar dat we hier en daar misschien ook nog moeten bijsturen, en dat dit oké is.”

Draagvlak door co-creatie

Linn: “Aan alle ontwikkelingen die in gang zijn gezet ligt de visie ‘rust en regie door medewerkers aan het stuur’ ten grondslag. Hiermee brengen we een bepaalde voorspelbaarheid in het werk teweeg waardoor er een betere medewerkerservaring en meer klanttevredenheid ontstaat. Zo kunnen medewerkers zich verder ontwikkelen op inhoud, meer samenwerken en actief bijdragen. Als we kijken naar deze ingrediënten en de jaarlijkse groei van ca. 9% die Unigarant doormaakt, dan is er nog genoeg moois teweeg te brengen binnen de organisatie!”

Dit artikel is gesponsord door BCE Consulting.