



AWARD WINNING
CASE STUDY.
ABN AMRO

Transformatie van klachtenafhandeling

SAMENVATTING.

ABN AMRO, geconfronteerd met een Net Promoter Score (NPS) van -58, wat wijst op grote ontevredenheid van klanten over de afhandeling van klachten, initieerde het programma '**Eerst de klant, dan de klacht herstellen**'. Ontworpen en ontwikkeld door EarlyBridge en geïmplementeerd in samenwerking met Faculty of Skills, richtte het programma zich op het verbeteren van het klachtenproces door empathie te bevorderen, effectieve oplossingen te bieden en werknemers meer macht te geven. Deze uitgebreide herziening resulteerde in aanzienlijk verbeterde klanttevredenheid en werknemersmoraal, wat blijkt uit een opmerkelijke stijging van de NPS met 40 punten onder consumentenciënten.

ACHTERGROND.

ABN AMRO is wereldwijd actief en biedt een breed scala aan financiële diensten. Ondanks zijn sterke marktpositie kampte de bank met opmerkelijk slechte klanttevredenheid met betrekking tot de afhandeling van klachten, wat direct invloed had op klantloyaliteit en inkomsten.

DE UITDAGING.

De bank stond voor twee belangrijke uitdagingen:

- **Operationele Inefficiëntie** | Klachten werden vaak oppervlakkig opgelost zonder de onderliggende emoties en behoeften van klanten aan te pakken.
- **Werknemersontevredenheid** | Het personeel miste de benodigde vaardigheden en motivatie om klachten effectief te behandelen, wat leidde tot grotere ontevredenheid bij klanten.

Deze uitdagingen noodzaakten een strategisch initiatief van de CEO om het proces van klachtenafhandeling fundamenteel te herzien.

DOELSTELLINGEN.

De primaire doelen van het NPS Klachtenprogramma waren om de klanttevredenheid en -loyaliteit te verhogen door het proces van klachtenafhandeling te verbeteren, werknemers te voorzien van de nodige vaardigheden en kennis om klachten empathisch en effectief te behandelen, en een culturele verschuiving naar grotere klantgerichtheid te bevorderen.

PROGRAMMA ONTWERP EN IMPLEMENTATIE.

Het programma was een uitgebreide gemengde leerervaring voor meer dan 3000 klantgerichte medewerkers over vijf divisies. Het curriculum combineerde online leermodules, workshops ter plaatse en doorlopend leren via microleersessies. De aanpak richtte zich aanvankelijk op de mentaliteit en houding ten opzichte van klachten, gevolgd door vaardigheidsontwikkeling en praktische toepassing.

COMPONENTEN VAN ABN AMRO'S NPS KLACHTENPROGRAMMA.

1. Strategische Planning en Aftrap

- **Doelstelling** | Het senior management werkte samen om duidelijke en meetbare doelstellingen voor het programma vast te stellen, in lijn met het bredere doel om de klanttevredenheid te verbeteren.
- **Betrokkenheidssessies** | Aanvankelijke sessies werden gehouden om alle belanghebbenden te betrekken en te informeren over het belang van het programma en hun rol in het succes ervan. Deze sessies hielpen om steun te genereren en legden de basis voor een transformerende verandering.

2. Vaardigheidsbeoordelingen en Basislijnmetingen

- **Pre-assessment** | Voordat de training begon, werd een uitgebreide beoordeling van de huidige vaardigheden van werknemers in het omgaan met klachten uitgevoerd, gebruikmakend van video-evaluaties en rollenspelscenario's.
- **Gepersonaliseerde Leerpaden** | Op basis van de beoordelingsresultaten werden gepersonaliseerde leerpaden gecreëerd voor elke deelnemer, om ervoor te zorgen dat de training relevant en gericht was op individuele behoeften.

3. Aangepaste Trainingsmodules

- **Ontwikkeling van Kernvaardigheden** | De modules waren gericht op het ontwikkelen van sleutelvaardigheden zoals empathie, actief luisteren en effectieve communicatietechnieken. Elke module gebruikte interactieve inhoud en realistische scenario's om het leren te verbeteren.
- **Rolspecifieke Training** | Gezien de diverse rollen binnen de klantenserviceafdeling werd de training aangepast om de specifieke uitdagingen en interacties aan te gaan waarmee verschillende rollen te maken konden krijgen.

4. Masterclasses en Workshops

- **Workshops voor Gevorderde Vaardigheden** | Deze sessies doken dieper in gespecialiseerde gebieden zoals de psychologie van klachten en conflictoplossing, geleid door experts op dit gebied.
- **Feedback en Verbetering** | Workshops boden ook een platform voor deelnemers om hun ervaringen te bespreken, directe feedback op hun prestaties te ontvangen en hun vaardigheden te verfijnen in een ondersteunende omgeving.

5. Doorlopende Ondersteuning en Coaching

- **Mentorprogramma's** | Na de training werden werknemers gekoppeld aan mentoren die doorlopende ondersteuning en begeleiding boden, om hen te helpen hun nieuwe vaardigheden effectief toe te passen.
- **Continu Leren** | Regelmatige opfriscursussen en updates over beste praktijken zorgden ervoor dat werknemers bekwaam en up-to-date bleven met de nieuwste technieken in klachtenafhandeling.

6. Micro-Leren en Versterking

- **Micro-Leersessies** | Dit waren korte, gerichte sessies ontworpen om sleutelconcepten en vaardigheden na verloop van tijd te versterken, om de langetermijnretentie en toepassing van het geleerde gedrag te waarborgen.
- **Leerhulpmiddelen op het Juiste Moment** | Er werden hulpmiddelen en bronnen beschikbaar gesteld om ter plekke ondersteuning en herinneringen te bieden aan werknemers terwijl ze klachten afhandelden, wat de praktische toepassing van de training ondersteunde.

Deze gedetailleerde aanpak zorgde ervoor dat het NPS Klachtenprogramma van ABN AMRO niet alleen effectief was in het oplossen van klachten, maar ook in het opbouwen van een betere klant- en werknemerservaring.

EVALUATIE MET HET KIRKPATRICK MODEL.

Het succes van het programma werd gemeten met het Kirkpatrick Model, waarbij veranderingen in gedrag, leerresultaten en bedrijfsimpact werden beoordeeld:

Niveau 1 | Reactie

De onmiddellijke reacties van de deelnemers werden verzameld via feedbackformulieren en tevredenheidsenquêtes die na elke trainingssessie werden afgenomen. De overweldigend positieve reacties gaven aan dat de training goed werd ontvangen, waarbij deelnemers de interactieve en praktische aard van de sessies waardeerden.

Niveau 2 | Leren

De toename in kennis en vaardigheden werd gemeten via voor- en na-training assessments. Deze beoordelingen toonden aan dat deelnemers niet alleen het proces van klachtenafhandeling beter begrepen, maar ook de noodzakelijke vaardigheden effectief wisten te implementeren. De resultaten toonden aanzienlijke verbeteringen in kerncompetenties zoals empathie, actief luisteren en probleemoplossing.

Niveau 3 | Gedrag

Veranderingen in gedrag werden gemonitord in doorlopende evaluaties en feedback van managers. Waarnemingen en rapporten van vaardigheidscoaches gaven aan dat werknemers hun nieuwe vaardigheden effectief begonnen toe te passen in hun dagelijkse interacties met klanten, wat leidde tot een betere afhandeling van klachten en verbeterde klantinteracties.

Niveau 4 | Resultaten

De uiteindelijke impact op bedrijfsresultaten werd bijgehouden door veranderingen in de NPS en de algehele klanttevredenheidsniveaus. Binnen zes maanden na implementatie van het programma werd een opmerkelijke verbetering in de NPS-scores waargenomen, wat duidt op verhoogde klanttevredenheid. Deze maatstaf werd aangevuld met een vermindering van het aantal herhaalde klachten en verbeterde klantloyaliteit, wat aangeeft dat het programma zijn strategische doelstellingen heeft bereikt.

BELANGRIJKSTE LESSEN EN BESTE PRAKTIJKEN.

Het NPS Klachtenprogramma van ABN AMRO heeft waardevolle inzichten opgeleverd over effectieve organisatorische verandering. Hier zijn enkele van de belangrijkste lessen en beste praktijken die uit het programma naar voren zijn gekomen:

- **Uitgebreide betrokkenheid van medewerkers is essentieel**

Het succes van het programma benadrukte het belang van het betrekken van medewerkers op alle niveaus. Door hen vanaf het begin en gedurende het hele proces te betrekken, zorgde ABN AMRO ervoor dat het team niet alleen de doelen begreep, maar ook toegewijd was om deze te bereiken. Deze aanpak vergemakkelijkte de adoptie van nieuwe praktijken en verhoogde het algehele moreel.

- **Datagedreven beslissingen verbeteren de resultaten**

Het gebruik van data om beslissingen te sturen en training op maat te maken bleek cruciaal. Door de vaardigheden van medewerkers voor en na de training te beoordelen, kon het programma dynamisch worden aangepast om aan specifieke behoeften te voldoen, wat zorgde voor relevantie en effectiviteit.

- **Langetermijnfocus voor duurzame verandering**

Langdurige voordelen van het programma werden bereikt door een focus op langetermijntraining en -ondersteuning. Doorlopende mentorschap en opfriscursussen hielpen de verbeteringen te onderhouden en aan te passen aan nieuwe uitdagingen, wat aantoonde dat blijvende verandering aanhoudende inspanning vereist, verder dan de initiële training.

- **Aanpassen van training aan verschillende rollen**

Het op maat maken van trainingsinhoud naar de specifieke uitdagingen en rollen binnen de organisatie leidde tot effectievere leerresultaten. Deze aanpassing stelde medewerkers in staat hun nieuwe kennis directer en effectiever toe te passen in hun specifieke functies.

- **Culturele afstemming benadrukken**

Het afstemmen van de nieuwe praktijken met de kernwaarden en culturele doelen van de bank was essentieel. Culturele workshops en het delen van succesverhalen hielpen de nieuwe vaardigheden te integreren in de bredere organisatiecultuur, waardoor de verschuiving naar een meer klantgerichte benadering soepeler en meer ingebed werd.

- **Realtime monitoring en aanpassing**

Het gebruik van realtime feedbackmechanismen, waaronder AI en videoanalyse tijdens trainingssessies, bood onmiddellijke inzichten in hoe medewerkers de training absorbeerden en toepasten. Dit maakte snelle aanpassingen mogelijk en hielp de impact van de training te maximaliseren.

FINANCIËLE IMPACT EN ROI.

Het programma had een significante positieve financiële impact op ABN AMRO. Door de klanttevredenheid en operationele efficiëntie aanzienlijk te verbeteren, droeg de initiatief bij aan een merkbare vermindering van klantverloop en stimuleerde een toename van nieuwe klantacquisities. Dit werd grotendeels gedreven door positieve mond-tot-mondreclame en verbeterde servicepercepties onder bestaande en potentiële klanten. De substantiële verbeteringen in belangrijke prestatiestatistieken geven duidelijk een robuust rendement op de investering aan. Dit onderstreept het succes van het programma in het leveren van tastbare financiële voordelen naast verbeterde klantervaringen.

VERBREIDING VAN DE IMPACT.

Voortbouwend op het succes van het NPS Klachtenprogramma heeft ABN AMRO stappen ondernomen om de geleerde principes en praktijken uit te breiden naar andere gebieden van hun operaties. Door vergelijkbare strategieën toe te passen op andere punten van klantinteractie, streeft de bank ernaar het succes over meerdere afdelingen te repliceren, waardoor de algehele kwaliteit van de dienstverlening en operationele efficiëntie verder wordt verbeterd.

SLOTGEDACHTEN.

Het NPS Klachtenprogramma van ABN AMRO illustreert hoe een strategisch ontworpen, goed uitgevoerd trainings- en ontwikkelingsinitiatief de organisatiecultuur en de normen voor klantenservice kan transformeren. Het programma verbeterde niet alleen drastisch de NPS, wat duidt op een verhoogde klanttevredenheid, maar zette ook een nieuwe standaard voor hoe klachten en klantenfeedback worden behandeld binnen de financiële sector.

De casestudy van ABN AMRO dient als een krachtige herinnering aan de waarde van het luisteren naar klantbehoeften en het actief betrekken van medewerkers bij oplossingen. Het toont de diepgaande impact aan die doordachte, goed uitgevoerde initiatieven kunnen hebben op de prestaties en reputatie van een bedrijf, en stelt een benchmark voor uitmuntendheid in klantenservice in verschillende sectoren.

OVER EARLYBRIDGE.

EarlyBridge brengt organisaties in beweging. Wij bouwen bruggen tussen mensen, tussen leiders en hun teams. Omdat resultaten beginnen bij mensen. EarlyBridge ontwikkelt en implementeert programma's voor leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling. Wij helpen organisaties, teams en individuen om ineffectieve patronen te doorbreken en naar nieuwe prestatieniveaus te stijgen. Door een combinatie van advies, opleiding en begeleiding vertalen wij strategie naar actie door theorie en praktijk te combineren om bij te dragen aan duurzame gedragsverandering.



Kathy van de Laar.

kathy@earlybridge.com

+31 (0)6 2124 1245