

“Met Topsupport maakte Clearfields de vertaalslag van de blauwe, gestructureerde aanpak van AEGON BIS naar een inspirerende verandering voor medewerkers”

# Aegon: ‘Wij gaan voor topsupport’



## Biografie Kees Smaling

Na een technische opleiding startte Kees Smaling zijn carrière bij Nationale Nederlanden en werkte hij van 2001 tot 2008 bij Pink Roccade/KPN als business unit director, divisie directeur Finance en directeur Customer Application Management. In april 2008 maakte Kees Smaling de overstap naar AEGON, waar hij vanaf dat moment tot heden werkzaam is als CIO.

## Een paars veranderproces

**M**aak van de diverse, decentraal georganiseerde IT-afdelingen één efficiënte organisatie, met één visie en een eenduidige aansturing. En breng en passant het medewerkersbestand terug met ongeveer 60 medewerkers naar 310 in totaal. Voor die opdracht zag Kees Smaling, hoofd van de afdeling Business Information Services (BIS) bij financiële dienstverlener Aegon zich najaar 2011 geplaatst. Samen met projectleider 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. Die stoppen we in een Powerpoint en dan zorgen we gewoon dat wat we hebben afgesproken er ook

komt.’ 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.’ Maar van dat rode, ‘softe’ stuk, daar hadden Smaling en Van Wijk weinig kaas gegeten. Hoe krijg je ruim 300 IT-ers, goed in hun vak maar doorgaans niet erg communicatief, mee in een veranderingsproces? Voor expertise op dit terrein wendden zij zich tot Clearfields.

## “Hoe zij gedragsverandering concreet gemaakt hebben, van visie tot doelstellingen en acties – ijzersterk

Peter van Wijk

### Biografie Peter van Wijk

Peter van Wijk is een programma en projectmanager met een lang track record. Na zijn studie Business Administration aan Nyenrode en de Emory University startte hij als manager bij Post NL. Na diverse functies bij oa Cap Gemini, startte hij in december 2006 bij AEGON. Op dit moment is Peter van Wijk programma en procesmanager en verantwoordelijk voor de invoering van een groot ICT project binnen AEGON.



kennen we ons in. Ook bij Aegon is er een relatief klein groepje mensen dat direct klantcontact heeft. Maar daar zit een heel team achter en wij van BIS zijn een essentieel onderdeel daarvan. 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. En het werkt, de mensen pakken het heel snel op. We voeren niet langer welles-nietesdiscussie met mensen in de business, maar dienen de interne klant. Dat is een hele grote stap vooruit.’

### Iedere 100 dagen meten

Naast een aansprekend beeld heeft Clearfields het concept Top Support 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 Clearfields methode

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. Dat zit in ogenschijnlijk simpele zaken als een lijstje do’s and don’t’s voor medewerkers, gebaseerd op de kernwaarden van Aegon. Maar wat zij voorstellen en doen past allemaal in het grotere geheel, het framework.’

### Creatief en flexibel

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: klantgericht. 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, ik heb dat als zo vaak gedaan. 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 ongezoeten 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.’

### Helder en duidelijk

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.’

## Het performance framework

Zoals zo vaak begint iets goeds met een degelijke voorbereiding. Clearfields bracht uitgebreid alle plannen en lopende processen van BIS in kaart en voerde gesprekken met interne klanten. Dit alles werd handzaam samengevat en gepresenteerd. ‘De eerste keer dat Menko Soeters van Clearfields met zijn moodboard langskwam om te laten zien met welk concept wij aan de slag gingen, voelde ik me wel wat ongemakkelijk’ herinnert Kees Smaling zich grinnikend. ‘Vrij associëren enzo, daar zijn wij niet zo van. 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 aanpassing. 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?’

### Formule 1 als inspirerend beeld

Visie is onontbeerlijk. Om medewerkers te enthousiasmeren is een wenkend perspectief nodig. Voor de reorganisatie van BIS, een dienstverlenende afdeling, werd dat door Clearfields gevonden in het streven om de best mogelijke klantzorg te verlenen. ‘Wij gaan voor Top Support.’ 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 metafoor 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. Ook daar is er maar een 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 her-





1



2



3



4

1. De naam van het project als helder doel is: Topsupport leveren. In 5 keer 100 dagen levert AEGON BIS topsupport aan haar interne klanten, collega's in de business. Topsupport staat voor een NPS score van 80 of hoger.
2. Introductie van het project door een sessie met koffie en petit-fours.
3. Iedere 100 dagen een klantarena om interne klanten te laten vertellen over hun ervaringen met BIS.
4. Aansprekende beeldtaal die topsupport laadt en levend houdt.

## Wat beter kan

**W**at heeft Van Wijk dan zoal aan verbeterpunten aan Clearfields meegeven? 'De uitvoering is niet altijd hun sterkste kant, vooral omdat ze niet altijd goed plannen. Een aantal ideeën is niet uitgevoerd, omdat ze tegen praktische obstakels oplepen. 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 cultuurclub, 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.'

### Tot slot

'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.'

