



Customer Delight Case **8**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen

Myriam Thomas

Argenta – Accelerando

Hoe de bank-verzekeraar op structurele wijze een verbetercultuur binnen de organisatie ontwikkelt om een NPS-toppositie in de markt te behouden.



Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende vraagstukken:

- Hoe de organisatie de bedrijfswaarden vanuit haar missie vertaalt naar de dagelijkse praktijk.
- Hoe de organisatie de stem van cliënten en kantoorhouders op gestructureerde wijze door middel van NPS-onderzoek ophaalt.
- Hoe de organisatie in de afgelopen jaren een verbeteraanpak en -cultuur heeft ingevoerd om op gestructureerde wijze zowel de NPS te verhogen als verspillingen te voorkomen.



Jean-Pierre Thomassen
customerdelight.nu
info@customerdelight.nu



Myriam Thomas
Argenta – directeur Project- en Procesexcellentie
procesexcellentie@argenta.be

Daarnaast hebben John Heller (CEO Argenta), Arnold Callens, Alex de Block, Tyas Demuyssere en André van Jaarsveld bijgedragen aan deze casus.

© 2016 Jean-Pierre Thomassen, Argenta

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Argenta.

De bank-verzekeraar Argenta

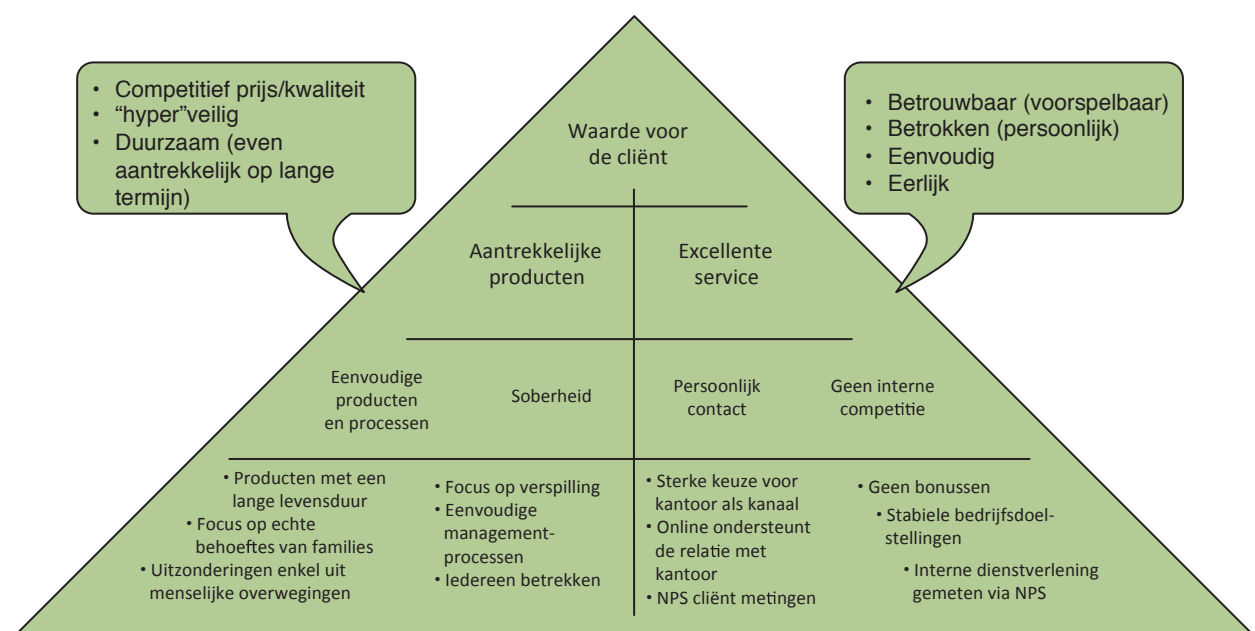
Argenta is een Belgische onderneming die bank- en verzekeringsproducten in België, Luxemburg en Nederland aanbiedt. Het bedrijf heeft in totaal circa 1,6 miljoen cliënten. Het is hiermee de vijfde bank en tiende verzekeraar van België. Veel Belgen hebben naast hun relatie met een primaire bank nog een tweede, vaak is dat Argenta.

In 1956 startte Karel van Rompuy met Argenta. Een gedreven en ongeduldig ondernemer die als leider groei, zuinigheid, eenvoud en goedkoop werken in zijn DNA had. Sinds de oprichting heeft hij Argenta elk jaar weer sterk laten groeien. Deze groei realiseerde hij op een tegendraadse manier binnen de sector met als motto 'anders en sympathiek'. Zijn persoonlijkheid vertaalde zich in de cultuur van de organisatie die doorklinkt in de missie van Argenta: *'Argenta wil gezinnen en particulieren eenvoudig, eerlijk en dichtbij bijstaan om een financieel gezond leven te leiden'*.

Argenta heeft als missie om cliënten een gezond financieel leven te laten leiden. Argenta wil waarde aan cliënten bieden door aantrekkelijke producten en een excellente service te bieden. Hierbij staan de kernwaarden 'eenvoud', 'eerlijk' en 'dichtbij' centraal.

Vier cultuurpijlers liggen hieraan ten grondslag (zie figuur 1). De eerste is 'eenvoudige producten en processen'. Argenta biedt uitsluitend eenvoudige producten met eenvoudige processen aan. Er is bijvoorbeeld maar één type autoverzekering, en één type inboedelverzekering. Producten dienen een lange levensduur te hebben en te focussen op de echte behoeften van families. Argenta verkoopt verder geen producten die misschien wel goed voor een financiële dienstverlener maar slecht voor de klant zijn. Dat strookt immers niet met de kernwaarde 'eerlijk' uit de missie. Een duurzame relatie is belangrijker dan een snelle winst. Vanuit dit principe verkoopt Argenta bijvoorbeeld geen hondenverzekering. Ook zijn de basisbankdiensten betalen, kredietkaart en effectenbewaring gratis.

Om cliënten een hoog rendement te kunnen bieden is de tweede cultuurpijler 'soberheid' van belang. Een belangrijk onderdeel van de missie is om cliënten financieel zo aantrekkelijk mogelijke producten te bieden. Hiervoor is het nodig om verspillingen in de organisatie tegen te gaan en intern actief te sturen op efficiëntie. Eenvoudige (management)processen en een sterke focus op de kosten horen hierbij. Om dit te realiseren wordt iedereen in de organisatie bij verbetermanagement betrokken.



Figuur 1. Waarde voor de cliënt vormt een cultuurpiramide

Waar veel financiële dienstverleners het persoonlijk contact met cliënten hebben afgebouwd, gelooft Argenta heilig in de kracht van het persoonlijk contact, de derde cultuurpijler. Hiervoor heeft Argenta een fijnmazig kantorennet opgebouwd dat dicht bij de cliënten staat. In totaal zijn er 503 Argenta kantoren waarvan het merendeel onder leiding van 412 zelfstandige kantoorhouders met in totaal 1084 medewerkers. Een beperkt aantal kantoren is tijdelijk in eigen beheer van Argenta. Hierdoor hoeven cliënten nooit langer dan tien minuten te rijden om persoonlijk advies in een van de kantoren te krijgen. Zo is er onder vrijwel elke kerktoeren in Vlaanderen een Argenta-kantoor.

Argenta's cliëntrelaties worden via deze kantoren opgebouwd, zij zijn ook het primaire kanaal voor het bedienen van cliënten. Als ondersteuning voor deze kantoorhouders werd de Directie Digitale Bank opgericht. Verder is er een Contact Center met circa 35 medewerkers dat vragen van cliënten namens de kantoorhouders afhandelt. Bij Argenta werken in totaal 900 medewerkers in zes Management Teams: Commerciële Organisatie, Klantenservice, Finance, Nederland, IT en CRO. Elk Management Team bestaat weer uit drie tot vijf directies. Grotere directies bestaan weer uit teams. Daarnaast zijn er verschillende stafdiensten (zie figuur 2).



Figuur 2. Organisatiestructuur Argenta

De vierde cultuurpijler is 'geen interne competitie'. Argenta is nog steeds een familiebedrijf met de familie Van Rompuy voor 85% als aandeelhouder, de kleinkinderen zijn nog steeds actief. De overige 15% van de aandelen zijn in handen van kantoorhouders en hun cliënten. Hierdoor is er geen druk van anonieme aandeelhouders. Eigenaren en directie sturen vooral op de lange termijn: *'We kijken niet naar het volgende kwartaal of naar dit jaar'* aldus CEO John Heller. De organisatie heeft acht jaar geleden voor het eerst een business plan gemaakt, de eerder vermelde missie is de eerste die Argenta heeft ontwikkeld, een jaar geleden. Binnen de organisatie wordt niet met harde maar wel met stabiele doelstellingen gewerkt, verder is er geen afrekencultuur. Evenmin wordt er met bonus- en gewerkt, deze zijn echt taboe.

Eigenzinnige keuzes die Argenta sinds 1956 heeft gemaakt in lijn met deze vier cultuurpijlers hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de sterke omzetgroei en de hoge Net Promoter Score (NPS). Argenta behoort inmiddels tot de veiligste banken van de Eurozone.

Noodzaak tot verbeteren

Ondanks de mooie resultaten van Argenta is er een sterke noodzaak om te innoveren en te verbeteren. De financiële eisen die toezichthouders stellen, worden steeds stringenter. Wensen van cliënten veranderen en technologische veranderingen in de markt maken het snel en wendbaar opereren cruciaal. De twee belangrijkste uitdagingen vanuit de Raad van Bestuur zijn dan ook:

- Het vasthouden van de bijzondere en eigenzinnige cultuur van Argenta. John Heller: *'We hebben niets wat ons speciaal maakt behalve onze cultuur'*.
- Het doorvoeren van ingrijpende veranderingen en vernieuwingen binnen de organisatie. Tijden veranderen en de maatschappij wordt complexer. Wet- en regelgeving zijn moeilijker en good governance is belangrijker geworden. Automatisering en digitalisering vragen veel meer aandacht en de organisatie wil het volle potentieel van alle medewerkers benutten. Argenta wil evolueren van een cultuur waarbij de baas denkt en beslist en de medewerker doet, naar één waar medewerkers ruimte en verantwoordelijkheden krijgen en deze ook nemen.

Dit vraagt om een andere leiderschapsstijl binnen de organisatie. Veel leidinggevendenden zijn inmiddels vervangen. Potentiële nieuwe leidinggevendenden worden getest met behulp van Bioss, een methode om capaciteiten, kennis, gedrag/persoonlijk-

heid, emotionele intelligentie, integriteit en persoonlijke waarden vast te stellen. Ondanks dat Argenta geen bonussen uitkeert zijn er veel sollicitanten voor leidinggevende functies. Nieuwe leidinggevendenden komen vooral vanwege het respect voor de Argenta-cultuur, voldoende beloning en de brede verantwoordelijkheid die ze krijgen in het meewerken aan een nieuw Argenta. Nexus is hier een van de middelen voor. De top 35 leidinggevendenden van de organisatie (directiecomité en alle directeuren) komen regelmatig bij elkaar om mee te praten over de strategie, nieuw beleid en ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo staan zij mede aan het roer van Argenta. In het kader van persoonlijke ontwikkeling is een MD-traject opgezet dat bestaat uit Nexus-College waarin thema's zoals productmanagement en finance samen met specialisten behandeld worden. Het tweede onderdeel is Nexus-Design, hierin staan processen en ICT centraal.

De vier kerndoelen van Argenta voor 2020 zijn dan ook: ondernemerschap, betrouwbaarheid, veiligheid en resultaten voor de toekomst. De belangrijkste metingen die Argenta gebruikt om te volgen of men goed bezig is, zijn:

- Rating van ratingbureau's
- Evaluatie Europese Centrale Bank
- Financiële resultaten
- NPS-scores van cliënten en kantoren



Figuur 3. De diversiteit van het klantenbestand

Net Promoter Score van cliënten en kantoren

De NPS is één van de belangrijkste metingen om te bepalen of Argenta goed op weg is. Naast allerlei tevredenheidsvragen stelt de organisatie in de jaarlijkse enquête de volgende NPS-vraag: *'Op een schaal van 0 tot en met 10, wat is de kans dat u Argenta zou aanbevelen aan vrienden en familie?'* In het NPS-onderzoek van 2014 is de vragenlijst onder een grote groep cliënten uitgezet waarvan er uiteindelijk 22.500 hebben deelgenomen (respons 8,5%).

Uit eigen cijfers en die van sectorbrede NPS-onderzoeken blijkt de NPS de volgende ontwikkeling te hebben: +22 in 2011, +51 in 2012, +53 in 2013, +33 in 2014. De resultaten van het 2015 onderzoek zijn nog niet beschikbaar. In vergelijking met de sector is deze NPS van +33 vele malen hoger dan de andere vier grote banken in België, deze hebben een NPS die rond de nul of zelfs negatief is. Enkele kleine zeer gespecialiseerde banken hebben overigens wel een hogere NPS. De daling van de NPS-score in 2014 rekent de organisatie toe aan de volgende twee ontwikkelingen. Allereerst is er een nieuwe generatie Y in opkomst. Deze heeft andere wensen waar Argenta nog niet optimaal op inspeelt. Zoals figuur 4 laat zien, is er een duidelijk verschil in NPS tussen de verschillende leeftijdsklassen. Hierbij hebben jonge-

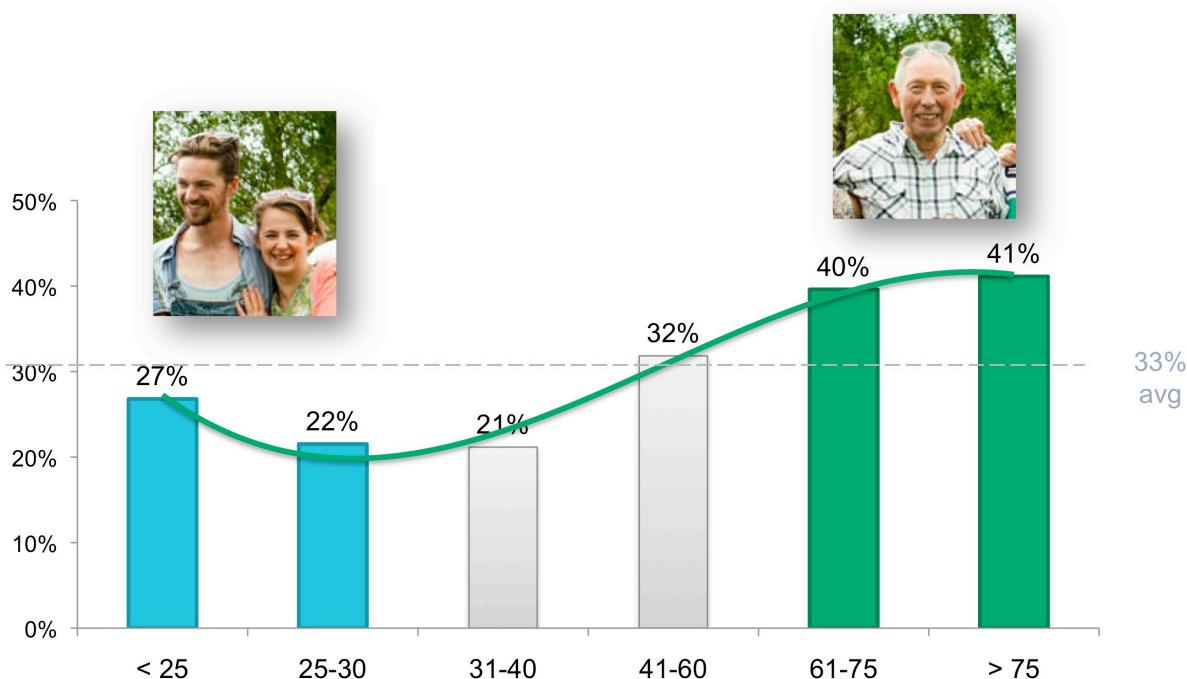
ren een duidelijk lagere NPS dan ouderen die vaak al veel langer cliënt van Argenta zijn.

Dit betekent dat Argenta de dienstverlening ook voor deze jongere generatie meer aantrekkelijk moet maken. Een tweede mogelijke reden voor de daling van de NPS is de wijziging in commerciële positionering. Vanuit het onderzoek blijkt dat de belangrijkste verbetermogelijkheden volgens cliënten liggen op de volgende punten:

- Gebruiksvriendelijkheid Argenta internet-bankieren.
- Beschikbaarheid en ligging van Argenta bank-automaten.
- Openingsuren van Argenta-kantoor.
- Eenvoud van formulieren.

Ook blijkt uit het onderzoek dat er toch nogal wat kritiek is op de dienstverlening van de kantoren. Vandaar dat Argenta in de laatste jaren zwaar heeft geïnvesteerd in meer adviseurs die 'in the field' de kantoren ondersteunen in het vergroten van hun klantgerichtheid.

In 2014 heeft Argenta belshops onder de naam 'Durf te vragen' georganiseerd. Cliënten die opvallende scores hebben gegeven in de enquête (detractors



Figuur 4. De NPS per leeftijdsklasse

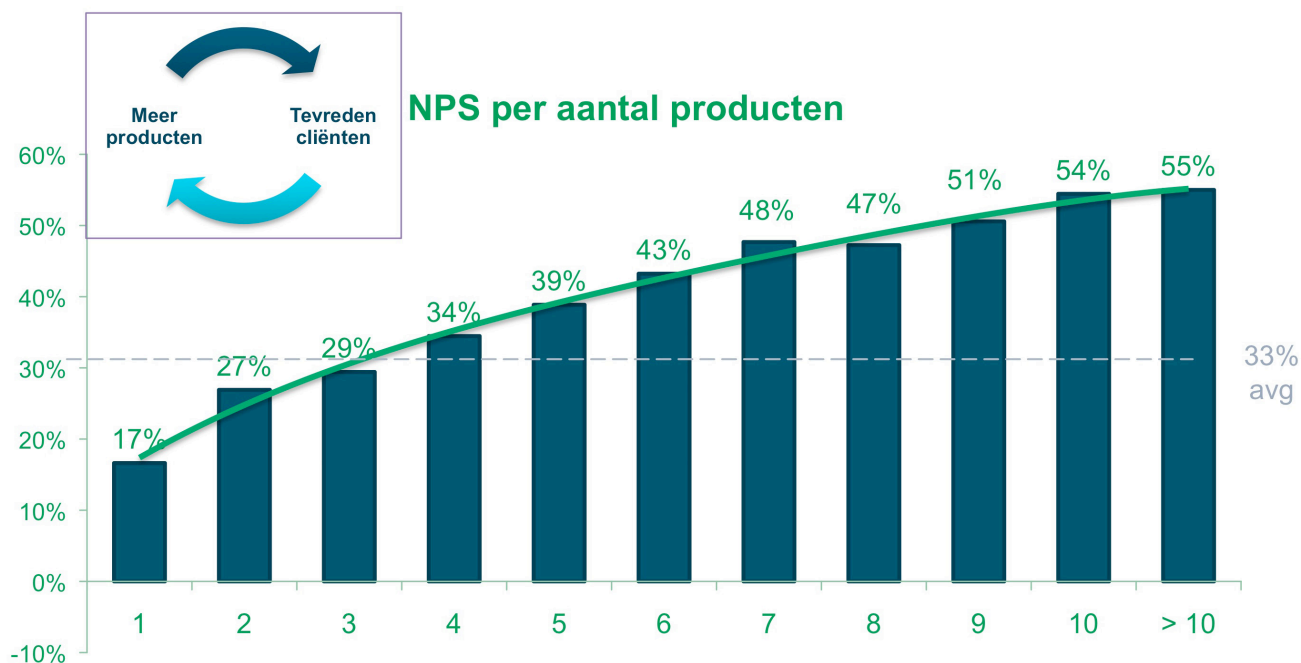
met een score van 0-6 en promoters met een score 9-10) werden opgebeld door in totaal 140 medewerkers. Dit waren medewerkers die weinig of nooit in contact komen met cliënten. Ook heel wat directeuren en leden van het directiecomité hebben één of meerdere avonden met cliënten gebeld. Het doel van de belshops was om direct contact te hebben met de cliënten en hun feedback op de enquête met hen te bespreken. Op deze manier kon men meer te weten komen over wat er bij de cliënten leeft. De algemene ervaring is dat het aangename en constructieve gesprekken waren welke door de cliënten zeer werden gewaardeerd. Verder bleek uit de gesprekken dat de NPS een momentopname is. Sommige promoters in de enquête bleken detractors geworden te zijn en vice versa.

Dat een hoge NPS loont, laat figuur 5 zien. Uit de analyse van de resultaten blijkt dat er een duidelijk verband is tussen het aantal producten dat cliënten bij Argenta afnemen en de NPS. Hoe meer producten, hoe hoger de NPS en vice versa (zie figuur 5). Deze varieert tussen +17 en +55. De vraag is natuurlijk wat beïnvloedt wat? Leidt een hogere NPS tot het afnemen van meer producten of leidt het afnemen van meerdere producten tot een hogere NPS?

Daarnaast voert Argenta jaarlijks een onderzoek onder kantoorhouders uit waarin naast allerlei tevredenheidsvragen ook de NPS-vraag aan de orde komt.

De vraag die gesteld wordt is: *'Een vriend of familielid overweegt om ook kantoorhouder te worden van een bank. Op een schaal van 0 tot en met 10, zou u deze vriend of dat familielid aanraden om kantoorhouder van Argenta te worden?'* Na een lage score in 2013, gaf ook het onderzoek in 2014 de lage NPS-score van -10. Dit bij een respons van 88% van de kantoorhouders. Hier is Argenta flink van geschrokken. De kantoorhouders zijn immers de deur naar de markt. In presentaties werd de metafoor van de toren van Pisa gebruikt. De kantoorhouders die exclusief voor Argenta werken zijn het fundament van de toren. Als deze niet goed is, als kantoorhouders niet optimaal tevreden zijn, dan gaat de toren scheef staan. Vandaar dat allerlei maatregelen zijn genomen om de tevredenheid van de kantoorhouders te verbeteren. Enkele voorbeelden zijn:

- Het verruimen van de openingstijden van het Contact Center, dat ook het contactpunt voor kantoorhouders is.
- Het vereenvoudigen van processen voor kantoorhouders.
- Het digitaliseren van archieven waardoor kantoorhouders minder fysieke archieven hoeven te beheren.



Figuur 5. Tevreden cliënten nemen meer producten af, meer producten versterkt de tevredenheid

Accelerando op hoofdlijnen

Drie jaar geleden is het omvangrijke verbeterprogramma 'Accelerando' gestart. De naam Accelerando is geïnspireerd op de muziekterm die gebruikt wordt om een (graduele) tempoversnelling aan te geven. Centraal in de aanpak staat Customer Excellence als operating model voor 2020: een aanpak om de dienstverlening voor klanten en kantoorhouders fundamenteel te verbeteren. Hierbij vormt Operational Excellence met de focus op de klant de basis waarbij technieken van Customer Intimacy worden gebruikt.

De belangrijkste uitdagingen voor het programma en het werken aan Customer Excellence zijn:

- De juiste dingen doen: focus op alle activiteiten die geen waarde toevoegen voor klanten (gericht op: sober, verspilling wegwerken, eenvoud). Het voortdurend werken aan de soberheid van de organisatie door verspillingen en onnodige kosten te vermijden.
- De dingen juist doen: focus op alle activiteiten die waarde toevoegen (gericht op: voorspelbaar, snel, foutloos, duurzaam). Het nemen van maatregelen om zowel de NPS van klanten als die van kantoorhouders te verhogen.
- Het inbedden van een lean-verbetercultuur in de organisatie. Een cultuur waarbij medewerkers zich elke dag weer afvragen hoe ze zaken beter kunnen doen.

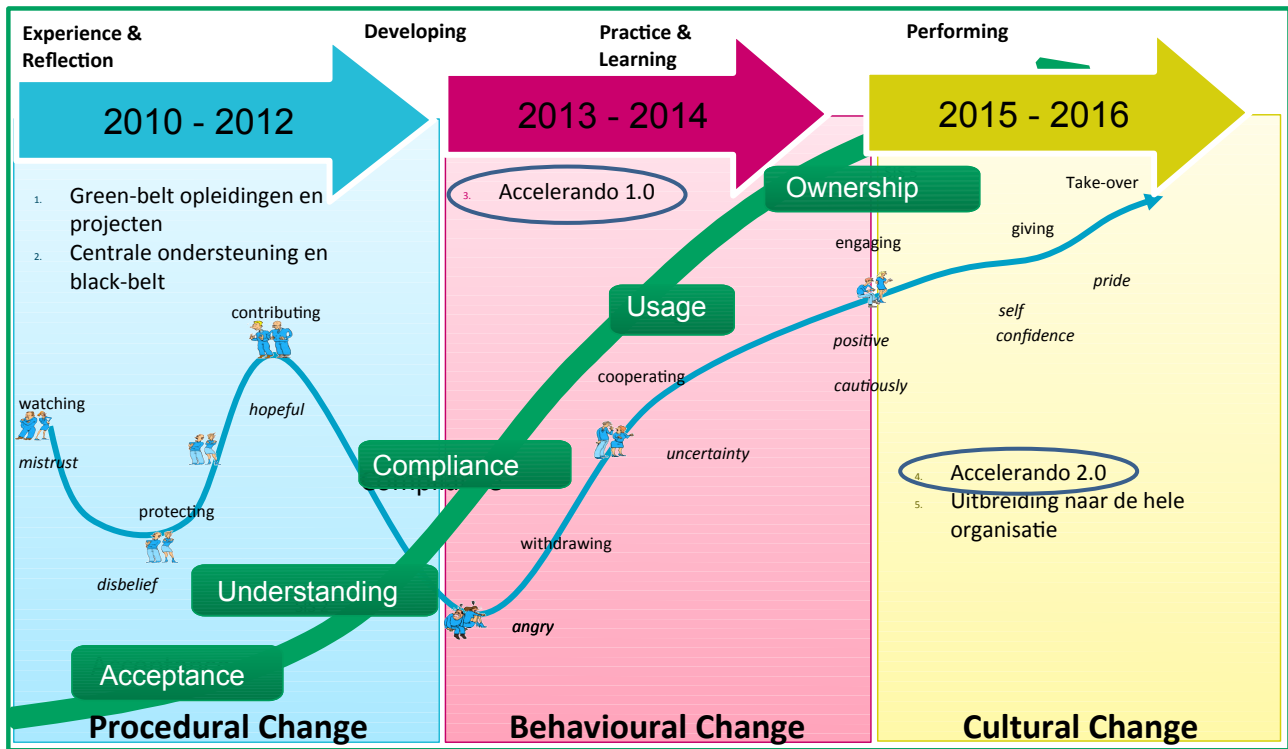
Een verbetercultuur gaat hierbij verder dan georganiseerd verbeteren. De vier kenmerken zijn:

- Goed afgesproken rollen in het verbeterproces. Iedereen maakt voorstellen. Er is een lokaal beschikbare 'change' organisatie (procesbeheer,

projectmedewerkers) opgezet. Elke directie heeft hierbij een 'run-deel' (de productie) en een 'change-deel' bestaande uit interne consultants en medewerkers die vanuit Accelerando ondersteunen. Deze vallen hiërarchisch onder de lijn, functioneel onder Project- en Procesexcellentie.

- Leidinggevend en op elk niveau stimuleren en faciliteren verbeteringen.
- Betrokkenheid en eigenaarschap van iedereen door een laagdrempelige en praktische aanpak. Verder is er een grote mate van openheid over resultaten, best practices, successen en tegenslagen. Momentums worden gebruikt vanuit de gedachte dat men het ijzer moet smeden als het heet is.
- Er is ruimte voor verbeteren vanuit de hoeveelheid werk en capaciteit. Dit om het een normaal onderdeel van het werk te laten zijn.
- Vieren van resultaten. Verbeteren is fun en motiveert.

Het werken aan een continue verbetercultuur kent binnen Argenta een evolutieproces dat bestaat uit drie fasen. In de periode 2010-2012 heeft het accent voornamelijk op Lean Six Sigma en hieruit voortvloeiende opleidingen gelegen. In 2013 is het Accelerando programma gestart in acht van de twintig directies. Dit werd gevolgd door Accelerando 2.0 dat is gestart in 2015. Door een fusie van twee directies zijn dit er later zeven geworden. De zeven directies gaan door met hun traject en alle overige directies starten met een op basis van de ervaringen aangepaste versie van Accelerando 1.0.



Figuur 6. Eerste drie fasen van de ontwikkeling van een continu verbetercultuur

Fase 1. Lean Six Sigma opleidingen en projecten

In de periode 2010-2012 is Argenta gestart met Lean Six Sigma. Dit is een verbetermethodiek die bestaat uit praktische technieken om de toegevoegde waarde voor de klant en de productiviteit van de organisatie te verhogen. Door meer efficiënt en effectief te werken vindt er een verhoging van de klanttevredenheid en reductie van de operationele kosten plaats. Hiervoor heeft de organisatie ingezet op allerlei Lean Six Sigma opleidingen. Deze opleidingen werden ook na 2012 verdergezet waardoor nu meer dan de helft van alle medewerkers een opleiding heeft gevolgd (zie tabel 1). In onderstaand schema is het aantal Argentanen met een Lean Six Sigma belt weergegeven.

Binnen Argenta worden verbeterinitiatieven van verschillende omvang uitgevoerd. Zo zijn er de grote verander- en investeringsprogramma's welke vanuit de gekozen strategie van Argenta worden uitgevoerd. Daarnaast zijn er nog drie soorten initiatieven die meer vanuit de Lean methodologie worden uitgevoerd:

1. Green en Black Belt projecten: dit zijn de projecten die worden gestart vanuit de Lean Six Sigma

methodologieën, de DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve en Control) cyclus volgen en zo gestructureerd processen verbeteren. Bij de Black Belt projecten ligt een grotere focus op het (transversaal) toepassen van change management en statistisch onderbouwen van genomen beslissingen. Een voorbeeld hiervan is de reductie van de administratieve last bij de directie Verzekeren.

2. Kaizen workshops: middels deze workshops wordt op zeer korte termijn (binnen één week) de focus gelegd op een bepaald proces of pijnpunt om dit te analyseren en te verbeteren.

3. Continu verbeteren (elke dag beter): Accelerando draait om het continu verbeteren van processen binnen Argenta. Van alle medewerkers binnen Argenta wordt verwacht dat zij continu bezig zijn met het in vraag stellen van hun processen en werkzaamheden. De focus van Accelerando ligt dan ook op de kleinere verbeterinitiatieven die door medewerkers zelf kunnen worden gerealiseerd zonder dat dit veel tijd in beslag neemt of waarvoor IT aanpassingen benodigd zijn. Figuur 7 laat duidelijk zien dat al deze kleinere continue verbeteringen een veel grotere impact hebben op de processen en op de beleving van de cliënt.

	Aantal Argentanen deelgenomen (december 2015)	
White belt	302	Gericht op inspireren 1 dag: uurtje theorie, inspiratiesessie en een lean spel
Yellow belt	133	Gericht op technieken en meewerken Verplicht voor alle teamleiders – 2 dagen
Green belt	37	Gericht op leiden en uitvoeren van projecten Verplicht voor alle procesbeheerders – 8 dagen
Black belt	17	Gericht op leiden van projecten 10 dagen theorie, 2 dagen change management

Tabel 1. Deelnemers Lean Six Sigma opleidingen

Fase 2. Accelerando 1.0

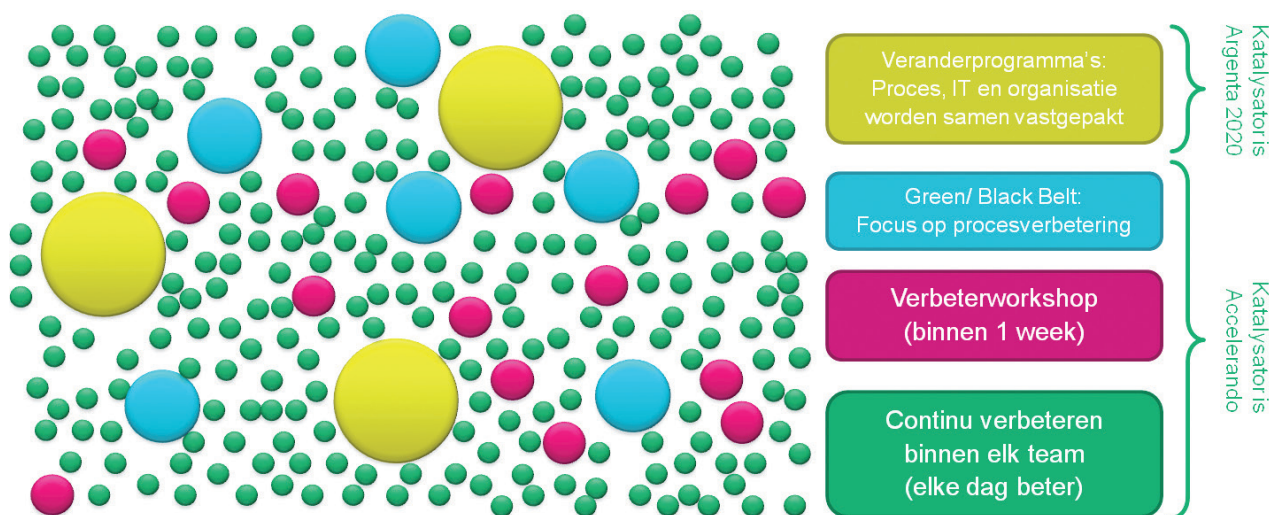
In 2013 is ervoor gekozen om naast de initiatieven uit fase 1 ook een integrale aanpak per directie in te voeren. Een aanpak waarbij ook het management actief is betrokken. In deze fase hebben acht operationele directies deelgenomen: Beheer en Kwaliteit, Lenen, Verzekeren, Sparen en Betalen, Contact Center en Personenbeheer, ICT Operaties & Releases, Beleggen en het bijkantoor in Nederland. Door een fusie van twee directies zijn dit er later zeven geworden. Met deze directies is een traject gestart waarin men eerst in startsessies kennis heeft gemaakt met de 10 speerpunten en de 26 eindpunten waar elke directie aan het eind van het traject aan zou moeten voldoen. De directies hebben allerlei tools, hulpmiddelen en stappenplannen gekregen om hierin te slagen. In tabel 2 worden deze 10 "gezond verstand" speerpunten en 26 eindpunten weergegeven.

De 26 eindpunten geven op een heldere en praktische wijze weer wat het 'ideale' werken aan de verbetercultuur binnen een directie inhoudt. De directies zijn hier vervolgens mee aan de slag

gegaan. De voortgang per directie wordt op twee verschillende manieren gevolgd:

- Accelerando Scan: twee interne adviseurs vullen de checklist samen met de Accelerando verantwoordelijke in. Ze beoordelen de eindtermen zo objectief mogelijk waarbij voor een aantal eindtermen fysieke bewijsstukken worden opgevraagd.
- Accelerando enquête: een online enquête onder alle medewerkers van een directie. Dit om te begrijpen hoe medewerkers Accelerando ervaren en om een aantal scores van de eindpunten te toetsen.

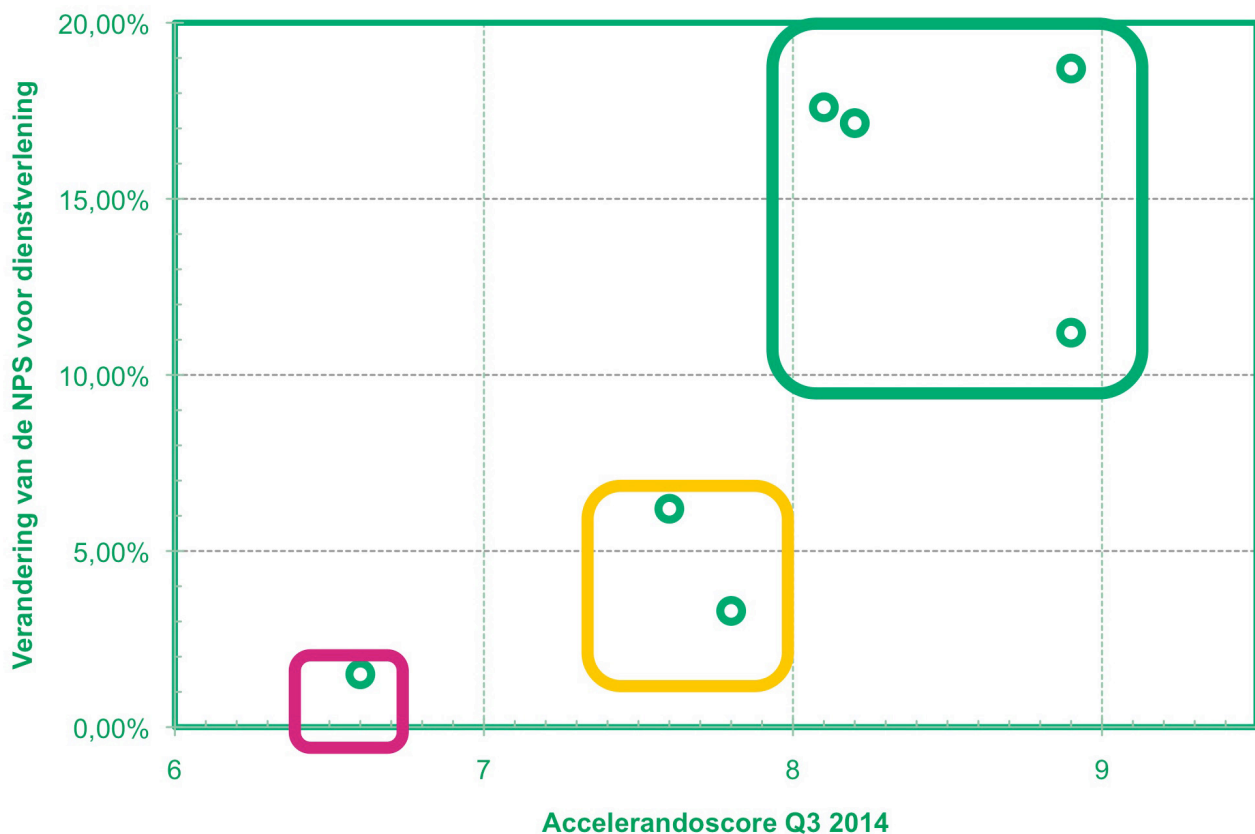
Vanaf de start in het eerste kwartaal van 2013 heeft er een duidelijke stijging van de scores van alle directies plaatsgevonden. Scoorden de directies tezamen in het begin gemiddeld een 3,4 op een schaal van 1-10 (34% van de gedragingen werd waargenomen), in het eerste kwartaal van 2015 was dit een 8,2. Meer recente vergelijkbare scores zijn er voor deze directies niet daar zij op Accelerando 2.0 zijn overgestapt.



Figuur 7. Verschillende verbeterinitiatieven

Alle directies zijn in de loop van de tijd in score gestegen. De directie met de hoogste score heeft een 8,9. Die van de laagst scorende directie is een 6,6. Ook zijn er duidelijk verschillen in scores per speerpunt, zo scoren 'competenties' en 'appreciatie' het hoogst, 'dashboard' en 'voorbeeldgedrag' het laagst. De scores worden binnen de eigen directie openbaar gemaakt met behulp van intranet. Zo kan elke medewerker de score van de eigen directie zien. Dit leidt duidelijk tot een stimulans voor leidinggevendenden om actief mee te werken.

Verder is er in 2014 een analyse uitgevoerd waarbij de Accelerando score per directie is vergeleken met de groei in NPS voor de dienstverlening zoals kantoorhouders deze hebben gegeven. Hieruit blijkt een duidelijk verband (zie figuur 8). Hoe hoger de score hoe hoger de groei in NPS. De kantoorhouders merken inmiddels een verbetering in de houding van een aantal directies.



Figuur 8. Verband tussen de Accelerando en de NPS score

element	speerpunten		eindpunten
Ontwikkelen van medewerkers	1. Competenties	1	De directeur wijst de rol van Project- & Procesmanager toe
		2	Bij het uitvoeren van projecten (zonder IT-impact) gebruikt men DMAIC als methodiek (Define, Measure, Analyze, Improve en Control)
		3	De procesbeheerders zijn gecertificeerd als Green Belt (of ongoing)
		4	De teamleiders hebben de Lean Six Sigma Yellow Belt opleiding gevolgd
		5	Meer dan 50% van de medewerkers heeft minstens een Lean Six Sigma White Belt opleiding gevolgd
		6	Managers en directeuren hebben de Lean Six Sigma Inspiratiesessies voor hoger kader gevolgd
	2. Leiderschap	7	Elk team bespreekt regelmatig de operationele prestaties (tijdens een rondro of dagstart)
		8	De leidinggevende bespreekt regelmatig het waarom, de lange termijn visie, en de vooruitgang van Accelerando
		9	De leidinggevendenden laten hun teamleden leiding nemen bij het uitwerken van verbeterinitiatieven en ondersteunen hen hierbij
Meten van prestaties	3. Indicatoren	10	Binnen de directie worden cijfers verzameld en geanalyseerd over de activiteiten van de directie
		11	Teamleiders bespreken regelmatig (bijv. tijdens rondro) trends en afwijkingen van de indicatoren van de directie
		12	De indicatoren van de directie worden gevisualiseerd (op een partitura of kaizen bord)
	4. KPI's	13	Er zijn een aantal KPI's vastgelegd die regelmatig worden gemeten
		14	KPI's worden regelmatig geanalyseerd en actiepunten worden bepaald op basis van de score
		15	De directeur bespreekt minstens maandelijks de KPI's met zijn/haar medewerkers
	5. Doelen	16	Realistische doelen worden bepaald voor de vastgelegde KPI's
		17	De directie vertrekt bij het formuleren en het kwantificeren van de doelstellingen vanuit de wensen van de klant (NPS) en de jaarlijkse Business Plan doelen. Dit mag op basis van (historische) veronderstellingen
	6. Dashboard	18	De leidinggevendenden stellen maandelijks een operationeel dashboard op
Verbeteren van prestaties	7. Verbetermogelijkheden	19	Er is een centrale verbeterlijst met alle voorstellen gemaakt door de medewerkers, toegankelijk voor alle medewerkers van de directie
		20	De status van verbetervoorstellen is te raadplegen op dezelfde centrale verbeterlijst
	8. Continu verbeteren	21	De teamleiders nemen de leiding in de uitvoering van Quick Wins en volgen hierbij op zijn minst de fases D (define), I (implement) en C (control) uit de DMAIC verbetermethodiek
		22	De directie beheert alle verbeterprojecten van de centrale verbeterlijst
Stimuleren van medewerkers	9. Appreciatie	23	Geïmplementeerde verbetervoorstellen worden in de verf gezet
		24	De leidinggevendenden appreciëren hun medewerkers
	10. Voorbeeldgedrag	25	De directeur is betrokken bij de verbetercultuur in zijn/haar directie. Hij/zij neemt hiervoor voor iedereen zichtbare stappen
		26	Het DC-lid is betrokken bij de verbetercultuur in zijn/haar verantwoordelijkheidsgebied. Hij/zij neemt hiervoor voor iedereen zichtbare stappen

Tabel 2. 10 speerpunten en 26 eindpunten

Fase 3: Accelerando 2.0 en uitdagingen

Accelerando 2.0'

Binnen Accelerando 2.0 wordt er onderscheid gemaakt tussen Adagio en Allegro directies. De directies die in 2013 zijn gestart, gaan door met Accelerando in de Allegro fase. Er worden nieuwe uitdagingen gesteld en voor de 26 eindpunten wordt de lat nog hoger gelegd. Naast deze 'upgrade' zal er voor deze directies meer aandacht zijn voor het systematisch implementeren van verbetervoorstellen, realiseren van uitdagende doelstellingen en het verhogen van de betrouwbaarheid van de operatie. Nadat zij de afgelopen jaren hebben gefocust op 'de juiste dingen doen' zullen zij zich nu gaan focussen op 'de dingen juist doen'.

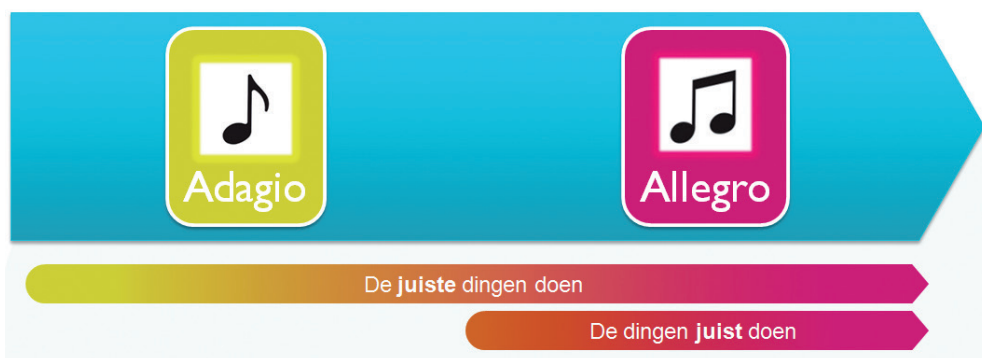
De nieuwe directies die zullen starten met Accelerando stappen in, in de Adagio fase en doorlopen dat wat de andere acht inmiddels in fase 1 doorlopen hebben. Daarnaast wordt van de Allegro directies verwacht dat zij de nieuwe Adagio directies begeleiden in hun groeipad naar de continu verbetercultuur.

De directie Project- en Procesexcellentie heeft ten alle tijden een bewakende rol binnen het programma Accelerando en ziet toe op toepassing en naleving van methodes en technieken. Daarnaast ondersteunt Project- en Procesexcellentie zowel de Adagio als de Allegro directies bij de uitvoering van Accelerando.

Uitdagingen

Argenta heeft nog vele uitdagingen. Enkele hiervan zijn:

- Het invoeren van Accelerando in de gehele organisatie, ook in het kantorennet.
- Waar nu in de Accelerando-aanpak rekening wordt gehouden met de klant en de NPS zal in de toekomst de klant veel meer het vertrekpunt van processen en de besturing binnen de organisatie worden. Dus meer van buiten naar binnen gaan werken.
- Het verankeren van continu verbeteren bij alle leidinggevenden als een normaal onderdeel van hun taak. Dat het voor leidinggevenden een tweede natuur is om continu te verbeteren en integraal te werken aan Customer Excellence.
- Het zorgen dat Accelerando in 2020 geen programma meer is maar dat continu verbeteren een vast onderdeel van de Argenta cultuur en gedragingen is geworden. Het zorgen dat het een normaal onderdeel van het werk van elke medewerker is.



Figuur 9. Adagio en Allegro