

Zilveren Kruis Achmea

Gouden Customer Experience Award

Positieve Emotie *Verzekerd*

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Achtergrond	2
Aanleiding en achtergrond	2
Probleemstelling	3
Oplossing	3
Werkwijze/aanpak	4
Samenstellen projectteam	5
Selectie van klantprocessen	6
Klantpanels, meeluistersessies en interviews op locatie	7
Opstellen Customer Journeys	9
Zelf doorleven van Customer Journeys en klantervaringen	11
Verbeterideeën ontwikkelen op basis van bevindingen bij het doorleven	12
Implementen en meten	12
Resultaten	13
Visie op de toekomst	14

Bijlagen

Samenvatting

In de jaarlijkse strijd om de klant in de zorgverzekeringsbranche, zet Achmea Zorg (de grootste zorgverzekeraar van Nederland) vooral in op het *behoud* van haar klanten. Dit doet zij door in te zetten op klantbeleving – *een positieve emotie van de klant verzekeren*. Het is de stellige overtuiging van Achmea Zorg dat dit begint bij de medewerkers. Zij moeten *oprecht gemotiveerd* zijn om klanten die positieve beleving te bezorgen. In samenwerking met deze medewerkers worden bijvoorbeeld *Customer Journeys* ontwikkeld die de *'emotionele reis'* van de klant weerspiegelen, en die medewerkers zelf ook gaan beleven. Dit proces – begeleid door het Bossche adviesbureau Altuition – leidt tot slimme en vernieuwende ideeën die de klant moeten gaan verrassen.

De stijging in klant- en medewerkerstevredenheidscijfers wijzen er op dat Achmea Zorg op de goede weg zit. Maar het eindpunt zal hierin nooit bereikt worden, want Achmea Zorg zal permanent (nieuwe) technieken blijven toepassen om medewerkers te motiveren om klantgericht te werken. Niet in de laatste plaats zijn medewerkers zelf de bron waaruit nieuwe ideeën worden geput en die de drijvende kracht achter de implementatie zijn. Het continu *monitoren* van de klantemotie is hierbij cruciaal. Achmea Zorg schuwt niet om ook hierin te blijven ontwikkelen en zo zichzelf de spiegel voor te houden en zich af te vragen of ze er *werkelijk* in slaagt het verschil te maken...

Achtergrond

AANLEIDING EN ACHTERGROND

De jaarlijkse *premiëwijzigingen in de Zorg*, leiden iedere keer weer tot een heftig getouwtrek tussen zorgverzekeraars om de *gunst van de klant te winnen*. Wie zet de *beste marketingtechnieken* in om de *meeste klanten* te overtuigen zich bij jou aan te melden? Hoewel het belangrijk is om de aandacht te blijven trekken van nieuwe klanten, is Achmea Zorg (Zilveren Kruis Achmea en Groene Land Achmea) ervan overtuigd dat *klanten behouden* minstens zo belangrijk is.

Dat doe je uiteraard door een goed product te bieden met een goede bijbehorende service en premie. Maar dat is niet voldoende om je te onderscheiden. De *klantbeleving* is het terrein waar nog veel te winnen valt. Zeker in de Zorg, wat bij uitstek een branche is waarin emotie een belangrijke rol speelt. Maar bij de zorgverzekeraar is deze emotie nog niet in beeld. Een zorgverzekering wordt nog steeds gezien als een *'noodzakelijk kwaad'* dat vooral geld kost. Dus juist daar ligt een grote uitdaging èn *kans* om – als zorgverzekeraar – een rol te gaan spelen in een *positieve klantbeleving*.

Zorg is en blijft toch vooral *mensenwerk*. Dat betekent dat de *beleving van de klant* begint en eindigt met het *contact* dat hij/zij heeft met de zorgverlener en/of de zorgverzekeraar. Voor Achmea Zorg betekent dit dat de afdeling *Klantenservice* het aangewezen punt is om de *eerste slag* te slaan in een positieve klantbeleving.

PROBLEEMSTELLING

De vraag die Achmea Zorg zichzelf stelt, en jaar in jaar uit *wil blijven* stellen, is:

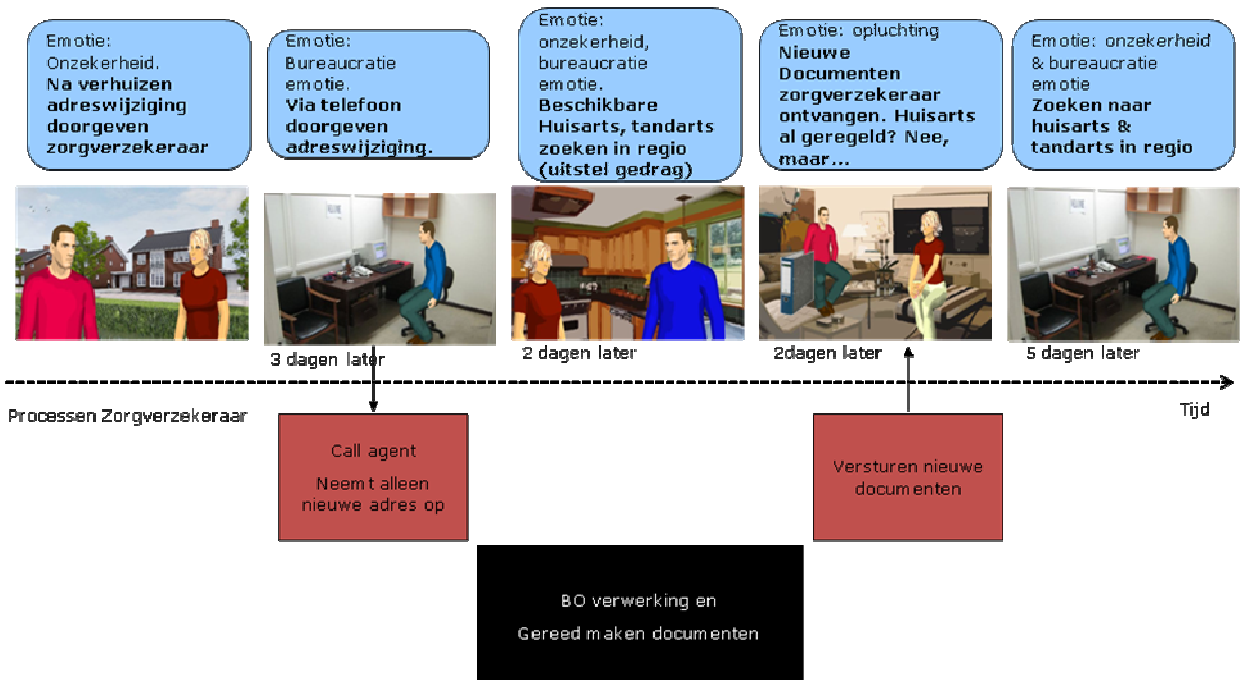
Hoe kunnen we het contact met de klant zodanig verbeteren dat de klant bij ieder klantcontact positief verrast wordt?

Oplossing

Binnen de organisatie spelen vele processen een rol in het contact en de service naar de klant. Uiteraard zijn hier de nodige verbeteringen op door te voeren. Maar in dit kader is er vooral gekeken naar *wat deze processen doen met de emotie van de klant*. Onze organisatie 'leeft' en werkt iedere dag met deze processen. Maar de klant *weet niet eens* dat ze bestaan! ... Maar ondervindt er wel de gevolgen van. Een ogenschijnlijk eenvoudige vraag van de klant, hoeft niet per se een eenvoudig antwoord van Achmea Zorg te betekenen. Dit kan leiden tot 'bureaucratie-emotie' bij de klant: niet begrepen voelen, niet erkend voelen, etc. En zo is de relatie tussen onze processen en de emotie van de klant een groot vraagteken.

De eerste stap naar de oplossing is het blootleggen van die relatie. In zogenaamde 'Customer Journeys', die zijn gebaseerd op de aanpak van 'luisterconsultant' Altuïtion, wordt de *emotionele reis* van de klant in kaart gebracht – vanaf het ontstaan van het probleem bij de klant, tot de oplossing. Hier wordt dus *expliciet het uitgangspunt van de klant* gekozen, terwijl tevens duidelijk wordt *waar en wanneer* de klant contact heeft met (de processen van) Achmea Zorg. De figuur geeft een *verkort* voorbeeld.

Klantcontext



De Customer Journey geeft weer *hoe het is*. Gewoon de feiten. En daardoor wordt ook duidelijk waar de *'emotionele gaps'* liggen van de klant: Van welke emoties (bij de klant) zijn we ons niet bewust? *Waar zijn wij de oorzaak van? Waar kunnen wij iets aan doen?*

Dan gaan we een stap verder. We gaan nu zelf ervaren, *doorleven* wat de klant ervaart. Iedere medewerker van het projectteam verplaatst zich in de rol van de klant – *en wordt even de klant*. Tijdens dit proces van doorleven komen bijna vanzelf ook goede ideeën naar boven die de verwachtingen van de klant *echt overtreffen*. Je *'ziet'* dan ineens dat bijvoorbeeld een *'outbound call'* een *enorm verschil* kan maken voor de klant, als deze net verhuisd is, en je hem of haar vraagt of je kunt helpen bij het vinden van een nieuwe huisarts en tandarts!

Het gaat er hierbij niet om, om alleen maar grote, dure oplossingen te realiseren. Het zijn juist ook de kleine initiatieven waarmee *een groot verschil in de klantbeleving* te maken is. Denk aan een gedifferentieerde groep *ouderen* waarvoor een *Seniorenlijn* is opgezet. Achter dit telefoonnummer zitten medewerkers Klantenservice die speciaal getraind zijn om ouderen te woord te staan: harder en duidelijk articuleren, maar vooral ook de tijd nemen om rustig alles uit te leggen en de service te bieden die zij via internet misschien niet kunnen vinden. Of een telefoontje vanuit Klantenservice naar iemand die een klacht heeft ingediend: vaak helpt een goed gesprek al om de lucht te klaren!

Leon de Jong – Directeur Klant Contact Center: "Ook ik ben gewoon consument en heb dus ervaring met dienstverlening door ondernemingen. Het viel me op dat er een aantal bedrijven waren waar ik blij van werd, en die ik dus trouw bleef. Niet omdat ze permanent buitengewoon presteerden, maar simpelweg omdat ze me een aantal keren onverwacht positief verrast hadden. Ik besepte, kortom, dat "exceeding customer expectations" een enorm krachtig middel is om klanten te binden, maar ik had geen notie hoe we dat moesten bereiken zonder de hele organisatie om te gooien."

Werkwijze / aanpak

De uitdaging die we onszelf gesteld hebben ("de klant bij ieder contact verrassen"), *klinkt* eenvoudig, maar is in de praktijk lastig te realiseren. Want wat is echt verrassen? Is dat een negatieve ervaring 'neutraliseren'? Is dat 'iets onverwachts doen'? Is dat 'verwachtingen overtreffen'?

En hoe verras je iedere klant: dus ook klanten die nooit zorg gebruiken, klanten die chronisch ziek zijn, klanten die klachten hebben, klanten die iets niet begrijpen, *klanten die zelf nooit contact opnemen*, etc.?



We hebben een aanpak ontwikkeld waarin het *antwoord op al deze vragen komt van onze klanten zelf*. De figuur geeft de aanpak schematisch weer. Per blok wordt in onderstaande paragrafen een toelichting gegeven, en wordt duidelijk *hoe* we de uitdaging aangegaan zijn.

SAMENSTELLEN PROJECTTEAM

In feite is er niet één, maar zijn er twee teams geformeerd: het *Kernteam* en het *Challengeteam*. Het Kernteam zorgt voor de feitelijke uitvoering van het project. De *samenstelling* van dit team (van 7 leden) is cruciaal: we hebben gezocht naar een *brede* mix tussen de verschillende disciplines binnen Klantenservice (o.a. Zorgbemiddeling, Machtigingen, Declaratieservice, Klachtafhandeling, etc.), zodat er enerzijds *brede kennis is van de verschillende klantprocessen*, maar dat anderzijds ook *nieuwe klantinzichten en verbeterideeën snel en breed* uitgedragen kunnen worden in de organisatie.

Daarnaast hebben de Kernteamleden ook zelf regelmatig *direct contact met klanten*. Zij weten als geen ander hoe klanten kunnen reageren wanneer bijvoorbeeld uitgelegd moeten worden dat een declaratie niet vergoed kan worden, of wanneer klanten verteld wordt dat Achmea Zorg kan bemiddelen voor een snelle behandeling. Dit is een belangrijk aspect om stap 1 in de aanpak goed te kunnen vervullen.

Het *Challengeteam* bestaat uit een brede selectie van (6 tot 8) leden uit het *hoger management*. Juist door een makkelijke *toegankelijkheid* van dit team en het regelmatige *overleg* met dit team, blijven we *continu op de juiste koers* in het halen van ons doel: de klant ècht verrassen. Hiermee wordt *tijd en kwaliteit* gewonnen. Het Challengeteam is er dus echt om het Kernteam *uit te dagen* tot het halen van betere resultaten, *niet* om 'slechts' een eindoordeel te vellen over het resultaat!

Het adviesbureau Altuition is gevraagd om zowel inhoudelijk als procesmatig het project te begeleiden. Hierdoor kan Achmea Zorg zich volledig concentreren op het inhoudelijke resultaat.

Het nut van de samenstelling van deze teams zal ook blijken in onderstaande toelichting bij de verschillende stappen.

SELECTIE VAN KLANTPROCESSEN

Leon de Jong – Directeur Klant Contact Center: "Het was van meet af aan duidelijk dat we ons moesten richten op die processen die de klant direct raken en die voor de klant direct aan een concrete zorgbehoefte gekoppeld zijn. We zijn erachter gekomen dat er grofweg drie momenten zijn waarop een klant erg geëmotioneerd kan raken: op het moment dat hij van gewoon verzekerde daadwerkelijk patiënt wordt, op het moment dat er betalingen aan de orde zijn en op het moment dat dingen verkeerd gaan of onmogelijk zijn als gevolg van louter bureaucratie. Daarop moet je je dus richten bij het zoeken naar het antwoord op de vraag wat je aan je processen zou kunnen toevoegen."

Het gaat erom dat we een *verschil* maken voor de klant. De eerste vraag die dan beantwoord moet worden is *waar* in de organisatie dit verschil het beste gemaakt kan worden. Met andere woorden: *welke* klantprocessen moeten we aanpassen, zodanig dat we de *grootste winst behalen* in het verbeteren van de klantervaring?

Om de juiste keuze te maken in processen hebben we onderstaand schema met criteria gehanteerd. Dit schema maakt duidelijk dat we niet alleen kijken naar directe klantbehoeften (o.a. goede zorg krijgen, soepele afhandeling van contact met de verzekeraar, etc., criteria 1 en 3) maar ook naar klantbehoeften die misschien *niet direct zichtbaar* zijn. Denk aan *je verhaal kwijt kunnen als je het ergens niet mee eens bent* (bijvoorbeeld in geval van een klacht), of *dat er met je mee gedacht wordt als je er zelf niet uit komt* (bijvoorbeeld wanneer je zelf niet in staat bent je te verplaatsen en je toch regelmatig in het ziekenhuis moet zijn) (criterium 8).

Customer Needs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is een directe relatie met de zorg van de klant 2. Er is op een directe wijze (cash in cash out) geld van de klant mee gemoeid 3. Het leidt snel tot bureaucratie- emotie bij de klant
Bedrijfsdoelstellingen	<ol style="list-style-type: none"> 4. Het draagt bij aan klantbehoud voor Achmea Zorg 5. Het draagt bij aan schadelastreductie voor Achmea Zorg 6. Het komt veel voor (volume) binnen Achmea Zorg 7. Het biedt Achmea Zorg een commerciële kans
Latente klantbehoefte	<ol style="list-style-type: none"> 8. De ervaring leent zich om een verschil te maken voor de klant 9. De ervaring draagt bij aan de beleving dat Achmea er is voor gezondheid en vitaliteit
Overig	<ol style="list-style-type: none"> 10. Emotie-index: de mate waarin de gewenste emotie wordt bereikt (i.e. in hoeverre kan het proces bijdragen aan een gewenste emotie?)

Uiteraard verliezen we hierbij onze eigen bedrijfsdoelstellingen niet uit het oog. Maar we hebben daarbij alleen maar oog voor de doelstellingen die *ook de klant ten goede komen*. Zo selecteren we processen waarbinnen (grote) invloed is uit te oefenen op *klantloyaliteit* (klantbehoud – criterium 4). Deze invloed werkt alleen als we er in slagen de klantbeleving *in positieve zin te beïnvloeden*.

De *'emotie-index'* (criterium 10) stelt dat we onze ambities niet alleen richten op het *'prettiger maken van de klantervaring'*, maar dat we ook *specifieke (positieve) emoties* willen veroorzaken bij de klant en deze ook willen *'monitoren'*. Dat betekent dat in die processen waar er telefonisch contact plaatsvindt met de klant, de medewerker Klantenservice *in het systeem noteert welke emotie(s) hij of zij waarneemt* bij de klant. Dit is geen zuivere wetenschap, maar het geeft wel een goede indruk van de mate waarin we de klant echt verrast hebben (blijdschap, opluchting, enthousiasme, etc.), of waar we nog werk te doen hebben (teleurstelling, woede, verdriet, etc.).

Geselecteerde processen betreffen onder andere *'Bestaande klanten'*, *'Klantcontacten'*, *'Klachten'* en *'Zorgbemiddeling'*.

KLANTPANELS, MEELUISTERSESSIES EN INTERVIEWS OP LOCATIE

Nu we weten *waar* in de organisatie we aan het werk moeten, kunnen we ons vanaf nu helemaal, en alleen maar, concentreren op de klant. Dat begint bij de klant zelf aan het woord laten. Dat doen we uiteraard al via de duizenden telefoontjes die we week in week uit afhandelen. En dat is ook een interessante bron van informatie. Maar deze bron geeft geen beeld van wat er *voor en na het telefoontje gebeurt, waarom een vraag precies gesteld wordt, wat de dieperliggende klantbehoeftes zijn, etc.* Maar voor onze klant is dit wel wat de *totale beleving* bepaalt. In het voorbeeld wordt dit verder duidelijk gemaakt.

Karel heeft diabetes

Een fictieve klant – Karel, 55 jaar – heeft zojuist van zijn huisarts te horen gekregen dat hij diabetes heeft. Tot nu toe heeft hij nooit echt noemenswaardige lichamelijke klachten gehad. Karel schrikt dan ook best van het feit dat hij nu chronisch ziek is geworden. Aanvankelijk doet Karel goed zijn best om zijn bloedsuikers goed te meten (met een speciaal apparaatje en teststrips), maar na een jaar begint de slop erin te komen, en vergeet Karel soms wel eens een hele dag te meten. Karel is eigenlijk wel opgelucht, want eigenlijk valt zijn ziekte allemaal wel mee. Tot het moment dat Karel met zijn vrienden weer eens gaat hardlopen op zondagochtend. Al na 20 minuten valt Karel bewusteloos op de grond ... zijn bloedsuikerniveau is te laag. Als Karel even later bijkomt in de ambulance, schrikt hij eigenlijk enorm, hij begrijpt niet goed wat hem is overkomen. Ondanks dat het ambulancepersoneel hem goed uitlegt wat er is gebeurd en hoe hij dit kan voorkomen (regelmatig meten!), is Karel toch een beetje bang geworden. Wanneer Karel zich weer helemaal de oude voelt, belt hij met Achmea Zorg om te vragen of hij niet meer teststrips vergoed kan krijgen, zodat hij zijn bloedsuikers beter onder controle kan krijgen.

Onze medewerker Klantenservice legt uiteraard netjes uit wat de mogelijkheden zijn, maar heeft geen idee van wat er is gebeurd: dat Karel behoorlijk geschrokken is, bang is geweest, meer controle wil over zijn ziekte, etc.

Die beleving willen we goed begrijpen, zodat we ook weten *hoe* we de klant echt kunnen verrassen in zijn of haar beleving. Door onder andere klantpanels, meeluistersessies en interviews op locatie krijgen we een goed beeld van de beleving van de klant.

Klantpanels

In onze klantpanels worden geen lijsten met vragen afgewerkt. We zetten onze klanten aan werk met *beelden* (bijvoorbeeld plaatjes uit tijdschriften of van internet) die gedachten en gevoelens over een bepaald onderwerp (bijvoorbeeld het verkrijgen van een machtiging) uitdrukken. De beelden zijn metaforen voor *dieperliggende emoties en drijfveren*. Met behulp van deze beelden en specifieke *vraagtechnieken* kunnen deze emoties en drijfveren worden achterhaald.

Meeluistersessies

Het afhandelen van 'calls' is een behoorlijk intensieve bezigheid, omdat je meerdere dingen tegelijk moet doen: de vraag van de klant begrijpen, meerdere computersystemen tegelijk bedienen en dan ook nog een goede oplossing zoeken. Het is een onmogelijke taak om daarbij ook nog 'tussen de regels door' te analyseren wat er speelt bij de klant en *waarom hij of zij* een bepaalde vraag stelt. Door speciaal-getrainde analisten *mee te laten luisteren* naar een grote hoeveelheid calls, kan er interessante informatie gewonnen worden over *dieperliggende klantbehoeftes* en *emoties* die klanten beleven.

Interviews op locatie

Achmea Zorg beschikt over een aantal *Servicepunten* (onder andere in ziekenhuizen), waar klanten geholpen kunnen worden met vragen *op het moment dat deze vragen ontstaan*. Wanneer iemand een bepaalde behandeling krijgt in het ziekenhuis en niet goed weet hoe het zit met de vergoeding, kan hij of zij dit direct vragen bij het Servicepunt. Dit is ook het uitgelezen moment om ook vragen aan de klant te stellen, omdat de beleving 'live' en direct is! Op het moment dat de klant geïnterviewd wordt, *voelt* deze ook bijvoorbeeld onzekerheid, spanning, opluchting, etc.!

*Een Kernteamlid: "Ik werk nu al 12 jaar op de afdeling Herbeoordeling Klachten, ik dacht dat ik ondertussen wel **wist wat er speelt bij de klant**. Maar na dit project weet ik dat dat **een grote vergissing is!**"*

OPSTELLEN CUSTOMER JOURNEYS

De 'Stem van de Klant' wordt dus goed gehoord. Maar om *optimaal gebruik te maken* van deze informatie, wordt deze vastgelegd in zogenaamde '*Customer Journeys*': fictieve 'reizen' door de *beleving* van de klant. Het zijn verhalen waarin de *typische beleving* van de klant in woord en beeld wordt uitgedrukt. Een 'typische beleving' is een ervaring van de klant die als *kenmerkend* kan worden beschouwd voor het onderwerp (in het voorbeeld van Karel is dit bijvoorbeeld de ervaring 'dat de ziekte best wel mee kan vallen', en 'dat men het daardoor soms niet zo nauw neemt met het nemen van de juiste maatregelen'). Het verhaal zelf is dus fictief, maar de beleving is *volledig* 'op waarheid berust'!

In Bijlage 1 staat een voorbeeld van een complete Customer Journey.

Een Customer Journey heeft meerdere functies:

- Vastleggen van de klantbeleving
- Bewustwording van het *totaalbeeld* van de klantemoties en -beleving
- Communicatiemiddel naar belanghebbenden in de organisatie
- *Weten waar, wat en hoe je het verschil kunt maken bij de klant*

De laatste functie wordt hier verder toegelicht. Onderstaande figuur geeft de Customer Journey uit Bijlage 1 in het klein weer.



In het kort gaat deze Customer Journey over Marja wiens jonge zoontje een bril nodig heeft vanwege een aangeboren afwijking (scène 1). Het jongetje zal uiteraard nog flink groeien, waardoor ieder jaar een nieuwe bril nodig zal zijn. Marja doet een verzoek tot vergoeding van de bril (scène 2). Maar door een onzorgvuldige beoordeling wordt de declaratie afgewezen en reageert Marja direct met een klacht (scène 3 – 5). Ondertussen kan Marja niet langer wachten en schaft de eerste bril voor haar zoontje vast aan (scène 6 – 7). Na lang wachten wordt de klacht alsnog afgewezen (scène 8 – 9)! Bellen heeft geen zin, ze moet schriftelijk een verzoek tot herbeoordeling van de klacht indienen (scène 10 – 13). En dat heeft eindelijk resultaat, ze krijgt de vergoeding (scène 14)! Maar een jaar later heeft haar zoontje een nieuwe bril nodig. Ook nu wordt er in eerste instantie weer afgewezen. Hoewel er uiteindelijk toch weer vergoed wordt, vraagt Marja zich af hoe dit het volgende jaar weer zal uitpakken ... (scène 15 – 18).

Het gaat om het vinden van de 'Momenten van de Waarheid': die momenten die *bepalend zijn voor het verdere verloop van het verhaal*, en waar (dus) een *kans* ligt om de beleving *positief te beïnvloeden*. In bovenstaand voorbeeld zijn dit:

1. Achmea Zorg beoordeeldt de declaratie onzorgvuldig – *Kans: Proberen te begrijpen wat de context is van de aanvraag, misschien kunnen we nog meer betekenen voor de klant!*
2. Marja moet erg lang wachten en zelfs zelf herinneren aan een antwoord op de klacht – *Kans: Als iemand een klacht indient, dan 'is er wel iets aan de hand', een telefonisch berichtje kan dan al veel onrust wegnemen.*
3. Een telefoontje werkt niet: een aanvraag tot herbeoordeling moet schriftelijk – *Kans: In dit stadium kunnen de emoties hoog oplopen, een telefoontje kan dan goed helpen als uitlaatklep!*

4. Een jaar later herhaalt het probleem zich – *Kans: 'Isoleer' 'misgelopen' beoordelingen van declaraties en onderhoudt hierover (telefonisch) contact met de klant.*

In totaal zijn (tot nu toe) 11 Customer Journeys uitgewerkt.

ZELF DOORLEVEN VAN CUSTOMER JOURNEYS EN KLANTERVARINGEN

Op basis van voorgaande stappen *weten* we nu welke emoties en beleving de klant zoal kan ervaren in bepaalde omstandigheden. Ook hebben we deze emoties en beleving in kaart gebracht in de Customer Journeys. Met behulp van de Customer Journeys hebben we zelfs al ontdekt *waarvoor* we goede verbeterideeën moeten bedenken. De volgende stap *lijkt* te zijn om deze verbeterideeën te gaan bedenken. Maar alleen maar 'weten' en 'kennis nemen van' de emoties en beleving van de klant blijft een passieve bezigheid, en zou dan ook niet meer dan matige ideeën opleveren. De enige manier om tot echte *doorbraken* te komen is om de Kernteamleden (even) zelf het probleem of de situatie te laten *voelen en ervaren alsof zij zelf de klant zijn*.

*Een Kernteamlid: "Ik vond het eerst maar een beetje **raar** om 'te doen alsof ik klant was'. Maar toen de facilitator maar **door bleef vragen** over wat er allemaal gebeurd was [in de Customer Journey], merkte ik dat ik echt **kwaad** begon te worden [als klant] en eigenlijk niet kon begrijpen dat bepaalde dingen geregeld zijn zoals ze zijn [als klant]." "*

Ieder Kernteamlid is daarom gevraagd een Customer Journey voor te bereiden om deze daarna na te kunnen spelen in het bijzijn van de rest van de Kernteamleden. Men heeft zich voorbereid door het verhaal (in grote lijnen) van buiten te leren. Ook heeft men attributen verzameld (bijvoorbeeld een ontvangen brief of een bril die voor vergoeding in aanmerking kwam). Tijdens een werksessie '*doorleeft*' het betreffende Kernteamlid de hele Customer Journey door hardop uit te spreken wat hij/zij denkt, voelt en zegt. "Na twee weken ontving ik eindelijk de polis. Ik dacht dat het nu allemaal wel goed geregeld zou zijn, totdat ik weer een brief kreeg". Tegelijkertijd vraagt de facilitator hier op door ("Waarom heb je toen niet gebeld om te vragen waarom de bril niet vergoed werd?", of "Wat voelde je toen de medewerker Klantenservice zei dat je toch moest betalen?"). Alleen al de *bewustwording* die dit veroorzaakt bij de Kernteamleden is een enorme winst; men gaat nu echt '*vanuit de klant*' denken en dit ook *uitdragen naar collega's!*

Maar terwijl één Kernteamlid de Customer Journey aan het *doorleven* is, barst ook de *inspiratie* bij de andere Kernteamleden los. Allerlei originele, slimme maar ook rare oplossingen komen boven drijven. En dat is dubbele winst!

VERBETERIDEEËN ONTWIKKELEN O.B.V. BEVINDINGEN BIJ HET DOORLEVEN

De ideeën uit de vorige stap zijn nog 'grove diamanten'. *In potentie* kunnen ze de klant echt gaan verrassen, maar daarvoor moeten ze nog eerst fijngeslepen worden. Allereerst vindt een *schifting* plaats op basis van de *potentiële impact op de klantbeleving*: alleen met de echt goede ideeën (uit de 'bak' van 20 tot 30 ideeën per Customer Journey) gaan we verder. Door de overgebleven ideeën grondig te analyseren op *samenhang* met andere ideeën, ontstaan *clusters van ideeën*. De clusters worden ook (grof) getoetst op haalbaarheid, onder andere door te kijken naar de *kosten* en de *implementatietijd*. Dit levert een *nominatielijst* op die wordt voorgelegd aan het Challenge team. Dit team hakt de knoop door en selecteert de (clusters van) ideeën die geïmplementeerd gaan worden.

Nota bene: deze fase lijkt behoorlijk snel te gaan – en dat is ook zo. Ideeën worden wel getoetst op haalbaarheid, maar niet heel diepgaand. Deze fase mag niet het *momentum in het enthousiasme* van de Kernteamleden (en andere medewerkers) in de weg zitten, want vooral dit enthousiasme zorgt voor een succesvolle implementatie!

IMPLEMENTEREN EN METEN

In Bijlage 2 staat een overzicht van ideeën welke zijn, of op dit moment worden geïmplementeerd. Voor ieder idee is een projectleider aangewezen die zorgt voor de implementatie. Hij of zij maakt een plan, kiest zelf de projectteamleden, *stelt zelf deadlines vast en komt zelf met een voorstel voor budget*. Op deze manier ligt de verantwoordelijkheid, maar ook de *gedrevenheid* om het idee goed te implementeren volledig bij de betreffende projectleider en zijn team.

Omdat de toets op haalbaarheid in de vorige stap niet uitvoerig is gedaan, is het goed mogelijk dat er 'beren op de weg' verschijnen tijdens de implementatie. Hier wordt zo pragmatisch mogelijk mee omgegaan: per probleem wordt bekeken hoe het *direct* kan worden opgelost, waarbij zonodig tijdelijke extra capaciteit wordt ingezet.

Om te zorgen dat we kunnen monitoren wat het effect is de van implementatie van de ideeën, worden niet alleen klanttevredenheidscijfers in de gaten gehouden. Ook wordt in het klantcontactstelsel de mogelijkheid ingebouwd om *de emotie van de klant vast te leggen*. Dit betekent dat bij ieder klantcontact, de medewerker Klantenservice *vaststelt* welke emotie hij of zij observeert bij de klant en dit noteert in het systeem. Hiermee wordt een eerste stap gezet in het meten van de klantbeleving. Maar daarnaast creëert het ook een betere *bewustwording* bij medewerkers Klantenservice van de beleving van de klant, en de mogelijkheid om daar adequaat op te reageren! Ook kan bij een eventueel volgend klantcontact beter worden ingespeeld op de emoties die eerder hebben gespeeld bij de klant.

*Wim van der Stoel – Manager Klantenservice in 'Vertroetelende verzekeraars' (zie ook Bijlage 3):
"De agent moet in de acht tot negen gesprekken per uur ook de emotie van de klant onderkennen. Een aangifte van een geboorte? Dan reageer je door te feliciteren."*

Resultaten

De besproken aanpak leidt uiteindelijk tot de implementatie van een aantal ideeën die een *aantoonbaar* verschil uitmaken in klantbeleving, –tevredenheid en –loyaliteit. In Bijlage 2 staan een aantal ideeën die gerelateerd zijn aan 'telefonisch contact'¹. Maar de grootste winst wordt grotendeels al eerder tijdens het proces behaald: *een breed-gedragen bewustwording en acceptatie van klantgedreven werken*. Uiteraard speelt het kernteam hierin een belangrijke rol. Maar ook de *visualisatie van de Customer Journeys op grote platen* zorgt ervoor dat medewerkers niet om 'de klantbelevingen' heen kunnen, en *zich bewust worden van de ervaring van de klant*. Niet in de laatste plaats heeft ook een *film* hier een sterke bijdrage aan gehad: Het idee van 'relevante informatie bij verhuizing' (zie Bijlage 2) is nagespeeld met acteurs en medewerkers Klantenservice om te laten *zien* wat het effect van een eenvoudig, maar goed idee kan zijn. Deze film is aan zoveel mogelijk medewerkers in de organisatie getoond.

Hoe meer alle medewerkers en het management zelf zien wat klantgedreven werken is, hoe meer ze zich er ook naar gaan gedragen. Uit de *stijging van de medewerkertevredenheid* (naar een ruime voldoende) blijkt ook dat onze medewerkers deze klantgerichte manier van werken alleen maar kunnen waarderen!

De ideeën in Bijlage 2 worden voor een deel nog geïmplementeerd. Maar bijvoorbeeld het idee van een 'outbound call' bij een klacht is al gerealiseerd en heeft al geleid tot een *stijging van de tevredenheid van de klachtafhandeling* met een heel punt (op een schaal van 10)! Ook de *klantloyaliteit vertoont al enige tijd een duidelijk stijgende lijn*. Deze resultaten geven ons goede hoop op *nog grotere winst in onze klanttevredenheid en –loyaliteit in de toekomst!*

Het succes tot dusver heeft het enthousiasme goed op gang gebracht en zo is inmiddels een tweede ronde van Customer Journeys ontwikkelen – Doorleven – Ideeën uitwerken en implementeren, in een vergaand stadium. De nieuwe ideeën zijn veelbelovend en zo mogelijk nog beter dan de ideeën uit de eerste ronde! Zo zullen immigranten die de

¹ Deze aanpak heeft overigens veel meer ideeën opgeleverd die ook een impact hebben op de klantbeleving, 'buiten de telefoon om'. Bijvoorbeeld de 5-rittenkaart waarbij de klant een betaalmiddel heeft om de taxi te betalen op het moment dat er een rit van of naar het ziekenhuis nodig is, of het presenteren van een eenvoudig stappenplan voor het aanvragen van een machtiging.

Nederlandse taal nog niet machtig zijn, *beter geholpen worden bij de juiste keuze* voor een (aanvullend) zorgverzekeringspakket. Ook wordt de *communicatie rond niet-betaalde rekeningen verbeterd*: waar mogelijk gaan we ervan uit dat mensen van goede wil zijn, en zullen we er alles aan doen om samen een oplossing voor een betalingsprobleem te vinden. Een ander idee is gericht op het verwelkomen van nieuwe klanten en hen direct het gevoel geven dat Achmea Zorg *meehelpt en meedenkt* in goede zorg voor onze klanten.

Visie op de toekomst

In de aanvang van deze case werd al gerefereerd aan het jaarlijkse 'getrouwte' om de gunst van de klant. Het komt eigenlijk neer op de vraag wie de meeste klanten van de concurrent weet over te halen om over te stappen. Het is de stellige overtuiging van Achmea Zorg dat deze strijd niet gewonnen kan worden met 'marketingtrucs' en/of zo laag mogelijke premies. En zeker niet bij een product als een zorgverzekering, dat diep in kan grijpen op het welzijn van mensen. Achmea Zorg kiest er dan ook voor om onze bestaande klanten optimaal te bedienen, en langs deze weg ook nieuwe klanten te overtuigen van onze toegevoegde waarde. En dat betekent niet alleen een goed product met een uitstekende service. Dat betekent vooral ook *continue aandacht voor de emotie en beleving van onze klanten*.

De weg die we ingeslagen zijn (en die hiervoor uitvoerig is beschreven) zullen we dan ook blijven volgen en verder uitbouwen. Wij denken dat *de motivatie en het enthousiasme van onze medewerkers een eerste en belangrijkste vereiste is* om onze klanten te laten ervaren wat wij ze te bieden hebben. We zullen dit blijven doen met behulp van Customer Journeys en films. Maar ook nieuwe technieken zullen we gaan inzetten, zoals *rollenspellen, klantinterviews, het 'live' meebeleven van het zorgtraject van onze klant*. Wat ons betreft kan dit niet ver genoeg gaan...

Een ander belangrijk aspect is dat we onze dienstverlening continu moeten 'monitoren' om zo in de gaten te houden of onze toegevoegde waarde voor de klant nog wel optimaal is. Een (jaarlijks) klanttevredenheidsonderzoek is hiervoor niet voldoende. We zullen systemen en nieuwe onderzoeksmethodieken gaan inrichten om de emotie en beleving van onze klanten (continu) te 'meten'. Een eerste aanzet hiervoor is gemaakt met het idee 'Klantcontexten en emotiecheck' (zie Bijlage 2). Dit zullen we verder ontwikkelen zodat we *nauwkeurige en betrouwbare observaties* kunnen doen van emoties en beleving (aan de telefoon, maar ook in schriftelijke correspondentie). Ook zullen we specifieke onderzoeksmethodieken in gaan zetten om *de oorzaak achter de emotie* te achterhalen: *Waarom ervaart men een bepaalde emotie? Wat zijn dieperliggende motivaties en drijfveren van gedrag?*

Emotie is een bepalende factor in de Zorg. Aan ons de taak om een Positieve Emotie te verzekeren...

Bijlage 1 – Voorbeeld Customer Journey

Customer Journey 'Bewijs het maar eens!'



Het zoontje van Marja is bijna 1 jaar en heeft een aangeboren oogafwijking, waardoor hij een bril nodig heeft. In maart brengen zij een bezoek aan het Ikazia ziekenhuis in Rotterdam. De oogarts schrijft een bril voor, op basis van een medische indicatie.

1

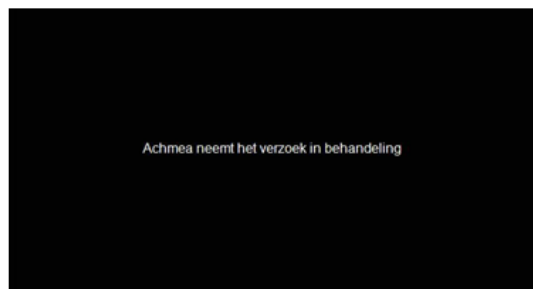
Marja doet een verzoek tot vergoeding



De verwachting is dat het hoofdje van Marja's zoontje snel zal groeien, waardoor hij elk jaar een nieuwe bril nodig zal hebben. Op 9 maart schrijft Marja een brief aan Achmea waarin ze een verzoek tot vergoeding doet en vermeldt dat haar zoontje vaak een nieuwe bril nodig zal hebben. Aan de brief voegt ze een medische verklaring en een kopie van het recept toe.

2

Het verzoek wordt behandeld, maar er worden fouten gemaakt



Afdeling Declaratie Service (restitutie) gaat met de brief aan de slag. De aanvraag wordt echter niet goed beoordeeld en niet voorgelegd aan de medisch adviseur.

3

... Maar Marja krijgt een afwijzing



Op 14 maart ontvangt Marja een brief van Achmea. Deze is vreemd genoeg gericht aan haar zoon (die 11 maanden oud is!). Uit de brief blijkt dat de aanvraag afgewezen wordt. De reden is dat er geen sprake is van een medische indicatie. De afwijking dient hoger dan +10 of lager dan -10 te zijn. Hier is Marja het niet mee eens!

4

Marja besluit direct te reageren



Marja besluit direct te reageren op de afwijzing en schrijft opnieuw een brief naar Achmea waarin ze haar klacht verwoordt.

Enkele dagen later krijgt ze al een ontvangstbevestiging via email. Haar klacht wordt in behandeling genomen.

5

Marja kan niet langer wachten met een bril voor haar zontje



Omdat Marja's zontje zonder bril echt heel slechtziend is, besluit zij in april om alvast voor eigen rekening een bril voor hem aan te schaffen. Het kan namelijk echt niet langer zo!

6

Een geschikt montuur is nog lastig te vinden



Het is nog niet makkelijk om een geschikt montuur te vinden, want de meeste opticiens hebben geen monturen voor jonge kinderen! Uiteindelijk vindt Marja toch een geschikt montuur. Dit montuur koopt ze zonder dat ze weet of er een vergoeding van Achmea zal komen.

7

Een reactie laat maar op zich wachten



Eind april heeft Marja nog steeds geen reactie van Achmea ontvangen op de klacht m.b.t. de afwijzing. Ze begint nu toch wel geïrriteerd te raken en schrijft een herinnering van deze klacht naar Achmea. Marja voegt hierbij de kopie van de factuur van de aangeschafte bril toe, en nogmaals een kopie van de verklaring van de oogarts en van Visio Zuid-West Nederland.

8

... En het wachten wordt ook niet beloond



2 maanden later ontvangt Marja weer een afwijzing. In de brief wordt verwezen naar een vergoedingsregeling met Pearl en Eye Wish opticiens. Ook wordt er verwezen naar wat ze kan doen indien ze het hier niet mee eens is, en ze een herbeoordeling wil aanvragen. Achmea wil deze aanvraag ook niet als 'medische indicatie' erkennen.

9

Dan maar via de telefoon



3 dagen later besluit Marja Achmea te bellen. Ze vertelt de medewerkster van het callcenter dat ze niet tevreden is over de afhandeling omdat Achmea de bril van haar zoonje niet als medische indicatie wil beschouwen. Dit terwijl het ziekenhuis hiervoor zelfs een verklaring heeft opgesteld en die had ze direct al als bijlage meegestuurd!

10

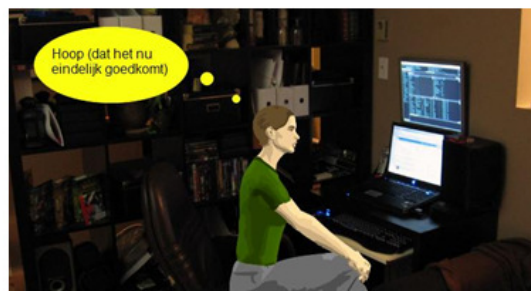
Wat een bureaucratie...



Inge van Achmea klachtenservice vertelt Marja dat ze schriftelijk om een herbeoordeling moet vragen. Er is een emailadres waar Marja haar aanvraag heen kan sturen zodat het niet via de post hoeft.

11

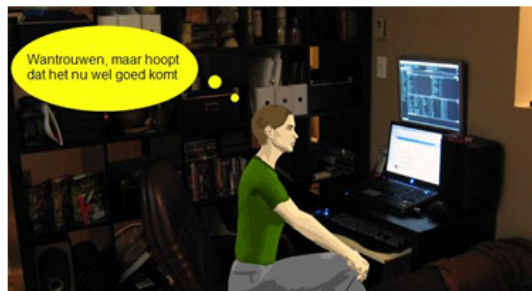
... Maar Marja houdt vol



De volgende dag stuurt Marja een email waarin ze officieel een aanvraag voor een herbeoordeling indient.

12

De ontvangstbevestiging komt weer netjes op tijd binnen



Op 27 juni ontvangt ze weer een ontvangstbevestiging per email.

13

De aanhouder wint!



Op 30 juni 2007 ontvangt Marja (eindelijk) een brief van Achmea. HOERA! Na een herbeoordeling wordt haar aanvraag gehonoreerd! Wat opvalt is dat de brief nu wel aan haar is gericht. Bij de brief wordt uitgelegd dat bij de volgende aanschaf van een bril een duidelijke medische indicatie van de oogarts moet worden toegevoegd. Ook moet Marja dan een kopie van de laatste nota toevoegen opdat er beoordeeld kan worden of de nieuwe aanschaf inderdaad binnen 12 maanden is... Dit is toch raar?! Achmea heeft deze nota reeds in het bezit!

14

Een jaar later...



Een jaar later moet Marja's zoontje een nieuwe bril hebben, omdat zijn huidige bril inmiddels te klein is geworden. Ze stuurt de nieuwe nota én een medische verklaring van de oogarts op naar Achmea met het verzoek tot vergoeding (ze heeft ook aan de arts gevraagd om de noodzaak van een vervangende bril aan te geven). De eerste nota stuurt ze niet mee, omdat Achmea deze reeds in haar bezit heeft.

15

Alweer een afwijzing!



Een paar maanden later ontvangt Marja weer een brief van Achmea met een afwijzing! Het is een hele onduidelijke brief. Ze begrijpt hier helemaal niets van... Ze heeft toch alle nota's en verklaringen toegevoegd? En vorig jaar werd de vergoeding toch ook (uiteindelijk) toegekend? Tevens wordt er uitgelegd hoe ze een klacht kan indienen. Dit doet Marja dan ook direct.

16

Marja begrijpt er ondertussen niets meer van



Op 19 mei ontvangt Marja een brief waarin de aanvraag alsnog vergoed wordt. Waarom gebeurde dit niet meteen?! Bij elke volgende nota voor een bril (binnen een jaar) moet een kopie van de vorige nota worden meegestuurd. Dit terwijl deze in het bezit is van Achmea... Ook moet er elke keer een medische verklaring meegestuurd worden! "Dit is voor ons als ouders onbegrijpelijk!", denkt Marja. Wat een administratieve rompslomp voor een declaratie waarvan al lang is bewezen dat deze terecht is!

17

De vergoeding is toegekend, maar de zorgen blijven...



Voor dit jaar is het uiteindelijk weer gelukt de vergoeding te krijgen, maar hoe zit het met volgend jaar...?

18

Bijlage 2 – Ideeën voor implementatie

Onderstaande ideeën zijn of worden op dit moment gerealiseerd.

'Minimaal één telefonisch contactmoment en nazorg bieden'

Proces: Klachten

Wanneer een klant een klacht heeft ingediend, dan wordt deze binnen één dag na registratie van de klacht teruggebeld. Hiermee laten we extra blijken dat we de klant en zijn/haar klacht serieus nemen. Ook krijgt de klant de mogelijkheid de klacht verder toe te lichten, waardoor *wederzijds* een beter begrip ontstaat van de situatie. De klant voelt zich erkend in zijn of haar probleem, met een hogere tevredenheid als gevolg.

Enige tijd *nadat* een klacht is afgehandeld en opgelost, wordt de klant nagebeld en gevraagd of ze tevreden zijn over de afhandeling. Hiermee wordt gewaarborgd dat oplossingen ook echt zinvol zijn voor de klant, *naar beoordeling van de klant*. Het is dus niet Achmea Zorg die bepaalt of een klacht 'goed is afgehandeld'.

'Klantcontexten en emotiecheck'

Proces: Klantcontacten

De medewerker Klantenservice *herkent aan het begin van ieder gesprek* de emotie van de klant, en noteert deze in het systeem (middels een eenvoudig vinkje). Hierdoor zal de medewerker Klantenservice zich bewuster zijn van wat er in de klant omgaat en daar mogelijk ook effectiever mee omgaan. De medewerker Klantenservice probeert ook de 'vraag achter de vraag' te achterhalen ('5x waarom'), om zo meer te begrijpen van de oorzaak van de emotie. De klant krijgt zo het gevoel echt 'gehoord' te worden en voelt zich ook begrepen en geholpen.

'Seniorenlijn'

Proces: Klantcontacten

Uit klantonderzoeken blijkt dat met name oudere klanten door nieuwe technologie, de efficiëntie van medewerkers Klantenservice en zorgverzekeringsjargon zich soms onder druk gezet en niet voldoende serieus behandeld voelen. Zij willen hun verhaal rustig kunnen vertellen. Door hen een 'eigen' lijn te geven en hen te woord te staan door leeftijdsgenoten,

of mensen die *empathie tonen* hebben voor hun beleving, kunnen deze negatieve gevoelens worden weggewerkt en kan een positieve beleving worden gerealiseerd.

'Relevantie informatie bij verhuizing'

Proces: Bestaande klanten

Op het moment dat de klant belt om een verhuizing door te geven, wordt voorgesteld om uit te zoeken welke 1^e-lijns zorgverleners (huisarts, tandarts, apotheken, ziekenhuizen, etc.) in de buurt van de nieuwe woning zitten. Zonodig wordt de klant geholpen bij de inschrijving bij de nieuwe zorgverleners.