

# Ome Jos

*“De kracht van Ineke is dat zij analytisch erg sterk is, maar ook bijzonder verbindend. Een combinatie van sterke alfa- en bèta-eigenschappen. Enerzijds kan zij ogenschijnlijk ingewikkelde dingen snel terugbrengen tot de essentie. Anderzijds heeft ze goede mensenkennis: intuïtief ziet zij hoe iemand is, waar hij of zij goed in is en zij zet hen vervolgens ‘in hun kracht’.*

*Ineke brengt altijd zichzelf mee. Zij is altijd optimistisch, altijd met een lach op haar gezicht, recht voor z'n raap en weet daarmee in verbinding te komen met zowel de medewerkers als de mensen aan wie zij zelf rapporteert.*

*Voor haar opdrachtgever is zij heel duidelijk over de situatie en over wat zij wil. Zij beantwoordt alle vragen zonder ‘disclaimers’. Heel bijzonder in een juridische omgeving.” – Jos Sewalt, directeur Stichting Achmea Rechtsbijstand*

## Twee opdrachten – in elkaars verlengde

In 2012 wordt er een grote afstand tussen jurist en directie ervaren, niet alleen door het aantal managementlagen maar ook door een overmaat aan cijfermatige aansturing. De medewerkerstevredenheid daalt en tussen de verschillende afdelingen wordt relatief beperkt samengewerkt.

Als manager backoffice a.i. stuur ik twee afdelingen aan: AJZ en BJZ (± 350 juristen). Mijn opdracht is het verder uitwerken van een toekomstbestendige organisatie en deze aansluitend te implementeren. Het aantal managementlagen wordt teruggebracht naar drie en er worden enkele aanvullende structuurwijzigingen doorgevoerd. Ook de cultuur is onderdeel van de opdracht.

In 2016 keer ik terug, dit keer als senior manager BJZ a.i. Dan is het mijn verantwoordelijkheid om de jaardoelen BJZ te realiseren, zowel wat betreft de productiviteit als de kwaliteit. Daarnaast word ik gevraagd om het persoonlijk adviseurschap (PA) verder vorm te geven.

## Ome Jos

Het eerste wat ik in 2012 onderneem is op alle vestigingen uitgebreid kennis te maken. De afstand overbruggen. In kleine groepen luchten juristen hun hart, het huilen staat ze nader dan het lachen. De werkdruk wordt als zeer hoog ervaren. Het onderwerp heeft de volle aandacht van de OR.

In mijn aanpak kies ik ervoor om de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk terug te geven aan de hoogopgeleide jurist. Een lopend cultuurprogramma wordt flink uitgebreid, de behoefte van de klant krijgt een prominentere rol in de te maken keuzes en het ketendenken over de verschillende afdelingen wordt geïntroduceerd.

## Stichting Achmea Rechtsbijstand

Stichting Achmea Rechtsbijstand (SAR) geeft onafhankelijk juridische hulp aan mensen die verzekerd zijn bij Interpolis, Centraal Beheer, FBTO en Averro. Met circa 600 juristen zorgen zij voor de best passende expertise én ervaring voor de situatie van iedere klant. Daarbij gaan zij samen met de klant op zoek naar de kortste weg voor de beste oplossing. Met ruim 160.000 zaken per jaar zijn zij de grootste aanbieder van rechtshulp in Nederland.

SAR is onderdeel van Achmea en heeft een omzet van ca € 100 miljoen. SAR is een kennisintensieve organisatie die beschikt over zeer deskundige, onafhankelijke juristen. Zij werken op de locaties Apeldoorn, Leiden, Leeuwarden en Tilburg.

## Backoffice

Binnen SAR wordt ruim de helft van de rechtsbijstandverzoeken afgehandeld door de afdeling Intake en Advies. Een klein gedeelte gaat ‘naar buiten’ (advocatenkantoren), de rest wordt door de backoffice behandeld.

De backoffice bestaat uit de afdelingen Algemene Juridische Zaken (AJZ) en Bijzondere Juridische Zaken (BJZ), totaal ± 350 juristen.

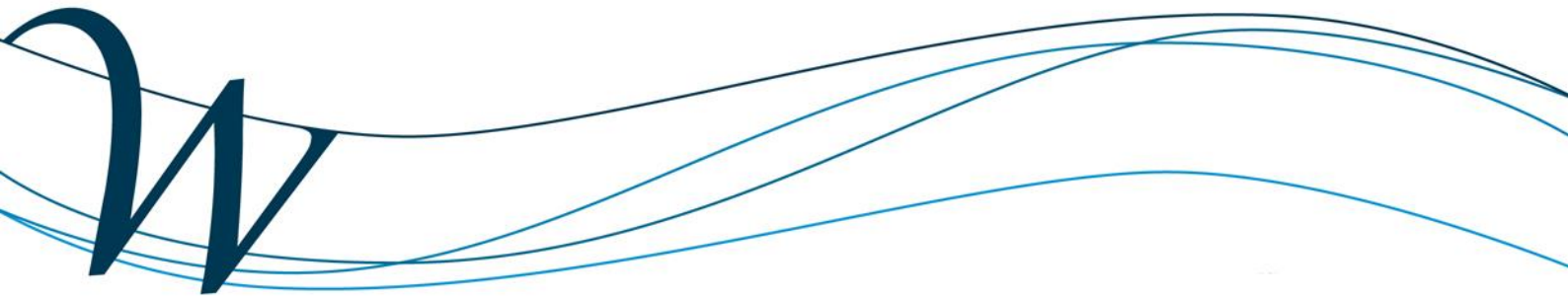
AJZ is verantwoordelijk voor de behandeling van reguliere rechtsbijstandverzoeken op de gebieden Arbeid, Bestuur, Civiel en Verkeer.

BJZ verzorgt de begeleiding van complexe juridische zaken met potentieel hoge afbreukrisico's en politieke gevoeligheid. Dit op de rechtsgebieden Arbeid, Bestuur, Civiel en Letsel.

**achmea**  **rechtsbijstand**

De opdracht is uitgevoerd als:

- Manager backoffice a.i. in de periode september 2012 t/m augustus 2013.
- Senior manager BJZ a.i. in de periode september 2016 t/m maart 2017.



We starten een project Lekker Werken. Er worden klantreizen gehouden en Lean trajecten uitgevoerd. In eerste pilots wordt met elkaar verkend hoe er effectiever kan worden samengewerkt. Juristen denken en doen actief mee.

Stap voor stap wordt de afstand tussen management en vloer verkleind. In een cultuur van collegialiteit, voor elkaar zorgen en vakmanschap introduceer ik spontaan de term Ome Jos. Het staat voor verbinding tussen het management (w.o. directeur Jos Sewalt) en 'de vloer'. Ome Jos staat ook voor eenheid, dichtbij en met elkaar. Het wordt een begrip.

### De resultaten in 2013

Deze aanpak resulteert medio augustus 2013 onder andere in:

- Een stijging van de productiviteit met 14%.
- Een stijging van de klanttevredenheid.
- Een stijging van de medewerkerstevredenheid.
- Een daling van het aantal klachten.

### Drie jaar later

Mijn aanpak richt zich dit keer op het brengen van versnelling en vernieuwing.

Door focus aan te brengen en bijvoorbeeld het teammanagersoverleg nieuw elan in te blazen, wordt opnieuw de comfortzone opgerekt. Teammanagers worden uitgedaagd een volgende stap in hun ontwikkeling te zetten. De operatie loopt goed, alle jaardoelen worden gehaald of zelfs overtroffen.

Leidinggevenden- en medewerkersbijeenkomsten zijn interactief en worden hoog gewaardeerd.

De gebrachte vernieuwing resulteert medio maart 2017 onder andere in:

- Het behalen van alle operationele doelen.
- De ontwikkeling van een concept voor vernieuwde behandeling van bouwzaken, met halvering van de doorlooptijd en een sterke stijging van de klanttevredenheid.
- De ontwikkeling en uitvoering van een leiderschapsprogramma voor teammanagers van AJZ en BJZ.
- De ontwikkeling van de PA Academie.

Lastige klanten bestaan niet meer, het zijn 'Klanten waar je wat van kan leren' geworden.

### Bij terugkeer in 2016

Drie jaar later staat er een goed geoliede operatie. Teams van juristen dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de productie en ondersteunen elkaar daarin volledig.

Teammanagers stellen zélf uitdagende doelen. Er wordt veel meer over de keten van afdelingen heen met elkaar samengewerkt.

Ook de buitenwereld is veranderd. Niet alleen door de kritische consument maar ook door het recht op een voorkeursadvocaat.

Klanttevredenheid en NPS zijn belangrijke factoren in de operationele sturing geworden. In de afgelopen jaren zijn deze kengetallen consistent gestegen.

In de strategie is persoonlijk adviseerschap (PA) een belangrijk thema. In diverse proeftuinen wordt geëxperimenteerd met een op de individuele klant afgestemde werkwijze.

