

Lean in de hele keten maakt wendbaar

Processen in dienst van Salesteam medewerker

“Servicing our customer”. Sinds 2008 bepaalt deze strategie de focus van levensverzekeraar Falcon Leven, dochteronderneming van ASR Verzekeringen. Zoals een valk zijn focus bepaalt door stil te hangen in de lucht vlak voordat hij in actie komt, zo weet ook het managementteam (MT) van Falcon Leven tijd te nemen. Tijd om zich zorgvuldig voor te bereiden op een cruciale organisatieverandering. Ondanks de grote druk waaronder de levensverzekeringsbranche moet opereren, weet directeur Gilbert Mattu de crisis als kans te benutten. Aan de tekentafel van het MT wordt het wilsbesluit manifest: “Wij willen kwaliteitsverbetering voor de klant. Wij zijn bereid ons gedrag daarop aan te passen.” In samenwerking met adviseurs van het realisatiebureau House of Performance start Falcon Leven in 2008 met het eerste Lean-implementatietraject bij de afdeling Operations. In 2009 volgen met succes de afdelingen Sales, Finance en Marketing.



SITUATIE

AANPAK

ERVARING

PRESTATIES

Stand houden

De compensatie beleggingsverzekeringen, slechte beursresultaten en de wettelijke afschaffing van de bonusprovisie aan intermediairs scheppen in 2008 voor de gehele beleggingsmarkt een onrustig klimaat. Ook voor Falcon Leven is het zwaar weer. Met daarbij de inzet van de kredietcrisis in 2009, lijkt de storm onafwendbaar. “Hoe houden wij stand in het oog van de orkaan?” Het is de vraag die algemeen directeur Gilbert Mattu zijn MT-leden en zichzelf dagelijks stelt. Niet met opgeheven armen en hangend hoofd, maar juist met verwondering en nieuwsgierigheid. Volgens Mattu geven dit soort omstandigheden juist een ‘sense of urgency’ om veranderingen aan te gaan. “Als je weet dat er iets in de organisatie moet veranderen en het is mooi weer, zegt de meerderheid: waar heb je het over? We zitten toch nog droog?”.

Begeleiding

De afdeling Operations rondt als eerste afdeling met succes een Lean implementatietraject af. De backoffice is door procesoptimalisatie in staat met minder verspilling, meer klantresultaat te boeken. Mattu laat zich door de geboekte successen inspireren en raakt overtuigd van zowel de verbeterkracht van de Lean filosofie als van de daadkracht van House of Performance (HofP). “Ik laat me niet zomaar door iedereen begeleiden”, aldus Mattu.

Operations maakt weg vrij voor Sales

De afdeling Sales vraagt om een andere benadering van de mensen. Een verkoopmedewerker functioneert beter als hij zich ondersteund weet door de processen. Bij de backoffice is dat andersom. Vanwege haar sales-achtergrond weet HofP-adviseur Catherine Reiss snel het vertrouwen van de accountmanagers te winnen. En dat bespoedigt het implementatieproces. “In plaats van een gedetailleerde 0-meting, hebben we direct het ideale proces in kaart gebracht dat tot het implementatieprogramma leidde. Daarnaast hebben we het salesteam laten zien welke acties de meeste impact konden hebben”, aldus Reiss.



FALCON LEVEN



Falcon Leven is een levensverzekeringsmaatschappij, gespecialiseerd in beleggingsverzekeringen. Vanaf 11/2010 dient Falcon Leven als competence centre en rolmodel als volledig geïntegreerd onderdeel van ASR Verzekeringen



Impactanalyse en leiderschapscoaching

“Optimaliseer de processen dusdanig, dat we tot lagere kosten komen met meer kwaliteit voor de klant.”

Met deze opdracht gaan adviseurs Max van Dijk, Sophie van Dam, Emiel Bodewes en Catherine Reiss in 2008 aan de slag bij Falcon Leven. Een diagnose van het verbeterpotentieel geeft inzicht in de mogelijkheden op korte termijn. Falcon besluit de afdeling Operations als eerste Lean te maken. Van Dijk: “Onze taakstelling bestond uit drie delen:

- I. Implementeer de Lean filosofie bij de verschillende teams in de back office-teams en het Stafteam om het eerste deel van het gewenste verbeterpotentieel te realiseren;
- II. Realiseer kwantitatieve impact op het gebied van voorraad, kwaliteit, doorlooptijd, productiviteit en 'cost of service';
- III. Realiseer kwalitatieve impact op het gebied van gedrag, leiderschap en verbetermethodiek als basis voor een continue verbetercultuur.”

“Een goed presterende verzekeraar nog beter laten presteren”

Max van Dijk,
Adviseur House of Performance



Programma Operations

In een periode van acht weken richt het team zich op de volgende activiteiten:

- Inrichting van de verbetercyclus binnen de back office teams en het Stafteam: geven van Kaizen trainingen, in gebruik nemen van dagstarts en Verbeterborden;
- Doorvoering van de quick-wins over de keten heen, samen met medewerkers uit de teams;
- Inrichting Besturing op het gebied van Voorraad, Doorlooptijd, Kwaliteit en Verbeterideeën binnen de teams inclusief cascadering naar MT Falcon en borging in de lijn;
- In lijn brengen van het gedrag van de medewerkers met Lean filosofie, d.m.v. trainingen en sturing door betrokken leidinggevendenden;
- Begeleiding en coaching van teamleiders in hun leiderschap, door kennisoverdracht en coaching.

“Als je er niet echt voor open staat, gaat 't nooit lukken”

Catherine Reiss,
Adviseur House of Performance



Open wil

De pilot binnen Operations levert Falcon veel inzichten op. Mattu pakt door: ook de afdeling Sales wordt onderworpen aan de Lean filosofie. Mattu waardeert de wijze waarop HofP de mensen de ruimte geeft om zich betrokken te maken: vanuit de openheid en de wil om te veranderen. Reiss: “Niets moet, we kunnen iemand alleen helpen als diegene dat zelf wil.”

Een van de ontwerpprincipes die HofP bij aanvang hanteert, is dat er een intensieve samenwerking tussen medewerkers en leidinggevendenden van Falcon, het ASR OpEx team en House of Performance dient plaats te vinden, ten behoeve van maximaal eigenaarschap en borging van de Lean filosofie in de lijn. Zowel de taakstelling als het programma komen in grote lijnen overeen met die van de afdeling Operations; implementeer de filosofie binnen de verschillende teams en realiseer zowel kwalitatieve als kwantitatieve impact.

Dashboard

“De echte Lean transformatie begon pas bij de eerste bespreking van de nieuwe rapportages”, aldus Reiss. “Net zoals zich dat bij de medewerkers voltrok, zo ging het lichtje bij de leidinggevendenden pas echt branden toen ze het dashboard zagen. Het dashboard gaf de Sales Directeur nuttige business cijfers en trends en gaf hem de mogelijkheid zowel korte als lange termijn doelen voor de salesteams te kunnen stellen. Daarnaast kon hij de Commercieel Managers en de Accountmanagers actief op de business en op hun persoonlijke ontwikkeling sturen.” Het inzicht van het nut van de lean tools leidt tot het enthousiast in gebruik nemen ervan: de Kaizens, de verbeterborden en de best practice borden. Daarbovenop krijgt het salesteam de mogelijkheid tijdig in te grijpen bij negatieve trends. Mattu: “Eerder hadden wij alles gemeten, maar nu is 't echt weten!”

Transformatie in leiderschap

“Een dag niet verbaasd is een dag niet ge-Leaned.”

Gilbert Mattu,
Directeur Leven ASR Verzekeringen
en Algemeen Directeur Falcon Leven



Zit er een verschil in de leantrajecten bij Sales en Operations?

“HofP weet ons te vertellen dat het redelijk uniek is dat een organisatie ook haar Salesafdeling lean maakt. Volgens hen hebben wij binnen Falcon Leven laten zien welke veranderpotentie besloten ligt in een frontoffice. Omdat de houding van accountmanagers vaak optimistisch en volhardend is, werkt hun enthousiasme door in de rest van de organisatie. Bovendien zijn zij letterlijk de etalage van het bedrijf. Die voorbeeldrol ondersteunt de transformatie van andere bedrijfsonderdelen.”

Welk inzicht brachten de implementaties Falcon?

“De geleerde lessen uit de pilot bij Operations gaven een voorsprong bij elk volgend traject. Bij Sales zag je dan ook een versneld leereffect. Waar de mensen bij Operations de processen ondersteunen, daar werkt dat bij Sales andersom. Omdat Operations al Lean werkte, had dat direct effect op de wijze waarop hun processen en mensen ondersteunend konden werken voor de verandering binnen Sales. En dat maakt Falcon Leven nu zo wendbaar: omdat we door de hele keten Lean-aligned zijn, zijn we beter voorbereid om te kunnen meebewegen met veranderingen in de markt.”

Welke toegevoegde waarde biedt HofP in een leantraject?

“HofP is een hele stille kracht. En stille krachten zijn vaak heel sterk. Opvallend vind ik dat de adviseurs van HofP zelf de Lean filosofie doorleven. In plaats van taakgericht implementeren en wegwezen, komen zij voor de filosofie, vertonen ze participerend gedrag. Ze doen het voldoende voor om op een gegeven moment ons te verleiden zelf het stokje weer over te pakken. Ze tonen inlevingsvermogen, weten precies die resultaten te etaleren die nodig zijn om een brug naar de wereld te slaan waar je heen wilt en ze hebben een groot doorzettingsvermogen zonder dominant te zijn. In de gesprekken met HofP is niet één keer het woord 'moeten' gevallen. Daar heb ik waardering voor.”

Wat zou je een ander willen meegeven?

“Ik zeg altijd: Aan de MT-tafel tonen we het voorbeeldgedrag en op een dusdanige manier dat we er zelf kriebels van in onze maag krijgen, ten positieve.” Concreet betekent dat een verandering in houding en gedrag: “Als wij een lerende organisatie willen zijn, hebben we iemand naast ons nodig die ons de spiegel voorhoudt. Zo hebben we onder begeleiding geleerd onszelf open en kwetsbaar op te stellen, waardoor je echt leert luisteren.” En dat past in de Lean filosofie: op elk moment in de cyclus, stel je jezelf en elkaar de vraag ‘Wat nemen we waar en hoe kunnen we de volgende keer beter of anders?’.

“Lean is samen doen, samen doorleven”

Joep Offermans,
Programma Manager
Integratie ASR Verzekeringen
(voorheen COO Falcon Leven)



Hoe krijg je de hele organisatie Lean?

“Het is ons als MT gelukt Lean zelf aan de MT-tafel te doorleven. Wij hebben Lean niet als een project gezien, zoals dat wel vaker gebeurt. Wij waren en zijn samen bereid om ook naar de operationele details, de inhoud te kijken. Als je de verantwoordelijkheid laag in de organisatie wil brengen, hoor je ook te weten wat er daar gebeurt. Het sluit aan bij de Leanfilosofie: voorbeeldgedrag is een groot goed. Dus dan kan er maar één plek zijn waar Lean heeft te beginnen en dat is bij de leiders van het bedrijf.”

Lean en integratie?

“Falcon Leven heeft aan ASR haar sterkte bewezen door haar competenties als executiekracht, verkoopkracht, top performance, betrekken van medewerkers en het vermogen tot dealmaking concreet en factbased te maken. Die mogelijkheid om op concrete feiten en cijfers te kunnen sturen, heeft mij ook als leidinggevende geholpen op een heel andere manier naar werk te kijken. Ik heb geleerd alleen te kijken naar de dingen waar je op moet sturen, heel direct.”

Leantip?

“Blijf je realiseren dat bij elke verandering mensen in een dip komen. Weet dat en faciliteer; praat met de mensen om er samen uit te komen.”



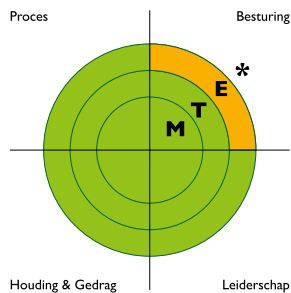
Op weg naar volwassen verbetercultuur

De implementatie van de Lean filosofie heeft voor de afdelingen significante resultaten opgeleverd, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Gedrag & Leiderschap

Leiderschap als trekker van verbetercultuur

Een leiderschapscoachingsprogramma, ontwikkeld door HofP, was zo opgezet dat de Teammanagers en de Commercieel Managers konden worden begeleid in het toepassen van de principes van Lean Leiderschap. In de eerste fase begeleidde de HofP-coach de manager door middel van 'voordoelen'. Langzaam faseerde deze rol uit naar 'zelf doen', zodat de leidinggevende het eigenaarschap over zijn rol kon overpakken (zie ook figuur 1). Deze begeleiding duurde 12 weken, inclusief het overleg en de voortgang op het gebied van proces, Besturing, HGV en leiderschap principes. Metingen hebben laten zien dat de waardering door de medewerkers van de houding van de leidinggevende in deze periode is gestegen. Door het veranderen van hun rol (van meewerkend naar leidinggevend) is ook de pro-actieve sturing door de teammanagers toegenomen.



Figuur 1: Ontwikkelingsdiagram gebruik Lean-methodiek

M: mechanisch gebruik (0-4 weken): Zonder hulp werkt de aanpak nog niet;

T: technisch gebruik (5-8 weken): Men voert de aanpak wel uit, maar intrinsieke motivatie ontbreekt nog;

E: eigendom (9-12 weken): Men kan het én men wil het zelf.

Houding en gedrag: meer openheid

Omdat zij ondersteund worden door hun leidinggevend, kunnen de medewerkers op zowel de afdeling Operations als Sales continu gericht zijn op verbetering van de dagelijkse operatie. Er is meer pro-activiteit ontstaan bij de medewerkers. Zo hebben medewerkers zelf om een feedback-workshop gevraagd, toen ze vernamen dat het management een soortgelijke workshop had gevolgd. Wat hieruit kan worden afgeleid, is dat zowel leidinggevend als medewerkers een open houding aan het ontwikkelen zijn, waarin ruimte is voor open communicatie. Op die manier kan de werkrelatie verbeteren, hetgeen ook positieve gevolgen heeft voor de relaties met de klant.

Processen & Besturing

Operations

De volgende resultaten zijn geboekt:

Werkvoorraad: een daling van gemiddeld 40%;

Kwaliteit: een stijging van gemiddeld 10%;

Doorlooptijd: afname met gemiddeld 25%

Sales

De belangrijkste resultaten:

Doorlooptijd: reductie van doorlooptijd verkoopproces van 23%;

Aantal klantgerichte uren: toename van 14%;

Sales efficiency: stijging van 72%

Sales effectiviteit: stijging van 27% van het aantal aanstellingen en toename van conversie ratio tot 24%

Tools

Verschillende instrumenten en methodieken zijn ingevoerd die fact-based management ondersteunen:

Verbeterborden: zichtbaar en motiverend mbt actieve bijdrage aan verbeteren van de dagelijkse operatie

Kaizen-sessies: methodiek waarbij teamleiders en medewerkers samen de oorzaken van knelpunten wegnemen

Dashboards: alle belangrijke sturing op een rij, maakt prestaties objectief en bespreekbaar

Account manager scorecard om effectiviteit en efficiency per saleskracht evenwichtig te beoordelen

Best Practices en onderlinge uitwisseling ervan tussen de regioteams

Lessons learned

1. Koppel Lean aan de bedrijfsstrategie: het zorgt voor draagvlak om meer afdelingen te veranderen
2. Maak Lean tot een bedrijfsfilosofie: het leidt tot eenduidige taal
3. Houd Lean levend: de benoeming van een interne Lean-kracht houdt de organisatie scherp
4. Ruim tijd en capaciteit in voor implementatie: het houdt de mensen betrokken bij de realisatie
5. Zorg voor hoog ambitieniveau van MT: het inspireert medewerkers en leidinggevend om hun eigen bijdrage te leveren.

Tot slot

De bereidheid om volgens de leanfilosofie te transformeren, heeft Falcon Leven als een serieuze dochteronderneming op de kaart gezet bij moederbedrijf ASR Verzekeringen. Het brede draagvlak binnen Falcon vormt een stevig fundament voor de integratie met ASR Verzekeringen. Mattu: "We zijn goed op weg naar een volwassen verbetercultuur."