

MENZIS

laat backoffice draaien op contactcenterprincipes

Waar in de meeste organisaties de frontoffice hoogstens nog verrast kan worden door onvoorspelbare pieken, is de backoffice in veel gevallen nog een black box. Het doorvoeren van first call resolution wordt lastig als de backoffice niet strak is georganiseerd. Menzis besloot de backoffice te organiseren met Verint als meet- en regeltool. Stapsgewijs welteverstaan, om een cultuurshock te voorkomen. Door Erik Bouwer Fotografie: Fotonet/Dennis Beek

Het contactcenter heeft vrijwel altijd goed zicht op de oorsprong en omvang van het inkomende verkeer. WFM zorgt voor een juiste planning en forecasting op basis van historie, ACD zorgt voor gelijkmatige toewijzing van calls en rapportage op service level. De doorsnee backoffice werkt niet volgens de contactcenterprincipes, waar de inkomende workload bepaalt wie wat wanneer doet. Kortom, hier is winst te boeken. Voor zorgverzekeraar Menzis waren dalende klanttevredenheidscijfers uit 2008 de aanleiding om met de organisatie van de backoffice aan de slag te gaan. Het leidde tot de eerste Verint-implementatie in een Nederlandse backoffice, recent afgerond.

Gebrek aan exact inzicht

Morten Nijenhuis, manager Polis Menzis en AnderZorg, schetst het vertrekpunt: “We hadden in het verleden wel zicht op doorlooptijden, denk aan de voorraad in termen van aantal werkdagen. Dat gold met name voor de bulk aan aanmeldingen, mutaties en opzeggingen. Maar toen we in detail keken naar de werkzaamheden bleek dat er ruwweg 54 verschillende soorten activiteiten te onderscheiden waren. We wisten wel dat er meer gebeurde dan aanmelden en muteren, maar het exacte inzicht in de om-

vang en frequentie van die andere processen ontbrak.” Dat gemis heeft verschillende oorzaken. De verschillende activiteiten die op de backoffice afkomen, zijn afkomstig uit allerlei hoeken van de organisatie. Het gaat ook niet altijd om grote volumes, ook kleinere processen spelen een rol.

“Medewerkers hanteren eigen kanalen om backofficemedewerkers in te schakelen. Je kunt wel stellen dat er een soort informeel administratief circuit is, waarop de grip ontbreekt. Iedereen staat daar overigens positief in: men wil elkaar graag helpen”, vertelt Nijenhuis.

Uit gesprekken met klanten naar aanleiding van de dalende klanttevredenheid kwam naar voren dat zij een snelle afhandeling verwachten van doorgegeven aanvragen, mutaties en opzeggingen. “Met name in de piekperiode waarin verzekeren de mogelijkheid hebben om van verzekeraar te veranderen, permitteerden wij ons vier tot vijf weken radiostilte. Het was voor ons goed genoeg om klanten pas eind januari te informeren. Maar de klanten geven aan dat ze juist in die periode snel bediend willen worden. Wanneer je klanten op die momenten niet snel genoeg bedient, gaan ze bovendien bellen en e-mailen en lopen andere kanalen vol.”

Processen in kaart

Menzis begon uiteraard met het in kaart brengen van de processen – in maart 2010 – en de bijbehorende



**Eerste
backoffice-
implementatie
van Verint in
Nederland**



workload, zodat de eerstvolgende piekperiode beter kon worden aangepakt. Arjan Delbrugge, projectmanager Bedrijfsbureau Klantenservice, legt uit dat er met TeleTrain een projectplanning is opgesteld zodat Verint live kon gaan, ruimschoots voor het moment dat Menzis met de uitrol van een nieuw Oracle administratiesysteem zou beginnen. “De ‘live date’ is in die planning op 1 juli gesteld. Uiteindelijk is dat twee weken later geworden.”

Er was al de nodige historie opgebouwd over hoe de werkstromen liepen. Deze is meegenomen in de analyse, waarbij ook nauw is samengewerkt met het personeel van de backoffice. Ook is bekeken hoe de directe telefoontjes (mutatiegerelateerd, en gerouteerd via de IVR) richting de backoffice een plek konden krijgen in Verint. Backofficemedewerkers, zo verklaart Nijenhuis, zien zichzelf primair als polisadministrateur. Telefoontjes van klanten hebben een ‘verstoringseffect’ op hun werkzaamheden. Daarnaast is er bekeken welke afspraken er binnen de polisafdeling bestonden over werkverdeling, werk- en verloftijden, capaciteitsplanning. Delbrugge: “Er zijn bijvoorbeeld workshops geweest met vertegenwoordigers van alle teams binnen Polis. Daarin is duidelijk gemaakt wat de situatie is en is nagedacht over keuzen die gemaakt moeten worden. Er kwamen daardoor ook verschillen in de organisatie- en werkwijze tussen teams naar voren.”

Veranderingen in de bezetting

Voor een strakke planning is een eenduidige manier van omgaan met capaciteit (werktijden, verlof, et cetera) wel een vereiste. Toch besloot Menzis niet direct alles gelijk te schakelen, maar deze harmonisatieslag stapsgewijs aan te pakken. “Je moet ook rekening houden met termijnen. Je zult tijdig bekend moeten maken dat je op een andere manier met werktijden, roosteren en plannen wilt omgaan”, aldus Nijenhuis, die ook wijst op de OR. Door de vertegenwoordigingsstructuur van Menzis en een speciale commissie ‘Klant’ zat daar in ieder geval voldoende kennis van callcenterprincipes, hetgeen heeft bijgedragen aan de snelle acceptatie. Voor 2010 worden nadrukkelijk de bestaande werkafspraken met backofficemedewerkers aangehouden. Wanneer er situaties ontstaan waarbij vraag en aanbod van capaciteit niet matchen, dan wil Menzis dat graag samen met medewerkers oplossen. Toch kunnen veranderingen niet uitblijven met een planning die wordt afgestemd op het werkaanbod. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld niet meer naar eigen inzicht groepsgewijs gaan lunchen; de pijn wordt hier wel verzacht door ruilmogelijkheden in te bouwen. Daarnaast kent Menzis dalperioden, waarin het werkaanbod lager is dan normaal. Medewerkers hebben de mogelijkheid in deze dalperioden 10 procent minder te werken. In de praktijk kwam het er vaak op neer dat ze die 10 procent



Morten Nijenhuis: “Medewerkers willen uiteindelijk gewoon zien dat er daadwerkelijk meer grip op processen komt.”

opsparen tot hun vakantieperiode en dan het opgebouwde tegoed aan vrije tijd mochten toevoegen aan hun vakantiedagen. Maar dat is volgens Nijenhuis lang niet altijd passend met het patroon in het werkaanbod. “De klant vraagt, maar wij zijn er niet – of we zijn er met teveel”, schetst Nijenhuis. “Die situaties kun je voorleggen aan medewerkers: hoe kunnen we dit oplossen?” En hij relateert: “Ook in de oude situatie waren er discussies over de vakantieperiode: wie kan wanneer met verlof? Ook toen moest er een minimale bezetting overblijven – denk aan vijf mensen en een senior. Het kwam

ER ZIJN ALS DE KLANT DAAR OM VRAAGT, VRAAGT OM EEN CULTUUR-VERANDERING.



Ron Apontowiel: “Medewerkers vanaf het begin betrekken bij het proces en uitleg geven zijn de belangrijkste succesfactoren.”



Arjan Delbrugge: “Geleidelijkheid en inzicht bij de implementatie geven ons tijd om kinderziektes te verhelpen.”

in het verleden wel voor dat in die situatie dan toch extra werk werd aangenomen, terwijl niemand eigenlijk wist wat voor implicaties dat zou kunnen hebben. Daar kwamen we dan pas vaak achter aan het einde van de maand.”

Er zijn als de klant daarom vraagt, dat vraagt om een cultuurverandering. Met het rationaliseren van de backoffice verliezen medewerkers een deel van hun autonomie, dus creëren van betrokkenheid en draagvlak is voor Menzis cruciaal. “Van zelf bepalen wat je vandaag gaat doen naar een situatie waarin een rooster voorschrijft wat er moet gebeuren”, illustreert Nijenhuis het verschil. Als onderdeel van de uitleg aan medewerkers heeft hij laten zien wat er aan werkzaamheden in kaart is gebracht – “maar medewerkers willen uiteindelijk gewoon zien dat er daadwerkelijk meer grip op processen komt.”

Normen

Daarnaast is plannen – net als in het callcenter – alleen mogelijk als gemiddelde doorlooptijden bekend zijn en deze als een soort norm gaan gelden. Verwerkingstijden van allerlei activiteiten zijn dus gemeten en vastgelegd. Teammanagers moeten straks de service levels van de backoffice bewaken. Ook worden de via de IVR rechtstreeks binnenkomende calls voor de backoffice gescheiden van administratieve taken zoals postverwerking, hoewel een telefonische adreswijziging wel direct wordt verwerkt. De gemiddelde afhandeltijden voor administratieve activiteiten en de kwaliteit van het

In het decembernummer van CCM 2009 sprak Bas Filippini zich al uit als voorstander van het introduceren van QM- en ACD-principes in de backoffice, zodat ook daar de kwaliteit omhoog kan. Filippini stelde: “Hoe kom je van 90 procent naar 100 procent kwaliteit? Daar heb je de backoffice voor nodig.” De backoffice kent over het algemeen wat minder dynamiek en er zijn meer herstelmogelijkheden als er iets fout gaat. De druk op kwaliteitsverbetering zou daar dus wel eens iets lager kunnen zijn dan in de frontoffice, waar alles in een keer goed moet gaan. Filippini gaf in reactie hierop aan: “Ja, maar je kunt wel verder komen in kwaliteit en bovendien zo’n 10 procent kosten besparen als de processen daar meer inzichtelijk worden gemaakt. Ik verwacht dan ook dat in het komende jaar gekeken zal worden naar efficiency- en kwaliteitsslagen in de backoffice. Bovendien kun je het backofficeproces, als het eenmaal inzichtelijk is, ook beter uitbesteden.”

werk zijn letterlijk opgenomen in de beoordelingsmethodiek. Er is nu bovendien een instrument waarmee je dat zichtbaar kunt maken; een verrijking voor de leidinggevenden van de backoffice, want die beschikken nu over concrete stuurmiddelen. “Maar we willen ook zien dat medewerkers zelf enthousiast zijn over het feit dat ze hun aandeel in het proces kunnen zien en hoe klanten dit waarderen”, aldus Nijenhuis. Voor dat laatste wordt sinds kort bij bevestigingsbrieven richting klanten een flyer meegestuurd waarin klanten worden uitgenodigd om hun bevindingen te rapporteren.

Live gaan

Menzis heeft de zomervakantieperiode uitgekozen om werkelijk van start te gaan met de nieuwe planningsmethode. Dat heeft als voordeel dat het relatief rustig is, maar het is qua workload niet het meest spannende moment. Er was wel een ander argument: verderop in het jaar volgt nog een ingrijpende en bedrijfsbrede uitrol van Oracle. Daardoor moet alles weer opnieuw worden bekeken: de verwerking van mutaties, het gebruik van schermen en de doorlooptijden.

Delbrugge: “Het geeft ons nu de tijd de kinderziektes te verhelpen.” Hij wijst er ook op dat binnen Menzis de overtuiging bestond om meer uit de bestaande werkafspraken te halen. Het voordeel daarvan is dat medewerkers meer betrokken kunnen worden in plaats van via een ‘big bang’ iedereen flexibel in te roosteren – wel degelijk het kernprincipe achter Verint. “Op basis van inzicht zal moeten blijken of die bestaande werkafspraken ook in de toekomst voldoende mogelijkheden bieden om er te zijn voor de klant wanneer die daar om vraagt. Een geleidelijk model dus.”

Die geleidelijkheid gecombineerd met inzicht zorgde wel voor een tijdelijk capaciteitsprobleem in de voorjaarsvakantie. Toen is bij de teammanagers aangegeven dat er niet meer verlof kon worden toegekend. “In de piekperiode, die er ook nu weer aankomt, lopend van oktober tot en met januari, zullen we ook weer handen tekortkomen. Voorheen wisten we niet precies op welke momenten welke activiteiten in de knel kwamen, nu kunnen we bij wijze van spreken per dag plannen welke capaciteit we nodig hebben”, legt Nijenhuis uit. “Het stelt ons ook in staat richting de uitzendbureaus beter te anticiperen.”

De toekomst

Een van de resultaten is dat de ‘afstand’ tussen klant en backoffice verkleind wordt. Is dit een voorbode voor totale front- en backoffice-integratie, waarbij volledige one stop service wordt verleend door universal agents? Nijenhuis: “Organisatorisch gaan we niet direct veranderingen doorvoeren. We denken wel na over klantbedieningsconcepten, maar dat raakt de volledige organisatie. Klanten geven aan dat deskundigheid van medewerkers

erg belangrijk is; juist ook aan de telefoon. In onze huidige opzet van onze afdeling Polis hebben we beide bij elkaar gebracht. Met nu ook een professionele sturing op de processen.”

Het is nog te vroeg om over de geboekte resultaten te praten, vindt Nijenhuis. “De medewerkers hebben nu het inzicht dat ‘er zijn als de klant het vraagt’ voorop staat. We zitten nu middenin de vertaling naar zaken als werktijden en doorlooptijden. Verder is het de wens om met post op dagverwerking uit te komen – iets waar nu nog vijf werkdagen voor staan.”

Ron Apontoweil, directeur software solutions Tele’Train en betrokken bij het Menzis-project, bezocht eind mei de Verint-bijeenkomst in de VS. “Daar is de trend dat de frontoffice en backoffice bijna volledig geïntegreerd zijn. Medewerkers van de frontoffice nemen daar plaats in de backoffice, om zo de cultuurverandering te ondersteunen. Het is gemakkelijk om software te implementeren, maar het is moeilijker om mensen die niet gewend zijn aan de praktijk van callcenterplanning mee te krijgen en op dezelfde manier te laten werken als in een frontoffice.”

Over de implementatie: “De implementatie bij Menzis is snel verlopen: in vier maanden tijd. We hebben het ook in België gedaan, waar naast de OR ook de vakbonden een zeer actieve rol spelen. Het vanaf het begin constant betrekken van medewerkers bij het proces en het geven van uitleg zijn belangrijke succesfactoren: je moet er veel tijd en energie in steken.”

Een andere factor waarmee rekening moet worden gehouden is IT. Hoewel Verint in verschillende vormen is aan te bieden (dus ook als SaaS), ziet IT het als uitbreiding van het portfolio.