

VERTROUWEN WINNEN VIA LEIDERSCHAP EN MET CONCRETE RESULTATEN

De belangrijkste conclusie uit de december 2012 rapportages van de Monitoring commissies banken en verzekeraars is: het vertrouwen in de financiële sector is nog niet terug. Een gestructureerde aanpak met visie en concrete resultaten is gewenst.

Door: Aris Neven, partner Westerbeek, Neven & Kuijlaars

Het terugwinnen van vertrouwen is sinds het uitbreken van de crisis een centraal thema bij bestuurders in de financiële sector. Daar wordt hard aan gewerkt. Zij leggen veel nadruk op transparantie en deskundigheid, maar het gaat om meer. De Monitoring Commissies Code Banken en Governance Principes Verzekeraars geven in hun rapportages van december 2012 aan dat banken en verzekeraars vooruitgang boeken als het gaat om het centraal stellen van de klant. Maar zij zien ook dat de sector hier nog behoorlijk mee worstelt. De inspanningen hebben vooralsnog niet geleid tot een significant herstel van het vertrouwen. Het wantrouwen is niet weg. De klant veronderstelt dat de intenties gericht zijn op het eigen belang. 'Klant centraal' is in de beleving van de consument een instrumentele benadering en niet de verandering waar we allemaal zo naar verlangen.

Uit onderzoek van Centerdata in april 2011 blijkt dat consumenten het banken, verzekeraars en (in mindere mate) pensioenfondsen vooral aanrekenen dat zij oneerlijk zijn geweest. Op plaats twee staat het gebrek aan stabiliteit. Bij pensioenfondsen is dit thema de hoofdoorzaak van het vertrouwensvraagstuk. Voor het herwinnen van het vertrouwen in de financiële sector gaat het om twee overkoepelende dimensies:

- financieel-technische kwaliteiten. Men gaat alleen met een instelling in zee als de deskundigheid en de financiële stabiliteit op orde is;
- moreel-ethische kwaliteiten, zoals integriteit en het werkelijk centraal stellen van het belang van de klant.

Met name wat betreft het tweede punt zijn nog verdere stappen nodig om de consument te overtuigen. Dit vereist van de financiële dienstverleners dat zij aan klanten en andere belanghebbenden duidelijk laten zien wat zij voor hen willen betekenen en hoe en in welke mate zij de belofte waarmaken. Daar is leiderschap, visie en een lange termijn scope voor nodig. Leiderschap betekent niet alleen het realiseren van de interne cultuur- en gedragsverandering, maar ook een kwetsbare en diepgaande dialoog met klanten en andere belanghebbenden over wat wel en niet goed gaat. Dat betekent bijvoorbeeld kritiek stimuleren, je nek durven uitsteken en continu zoeken waar de klant echt mee geholpen wordt. En bovendien consequent werken aan het realiseren van

de missie met overzichtelijke projecten en meetbare resultaten. Onze ervaring leert dat met zo'n aanpak concrete vooruitgang wordt gerealiseerd.

NIET TE GROOT

Hoe pak je dit dan aan? Zoals gezegd gaat het om overzichtelijke, concrete en behapbare projecten: maak het niet te groot, anders raakt men het spoor bijster. Het begint altijd met vragen als: wat is de bestaansreden, wat is de missie of droom, hoe kan die bereikt worden en welke klantbeleving streven we na? De missie en belofte moet uitdagend en inspirerend zijn voor klanten en medewerkers. Dat wordt weleens onderschat, maar het is belangrijk om consumenten te overtuigen en de organisatie te tunen. Vaak is de missie vrij algemeen, mag de belofte inspirerender en is het lang niet altijd duidelijk welk klantbelang men wil dienen. Begrippen als de beste prijs/kwaliteit, meest vooruitstrevende dienstverlening, klanten onvoorwaardelijk helpen doelen te realiseren, komen we in de praktijk niet veel tegen. De missie, klantbeleving en inrichtingsprincipes zijn de belangrijkste ingrediënten voor het ontwerp van de klantbediening: wat is de klantbelofte, welke service wordt de klant geboden en met welke touchpoints. Ook kunnen hieruit de inrichtingsprincipes (bijvoorbeeld: in één keer afhandelen van de vraag) worden afgeleid en richtlijnen voor het (her)ijken van de werkwijzen en procedures opgesteld. Vervolgens kunnen we de processen toetsen en de benodigde competenties in kaart brengen en worden verantwoordelijkheden geconcretiseerd. De missie is ook belangrijk om de activiteiten te richten en medewerkers te empoweren in de klantbediening. Onze ervaring leert dat medewerkers willen veranderen als duidelijk is wat het doel en de richting is en wat er van ze verwacht wordt.



Aris Neven: "Wantrouwen is niet weg."

Als het ontwerp goed staat, dan is de uitwerking niet zo moeilijk meer. Voor de operationalisering is het handig om praktische hulpmiddelen te ontwikkelen, waardoor medewerkers hun bijdrage aan de klantbeleving herkennen. Te denken valt aan: workshops en brainstormsessies, klantprofiel en klantbeleving, gerichte rapportage en monitoring, proces en ketenoverzicht, servicemomenten, gedragskenmerken e.d. Betrek de mensen bij de verandering, bijvoorbeeld via workshops, zodat draagvlak ontstaat en ook knelpunten in kaart kunnen worden gebracht en geanalyseerd. Werk met metaforen en inzichten om helder te maken waarom de verandering nodig is en wat van eenieder verwacht wordt. Metaforen uit de sport of muziek zijn meestal erg aansprekend.

Direct een aantal knelpunten oplossen - het zogenoemde laaghangend fruit - zorgt voor geloof en enthousiasme (we kunnen het!). Een handig hulpmiddel is het benoemen van de Momenten van de Waarheid. Hiermee worden medewerkers getriggerd om erover na te denken hoe zij het zelf kunnen waarmaken. Of nog mooier de klant kunnen verrassen en echte intimiteit met klanten bewerkstelligen. Richt vervolgens de concrete activiteiten in op basis van de inrichtingsprincipes. Bij complexe processen kan een scheiding van eerste en tweedelijns activiteiten handig zijn.

COMMUNICATIE EN BORGING

In veel organisaties is de communicatie verstopt, zowel verticaal als ook horizontaal. Creëer daarom duidelijke overlegstructuren met thema's en verantwoordelijken die er toe doen. Het moeten geen praatclubs worden, maar vooral praktische organen die regie voeren en verbeteracties uitzetten. Tevens is het belangrijk dat de onderlinge afhankelijkheid (de keten) en de verantwoordelijkheden herkend worden. Hierdoor gaan mensen beseffen dat communicatie cruciaal is voor de medewerker of collega om succesvol te kunnen zijn. Bovendien komt het ook nog eens de effectiviteit en efficiency ten goede. De 'tone at the top' is bepalend: "goed voorbeeld doet volgen". Net als bij kinderen zijn de mensen als het ware de spiegel van de baas. Kwetsbaar durven zijn, maar ook successen vieren. Dat stimuleert niet alleen enorm, maar ook wordt hiermee de communicatie opengemaakt.

Een eenvoudige spelregel: "Alles waar je trots op bent of blij van wordt is een succes". Het lijkt er weleens op of men in de financiële dienstverlening niet trots mag zijn op zijn of haar prestaties. Om ervoor te zorgen dat het belang van de klant echt gediend wordt, moet je continu blijven verbeteren. Want de klant, de markt en ook de concurrent veranderen voortdurend. Om te kunnen verbeteren moet er allereerst iets worden gedaan. Dat lijkt een open deur, maar dat is het niet. Veel organisaties blijven hangen in het praten en overwegen. Ze zijn kampioen in het bedenken van problemen of mogelijke ongewenste effecten. Maar je kunt alleen ontwikkelen als je leert van de ervaringen. En daarvoor moet je nu eenmaal iets doen! Er dient dus een omgeving gecreëerd te worden die 'leren van fouten' stimuleert. Voor de borging zijn duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en rapportage natuurlijk van belang. Om te

VIJF TIPS OM VERTROUWEN CONSUMENT TE HERWINNEN

1. Toon leiderschap en zoek een kwetsbare en diepgaande dialoog met klant en medewerker.
2. Zorg voor een inspirerende klantbelofte die klanten boeit en bindt en medewerkers uitdaagt.
3. Richt samen met de medewerkers de klantbediening en organisatie in om de belofte waar te maken.
4. Zorg voor tussentijdse resultaten met een korte en overzichtelijke projecten en vier successen.
5. Monitor de klantbeleving en het bedieningsniveau en gebruik die om continu te verbeteren.

kunnen verbeteren, is het gewenst dat de rapportages een aantal leermomenten bevatten. Zorg daarom voor goede KPI's, waaronder zeker KPI's voor het bedieningsniveau en klantfeedback, die vanzelfsprekend gebaseerd zijn op de missie, strategie, klantbeleving en het bedieningsconcept. Periodiek interne monitoring van de voortgang en de kwaliteit (bedieningsniveaus) en de normen die daaraan gekoppeld zijn, levert de input voor verbetering van de inrichting. Externe continue klantfeedback geeft snel verbeterpunten met betrekking tot de klantbediening, maar kan ook concrete input geven voor de beoordeling en ontwikkeling van individuele medewerkers. Bovendien bespaart dit op klanttevredenheid- of 'Brand' onderzoek, want dat kan met een lagere frequentie worden ingezet.

“MISSIES ALS BESTE PRIJS/KWALITEIT OF MEEST VOORUITSTREVENDE DIENST-VERLENING KOM JE NIET VEEL TEGEN”

LANGE EN MOEIZAME WEG

Voor het terugwinnen van het vertrouwen van consumenten in financiële instellingen gaat het vooral over de reputatie van integere dienstverleners in plaats van het beeld van fragiele woekeraars. Dit is moeizaam en een lange weg, omdat het verwerven van een reputatie van een eerlijk bedrijf of bestuurder jaren kost. Juist vanwege die lange weg is het van groot belang focus te houden. Tussentijdse successen helpen hierbij en houden de zaak gemotiveerd.

Dat vraagt dus niet om een megalomane aanpak, maar juist om afgebakende en overzichtelijke korte projecten. Hierbij kun je denken aan zaken als kwaliteit van een specifieke afdeling, inrichting en structurering van de klantbediening, cultuurgerelateerde vraagstukken, onderwerpen in de sfeer van producten, processen en marketing/verkoop. Onze ervaring is dat met de beschreven aanpak niet alleen een versnelling van de verandering wordt gerealiseerd, maar ook een grotere betrokkenheid. Afhankelijk van de complexiteit gaat het om doorlooptijden van twee tot vijf maanden waarin concrete resultaten kunnen worden geleverd. ◀◀