



# UNIDO

## Financiële dienstverlener verbetert klanttevredenheid

---

De financiële sector in Nederland is weer financieel gezond. Echter, de klanttevredenheid, met name in het MKB, laat nog veel te wensen over.

De organisatie waar Irma en Maarten werken is een middelgrote bank/verzekeraar met veel klanten in het MKB. Carolien is programmamanager, Maarten teamleider telefonische helpdesk. Regelmatig horen zij klanten klagen over bureaucratische procedures. Zo moeten ze bij het openen van een simpele rekening meermaals dezelfde informatie doorgeven aan steeds nieuwe medewerkers. Ook de procedures voor hypotheekverstrekking zijn een bron van ontevredenheid. DGA's hebben het gevoel door allerlei hoepels te moeten springen om een persoonlijke hypotheek te krijgen. Die vervolgens veel te laag is.

De directie heeft al een paar keer geprobeerd deze problemen aan te pakken. Irma en Maarten waren bij de laatste poging betrokken. Ze hebben cultuursessies op de hei bijgewoond, motiverende speeches over de lerende organisatie van de hoofddirectie aangehoord en meegewerkt aan beschrijvingen van nieuwe, vereenvoudigde processen. Helaas zijn deze pogingen verzand in interne discussies en procedures. De energie van het begin is weg. Beiden zijn ze teleurgesteld en geloven het nu verder wel.

## Hoofddirectie vraagt Unido plan te maken

---

De hoofddirectie heeft Unido gevraagd een plan te maken om deze verandering nu echt tot stand te brengen. De adviseur van Unido doet eerst twee analyses. De eerste is een onderzoek naar de oorzaken van het falen van de vorige pogingen. Hieruit blijkt dat het voor de medewerkers in al die verschillende functies eigenlijk niet

duidelijk is wat er nu concreet van hen wordt verwacht. Laat staan dat ze duidelijk hebben in hoeverre dat anders is dan ze nu al doen en wat ze aan vaardigheden mogelijk nog missen.

Zij hebben ook geen idee wat ze moeten doen om een lerende organisatie te worden. Uit het onderzoek blijkt overigens ook dat de nieuwe procesbeschrijvingen in principe goed zijn. Het zit vast op de implementatie.

In de tweede analyse onderzoekt Unido wat in deze organisatie nu eigenlijk wordt bedoeld met klantgerichtheid. De adviseur analyseert de functiebeschrijvingen en interviewt diverse medewerkers op de werkvloer. Hij observeert enkele helpdeskmedewerkers tijdens hun gesprekken met klanten. Op basis van deze analyse beschrijft hij de concrete nieuwe gedragsindicatoren op afdelingsniveau, op procesniveau en op functieniveau. In eerste instantie niet voor alle functies, maar voor de functies die cruciaal zijn in de nieuwe procesbeschrijvingen.

## Van plan naar lerende organisatie

---

In zijn presentatie van de resultaten aan de hoofddirectie maakt de adviseur van Unido concreet wat de nieuwe klantgerichtheid op gedragsniveau eigenlijk inhoudt. Hij beschrijft ook wat het betekent om een lerende organisatie te zijn. Belangrijk is dat medewerkers zelf regie nemen op hun ontwikkeling en ondersteund worden om permanent en al doende te leren. Een voorwaarde is dat alle leidinggevenden als eerste gaan leren wat het is om regie te nemen op je eigen ontwikkeling. Zo worden Mark en zijn collega-managers voorbeelden voor de medewerkers.

De directie geeft Unido de opdracht voor de implementatie. Unido ontwerpt en realiseert diverse leermiddelen als eerste voor de leidinggevenden, daarna voor alle relevante functies: leertaken, vervolgens zelfassessments, trainingen, workshops, leerbijeenkomsten, coaching, etc. In het ontwerp van de leermiddelen wordt ervoor gezorgd dat ze zoveel mogelijk zijn geïntegreerd in het dagelijks werk.

Inmiddels heeft Irma weer nieuwe energie gekregen. Ze is enthousiast over deze innovatieve aanpak en gelooft dat deze kan werken. Na een gesprek met de adviseur van Unido stelt ze zich kandidaat voor het programmamanagement van het leertraject.

In het nog wat aarzelend begin leert Maarten regie te nemen op zijn eigen ontwikkeling. Ook snapt hij beter wat klantgerichtheid voor hem betekent, bijvoorbeeld in de coaching van de medewerkers. Na drie maanden volgen de medewerker in zijn team met de start van hun leertraject. Maarten coacht hen bij de opstelling van hun eigen leerplan en het nemen van regie op de eigen ontwikkeling. Langzaam maar zeker komt er verandering, nu wel.