

Een interview met Herald Kerkdijk,  
divisiemanager Klantenservice bij het CBR.



cbr

Wat organisaties of  
semi-overheden kunnen leren  
van een crisis én hoe ze er  
beter uit komen.



*In het hart van je klant!*

# Wat organisaties of semi-overheden kunnen leren van een crisis én hoe ze er beter uit komen.

## Een interview met Herald Kerkdijk, divisiemanager Klantenservice bij het CBR.

In 2018 bevond het CBR zich in een crisis bij de afdeling die de medische beoordelingen voor het rijbewijs verzorgt. Door een migratie van ICT-systemen die vertraagd was, een reorganisatie en een tekort aan medisch adviseurs konden aanvragen van burgers voor een medische beoordeling niet tijdig worden verwerkt. Hierdoor liepen de doorlooptijden bij het beoordelen van medische dossiers enorm op. Wat resulteerde in veel bezorgde en boze klanten die hun rijbewijs niet konden aanvragen of verlengen. De wachttijden bij de Klantenservice liepen op sommige momenten hierdoor op tot meer dan anderhalf uur en een bereikbaarheid die niet hoger kwam dan 60 procent.

En daar, in het hart van de organisatie, stond manager Klantenservice Herald Kerkdijk aan het roer. Aan hem de stevige taak om de bereikbaarheid te herstellen en structurele verbeteringen aan te brengen. Wat heeft hij gedaan? Wat was belangrijk? Waar staat het CBR nu? En hoe is het beter uit deze crisis gekomen?



Herald Kerkdijk

cbr

Herald Kerkdijk: "Doordat mensen te lang moesten wachten op een medisch oordeel, stapelden de problemen zich op. Vanuit alle hoeken ontstond er druk, zowel intern als extern. Vragen van klanten, media aandacht en natuurlijk het ministerie. Maar ook van de interne organisatie en de roep om een oplossing. Uiteraard sta je direct in de actiemodus. Je moet als klantenservice heel pragmatisch kijken naar het probleem: Hoe gaan we dit gaan oplossen? Al gauw merkte ik dat dit echt een groot project zou worden, dat grondig aangepakt moest worden.

We hebben in de periode enorm opgeschaald, van 100 naar 230 klantadviseurs. Maar daarmee ben je er nog niet. De problemen los je namelijk niet alleen op met handjes erbij, maar ook door het aanpakken van de knelpunten in de organisatie van het werk.

Van een eerdere, kleinere crisis had ik geleerd dat de problematiek ook effect heeft op het reguliere werk. Daarom heb ik twee stromen gecreëerd. Het operationele team zorgde ervoor dat het 'normale' klantcontact door kon blijven gaan en er is een crisisteam geformeerd om te werken aan structurele verbeteringen. Door het invoeren van de twee stromen creëerden we focus. Boven de twee teams

stond een taskforce die de crisis leidde vanuit de operatie én de verbeteringen. Door de multidisciplinaire samenstelling van deze taskforce was de aanpak organisatie breed.

We ontdekten al gauw dat de klantboodschap niet aansloot bij de werkelijkheid. De informatie over de doorlooptijden die we verstrekten, klopte lang niet altijd met de praktijk. Wat tot veel herhaalverkeer leidde en ontevreden klanten. Zorgen dat de klant juist geïnformeerd wordt, begint bij het juist informeren van de collega's bij de klantenservice.

Dus is er tijdens het opschalen veel aandacht besteed aan het kennisniveau en de training van medewerkers. De softskills-training is hiervan een belangrijk onderdeel. Want het goed kunnen overbrengen van een vervelende boodschap is belangrijk voor een positief klantcontact.

Ook hadden we veel aandacht voor een goede werksfeer binnen het klantcontactteam, juist in zo'n hectische periode. Door het team belangrijk te maken, medewerkers nauw te betrekken bij het formuleren van oplossingen en goede terugkoppelingen te geven op de klantsignalen, bevestig je dat ze een essentieel onderdeel zijn van het proces. Hierdoor ontstond draagvlak en motivatie om de problemen samen op te lossen.

Goede communicatie is essentieel. Daarom hebben we de interne organisatie ook altijd zo goed mogelijk geïnformeerd, niet alleen met nieuwsbrieven, maar met informele interactieve webinars op regelmatige basis, samen met directie en management. De medewerkerstevredenheidsscore was uiteindelijk een 8: een mooie prestatie als je weet onder welke druk we stonden."

Herald Kerkdijk heeft vervolgens met de professionals van SmartCenter het jaarplan en de contactstrategie beetgepakt om structurele verbetering door te voeren. Herald: "Zo hebben we in 2020 geïnvesteerd in de kennisbank voor klantvragen. Hiermee worden de antwoorden op de vragen van de klant beter vindbaar, beter bruikbaar en consistent. Zo kunnen onze klanten makkelijker zelf online antwoord vinden op vragen en sluiten de gevonden antwoorden beter aan op de behoefte. Klanten die toch nog contact willen met Klantenservice, kunnen door medewerkers

efficiënter geholpen worden. Zoekgedrag en feedback van klanten en medewerkers gebruiken we om continu te verbeteren. Ook de beheerorganisatie is verder geprofessionaliseerd zodat antwoorden actueel blijven en het proces rondom het beantwoorden van klantvragen continu wordt verbeterd


Verder hebben we meer stuurinformatie beschikbaar gemaakt, zodat vraag en aanbod beter op elkaar aansloten met een capaciteitsmodel. Maar ook de manier van werken binnen de teams en de werving en selectie ergens anders beleggen dan bij de teamleiders droegen bij aan een meer solide organisatie. Daarnaast zijn er slimme tools en een benchmarkteam ingezet, wat leidde tot een verbeterde dienstverlening en de algehele performance op cruciale onderdelen bij het CBR verbeterde. En de Klantenservice weer in control kwam.

Op dit moment werken het CBR en SmartCenter samen aan de kanaalstrategie om ook die werkend te maken.

Herald, terugblikkend: "Mijn advies is om een projectteam op te zetten, los van de operatie in het hart van je organisatie. Zodat er focus is, en er buiten een quick-fix van capaciteit ook structurele verbeteringen worden doorgevoerd die niet alleen crisissituaties kunnen voorkomen, maar ook leiden tot een kwalitatief hogere dienstverlening en betere klantbeleving. Bovendien maak je de klantcontactafdeling belangrijk; de medewerkers staan in direct contact met je klant en bepalen de klantervaring met je organisatie. Goede werving en selectie, soft skills training, kennismanagement, het creëren van een prettige werksfeer en heldere communicatie naar het klantcontactteam zullen verder bijdragen aan hoe jouw organisatie uit een crisis komt."

### **Over Herald Kerkdijk**

*Herald Kerkdijk is een ervaren manager op het gebied van klantcontactafdelingen. Hij werkt sinds 2014 voor het CBR en vervulde voor die tijd een gelijke rol bij verschillende touroperator-onderdelen van de Oadgroep. Herald studeerde aan de Breda University of Applied Sciences en NHTV.*



*“Wij gaan zeker verder om onze dienstverlening te verbeteren. Zo zijn klantreizen geformuleerd, persona’s gemaakt, en gaan we alle touchpoints toevoegen. Deze uitwerking, verrijkt met data, doen we samen met Smartcenter, en is een belangrijke stap om klantreizen proactief te besturen en in control te blijven.”*



www.smartcenter.nl  
info@smartcenter.nl  
088-3747300  
Paasheuvelweg 1  
Amsterdam



*In het hart van je klant!*