



Polisadministratie Rabobank weer op de goede weg

De afdeling Polisadministratie van het Fulfilment Service Centrum van de Rabobank miste een jaar geleden resultaatgerichte sturing en structuur. Roos Tavenier, enkele maanden daarvoor gestart als Manager Operations, trof een organisatie aan waar de achterstanden opliepen, waar klanten ontevreden waren en waar te weinig kwalitatief goed personeel zat. Nu, een jaar later, kan de organisatie weer vooruit kijken. Mede dankzij een zwaargewicht van BRW Groep.



Jans de Vries (38)

BRW Groep

Kerncompetenties:

- besluitvaardigheid
- resultaatgerichtheid
- initiatief

De afdeling Operations van Tavenier bestaat uit een vijftal teams: Werkvoorbereiding, Polisadministratie, Financiële verwerking, Contactcentrum, en Schadebegeleiding. Haar klanten zijn 64 aangesloten Rabobanken, die verzekeringen van diverse verzekeringsmaatschappijen - geen Interpolis-producten - verkopen aan MKB en particulieren. Omdat deze banken zich willen richten op hun core business, wordt de administratieve afwikkeling centraal gedaan: door het Fulfilment Service Centrum in Tilburg.

Prioriteiten

In april/mei 2006 beginnen de achterstanden in de administratieve verwerking op te lopen. Dit komt onder meer doordat aanleveringen vanuit de basiszorg verkeerd worden ingeschat. Tavenier: "Voordat we inzicht hadden in de consequenties hiervan, was de achterstand binnen enkele maanden al 5.000 manuren. Er was geen overzicht meer, het was lastig om nog de juiste prioriteiten te stellen. En door de krappe arbeidsmarkt was het moeilijk om voldoende geschikte mensen te werven." Het management treft enkele maatregelen. Medewerkers gaan verplicht overwerken, er wordt een nieuwe team-

leider aangesteld. Ook komt er een wekelijks besturingsoverleg vanuit de diverse disciplines, en voert men verbeteringen door in de sturen en managementrapportages. Alles met als doel het aantal achterstandsuren zo snel mogelijk te reduceren, zodat het team weer kan voldoen aan de KPI's die zijn afgesproken met klanten.

Zware teamleider

Ook neemt Tavenier het besluit het team Polisadministratie, bestaande uit veertig medewerkers, in tweeën te splitsen. Beide kleinere teams komen onder leiding van een teamleider te staan. Voor de rest laat ze de processen bewust zoals ze zijn, wetende dat begin 2008 een nieuw polisadministratiesysteem geïmplementeerd zal worden. "Ik had daarvoor een nieuwe teamleider nodig die in staat zou zijn om naast het wegwerken van de achterstanden een resultaatgerichte cultuur door te voeren, en de organisatie voor te bereiden op de reorganisatie en de introductie van het nieuwe polisadministratiesysteem begin 2008", zegt Tavenier. "Een zwaargewicht dus. Toen heb ik BRW Groep gebeld. BRW had al eerder het kwaliteitsmanagement hier opgezet, en ik wist dat ik een klus als deze ook wel aan ze over kon laten."

Structureren en sturen

BRW'er Jans de Vries treedt in november 2006 aan als Teamleider Polisadministratie. In nauwe samenwerking met Tavenier gaat zij aan de slag. De Vries: "De eerste actie die ik met Roos heb ondernomen was het aanbrengen van structuur. We hebben het team verdeeld in vijf groepen, op basis van de diverse activiteiten. Boven elk team plaatsten we een senior medewerker, die naast inhoudelijke coaching ook verantwoordelijk was voor de productiviteit en kwaliteit. Ik heb KPI's opgesteld en we communiceerden de resultaten per groep en per medewerker. Omdat we nu vijf seniors hadden in plaats van twee, kwamen deze eindelijk weer aan rapportages toe. Medewerkers kregen daardoor meer inzicht in het werkaanbod en werden daarmee deelgenoot van het achterstandsprobleem. En zagen zij eerder alleen de wachlijsten groeien, nu zagen ze vooral het resultaat van hun eigen werk. Dit werkte enorm motiverend, waardoor de productie aanzienlijk hoger werd."

'De balans is terug en de achterstanden zijn verdwenen'

Inwerken en opleiden

In januari 2007 is de achterstand nagenoeg geheel weggewerkt. Het moment is aangebroken om meer focus te leggen op de kwaliteit. Besloten wordt om weer maandelijks steekproeven te doen. Ook volgen nieuwe medewerkers strakke inwerk- en opleidingsplannen. Wekelijks voert Tavenier een gezamenlijk besturingsoverleg met de teamleiders, de seniors, en consultant De Vries. Met name de seniors hebben hier baat bij. Zij zijn weliswaar verantwoordelijk voor een specifiek werkgebied, maar moeten elkaar ook kunnen vervangen. Door het wekelijks overleg blijven zij op de hoogte van elkaars activiteiten.

Gespecialiseerde Bankenteams

Nu de afdeling Polisadministratie weer 'bij' is, breekt het tweede deel van de opdracht van De Vries aan: de reorganisatie van de afdeling en de implementatie van het nieuwe Polisadministratiesysteem. Wat staat te gebeuren? In het nieuwe organisatie-model is gekozen voor een proces- en klantgerichte inrichting. Het team Polisadministratie wordt opnieuw ingericht tot



Roos Tavenier (37)

Rabobank

Kerncompetenties:

- teammanagement
- resultaatgerichtheid
- sterke communicatieve vaardigheden



Rabobank

De uitdaging:

Achterstandsuren wegwerken, reorganisatie voorbereiden en nieuw administratiesysteem implementeren.

De aanpak:

Processen geanalyseerd, KPI's opgesteld, teams verkleind, managementrapportages opgezet, inwerk- en opleidingsplannen voor (nieuwe) medewerkers ontworpen en uitgevoerd. Nieuw organisatiemodel ontworpen en aanstaande reorganisatie intern open gecommuniceerd.

To do:

Reorganisatie uitvoeren, medewerkers opleiden in nieuw polisadministratiesysteem, organisatie fasegewijs laten overgaan op het nieuwe systeem.

gespecialiseerde kleinere 'Bankenteams', elk onder leiding van een vakinhoudelijk teamleider. Kenmerkend voor deze inrichting is dat alle medewerkers een breder takenpakket krijgen en rechtstreeks contact met de aangesloten banken hebben – dit was voordien voorbehouden aan het Contactcentrum. Vanaf 1 april 2008 is de nieuwe organisatie-inrichting van kracht en tegelijk wordt het systeem Maretel stapsgewijs vervangen door het polisadministratiesysteem CCS. In de tussentijd ligt de focus op het voorbereiden van de organisatie en de medewerkers op de transitiefase.

Op het moment van schrijven is het sociale proces afgerond: alle medewerkers weten of en waar ze in de nieuwe organisatie zijn geplaatst. De Vries: "We hebben samen met de teamleiders de plaatsing gedegen voorbereid en de resultaten heel open gecommuniceerd met de individuele medewerker en het team. We kunnen terugkijken op een proces dat gestructureerd en met weinig onrust is verlopen."

Veel bereikt

Roos Tavenier van de Rabobank: "Het resultaat van deze samenwerking met BRW is precies wat ik voor ogen had; het evenwicht is terug op de afdeling en we treden de reorganisatie positief tegemoet. Een jaar geleden was de sfeer hier erg hectisch, nu is de rust teruggekeerd." De Vries: "In een jaar tijd is veel bereikt. Er is sprake van een meer resultaatgerichte cultuur, door strakkere sturing en verbeterde managementinformatie. De achterstanden zijn geheel weggewerkt en de leveringsgarantie is op norm. Daarnaast is de kwaliteit weer op het gewenste service-level. Kortom een jaar om met trots op terug te kijken."