

Verzekeraars Univé, VGZ, IZA en Trias bundelden afgelopen jaar hun krachten. Fred Zimny begeleidde als Manager Customer Contact Centers het samenvoegen van de vier klantcontactafdelingen tot één organisatie. De keuze voor invoering van het COPC-besturingsmodel bleek de sleutel tot een gestroomlijnd integratieproces.

'COPC HAALDE ANGEL UIT

INTEGRATIEPROCES'

'DE DISCUSSIE IS TERUGGEBRACHT TOT DE VRAAG: WAT ZEGT COPC?'

Het samengaan van de vier verzekeraars Univé, VGZ, IZA en Trias past binnen het proces van schaalvergroting bij dienstverleners. "Eind 2009 werken we met het merk Univé. We zijn nu al bezig met het positioneren van de naam in de markt, onder andere door de koppeling van de film Wit Licht met Marco Borsato en binnenkort met billboards bij de Studio Sport-uitzendingen van de eredivisie. Je hebt ongeveer een jaar nodig voor het introduceren van een merk bij het publiek", licht Zimny de plannen toe.

MENTAAL AFSCHIED

De fusie betekent dat de medewerkers van de andere drie verzekeraars mentaal afscheid moeten nemen van het merk dat ze nu servicen. "Het is de kunst om er voor te zorgen dat de mensen van het contactcenter hun merk omarmen en uitdragen", verklaart Zimny. Het is cruciaal hoe mensen merkbelofte en hun werk gaan integreren. "Hoe borg je in de werkzaamheden dat ze de merkwaaarden uitstralen? Die vraag wordt cruciaal." Volgens de theorie wordt ongeveer de helft van je reputatie bepaald door de interactie met de klant. "Het is de cultuur en de houding waarmee je dingen doet."

Hij haalt een zin aan uit een PowerPoint-presentatie voor de medewerkers van het contactcenter: 'Je bent wat je zegt dat je bent'. Hij verklaart: "Als we 'x' zeggen, dan moeten we dat ook waarmaken. Het zijn de zogenoemde *moments of truth*. Op het moment dat er contact is, moet je dat op een empathische manier oplossen."

CULTUUROMSLAG

"Vanuit onze roots hebben we een coöperatief karakter. We zijn er voor onze leden", vertelt Zimny over de historische achtergrond van verzekeraarscombinatie Univé-VGZ-IZA-Trias. De ziektekostenverzekering heeft in korte tijd een metamorfose ondergaan. Het belangrijkste omslagpunt was de invoering van de nieuwe Zorgverzekering. "We komen ten dele uit het ziekenfonds. In die tijd had je tientallen formulieren en was de organisatie bureaucratisch georganiseerd. De klant moet nu gaan ervaren dat wij er voor hem zijn. We proberen het eenvoudiger te maken. Dat is de culturom-

slag. Zwart/wit gesteld kwamen we vanuit bureaucratie en budget en gaan we naar klant- en procesoriëntatie." Bij de totstandbrenging van het nieuwe Customer Contact Center (CCC) moesten vier klantcenters samengaan die tot voor een paar jaar elk hun eigen achtergrond en werkwijze hadden. "Het klantcontact was heel verschillend georganiseerd, afhankelijk van het label. Van regionaal en kleinschalig tot landelijk, er waren weinig parallellen."

Zimny blikt terug: "Het grote gevaar bij dit soort fusies en reorganisaties is dat één iemand zegt: 'Ik heb de wijsheid in pacht'. Een ander risico is dat je gaat polderen en op zoek gaat naar de gulden middenweg. Dat betekent per definitie dat je tijd verliest en je stellingen inneemt om zo veel mogelijk van jouw standpunt terug >

UNIVÉ, VGZ, IZA EN TRIAS

DE UITDAGING

- vier klantcontactcenters samenvoegen
- overstappen op één merk
- copc-certificering krijgen



DE AANPAK

- optuigen programmaorganisatie
- plan van aanpak schrijven
- inrichten customer contact center volgens copc
- transaction monitoring



HET RESULTAAT

- overstap naar nieuw customer contact center
- nieuwe werkwijze conform copc
- hoge klanttevredenheid
- kostenreductie





DE KWALITEIT VAN HET CONTACT

“Uiteindelijk ga je voor kwaliteit”, zegt Theo Scholtanus, teamleider CCC. “In de nieuwe functie ga ik constant coachen en monitoren. Nieuw zijn de kalibreersessies van de teamleiders, waarbij gesprekken aan de hand van een standaardformulier worden geëvalueerd, zodat je gesprekken op een en dezelfde wijze beoordeelt. Dat is goed, want het gaat om de kwaliteit van het contact. Wat erg belangrijk is: toetsen of de klant tevreden is met het antwoord of de oplossing. Dat laatste wordt te vaak vergeten.”

te zien in het eindresultaat. De kunst is om het proces te depolitiseren. Daarbij hebben we gekozen voor een wereldstandaard. Mijns inziens is dat COPC.” Het Customer Operations Performance Center-model is gebaseerd op de best practices van dienstverleners wereldwijd. Het heeft zich ontwikkeld tot dé internationale standaard voor het meten van kwaliteit, service en prestaties van Customer Contact Centers.

KOSTEN OMLAAG

Begin 2008 kwam het managementteam van het Customer Contact Center bijeen. Er werd een programmaorganisatie opgetuigd en plannen geschreven. Zimny: “Op

het moment zelf weet je niet zeker welke stappen je onderneemt en wat COPC precies inhoudt. Je kunt alleen maar hopen dat het de verwachtingen

waarmaakt.” Het bleek een uitstekende keuze. “Met COPC haal je bij contactcenters de angels uit de integratie. Het grootste voordeel is dat je, als iemand vanuit diens oude bloedgroep een stokpaardje had, de discussie terugbracht tot de vraag: ‘wat zegt COPC?’.”

Het resultaat is dat het nieuwe Customer Contact Center in recordtijd is gerealiseerd. In november was het contactcenter in belangrijke mate volgens COPC ingericht. Het systeem is in de voorbereiding voor de drukste periode geïmplementeerd, vertelt Zimny: “Wat

we zien is dat de kwaliteit van de dienstverlening in deze fase overeind blijft en op sommige punten zelfs verbeterd. En de kosten gaan omlaag.”

Voor de begeleiding van de transitie van vier klantorganisaties met ieder een eigen achtergrond, bedrijfscultuur en werkwijze naar één contactcenter werd de BRW Groep in de hand genomen. Twee punten bepaalden het onderscheid: “In Nederland is slechts een beperkt aantal adviesbureaus actief dat ervaring heeft met COPC. BRW Groep had al snel een goed voorstel neergelegd en het contact verliep van begin af aan prettig. De BRW-consultants werden regelmatig geconsulteerd, zodat we de snelheid konden krijgen en houden die we voorstonden”, verklaart Zimny.

WAARDERINGSCIJFERS

Inmiddels zijn alle operaties van het Customer Contact Center ingericht volgens COPC. Met de overstap op het nieuwe besturingssysteem heeft de nieuwe combinatie een belangrijke kwaliteitsslag behaald. In de topperiode, van november tot en met april, verwerkt Univé-VGZ-IZA-Trias zo’n honderdduizend gesprekken per week. “Als je communiceert over de gezondheid van je klant of die van zijn naasten, dan moet je anders communiceren dan een kabelbedrijf. Dat zie je terug in de waarderingscijfers. We staan in de top 10 van bedrijven die het beste scoren qua bereikbaarheid en klantcontact”, vertelt Zimny trots. “We meten bijvoorbeeld elke week de klanttevredenheid van de gesprekken. Daar komen we met het nieuwe contactcenter goed uit, gemiddeld net onder een acht.”

Zimny is opgetogen over het eindresultaat. “Het is leuk om te zien dat je in negen maanden tijd een organisatie opzet die je vanuit de COPC-systematiek table F kunt besturen. Je kunt precies zien waar je kunt verbeteren, we zijn voortdurend bezig met het aanpassen van de productiestraat. Het is *continuous improvement*, vernieuwbouw met kleine stappen, geheel conform de COPC-filosofie.” ●

 **BRW.NL - ADVIES OVER COPC**

Meer informatie over COPC? Ga dan naar www.brw.nl, zoekwoord: besturingsmodel.

‘HET NIEUWE CUSTOMER CONTACT CENTER IS IN RECORDTIJD GEREALISEERD’