



Customer Delight Case **2**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen
Hans de Wolff
Daniël Stegeman

Triodos Bank Nederland

Volg je Hart, Gebruik je Hoofd

Hoe de afdeling Klantcontact van Triodos Bank Nederland invulling geeft aan een duurzame relatie met klanten en medewerkers. Het gevolg is een symbiose, een elkaar versterkend effect van enthousiaste medewerkers en enthousiaste klanten.

Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

- Hoe kan een organisatie haar klantcontact zo inrichten dat klanten dit ervaren als menselijk en persoonlijk. Door te zorgen dat er een verbinding met klanten wordt gemaakt realiseert de bank een hoge mate van klanttevredenheid en een hoge Net Promoter Score voor de branche.
- Hoe de afdeling Klantcontact vanuit de klant en kwaliteit stuurt en hier geen concessies aan doet. Hoe een afdeling niet stuurt op productiviteit of andere efficiency gedreven indicatoren.
- Hoe een organisatie concreet invulling geeft aan het principe van 'medewerkers maken het verschil'.



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

Triodos Bank

Hans de Wolff – Directeur Retail Bank
Daniël Stegeman – Manager klantcontact
Triodos Bank Nederland
Daniel.stegeman@triodos.nl

Verder hebben Cees, Cemile, Jerker, Jet, Joke en Olivier bijgedragen aan deze casus.
Met verder een bijdrage van Marijke Pluim over CoachKompas (zie bijlage).

© 2014 Jean-Pierre Thomassen, Triodos Bank Nederland

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 Triodos Bank Nederland.

Triodos Bank

Negen jaar nadat in 1971 Triodos Foundation was opgericht voor het ondersteunen van vernieuwende projecten en bedrijven werd Triodos Bank NV opgericht. Na een start in Nederland heeft de bank inmiddels ook vestigingen in België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en in Duitsland. Deze casus heeft echter betrekking op Triodos Bank Nederland.

Triodos Bank is een van de duurzaamste banken ter wereld. De missie is om het geld van klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Triodos is een bank die er alles aan doet om een positieve verandering in de wereld teweeeg te brengen. De vier kernwaarden van de bank zijn:

- **Duurzaamheid:** de bank financiert alleen bedrijven die mens, milieu of cultuur centraal stellen.
- **Transparantie:** de bank is van mening dat mensen die geld aan haar toevertrouwen, moeten weten wat zij met hun geld doen.
- **Uitmuntendheid:** de bank wil dat de kwaliteit van haar producten en diensten tot de beste van de bankensector behoort.
- **Ondernemerschap:** de bank is voortdurend aan het werk om vernieuwende manieren te ontwikkelen om duurzame ondernemers, bedrijven en initiatieven te financieren.

De bank wil een uitmuntende dienstverlening bieden die zich onder andere vertaalt in een uitstekende klantenservice. Een van de bedrijfsprincipes hierbij is het continu verbeteren van bedrijfsprocessen en -activiteiten.

Triodos Bank groeit al jaren met dubbele cijfers. De groei wordt extra aangetrokken door de actualiteiten in de financiële wereld. Triodos Bank is daardoor gegroeid tot een middelgrote bank in Nederland. De bank heeft begin 2014 250.000 klanten die voornamelijk spaar- en beleggingsproducten afnemen. Daarnaast zijn er ook al 80.000 betaalrekeningen geopend. Het aandeel zakelijke klanten is in de afgelopen jaren sterk gestegen naar 30.000 begin 2014. Dat wat particulieren en bedrijven sparen en beleggen, leent de bank weer uit aan duurzame bedrijven en organisaties. Dit vormt de tweede groep klanten van de bank.

Om te zorgen dat de bank zich volledig kan focussen op haar missie, het teweeeg brengen van een positief maatschappelijke verandering, is de bank niet beursgenoteerd. Zij brengt certificaten van aandelen uit zonder stemrecht die iedereen kan kopen, meer dan de helft van de certificaten is in handen van de eigen klanten van de bank. Hiervoor is gekozen om een gezond bedrijf te blijven, eigen keuzes te kunnen blijven maken en om niet op korte termijn winst en successen te hoeven sturen.

De missie en waarden van de bank zijn vertaald naar de eigen interne organisatie, leidinggevend en medewerkers. De bank stuurt dan ook sterk op duurzame klant- en werknemersrelaties.



Resultaten

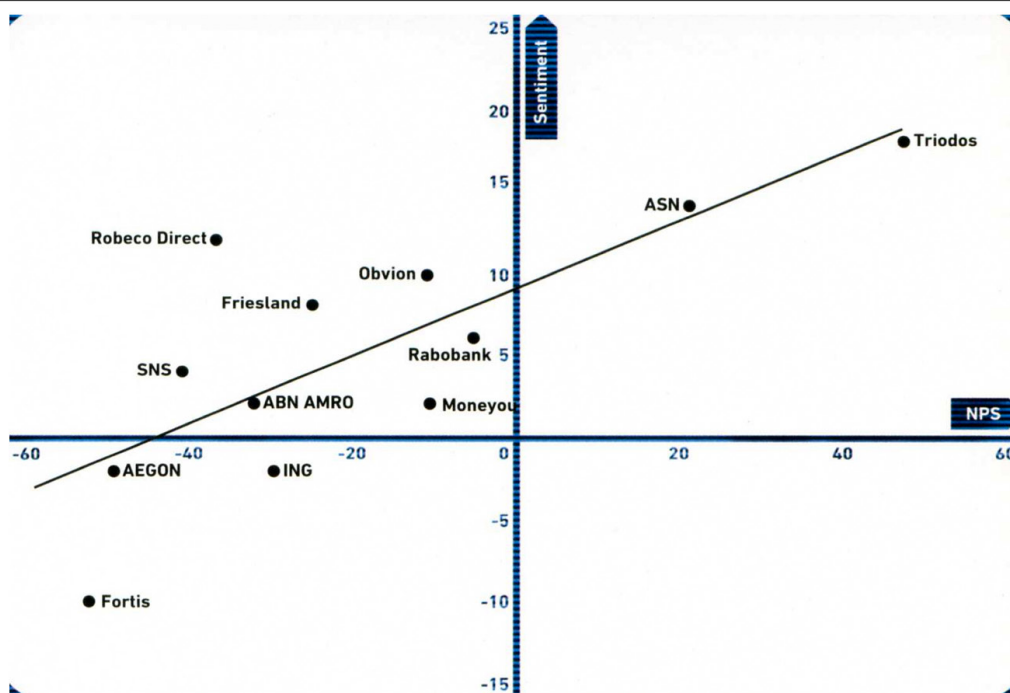
Naast een sterke groei van het klantenbestand heeft dit alles geleid tot een voor de branche zeer hoge mate van klanttevredenheid en Net Promoter Score (NPS). Onderzoeken van Kassa en de Consumentenbond geven een beeld van een consistent hoge mate van klanttevredenheid. Hier enkele onderzoeksresultaten van de Bankenmonitor Consumentenbond:

- Augustus 2010: Triodos heeft de hoogste klanttevredenheid in de sector met een waardering van klanten van een 8,2 voor internetbankieren en een 8,5 voor de medewerkers.
- April 2011: samen met de ASN Bank heeft de Triodos Bank de hoogste waardering van klanten. Internetbankieren en Medewerkers scoren beide een 8,4 gemiddeld.
- Juni 2011: Triodos Bank heeft de hoogste waardering van klanten met een 8,3. Met name de medewerkers scoren aanzienlijk hoger dan de andere banken.
- Februari 2012: samen met de ASN Bank heeft de Triodos de hoogste waardering door klanten, weer een 8,3.

In hetzelfde jaar won de bank de Customer Centric DNA Award binnen het segment banken. De bank had een Net Promoter Score van +49,7 (bron: onderzoek TNS Nipo); de hoogste in de bankensector.

Kortom, een langdurig en consistent beeld van een hoge mate van waardering door klanten.

Sentiment (online reputatie) en Net Promoter Score per bank 2011



Klanten en Triodos Bank

Bij Triodos bank staat niet zozeer de klant centraal, maar het belang van de klant. De bank levert eerlijke en transparante producten met een grote maatschappelijke waarde. Hierdoor is de kern van de dienstverlening (het wat) van de bank gezond. De kern is goed waardoor klanten meer betrokken bij de bank zijn en er meer sympathie is dan voor veel andere banken. Dit leidt tot de veel hogere intentie om de bank aan te bevelen (zie kader). Dit blijkt verder uit het feit dat de klanten, die contact opnemen, met de bank erg begripvol en betrokken zijn. Zo is de klantenservice van de bank (het hoe) niet alleen de glazuurlaag die tracht om de verstoorde relatie met klanten te repareren, maar een verlengde van waar de gehele bank voor staat. Deze betrokkenheid van klanten is wel verschillend. Hierbij kan er een onderscheid gemaakt worden in drie groepen klanten.

- De klanten die vanuit de missie van de bank vanaf het eerste uur klant zijn. Deze groep klanten is een soort 'familie' die zeer betrokken is bij de bank, emotioneel verbonden maar wel kritisch. Dit niet zo zeer op de mate van klantgerichtheid maar wel op het beleid van de bank. Als er nieuwe leningen worden gegeven dan komt het voor dat klanten vanuit hun betrokkenheid hier diepgaande vragen over stellen waar uiteindelijk de directie bij ingeschakeld moet worden.
- De klanten die kiezen voor de bank vanwege haar missie, maar hier minder emotioneel mee verbonden zijn. Deze klanten accepteren nog dat de bank niet alle diensten en producten biedt die de grootbanken leveren.
- De klanten die vaak vanwege het kleinschaliger karakter, de goede service of gepercipieerde hogere ethische normen over zijn gestapt. Zij vergelijken Triodos Bank met de andere banken en hebben de minste emotionele binding met de bank en haar missie.

Het verwachtingspatroon van deze drie groepen klanten ten aanzien van het klantencontact is verschillend. Zo kan de bank bij de eerste groep klanten in de service bijna niets fout doen, gesprekken gaan vaak over keuzes die de bank maakt en haar filosofie. De derde groep klanten daarentegen prefereert vaak een meer zakelijke benadering. Verder is de ervaring dat de bedrijfsmatige klanten (bedrijven/organisaties) kritischer zijn dan particulieren. Ze zitten niet op extra werk te wachten, het moet gemakkelijk zijn en ze verwachten snel actie.



Wat het verschil in de dienstverlening maakt?

In de afgelopen jaren hebben veel grote ondernemingen, waaronder banken, het contact met klanten efficiënter en onpersoonlijker gemaakt. Veel banken proberen het persoonlijk/telefonisch contact met klanten te voorkomen, ze brengen het aantal contacten terug, voeren zoveel mogelijk digitale zelfhulp voor klanten in en daar waar er contact is wordt voornamelijk op standaardisatie, kostenverlaging, afhandeltijden en productiviteit gestuurd. Dit zijn allemaal zaken die Triodos Bank niet doet. De menselijke maat zowel voor klanten als medewerkers staat voorop. Het motto van de bank 'Volg je Hart; Gebruik je Hoofd' illustreert dit.

De bank heeft veel geïnvesteerd in het op orde hebben van haar processen. Dit om onduidelijkheden, problemen, fouten en andere onplezierige zaken voor klanten te voorkomen en het hen zo gemakkelijk mogelijk te maken. De bank heeft daarnaast vanaf de oprichting een eigenzinnige keuze gemaakt in het klantcontact en deze in de loop van de jaren vastgehouden. Belevingswaarden zoals persoonlijk, aandacht, authentiek geven dit het best weer. Hier een overzicht van wat dit in de praktijk van de dienstverlening van de afdeling Klantcontact betekent.

- Geen keuzemenu
- Wees jezelf
- Verbinding met de missie
- Wees persoonlijk
- Los het probleem achter de vraag op
- Buig regels waar nodig
- Neem de tijd
- Eén contact is voldoende
- Geen upselling

Dit zijn de negen kenmerken van het klantcontact die heel anders zijn dan bij veel andere afdelingen klantcontact en call centers. Of, zoals een van de medewerkers aangaf: *'We zijn eigenlijk helemaal geen call center. Als ik een half uur met een klant in gesprek ben dan kan dit'*. De bovenstaande punten maken het contact met de medewerkers van Klantcontact zo bijzonder. Het blijkt dat vooral klanten die andere banken gewend zijn en nu bij Triodos bankieren blij verrast zijn. Het zijn vooral

deze klanten die echt enthousiast over het klantcontact zijn.

Geen keuzemenu

De organisatie maakt geen gebruik van een keuzemenu/voice respons systeem. De bank heeft drie telefoonnummers, een voor zakelijke, een voor particuliere klanten en een voor internetbankieren. Belt de klant dan krijgt hij een medewerker aan de lijn.

Wees jezelf

De klant merkt dat hij een enthousiaste medewerker aan de lijn krijgt die 'authentiek' en zichzelf is. De medewerker voert het gesprek op zijn/haar eigen wijze. Er wordt niet met belscripts gewerkt. Het enige dat de medewerker gebruikt is een leidraad/richtlijn conform de vijf A's:

1. Aanvang
2. Analyse
3. Aanbod
4. Afsluiting
5. Attitude



Per 'A' zijn er enkele richtlijnen beschreven voor de medewerker om rekening mee te houden. Voorbeelden zijn: 'telefoneer met een glimlach' en 'maak de vraag helder'. Deze zijn vastgelegd in het CoachKompas dat de bank samen met Marijke Pluim in 2009 heeft ontwikkeld (zie bijlage). De medewerkers krijgen handvatten voor het structureren van het gesprek en hebben de vrijheid om het gesprek naar eigen inzicht vorm te geven.

Verbinding met de missie

Medewerkers Klantcontact werken niet alleen bij de bank voor het salaris. Een zeer belangrijke drijfveer en intrinsieke motivatie zijn de missie van de bank en het willen helpen van klanten. In de werving en selectie wordt hier consequent rekening mee gehouden, maar ook in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Van medewerkers wordt verwacht dat ze de duurzame missie van de bank weten te verwoorden in de gesprekken. Dit om bij te dragen aan de persoonlijke klik met de klant. Niet alleen voor de klant is dit belangrijk, maar ook voor de medewerkers zelf. Zoals een medewerker dit verwoord:

Ik werkte voorheen bij een financiële dienstverlener. Ik moest regelmatig het bedrijf verdedigen tegen klagende klanten die een woekerpolis hadden. Op een gegeven moment lukte me dit niet meer. Ik stond niet meer achter het bedrijf waarvoor ik werkte. Nu is dit gelukkig helemaal anders.

Wees persoonlijk

Probeer van een zakelijk een persoonlijk gesprek te maken. Maak een persoonlijke klik door tijd te nemen voor de klant achter de vraag. Medewerkers proberen puur zakelijke gesprekken te voorkomen waarbij de klant vraagt en de medewerker 'draait'. Zoals een van de medewerkers dit verwoord:

De leukste gesprekken zijn als je het niet meer hebt over de vraag die de klant stelde. Soms komt het voor dat een gesprek wel 30 minuten duurt.

Los het probleem achter de vraag op

Het is niet 'u vraagt wij draaien'. Ga verder dan de vraag van de klant en probeer ook het probleem hierachter te ontdekken. Vraag door en doorgrond het probleem.

Belangrijk hierbij is dat het niet gaat om de vraag beantwoorden maar om het inspelen op de klantsituatie. Doorvragen, tot de kern komen en het probleem achter de vraag oplossen. In sommige gevallen betekent het een extreme mate van behulpzaamheid om het probleem op te lossen. Zo was er een klant die met een geblokkeerde betaalpas voor de slagboom van een tolweg in Denemarken stond. De betreffende medewerkers heeft alle scenario's uit de kast gehaald om de klant weer op weg te helpen. Of bijvoorbeeld de boze klant die een getekende aanvraag wilde komen afgeven. Per abuis stond hij voor de verkeerde poort, en wel die van het hoofdkantoor van de bank elders in Zeist. Om de klant zijn adrenaline niet nog verder op te stuwen heeft een medewerker zijn fiets gepakt en is hij naar het andere gebouw gefietst om de enveloppe van de klant in ontvangst te nemen.

Buig regels waar nodig

Behandel de klant zoals jezelf behandeld zou willen worden. Regels dienen hierbij de mens. Zolang de medewerker zijn hart volgt en zijn hoofd gebruikt, is het buigen van regels als dit nodig is zelfs gewenst. Het management stimuleert dit actief. Medewerker zijn, bij problemen/klachten, vrij in het aanbieden van oplossingen die de bank tot circa honderd euro kosten. Dit zonder vooraf toestemming te vragen. Een van de medewerkers schatte dat dit eenmaal per 2-3 weken voorkomt. Wel is het de bedoeling dat dit later besproken wordt. In gevallen boven de honderd euro vindt er wel eerst afstemming met de directie plaats. Hier enkele voorbeelden.

- Een nieuwe klant woont in Afrika. Hij heeft een rekening geopend. Maar door de trage postverzending heeft de klant een aantal zaken niet tijdig kunnen doen. Het gevolg is dat de rekening inmiddels weer gesloten was. De klant heeft hierover contact opgenomen, hierna heeft de betreffende medewerker er alles aan gedaan om de rekening toch weer te reactiveren. De klant hoefde niet opnieuw weer een rekening te openen.
- Een familie had een kinderrekening geopend waarvan men pas na het 18e levensjaar geld mocht opnemen. Na een tijdje bleek echter dat het kind ernstig ziek was en de familie het geld nodig had om de dokter te kunnen betalen. De regel is gebogen en het geld is uitgekeerd.
- Een dame van 73 jaar heeft 100.000 € voor tien jaar vastgezet. Een tijdje later raakt ze onverwacht verliefd en heeft ze geld nodig om samen te gaan wonen. Echter, aan het voortijdig opnemen van het geld is een boete van 10% verbonden. De bank heeft de regels gebogen. Een deel dat de dame nodig had kon zij boetevrij opnemen, het andere deel is voor 2-3 jaar vastgezet.

Uitgangspunt hierbij is dat de bank haar klanten vertrouwt. Vaak blijkt uit een gesprek met de klant al snel dat deze ter goede trouw is. En wordt er toch een keer misbruik gemaakt, jammer. De andere klanten mogen hier niet de dupe van zijn.

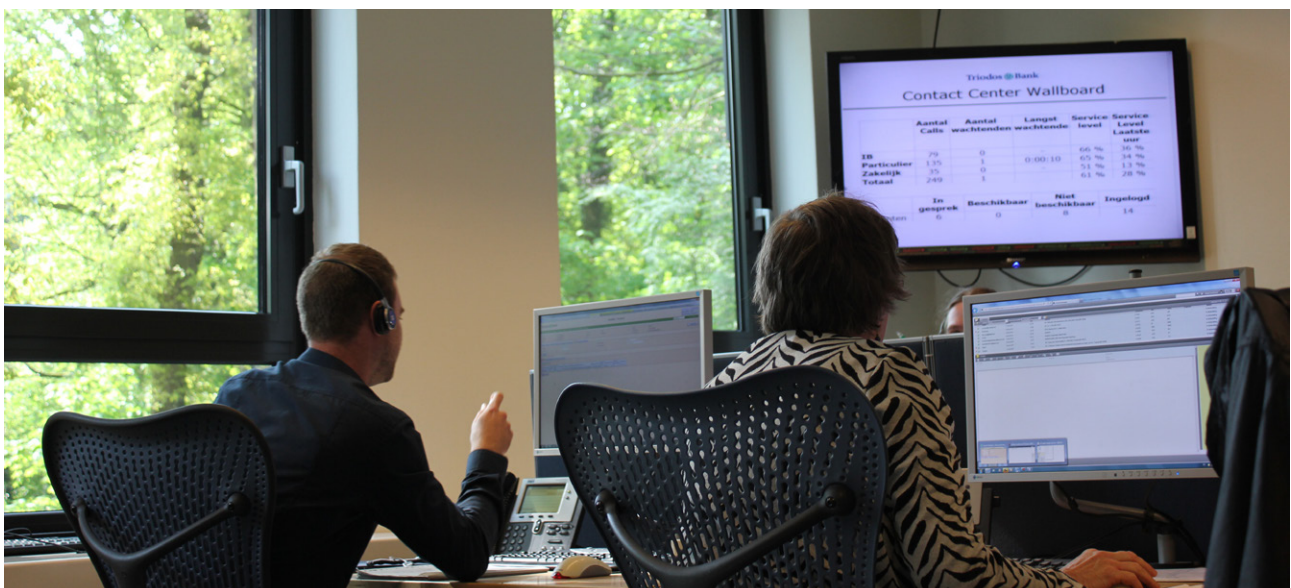
Neem de tijd

Om de voorgaande zaken te realiseren is het van belang dat de medewerker ruim de tijd neemt voor een gesprek. Te korte gesprekken van rond de 2 minuten zijn niet gewenst.

Maatwerk, persoonlijke aandacht, de vraag achter de vraag vinden kost tijd. Klantcontact stuurt niet op de gemiddelde gesprekstijd. Medewerkers worden hier niet op beoordeeld. Men streeft naar een gemiddelde gesprekstijd van rond de 3-4 minuten. Medewerkers met een veel hogere gemiddelde gesprekstijd worden gecoacht in het terugdringen van de gesprekstijd. Dit laat onverlet dat het soms nodig is om gesprekken van 15-30 minuten te voeren. Medewerkers met een kortere gemiddelde gesprekstijd worden gecoacht in het anders gaan voeren van de gesprekken. Immers in gesprekken van rond de 2 minuten kun je geen klik met de klant maken. Dit zijn 'u vraagt wij draaien' gesprekken. Deze zijn eigenlijk nog meer taboe dan te lange gesprekken. Belwerk is immers geen productiewerk. Hier komt nog bij dat als een medewerker dit te lang doet hij/zij helemaal afbrandt. Kortom, er is eerder een ondergrens dan een bovengrens.

Eén contact is voldoende

One call does it all; van medewerkers wordt verwacht dat ze alle vragen van de klant kunnen beantwoorden en behandelen. Komt een medewerker er niet uit, dan maakt hij een terugbelafpraak. Belt een klant, dan moet hij erop aan kunnen dat hij bij deze medewerker met al zijn vragen terecht kan.



Doorverbinden is taboe binnen de organisatie. In de praktijk blijkt dat minder dan 0.5% van alle telefoontjes wordt doorverbonden. Verder worden klanten die contact opnemen geholpen en niet naar de website doorverwezen. Dit vraagt om medewerkers met een minimaal opleidings- en/of denkniveau van HBO/WO. Verder dat er veel geïnvesteerd wordt in de kennisontwikkeling van medewerkers. Veel medewerkers zien deze brede inzetbaarheid als een groot voordeel van het werk. Hierdoor zijn de kosten voor het klantcontact wellicht hoger dan bij andere bedrijven. Maar Triodos Bank ziet dit als een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de missie en de waarden. Goede service mag geld kosten.

Geen upselling

Van medewerkers Klantcontact wordt verwacht dat zij tijdens hun contact met klanten service leveren en geen verkoop doen. Het verkopen van producten of upselling is niet done bij de afdeling Klantcontact.

Naast duurzaamheid is ook de persoonlijke dienstverlening een belangrijke factor die bijdraagt aan het enthousiasme van klanten over de bank. Onderstaande twitter berichten illustreren dit.



Eigenlijk is er een vorm van symbiose tussen klanten en medewerkers. Van de ene kant helpen de enthousiaste medewerkers om klanten nog enthousiaster te maken over de bank. Van de andere kant helpen enthousiaste klanten het dagelijks werk aangenamer te maken voor de medewerkers waardoor ze nog enthousiaster zijn.

Zonder enthousiaste medewerkers geen enthousiaste klanten

De afdeling Klantcontact is in de loop van de afgelopen jaren sterk gegroeid, dit om de toename van het aantal klanten bij te houden. Bewust wil de directie het aantal klantcontacten niet afbouwen. Immers dit zijn de momenten dat de bank het verschil kan maken. Het gemiddeld aantal contacten per klant per jaar ligt nu op 1,04 en dit wil men zo houden. Dit heeft ertoe geleid dat de afdeling is gegroeid van 9 naar 34 medewerkers. Dagelijks zijn er zo'n 18-26 medewerkers werkzaam, afhankelijk van de drukte.

Wat maakt het werken bij de Triodos Bank zo bijzonder volgens een medewerker: als medewerker mag je jezelf zijn, men jaagt niet op korte gesprekstijden. Je kunt echt contact met klanten maken. Je mag gewoon mens zijn als je naar de bank komt, je mag jezelf zijn.

Om te zorgen dat medewerkers enthousiast zijn en blijven en de gewenste vorm van dienstverlening kunnen en willen bieden, is eigenlijk alles wat de organisatie doet gericht op de missie en de vier kernwaarden zoals in het begin van deze case beschreven. Voorbeelden hiervan zijn:

- Werving en selectie
- Introductie en inwerken
- Maandelijkse coaching
- Ontwikkelactiviteiten
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Doorontwikkeling
- Platte structuur en informele cultuur
- Teamwork

Werving en selectie

De filosofie van de bank is om medewerkers aan te nemen die een verbinding hebben met de missie van de bank en haar waarden. Hetzelfde geldt voor de mate van klantgerichtheid. Alleen mensen die gemotiveerd worden van het echt helpen van

klanten neemt de bank aan. Hierbij is men liever iets selectiever dan dat men snel nieuwe mensen aanneemt. Als een sollicitant niets met duurzaamheid heeft, heeft hij niets te zoeken bij Triodos Bank. Immers, de bank wil dat er een match is tussen de medewerkers en klanten (waardenovereenkomst), aangezien waardengedreven klanten verwachten waardengedreven medewerkers te ontmoeten.

Redenen van een medewerker om voor Triodos Bank te gaan werken: Ik heb bewust gekozen voor Triodos vanwege de missie van de bank. Ik sta er achter, voor mij is het superbelangrijk. Uiteraard is het salaris belangrijk, maar dit geeft een extra dimensie. Graag draag ik de missie van de bank uit in mijn contacten met klanten, maar ook op feestjes en partijen.

Bij de selectie wordt niet aan de hand van een checklist gekeken naar de duurzaamheid van een sollicitant. De bank gaat in op wat kandidaten beweegt en kijkt naar wat de sollicitant verbindt met de missie van de bank. Is het iemand die een bijdrage wil leveren en is er een duidelijke match met de kernwaarden van de bank? Iemand die dit niet heeft, krijgt het moeilijk. De klant merkt het en in coaching gesprekken komt dit snel naar voren. Verder wordt er meer naar de persoon en het karakter gekeken dan naar diploma's. Het moet echt in je genen zitten. Immers, men wil medewerkers geen kunstjes leren, dat geldt zowel voor duurzaamheid als voor klantgerichtheid.

De klant merkt snel of je er voor de bank of alleen voor je salaris zit.

De sollicitatieprocedure bevat de volgende onderdelen:

- Twee sollicitatiegesprekken met HR-adviseur, leidinggevenden en medewerkers.
- Een rollenspel waarin een telefoongesprek gesimuleerd wordt (Hoe vertelt iemand het verhaal).
- Een e-mail rollenspel.

Introductie en inwerken

Is iemand eenmaal voor bepaalde tijd aangenomen dan volgt een introductieprogramma van vier dagdelen. Dit wordt gevolgd door een intensief inwerkprogramma dat bestaat uit de volgende onderdelen:

- Gedurende drie/vier weken zit een coach de hele dag naast de medewerker. Deze helpt met de systemen, gespreksvaardigheden (de vijf A's), systemen, de afdeling, de website, producten, etc. Kortom een zeer intensieve een-op-een begeleiding.
- Hierna gedurende acht tot tien weken begeleiding door medewerkers. Dit kan elke dag een andere medewerker zijn.
- Nieuwe medewerkers volgen tevens 4 introductiebijeenkomsten voor een brede kennismaking met de bank.
- Na een jaar deelname aan een Value Seminar van een dag. Hierin worden de vier kernwaarden van de bank behandeld.

Maandelijkse coaching

Elke medewerker, ongeacht of hij nu één of elf jaar voor de afdeling werkt, krijgt eenmaal per maand één uur coaching. Twee medewerkers van de afdeling hebben de rol van coach gedurende een-twee dagen per week. Een week voor de coaching sessie nemen ze drie gesprekken van de medewerker op. Deze worden tijdens de sessie samen beluisterd en besproken. Hierna komt de beleving aan de orde. Hoe vond men het gesprek? Wat kon beter en is het duidelijk dat de medewerker beter presteert op de verbeterpunten? Het doel van de coaching gesprekken is om de gesprekken met klanten te verbeteren, te zorgen dat het zowel voor de klant als voor de medewerker een prettig gesprek is.

De gesprekken worden aan de hand van de vijf A's geanalyseerd. Voor elk opgenomen gesprek gebruikt de coach een meetformulier, het is een soort checklist waarmee je het gesprek kunt analyseren. Voor nieuwe medewerkers wordt dit strak toegepast. Werkt een medewerker er al wat langer dan vindt de coaching meer op hoofdlijnen plaats. Dit in welke mate en hoe RDP is toegepast in de gesprekken.

- Rol; wat is mijn rol, wat kan ik wel/niet oplossen. Wat ga ik doen
- Doel; heb ik het goed begrepen? Terugkoppelen, verifiëren en controleren
- Procedure; zo gaan we het oplossen, dit zijn de vervolgstappen.



Medewerkers weten deze coaching gesprekken zeer te waarderen. Elke keer komt er wel weer een leerpunt uit. Niet alleen de coaches hebben een belangrijke rol in de begeleiding van medewerkers. Wat ook gebeurt is dat goed presterende medewerkers voor een tijdje gekoppeld worden aan medewerkers die op specifieke vaardigheden moeten verbeteren. Daarnaast komt het regelmatig voor dat medewerkers, op basis van wat ze horen in gesprekken met klanten, hun collega's helpen. De afdeling is hier nog klein genoeg voor.

Ontwikkelactiviteiten

Naast de coaching gesprekken krijgen medewerkers eenmaal per jaar een training, dit gericht op de vaardigheden die nodig zijn. Zo is er het afgelopen jaar een e-mail training voor alle medewerkers verzorgd. Daarnaast gaat men eenmaal per jaar tijdens de 'belevingsdag' met de gehele bank verschillende klanten bezoeken die een lening/financiering hebben gekregen. Zo is bijvoorbeeld de laatste keer een windmolenpark bezocht. Als je

daarna als medewerker vragen van klanten over dit object krijgt dan kun je met veel meer beleving een antwoord geven.

Tijdens de jaarlijkse NLdoet-dag gaat elke medewerker klusjes doen bij klanten die de bank financiert. Van helpen in de tuin, een dak repareren tot het helpen op het terrein van een woon-/zorggroep. Iedereen doet mee, directie, accountmanagers, ICT en uiteraard de medewerkers Klantcontact.

Een keer per jaar worden zakelijke klanten en particulieren klanten uitgenodigd tijdens de Hart-Hoofd dag. Hierin maakt de bank de verbinding tussen haar spaarders en de kredietnemers aan wie een lening is verstrekt. Klanten ontvangen een uitnodiging thuis met daarin een overzicht welke ondernemer zij in hun buurt kunnen bezoeken. De medewerkers van Klantcontact bemannen bij deze klanten een stand om klanten te ontmoeten en vragen over bankieren bij Triodos bank te kunnen beantwoorden



Verder is er elke maandagochtend van 8.30 tot 9.15 'De maandagmorgen'. Gedurende 45 minuten worden jaarplannen, nieuwe financieringen, nieuwe producten en andere zaken gepresenteerd en besproken. Dit voorgezeten door een van de directieleden.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Twee maal per jaar worden er functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. In de voorbereiding selecteert een coach zes representatieve klantgesprekken van de medewerker. Tijdens het eerste gesprek worden deze door de leidinggeven- de en de medewerker samen beluisterd. In het tweede gesprek vindt de beoordeling plaats. Deze is niet gebaseerd op competenties of een absoluut kwaliteitsniveau van de medewerker maar op de progressie op de verbeterpunten. Heeft de medewerker vorderingen hierop gemaakt ten opzichte van het vorige beoordelingsgesprek dan is er een positieve beoordeling. Kortom het gaat alleen maar om de progressie, of het nu een medewerker is die net binnen is, of iemand die al meer dan tien jaar voor de afdeling werkt. Dat maakt niet uit. De beoordeling heeft als enige doel om de persoonlijk ontwikkeling/groei te bepalen en te stimuleren. Er is geen enkele vorm van variabele beloning of andere vorm van compensatie gekoppeld aan deze beoordeling. Dit maakt de insteek heel anders dan bij veel andere bedrijven. Medewerkers krijgen geen variabele beloning, hooguit een winstafhankelijke uitkering. De laatste jaren bedroeg deze 300 €. Maar dan ook voor iedereen.

Het voordeel hiervan is dat het altijd over de progressie gaat, immers iedereen heeft ontwikkelpunten. Het dwingt om met de medewerker te praten over bijvoorbeeld: ben je nog aan het groeien? Ben je nog aan het bloeien? Wat is daarvoor nodig, hoe kun je daarbij geholpen worden?

Doorontwikkeling

Binnen de afdeling Klantcontact werken medewerkers van rond de 30 jaar. Gemiddeld werken ze zo'n vier tot zeven jaar voor de afdeling. In het kader van duurzame werknemersrelaties wil de bank graag dat ze bij de bank blijven door ze nieuwe uitdagingen te bieden.

Hiervoor is er een groeipad binnen de afdeling ontwikkeld. Nieuwe medewerkers starten met klantvragen over internetbankieren. Vandaar groeien ze door naar beleggen, sparen, passanten en

nieuwe passen. Kunnen ze alle klantvragen beantwoorden dan kunnen ze verder doorgroeien en nog aanvullende rollen binnen de afdeling vervullen. Voorbeelden hiervan zijn de rol van coach, werken in de bedrijvendesk, supervisor of ownership van een specifiek product.

Hierna zijn er mogelijkheden om elders in de organisatie de loopbaan voort te zetten. Bijvoorbeeld als junior productmanager. De afdeling wordt niet voor niets als kweekvijver van de organisatie gezien.

Platte structuur en informele structuur

De bank wordt nu wel gezien als een middelgrote bank, toch wil men graag de sfeer van kleinschaligheid vasthouden. Zo zijn er bijvoorbeeld zeer korte lijnen tussen medewerkers, management en de directie. Specifieke vraagstukken van klanten kunnen snel en persoonlijk met een lid van de directie worden besproken waardoor de klant liefst binnen een dag een antwoord krijgt. Verder is de manager klantcontact continu en de directeur Retail minimaal een dag per week werkzaam op de afdeling, tussen de medewerkers. Dit om bij te dragen aan een door medewerkers ervaren platte structuur, informele cultuur en het vergemakkelijken van contact en verbinding.

Ook tussen de afdeling Klantcontact en de rest van de organisatie zijn er intensieve en rechtstreekse contacten. Voor elk bankproduct is er een medewerker die namens de afdeling productowner is. Alle suggesties en verbetervoorstellen van klanten over een product komen bij deze owner terecht. Deze beoordeelt ze en waar mogelijk neemt hij in overleg met de verantwoordelijke productmanager actie. Ook nieuwe brieven en productaanpassingen worden door de productmanagers eerst met de owners afgestemd. Dit om achteraf problemen en klachten te voorkomen. In dit geval is de owner de stem van de klant.

Voor negatieve feedback gebruikt de organisatie een consequente methodiek. Alle negatieve feedback wordt structureel vastgelegd. Deze gaat maandelijks naar de owners. Per product worden de top drie oorzaken t.a.v. het proces (het hoe) en de top drie ten aanzien van het product (het wat) gepresenteerd. Deze topoorzaken geven een stem bij het kiezen en prioriteren van aanpassingen in systemen en werkwijzen. Zo klaagden veel klanten bijvoorbeeld over te kleine toetsen op de identifier voor internetbankieren. Dit thema stond lange tijd

in de top drie. Lang heeft men hierover met de leverancier gesproken maar niets bleek mogelijk. Echter door het aanhouden van de druk is het uiteindelijk toch gelukt om de leverancier te bewegen om betere identifiers te leveren.

Teamwork

Binnen de afdeling werken geheel verschillende medewerkers. Er is sprake van een open, veilige cultuur waarin gezelligheid en humor een plek hebben. Medewerkers mogen zichzelf zijn, niet alleen in het contact met klanten maar ook met

collega's. Collegialiteit is belangrijk, als medewerker kun je altijd een collega vragen om je te helpen. Heb je bijvoorbeeld gisteren een rotavond gehad en denk je dat klanten dit gaan merken, dan nemen medewerkers het belwerk van je over. Je gaat dan de hele dag e-mails beantwoorden. Vier maal per week is er een dagstart met kleine groepen medewerkers, tenzij het te druk is.

Eenmaal per kwartaal is er overleg met de hele afdeling (18.00-19.30 uur), eenmaal per jaar is er een uitje met de hele afdeling.



Uitdagingen

De bank is in de afgelopen jaren gestaag gegroeid. De verwachting is dat de bank ook in de komende jaren verder blijft groeien. Dit heeft een effect op de afdeling, immers men kiest er bewust voor om het aantal klantcontacten niet af te bouwen. De afdeling zal verder groeien en zaken zullen verder gestructureerd en geprofessionaliseerd moeten worden. Hierbinnen zijn de belangrijkste vijf uitdagingen voor de afdeling.

Uitdaging 1. Vasthouden van verbinding

Hoe, ondanks de groei van de afdeling, de kleinschaligheid, collegialiteit, de samenwerking en het teamgevoel vast te houden. Hoe cultuurdragers binnen de afdeling de ruimte te blijven geven om de huidige cultuur en wijze van klantcontact vast te houden. Hoe ondanks de groei authentieke en geïnspireerde medewerkers binnen te houden. Zorgen dat men zich vrij blijft voelen om dat te doen wat men gewend is. Ook in de toekomst moet een gesprek met een klant van 15-30 minuten kunnen. Bij groei voorkomen dat het bureaucratischer gaat worden of dat er de neiging gaat ontstaan met voice respons systemen te werken.

Uitdaging 2. Vasthouden kwaliteit

De groei leidt ertoe dat de wachttijden voor klanten soms oplopen. Medewerkers zien dit op de schermen op de afdeling. Het uitgangspunt van de bank is dat een goed gesprek voor de klant belangrijker is dan kort wachten. De kwaliteit van de gesprekken gaat voor het verkorten van de wachttijden door het realiseren van korte en efficiënte gesprekken. Maar toch zijn er medewerkers die zich door de wachttijden laten leiden. Hoe voorkom je dit?

Uitdaging 3. Beheerste groei

Om de wachttijden terug te brengen wordt een flexpool naast de vaste pool van medewerkers opgezet. Deze flexpool bestaat uit parttimers en uitzendkrachten. De uitdaging is om de juiste medewerkers aan te nemen met het juiste hart voor de bank en voor haar klanten. Een verdere uitdaging ligt in het goed kunnen inwerken van deze flexpoolers en zorgen dat ze voldoende kennis hebben, ondanks het feit dat ze maar een beperkt aantal uren per week werken.

Uitdaging 4. De stem van de klant

De bank heeft de hoogste tevredenheidscijfers in de sector. Verschillende onderzoeken tonen dit aan. Maar toch wil de bank de tevredenheid en het aanbevelingsgedrag van klanten nog verder vergroten. De kwaliteit van de afdeling Klantcontact kan hierbij helpen. In dit kader zou het een uitdaging zijn om de stem van de klant veel nadrukkelijker in de besturing en het werk van de afdeling in te bouwen. Dit door een vorm van continu tevredenheidsonderzoek op transactiebasis in te voeren (closed loop feedback). Hiermee worden medewerkers dagelijks gevoed met tevredenheidsresultaten van de klanten die ze vlak ervoor geholpen hebben.

Uitdaging 5. Positieve cultuur en leren van successen

De afdeling krijgt al veel complimenten. Uit veel onderzoek blijkt dat veel klanten enthousiast zijn. Het verder versterken van een positieve cultuur, het leren van successen, het leren van enthousiaste klanten zou de cultuur verder versterken. Er is nu wel veel aandacht voor klachten van klanten, maar minder voor de complimenten.

Bijlage – CoachKompas

CoachKompas is het meet- en coachinstrument voor telefonisch Klantcontact. Het bestaat uit 22 criteria met bijbehorende definities verdeeld over 5 A's. 80% van het instrument bestaat uit 'de wetten' die horen bij telefonisch contact. 20% kan ingevuld worden door de opdrachtgever. De visie, missie, waarden en normen van het bedrijf worden dan verwerkt in de definities. Dan is het instrument op maat en kun je door het luisteren naar de gesprekken samen kalibreren op datgene waar je voor wilt gaan staan in het contact met je Klant. Daarin kan elke medewerker zijn eigenheid meenemen.

In zijn algemeenheid kun je zeggen dat de mensen die te relatiegericht werken meer structuur in hun gesprekken moeten brengen en mensen die te zakelijk zijn meer warmte moeten laten horen. CoachKompas meet beide en alles wat daar daartussen ligt, een heel spectrum van ontwikkelpunten. Na de meting start het coachtraject met de medewerker.

CoachKompas hebben we ingezet bij Triodos Bank om professioneel Klantcontact te ontwikkelen in de toon&taal van de Bank maar met behoud van eigenheid medewerker.

De Triodos Bank hanteert het motto "Volg je hart, gebruik je hoofd"

De waarden van de Bank zijn Duurzaamheid, Ondernemerschap, Transparantie en Uitmuntendheid

De bijbehorende normen voor het gedrag van de medewerker zijn ook benoemd. We zijn duurzaam maar wel zakelijk, we stimuleren Ondernemerschap maar zijn ook bedachtzaam, we zijn Transparant maar wel Integer en we willen Uitmuntend zijn in ons werk maar ook Efficiënt

Het motto, de waarden en de normen zijn verwerkt in de definities en worden gebruikt in de coachgesprekken om te toetsen of je het over hetzelfde hebt en er verfijning aan te geven (kalibratie).

De 5 A's zien er dan in grote lijnen als volgt uit
De eerste vier A's volgen het gesprek dat je voert met je klant. De vijfde A, Attitude, gebruik je door het hele gesprek heen en zal door je coach ook zo gemeten worden.

Aanvang Analyse Aanbod Afsluiting Attitude

Aanvang (Is bij Triodos de A van Aandacht)

In de aanvang van het gesprek gebruik je de openingszin van de Triodos Bank. Optioneel is de vraag of je de klant kan helpen, van dienst kan zijn. Je laat een glimlach horen. De klant voelt zich welkom. Je geeft in het gesprek aan dat je de klant gehoord en begrepen hebt (doel) en dat jij de klant wel/niet kan helpen (rol) Je verifieert en legt uit hoe het gesprek verder gaat verlopen(procedure) Je maakt een sensitieve opmerking die aansluit bij de klantvraag/situatie. Zo nodig stel je vragen om de klantvraag te verhelderen, je gebruikt de Holdknop en je verifieert gegevens. (Waarden: je bent Duurzaam op relatie maar wel Zakelijk)

Doorverbinden en/of ruggespraak

Als je de klant gaat doorverbinden doe je dit alleen 'warm'. Je verifieert/controleert, geeft de klantvraag/situatie door aan je collega. Als er wachtrijen zijn neem je de klant terug en geef je het nummer of verbind je koud door. Als het wachten langer dan 1 minuut duurt dan bel je de klant terug. Bij ruggespraak eerst goed doorvragen voor je gaat overleggen met een collega.

Holdknop

Uitgangspunt is dat je in elk gesprek de HOLD knop gebruikt, je geeft jezelf de ruimte om te kijken in je systemen cq infobank te raadplegen, klantgegevens te bekijken en je advies te formuleren. Je kijkt hierbij ook naar de adviesmogelijkheden voor andere producten. Je haalt de klant uit de wacht. Als eerste noem je zijn naam en bedank je hem voor het wachten. (als je de naam noemt heb je gelijk de aandacht van de klant) Je geeft aan dat je informatie/oplossing etc. hebt en geeft ook aan dat je nog iets is opgevallen dat je straks onder de aandacht van de klant wilt brengen (hiermee koop je spreek-tijd voor Advies)

Analyse

In de analysefase wordt er geluisterd, vragen gesteld en tussentijds samengevat. Aan de klantsituatie wordt de juiste interpretatie gegeven (empathie) De vraag achter de vraag wordt helder gemaakt. De Medewerker geeft door de vraagstelling aan ook het bankbelang in het oog te houden. Door open vragen te stellen komt er een dialoog op gang. Bij tegenwerpingen start je een discussie. (Waarden: je analyseert om zo transparant mogelijk de vraag(achter de vraag) te beantwoorden, maar wel je bent wel integer)

Aanbod

Je biedt een service/product of Advies aan. Je bent juist en volledig in de productinformatie. Je gebruikt hiervoor zo nodig de systemen. Bij het aanbod wordt gebruikt gemaakt van de koopmotieven van de klant. Product- en procesinformatie sluiten hier op aan. (Waarden: je geeft antwoord op de vraag en zo nodig de vraag achter de vraag, dat maakt je Ondernemend in je gesprekken maar je doet dit wel Bedachtzaam)

Afsluiting

In de afsluiting van het gesprek horen een aantal zaken thuis.
Zo nodig help je de klant bij het beslissen in de aanschaf van een product. Je geeft een samenvatting van gemaakte afspraken. Wat doe jij en wat doet de klant na het gesprek. Je toetst of alles duidelijk is en of er nog open eindjes zijn. Je sluit het gesprek af met een persoonlijke wens en bedankt de klant (voor het afnemen van nieuwe producten) Gebruik hier de klantnaam dan hou je de leiding in het gesprek. (Waarden: je bent in de afsluiting Uitmuntend door af te stemmen of de volledige vraag beantwoord is je en bent daarin ook Efficiënt, de klant heeft ook een verantwoordelijkheid)

Attitude

Je bent ambassadeur van de Triodos Bank en van haar visie/missie door o.a. loyaal te zijn naar de bank, collega's, product en proces.

Door het hele gesprek laat je de klant horen dat je oprecht en met respect voor je Relatie aan het werk bent. Je bent attent en alert. Je gebruikt de telefoonetiquette van de Triodos Bank. Je maakt het gesprek persoonlijk door de klantnaam te noemen. Je neemt de leiding in het gesprek door (pro) actief in gesprek te zijn. Je leeft mee met de klantsituatie en toon je inlevingsvermogen door de klantsituatie achter de klantvraag te benoemen. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, betrokken zijn. (Missie: proof of the pudding is the eating, heb je door het hele gesprek je hart gevolgd en je hoofd gebruikt)

CoachKompas, het meet- en coachinstrument voor de gesprekskwaliteit van telefonisch Klantcontact



CoachKompas
koers in communicatie



Marijke Pluim,

Coach – Trainer – Adviseur in Klantgerichte communicatie • Harlingen, 7 maart 2014
CoachKompas © 2009 Eigenaar: PluimPrisma, Coaching en Advies gevestigd te Harlingen.
www.pluimprisma.nl M 0649862893