

AEGON: “Wij gaan voor Topsupport!”



Topsupport is een inspirerend en doeltreffend performancetraject voor serviceorganisaties die willen leren, verbeteren en beter willen presteren.

BIS GAAT VOOR **TOPSUPPORT!**[®]

Clearfields en AEGON

Maak van de diverse, decentraal georganiseerde IT-afdelingen één efficiënte organisatie, met één visie en een eenduidige aansturing. En breng het medewerkersbestand terug met ongeveer 60 medewerkers naar 260 in totaal. Voor die opdracht zag Kees Smaling, als CIO verantwoordelijk voor Business Information Services (BIS) bij financiële dienstverlener AEGON zich najaar 2011 geplaatst. Samen met programmamanager Peter van Wijk maakte hij een projectplan, gewoon zoals ze dat bij AEGON gewend zijn te doen: ‘Heel methodisch en gestructureerd, met doelen en deliverables.’ Smaling en Van Wijk realiseerden zich al snel dat ze het daar niet mee gingen redden. De organisatiestructuur moest aangepast, maar ook de cultuur en het gedrag van de medewerkers. Verwijzend naar het standaardwerk ‘Veranderen in vijf kleuren’ van organisatiegoeroe Léon de Caluwé: ‘Wij wilden een paarse aanpak. Niet alleen de blauwe, rationele benadering maar ook het rode stuk: hoe ervaren de medewerkers de verandering, wat dragen zij er aan bij en hoe gaan ze anders werken? Meng blauw en rood en je krijgt paars.’ Voor ondersteuning bij dit veranderingsproces wendden zij zich tot Clearfields.

Inspirerend associatief proces

Zoals zo vaak begint iets goeds met een degelijke voorbereiding. Clearfields voerde gesprekken met interne klanten. Dit alles werd handzaam samengevat en gepresenteerd. ‘De eerste keer dat Menko Soeters van Clearfields met zijn moodboard langs kwam om te laten zien met welk concept wij aan de slag gingen, voelde ik me wel wat ongemakkelijk’ herinnert Kees Smaling zich. ‘Het leek allemaal zo versimpeld. Maar hij bracht een heel inspirerend associatief proces op gang en nu, bijna een jaar later trek ik de conclusie: de meeste impact bereik je met het rode stuk, het investeren in je medewerkers en hen meenemen in de aanpas-

sing. Het is misschien allemaal wat moeilijk meetbaar, en dat willen we hier graag, maar je voelt wel dat er echt iets verandert.’

Moeilijk meetbaar, oké, maar vaag zeker niet, vult Peter van Wijk aan: ‘Clearfields heeft een, zoals zij dat noemen, compleet performance framework ontwikkeld. Een raamwerk dat de gewenste gedragsverandering concreet vertaalt van visie, missie en strategie naar uiteindelijk doelen en KPI’s. Hiermee geven zij een antwoord op de vraag die iedere BIS-medewerker zich stelt: wat betekent dit in de dagelijkse praktijk voor mij?’

Visie is onontbeerlijk

Om medewerkers te enthousiasmeren is een wenkend perspectief nodig. Voor de reorganisatie van BIS, een dienstverlenende IT-afdeling, werd dat door Clearfields gevonden in het streven om de best mogelijke klantzorg te verlenen. ‘Wij gaan voor Topsupport.’ Mooi, maar abstract. Hoe breng je dat over op de medewerkers? Kees Smaling: ‘Dat heeft hier intern nog wel wat discussie opgeleverd. Als ondersteunende afdeling werken wij voor de interne klant. Maar dat begrip kennen we binnen AEGON eigenlijk niet. We hebben maar één klant en daar werkt iedereen voor. Toen zijn we samen gaan zoeken naar een beeld, een metafoer die het ons toch mogelijk maakte om uit te drukken wat wij met klantgerichtheid bedoelen. Na enige omzwervingen zijn we toen bij de Formule 1 uitgekomen. Daar is er maar één die direct klantcontact heeft en dat is de coureur. Maar om die goed te laten presteren heb je wel een heel team nodig, van de mensen die tijdens de race in luttele seconden de banden verwisselen, tot de technici die de motor afstellen en de dames en heren van de logistiek die zorgen dat alles op rolletjes verloopt. Daar herkennen we ons in. BIS is een essentieel onderdeel van het geheel. Dat beeld zijn we naar medewerkers gaan gebruiken, compleet met een mooie foto van een Formule 1-wagen. Een goed beeld zegt immers meer dan duizend woorden.’

Naast een aansprekend beeld heeft Clearfields het concept Topsupport ook meetbaar gemaakt. Er is speciaal voor BIS een online meetinstrument ontwikkeld om te bepalen wat de toegevoegde waarde van de afdeling is in het bereiken van de doelstellingen van de interne klant. Deze methode is gebaseerd op de Net Promoter Score en sluit aan bij de externe klantmetingen die AEGON uitvoert. Iedere honderd dagen wordt deze meting gedaan. Door gestructureerd en met vaste tussenpozen aan haar interne klanten te vragen hoe zij de ondersteuning van de afdeling ervaren, ontstaat er helder inzicht in hoe de afdeling ervoor staat. En kan bijgestuurd worden op de belangrijkste kritiekpunten.

De resultaten

Is de klantbenadering van de gemiddelde BIS-medewerker inmiddels verbeterd? Zeker, aldus Kees Smaling. Het concept van Topsupport is geland. ‘IT-ers zijn praktische mensen die geneigd zijn een probleem dat zich aandient direct op te pakken en op te lossen. Ze vergeten daarbij nogal eens te communiceren wat ze aan het doen zijn. En als ze communiceren doen ze dat nog wel eens in technisch jargon, waar de klant weinig van begrijpt. Als iemand nu een incident gemeld krijgt en hij stuurt een onbegrijpelijk mailtje terug, dan zeggen we: dat is geen Topsupport. En dan hoeft je bijna niet meer uit te leggen wat het probleem is en wat je bedoelt.’

Inmiddels is de honderd-dagenmeting twee keer uitgevoerd. De eerste keer kwam er een redelijk negatieve score uit en de tweede keer zelfs een bijzonder negatieve waardering. Kees Smaling: ‘Dat kwam omdat we de afgelopen maanden naast de transitie ook te maken hebben gehad met veel technische storingen. Dat zie je dus keihard terug: als het huis niet op de orde is, score je slecht. Daar leggen we nu dus de focus op. Het is wel even slikken, maar het is goed; daar moet je niet voor weglopen.’

Bij de eerste meting reageerde ongeveer 80 procent van de 70 interne opdrachtgevers. De tweede meting was de respons gedaald naar 40 procent. Peter van Wijk: 'We hebben nu alle BIS-managers de opdracht gegeven hun opdrachtgevers persoonlijk te benaderen. Niet om te vragen hoog te scoren, maar om te reageren. Wij willen leren. Wij willen beter worden en dat kan alleen als zij ons feedback geven. Dat past binnen het verhaal van Topsupport. Dat begint met luisteren en communiceren; in contact zijn met de interne klant.'

Kees Smaling: 'Het lijkt nu net alsof er heel veel problemen zijn. Door de metingen worden klachten en problemen zichtbaar en misschien wel uitvergroot. Dat lijkt de keerzijde van Topsupport, maar dat is het natuurlijk niet. Dat hoort erbij als je een high performance organisatie wilt zijn.'

De klanttevredenheidsscore mag dan nog niet overhouden, van hun interne klanten krijgen de BIS-ers wel veel positieve reacties op het veranderingsproces: 'Jongens, er is echt enorm veel veranderd bij jullie. Kom eens praten hoe jullie dat hebben aangepakt. Kortom, het is niet onopgemerkt gebleven.'

De Clearfields-aanpak: Creatief en flexibel

Smaling en Van Wijk kijken tevreden terug op de samenwerking met Clearfields. Dit is allereerst gebaseerd op de behaalde resultaten. Maar zij zijn ook gecharmeerd van het proces, de Clearfields-aanpak. Peter van Wijk: 'Hoe zij gedragsverandering concreet gemaakt hebben, van visie tot doelstellingen en acties – ijzersterk. En: wat zij voorstellen en doen past allemaal in het grotere geheel, het framework.'

Creatief en flexibel, dat zijn voor Kees Smaling de twee kernwoorden om de werkwijze van Clearfields te kenschetsen. 'Soms dacht ik wel eens: nu zullen ze wel gefrustreerd zijn. Dan hadden ze net iets voorgesteld en dan zeiden wij weer: nou, we willen het toch anders. Dan was hun reactie: oké, daar gaan we over nadenken en twee dagen later kwamen ze dan met een nieuw, aangepast voorstel. In die zin brengt Clearfields zelf in de praktijk wat zij op de BIS-medewerkers willen overbrengen: klantgerichtheid. Maar dan wel 'klantgerichtheid 2.0', dus niet simpelweg u vraagt wij draaien. Nee, meedenken en vooral ook ons

uitdagen.' Als voorbeeld hiervan noemt Smaling de aftrapbijeenkomst van het veranderingsproces. 'Menko heeft me toen enorm op mijn huid gezeten en uitgedaagd. Hij zei: ga oefenen, ga voor die lege zaal staan en probeer je verhaal uit. Je kan als manager maar één keer een eerste indruk maken, dus die moet goed zijn. Uit mezelf had ik dat niet gedaan. Je hebt toch de neiging om tussen de vele andere dingen door aan dit soort zaken te weinig aandacht te besteden. Och, dat komt wel goed. Maar oké, Menko wilde nu eenmaal graag oefenen, dus dat heb ik gedaan. Achteraf denk ik: dit is goud waard geweest. Die aftrap was een topsessie. Simpelweg omdat hij ons gedwongen heeft te oefenen. En ons vanuit die verder lege zaal ongezouten kritiek gaf: dit gaat nergens over, zo moet je niet beginnen! Heel confronterend, maar wel op de juiste toon, zodat je het ook accepteert. In die zin is Menko de perfecte coach.'

Peter van Wijk: 'Hij deelt uit maar kan ook incasseren. Als wij iets niet goed vinden zeggen we dat ook tegen hem. Hij gaat dan zelden in de verdediging. Dat vind ik een prima balans.' En dat alles voor een heel acceptabele prijs, benadrukken Smaling en Van Wijk. 'In dit soort trajecten wordt er wel eens misbruik gemaakt, vind ik. Als er dan toch geld voor gereserveerd is, kunnen wij daar wel een graantje van meepikken. Clearfields heeft een eigen standaard, daar zijn ze transparant over. Helder, met duidelijke resultaatsverplichtingen: we leveren het in zoveel fases, dit doen we in de eerste fase, dit in de tweede, en dat kost het. En of dat nou veel meer uren zijn dan ze gedacht hadden, het bedrag blijft hetzelfde. Dat is lekker werken.'

Wat kan er beter?

Uiteraard is Clearfields niet volmaakt. Er kunnen ook zaken beter. Van Wijk: 'De uitvoering is niet hun sterkste kant, vooral omdat ze niet altijd goed plannen. Een aantal ideeën is niet uitgevoerd, omdat ze tegen praktische obstakels opliepen. Je kunt niet 300 medewerkers voor volgende week uitnodigen, dat moet je eerder doen.'

Kees Smaling: 'We hebben een paar keer een dipje gehad. Toen waren ze bij mij en het MT te lang uit beeld. Je moet wel regelmatig met hen aan tafel zitten, je door hen laten inspireren. Daar ligt voor ons ook een opdracht hoor, want onze agenda's zitten propvol. Maar Clearfields zou het zelf ook wat meer moeten afdwingen.' En dan is er nog het managen van verwachtingen. Peter van Wijk: 'Het is best lastig om uit te leggen wat Clearfields doet. Is het nou een cultuurelclub, een communicatiebureau of een bureau voor strategieontwikkeling? Ook voor hen is het lastig om duidelijk te maken wat ze precies doen en te bieden hebben. Daardoor kunnen de wederzijdse verwachtingen wel eens uiteenlopen. Ik verwachtte in het begin bijvoorbeeld dat zij meer zouden doen in de realisatie, dat zij ons meer aan de hand zouden nemen. Ik begrijp nu wel waarom ze dat niet doen – 'het heeft geen zin als wij het voor jullie doen' – maar het helpt als dat van begin af aan helder is.'

'Menko en zijn team zijn duidelijk kleine ondernemers. Ze zijn voelbaar druk, maken zeker 12 uur per dag en zijn nergens te beroerd voor. Een nadeel is dat Clearfields als kleine onderneming moeilijk kan opschalen. Dat levert wel eens stress op. Maar de charme is natuurlijk de betrokkenheid, de korte lijnen en de flexibiliteit. Het is gewoon een heel prettige partner om mee te werken. De voordelen overstijgen verre de nadelen.

'Dat alles te samen maakt een goed doordacht en creatief proces, een prettige en professionele samenwerking met scherpe coaching op de uitvoering en als resultaat een groot rendement tegen acceptabele kosten.'

