

Transitie Unigarant: zelforganiserende teams maken van schade een beleving

Verzekeraar Unigarant is het verzekeringsbedrijf van de ANWB. Het bedrijf stamt uit 1972 en is jaren geleden vanuit Amsterdam naar Hoogeveen verhuisd. Het bedrijf is specialist in schadeverzekeringen en marktleider op het gebied van reis- en fietsverzekeringen. Daarnaast pakken ze ook de claimhandling op voor ZLM en OOM.

Claimhandling vanuit een hedendaags perspectief



Manager Schade Marcel Spronk van Unigarant (l) en projectleider Hans Velvis van adviesbureau BCE (r): dankzij de nieuwe werkwijze wordt Unigarant aantrekkelijker als werkgever.

De schadeafdeling van Unigarant zit midden in een organisatorische omslag naar zelforganiserende teams. Iets wat in de branche nogal bijzonder is. Manager Schade Marcel Spronk van Unigarant en projectleider Hans Velvis van adviesbureau BCE uit Bilthoven zijn nauw bij de transitie betrokken. Marcel Spronk: “In 2015 hebben wij samen met adviesbureau BCE eens grondig gekeken naar de manier waarop wij zijn georganiseerd. De conclusie was dat we een goed, maar traditioneel bedrijf waren. Hoewel de dossiers allang digitaal verwerkt werden, waren de schadeprocessen nog conventioneel: via een intake, beoordeling en betaling naar de administratieve afronding bij schadecorrespondenten. De verzekeringsmarkt van nu vraagt echter

een andere inrichting. Wil je voorop lopen, dan moet je een efficiëncyslag maken. Competitief zijn. Men wil snelheid en verwacht een directe oplossing in geval van schade. Om dat te bereiken hebben we onze werkwijze behoorlijk veranderd.

Eerste scan

Hans Velvis vervolgt: “Toen wij bij Unigarant werden binnengehaald, hebben we een eerste scan gedaan. We zagen veel potentie en er leefden veel ideeën. De vraag was vervolgens: als er zoveel ideeën zijn, waarom komt het er niet uit. Aan de hand van een tweede scan zijn we op zoek gegaan naar trajecten met een kans van slagen. Alle processen werden tegen het licht gehouden, wat resulteerde in een automatiseringsslag ten aanzien van de processen, gevolgd door de nieuwe organisatie. De organisatie die aanvankelijk uit teams bestond werd omgebouwd naar units.” Marcel: “De units zijn zelf verantwoordelijk voor alles wat er binnen die unit plaatsvindt. Intern spreken wij van zelforganiserende teams. Dat is wat anders dan zelfsturen overigens. Voor de medewerker betekent het dat je inzetbaar moet zijn op elke plek in het claimproces. Daarmee maken we het werk leuker, gevarieerder en verantwoordelijker.”

Dagstart

“Deze kanteling betekende nogal wat voor de mensen,” vult Hans Velvis aan. “Voorheen was het regelwerk gescheiden van de uitvoerende werkzaamheden. Ieder had een eigen taak en was daar goed in. Het nadeel van die aanpak was dat mensen zich vooral verantwoordelijk voelden voor hun eigen output en minder betrokken waren bij de overall performance van de afdeling. In de nieuwe situatie verdelen medewerkers zelf het

aanbod. Dat gebeurt tijdens de dagstart die elke dag plaatsvindt. Ook worden dan de taken verdeeld. Dat betekent dat je kan schitteren op de punten waar je sterk in bent. Maar dat betekent ook dat je als team samen verantwoordelijk bent voor het resultaat. Het is een feest. Echt wel. Maar het is niet vrijblijvend.”

Motivatie en drive gaan nu vóór werkervaring en senioriteit

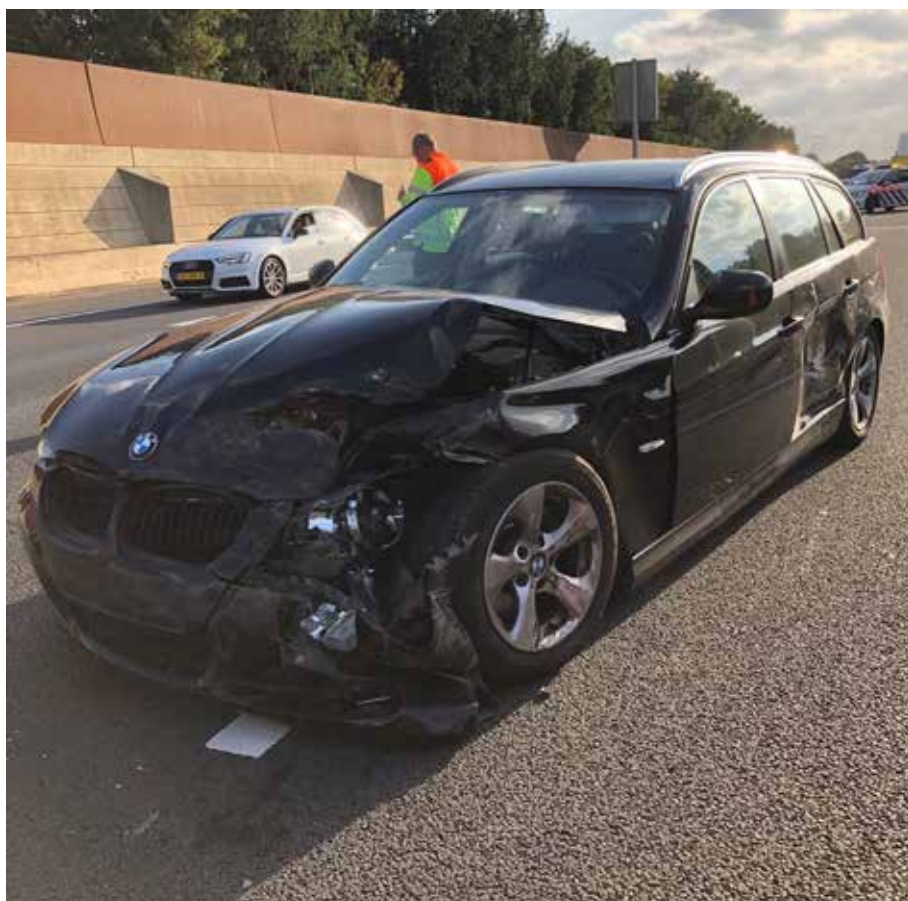
Spronk: “Een nieuwe structuur is één, maar een echte verandering teweegbrengen is twee. Wat ik belangrijk vind, is dat mensen niet alleen met de inhoud van hun werk bezig zijn, maar ook na gaan denken over manieren hoe we dingen beter kunnen gaan doen. De gemiddelde medewerker weet beter dan het management wat er moet gebeuren. We hebben nu dan ook een methodiek gevonden waarin de medewerker tot zijn recht komt. Waarin ieders talenten worden ontwikkeld. Je merkt dat vooral jonge mensen het interessant vinden om daarmee bezig te zijn. Ze vinden het leuk en je ziet mensen spontaan opstaan om het traject binnen hun eigen unit te begeleiden. De verhoudingen op de afdeling veranderen ook daardoor. Motivatie en drive gaan nu vóór werkervaring en senioriteit. Eigenlijk kan je wel zeggen dat wij continu aan het verbeteren zijn met de medewerker aan het stuur. Want samen bepalen we of we iets gaan doen. Of we iets laten doen. Het enige wat wij, als management, gedaan hebben is met elkaar een visie ontwikkelen en kaders stellen. Daarbinnen zijn we gaan opereren. Nu kan iedereen zeggen: “dat stukje is van mij”.”

Rol teammanagers is veranderd

“Ook voor teammanagers is er veel veranderd,” aldus Velvis. “Hun rol is meer coachend geworden. Ze stellen de kaders en zorgen dat de doelen gehaald worden. Inhoudelijk hebben ze een stapje terug gedaan.” “Op dit moment zijn we op zoek naar het nieuwe ritme,” vervolgt Spronk. “Ingrijpen heeft plaats gemaakt voor richting geven. En dat is een andere stijl van leidinggeven, waarbij je soms op je handen moet zitten. Niet iedereen kan dat, waardoor in de loop van het proces het managementteam is veranderd. Dat hoort ook bij de transitie.”

Een retailervaring

“Wij willen uiteindelijk de beste claimverwerker van Nederland worden. Om dat te bereiken moeten we ons niet vergelijken met bedrijven uit de sector, maar daarbuiten. De grote webwinkels van Nederland, daar moeten we ons aan toetsen. Zover zijn we nog niet. Op dit moment is het bijvoorbeeld nog niet mogelijk om



een schademelding in drie muisklikken te doen. Maar waarom niet eigenlijk? En binnen de sector zijn papieren formulieren algemeen geaccepteerd, terwijl dat in 2018 toch echt achterhaald is. Deze berusting willen we doorbreken en er extra waarde aan toevoegen. Want hoe mooi is het bijvoorbeeld als bij een autoschade je auto op het werk wordt opgehaald en je krijgt ‘m binnen drie dagen gerepareerd en gewassen en wel weer terug? Maar er gaat ook al veel goed. Vroeger kon een claim wel vijf tot tien dagen duren. Dankzij de nieuwe werkwijze krijgt 90% van de klanten binnen een paar dagen duidelijkheid over de claim én hebben ze de betaling binnen. Met stroperige processen bereik je dat niet. Claimhandeling vanuit een hedendaags perspectief. Gedreven door snelheid en eenvoud, met als ultieme doel een doorlooptijd van één dag. Daar willen we naartoe. Automatisering speelt hierbij een grote rol. Tien jaar geleden zijn we begonnen met digitale schadeafhandeling. Ondertussen wordt een groot aantal schades zonder tussenkomst van een medewerker afgehandeld. De ruimte die we hiermee creëren gebruiken we om te besteden aan de meer complexe schades. Want naast al het automatiseringsgeweld moet er ruimte blijven om klanten die het nodig hebben de aandacht te geven die ze verdienen. Dat is wat wij ‘Helpen+’ noemen. Een ander doel dat we hebben is het aantal contactmomenten bij schade terugbrengen, bijvoorbeeld door het schadeproces bij de schadeherstel-

door Cindy van der Helm

ler te laten beginnen. Dat noemen we Single Point of Contact. Klanten kunnen in dat geval virtueel hun schade volgen. Een soort van track & trace op je schade dus.

Team Business Change

Om alle doelstellingen te halen hebben we in 2017 het team Business Change opgericht. Het team heeft drie speerpunten: verder ontwikkelen van de digitale claimverwerking, interne processen optimaliseren en het verzorgen van audits en evaluaties. Team Business Change is in feite het geweten van onze afdeling,” aldus Spronk. “Zij zorgen ervoor dat onze inspanningen meetbaar worden en dat we steeds beter worden.”

Positieve invloed op personeel

“Wat ik een enorm positief voordeel aan onze nieuwe werkwijze vind, is dat we aantrekkelijker worden als werkgever. Mensen krijgen meer kansen om zich te onderscheiden en er ontstaat meer doorstroom in het personeel, onder andere naar onze afdeling Personenschade. Op die manier komt er ook ruimte voor nieuwe medewerkers en blijven we een broedplaats voor talent.” <



Links Hans Velvis (BCE), rechts Marcel Spronk (Unigarant)

Over Business Case Entrepreneurs

BCE is een adviesbureau in Bilthoven dat vooral werkzaam is binnen de verzekeringswereld en de zorg. Het bureau heeft zijn sporen verdiend in innovatietrajecten op het gebied van digitalisering, agile werken en projectmanagement. BCE heeft bij Unigarant een belangrijke bijdrage geleverd aan het veranderprogramma.



In memoriam Jan Willem Norbart (Reaal)

Mr. Jan Willem Norbart (59) is vrijdag 31 augustus jl. plotseling overleden, tijdens een bijeenkomst op zijn werk. Hij was unitmanager co-assurantie bij Reaal. Jan Willem Norbart laat zijn vrouw, Ursula, en twee kinderen, Steven en Nika, achter.

Jan Willem had een lange rijke loopbaan in de verzekeringsbranche. Hij begon op twintigjarige leeftijd bij de Zwolsche Algemeene als schadecorrespondent. Uiteindelijk werd hij bij de ZA groepshoofd brand/varia schade. In 1985 stapte hij over naar de Nederlandse vestiging van de Belgische verzekeraar AG, waar hij hoofd van het schadebedrijf werd. Een volgende loopbaanstap zette hij in 1990 naar Levob Verzekeringen, bij welk bedrijf hij gedurende tien jaar verschillende managementfuncties vervulde, waaronder adjunct-directeur Schade/Zorg, directeur employee benefits en directeur Verkoop en Service.

Van 1999 tot 2001 was hij algemeen directeur en lid groepsraad van zorgverzekeraar Cardian. Er volgden verschillende functies, ook op interim basis, zoals interim business unitmanager Schade van de Nieuwe Hollandse Lloyd. Jan Willem had als verzekeraar heel veel ervaring opgedaan als business partner van het intermediair. In 2005 ging hij de branche van de andere kant meemaken, als regiodirecteur van Meeùs b.v., met eindverantwoordelijkheid voor de regio midden-Nederland met 11 vestigingen. Van 2009 tot in oktober van 2012 was hij directeur van de Landelijke Verzekeringsorganisatie van Meeùs. In december 2014 keerde hij weer terug aan verzekeraarszijde, bij Reaal. Jan Willem was niet alleen een man met heel veel ervaring, in heel veel facetten van de branche. Hij had ook een grote hoeveelheid kennis, die hij niet voor zichzelf hield maar enthousiast ter beschikking stelde aan de branche, bijvoorbeeld door als corrector op te treden voor het Assurantie A diploma.

Een echte sportman was Jan Willem. Sport in het algemeen had zijn interesse en bijvoorbeeld het lopen van de marathon in het bijzonder. Ook golf en motorrijden waren hobby's van hem.

(Zie verder onze website van 3-9-2018)