



#### Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

#### Opdrachtnemer

IWI

#### Onderzoek

*Multi-channeling: de toekomst van de  
klantcommunicatie*

*Startdatum – 1 juni 2005*

*Einddatum – 31 mei 2006*

#### Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid*

# Verkenning naar good practices multichanneling

## Doel en vraagstelling

Organisaties binnen en buiten het SUWI domein zijn intensief bezig met het bepalen van de wijze waarop zij met klanten willen en kunnen communiceren. Nieuwe inzichten over de rol die de klant heeft/kan hebben en technologische ontwikkelingen noodzaken organisaties tot het maken van keuzes welke communicatiekanalen voor welke werkprocessen worden ingezet. IWI doet een best practice onderzoek naar de afwegingen die organisaties hierbij maken. Binnen het scala aan kanalen kijkt IWI daarbij met name naar het instrument callcenter.

## Conclusie

Zowel binnen als buiten het domein van werk en inkomen zijn organisaties dagelijks bezig met het leveren van diensten of producten aan klanten. Naast een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende uitvoering staat meer en meer de klant centraal. Voor de inspectie was dit aanleiding om een verkennende studie te doen naar de wijze waarop organisaties communiceren met hun klanten. In het onderzoek worden verschillende voorbeelden van multichanneling (communiceren met klant via verschillende kanalen, zoals telefoon en e-mail) met elkaar vergeleken. De voorbeelden komen van twee organisaties uit het stelsel voor werk en inkomen (UWV en SVB), maar ook van drie andere publieke organisaties (ABP, Brabant Water en de gemeente Tilburg). De deelnemende organisaties hebben de ruimte gekregen om met elkaar te discussiëren en van elkaar te leren. In deze studie doet de inspectie verslag van haar bevindingen. Bron: Bibliotheek SZW

#### Link naar bestand

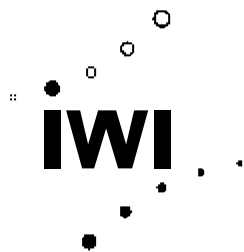
<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/cq1udoa8>



## **Verkenning naar good practices multichanneling**

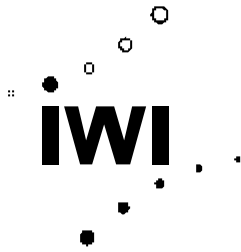
Goede voorbeelden en kritieke succesfactoren van een 'meerkanaal'-aanpak in de klantcommunicatie





## **Verkenning naar good practices multichanneling**

Goede voorbeelden en kritieke succesfactoren van een ‘meerkanalen’-aanpak in de klantcommunicatie



*V06/04, mei 2006*



## Voorwoord

Zowel binnen als buiten het domein van werk en inkomen zijn organisaties dagelijks bezig met het leveren van diensten of producten aan klanten. Naast een rechtmatige, doelmatige en doeltreffende uitvoering staat meer en meer de klant centraal. De inhoud en vorm van de klantcommunicatie bepalen de mate van klanttevredenheid bij burgers of ondernemers. Om de klanten te bedienen, is het tegenwoordig mogelijk de klanten te woord te staan via diverse kanalen. Om in de klantcommunicatie samenhang en sturing te geven hanteren organisaties daarbij een ‘meerkanaal’-aanpak.

De Inspectie Werk en Inkomen heeft in haar jaarplan het perspectief van de burger geprogrammeerd. Vooruitlopend hierop heeft de inspectie een verkenning uitgevoerd naar de klantcommunicatie. De inspectie heeft haar onderzoek op een andere wijze ingericht, waarbij de deelnemende organisaties de ruimte hebben gekregen om met elkaar te discussiëren en van elkaar te leren. In dit rapport doet de inspectie verslag van haar bevindingen.

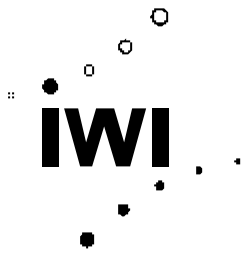
Met het uitbrengen van een verkennende studie naar good practices op het terrein van multichanneling wil IWI vanuit een nieuwe optiek naar de uitvoering kijken. Het presenteren van best practices sluit aan bij nieuwe ideeën over toezicht zoals die bijvoorbeeld in het WRR-rapport ‘Bewijzen van goede dienstverlening’ zijn neergelegd.

De inspectie bedankt de deelnemende organisaties buiten het terrein van werk en inkomen voor hun vrijwillige inbreng aan dit onderzoek.

Mr. L.H.J. Kokhuis  
*Inspecteur-generaal*



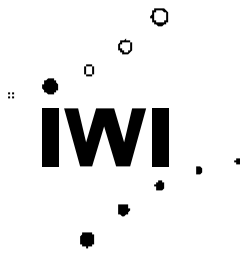




## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1	Achtergrond onderzoek	7
1.2	Probleemstelling	7
1.3	Opzet onderzoek	8
1.4	Opzet rapport	8
<b>2</b>	<b>Prestaties</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding	11
2.2	Organisatie A	12
2.3	Organisatie B	14
2.4	Organisatie C	15
2.5	Organisatie D	18
2.6	Organisatie E	20
2.7	Conclusies vooronderzoek	24
<b>3</b>	<b>Resultaat studiedag</b>	<b>25</b>
3.1	Inleiding	25
3.2	Uitkomst studiedag (1): relatie doelen en effecten	25
3.3	Uitkomst studiedag (2): rol en positie van het contactcenter	26
3.4	Uitkomst studiedag (3): standaardisatie informatievoorziening	28
3.5	Uitkomst studiedag (4): de menselijke factor	28
3.6	Conclusie	29
<b>4</b>	<b>Good practices</b>	<b>31</b>
4.1	Inleiding	31
4.2	Wettelijk kader	31
4.3	Uitwerking good practices vanuit doelen	32
<b>5</b>	<b>Conclusies</b>	<b>49</b>
5.1	Factoren die van invloed zijn op het succes van multichanneling	49
5.2	Factoren die met name van invloed zijn op het succes van callcenters	51
5.3	Welke leereffecten zijn uit de praktijkervaringen van de organisaties te halen?	52





## 1 Inleiding

### 1.1 Achtergrond onderzoek

Organisaties in het publieke domein zien de mondigheid van klanten (burgers en ondernemers) toenemen. Dit stelt ook nieuwe eisen aan de communicatie vanuit de organisaties met klanten. Klantcommunicatie is voor veel organisaties in het publieke domein speerpunt geworden.

Bij deze communicatie gaat het niet alleen om de inhoud, maar zeker ook om de vorm van de communicatie. Organisaties kunnen op verschillende manieren met klanten communiceren. Naast de klassieke kanalen als baliecontact en brieven heeft ICT nieuwe mogelijkheden geschapen, waarbij webdiensten het meest aanspreekt. Het afstemmen van de communicatie via de verschillende kanalen is cruciaal. In dit verband spreken we over multichanneling. Dit houdt in dat organisaties strategieën bepalen en oplossingen kiezen om de veelheid aan kanalen voor klantcommunicatie optimaal te benutten om diensten aan klanten te leveren (of producten te verkopen).

Door het toegenomen belang van multichanneling heeft IWI besloten vormen van klantcommunicatie bij een vijftal organisaties in kaart te brengen. Hoe bepalen ze hun ideale 'mix van kanalen'? Hoe maken ze die 'mix' werkbaar? Wat heeft het opgeleverd in termen van klanttevredenheid (extern) en performance van de organisatie (intern)?

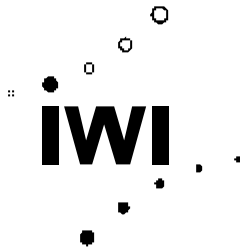
Op basis van praktijksituaties wil IWI good practices vinden. Hierbij is het van belang op te merken dat het ontwikkelen en implementeren van een multichannelingsstrategie niet een statisch, maar een dynamisch proces is. Nieuwe mogelijkheden op het terrein van de technologie of het ontstaan van nieuwe doelgroepen noodzaakt organisaties voortdurend tot het maken van nieuwe afwegingen.

### 1.2 Probleemstelling

In het onderzoek is gezocht naar aantoonbare successen in (het verbeteren van) de klantcommunicatie. Achterliggend doel van een good practices onderzoek is dat andere organisaties lering kunnen trekken uit de successen. Successen zijn slechts te behalen indien organisaties weten wat de kritieke succesfactoren zijn. Dit verklaart de twee centrale probleemstellingen voor dit onderzoek:

- Welke factoren zijn succesbepalend voor de bijdrage van multichanneling (en daarbinnen het callcenter) aan de klantgerichtheid van organisaties in het publieke domein?
- Welke 'good practices' zijn in het onderzoek aangetroffen?

De antwoorden op de probleemstelling zijn met behulp van de volgende onderzoeksvragen gevonden:



- 1 Welke factoren zijn van invloed op het succes van multichanneling?
- 2 Welke factoren zijn daarbinnen van invloed op het succes van callcenters?
- 3 Welke leereffecten zijn uit de praktijkervaringen van de verschillende organisaties te halen?

Aan het onderzoek hebben de volgende organisaties deelgenomen: Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), Brabant Water, gemeente Tilburg, Sociale Verzekeringsbank (SVB) en Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Om het leereffect op de studiedag te vergroten heeft de inspectie de Informatie Beheer Groep en het Kadaster uitgenodigd te participeren in de discussie. Omdat IWI van mening is dat in dit onderzoek niet deze organisaties centraal moeten aan, maar goede voorbeelden van multichanneling, is besloten good practices geanonimiseerd weer te geven.<sup>1</sup>

### 1.3 Opzet onderzoek

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en veldwerk. De deskresearch bestond uit een algemene literatuurstudie over multichanneling en onderzoek naar de praktijk van multichanneling bij de vijf deelnemende organisaties op basis van documentatie die van de organisaties is ontvangen. Het veldwerk omvatte gesprekken met sleutelfunctionarissen over onder andere de uitkomst van de deskresearch.

Om de deskresearch en het veldwerk te structureren, is eerst op basis van de deskresearch een model ontwikkeld. Verklaringen voor successen worden vanuit een viertal perspectieven gezocht:

- de ontwikkeling van een communicatiestrategie vanuit doelgroepen;
- de vaststelling en (indien nog niet aanwezig) realisatie van de juiste randvoorwaarden;
- de implementatie van (de mix van) kanalen;
- de rol van het callcenter in de communicatie met klanten.

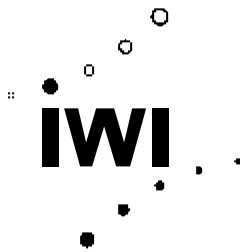
Het is van groot belang dat de deelnemende organisaties zich herkennen in de door IWI benoemde good practices. Daarom heeft IWI op 20 maart 2006 een studiedag georganiseerd over de resultaten van het onderzoek. In het voorliggende rapport zijn de uitkomsten van de studiedag nadrukkelijk verwerkt.

### 1.4 Opzet rapport

Omdat good practices onlosmakelijk verbonden zijn met doelbereik (vanuit de idee: succes is de beste graadmeter voor een good practice), behandelt hoofdstuk 2 voorbeelden van doelbereik. Hoofdstuk 2 maakt duidelijk dat succes vanuit verschillende invalshoeken kan worden

---

<sup>1</sup> Het geven van oordelen over multichanneling van deze organisaties is ook niet mogelijk omdat IWI geen toezicht houdt op twee van de deelnemende organisaties (ABP en Brabant Water).



benaderd. Om de lezer een indruk te geven van multichanneling bij de deelnemende organisaties is in dit hoofdstuk wel een analyse naar organisatie gedaan. De organisaties zijn (willekeurig) aangeduid met de letters A tot en met E. Het hoofdstuk sluit af met een korte samenvatting van de discussie tijdens de studiedag over de relatie tussen doelen en prestaties.

Hoofdstuk drie start met een samenvatting van de discussiedag over de positie en rol van het callcenter of contactcenter. Tijdens de discussie is dit onderwerp door de deelnemende organisaties aangegrepen om de eigen opvattingen over multichanneling, ook voor wat betreft de overige aspecten van multichanneling, met de andere organisaties te bespreken. Het aan het begin van dit hoofdstuk weergegeven van deze discussie heeft twee voordelen:

1. het resultaat is een goede beschrijving van de rode draad die de veelheid aan voorbeelden van good practices verbindt;
2. IWI geeft daarmee invulling aan het streven om de organisaties zelf aan het woord te laten over hun good practices. Door eerst de rode draad te verduidelijken zet IWI de lezer op het spoor van de accenten die de deelnemende organisaties leggen bij de invoering van multichanneling.

Na deze samenvattende beschouwing geeft hoofdstuk vier voor de geïnteresseerde lezers een nadere uitwerking van good practices bij de deelnemende organisaties.

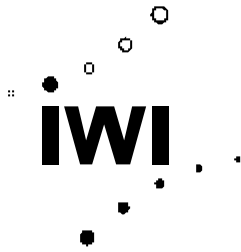
Het centraal stellen van organisaties zou betekenen dat de structuur van hoofdstuk vier (good practices) gebaseerd is op beschrijvingen per organisatie. Omdat dit niet het geval is, heeft IWI gezocht naar een ander ordeningscriterium. IWI is daarbij uitgekomen bij het criterium 'doelstelling'. Doelstellingen die organisaties met multichanneling willen bereiken zijn leidend voor de structuur van hoofdstuk vier.

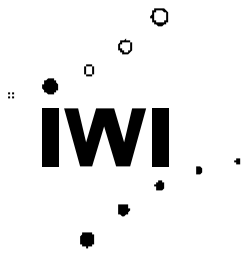
Bij de deelnemende organisaties zijn twee hoofddoelen onderscheiden, namelijk het vergroten van de klantgerichtheid en het verbeteren van de efficiency van werkprocessen. Omdat deze doelen nog een hoog abstractieniveau hebben, zijn ze nader geoperationaliseerd door het benoemen van dimensies per doel (schema 1).

*Schema 1*  
*Dimensies van klantgerichtheid en efficiency*

	<b>Klantgerichte uitvoering</b>	<b>Efficiency</b>
A	Centraal stellen klantwensen	Bevorderen gebruik 'goedkope' kanalen (stroomlijnen kanalen)
B	Vergroten gebruikswaarde informatie en kanalen	Monitoren gebruik kanalen
C	Betere bereikbaarheid en beschikbaarheid van de organisatie voor de klant	Optimaliseren werking callcenter/contactcenter (intern/extern)
D	Snellere doorlooptijd afhandeling	Verhogen productiviteit
E	Beschikbaarheid integraal klantbeeld	Benutten integraal klantdossier
F	Samenwerking in de dienstverlening	Synergievoordelen in de samenwerking

In hoofdstuk vijf staan de conclusies van het onderzoek.





## 2 Prestaties

### 2.1 Inleiding

Een goede multichannelingsstrategie betekent meer klanttevredenheid en een betere performance van de communicatiekanalen. Dit klinkt eenvoudig, maar de werkelijkheid is minder simpel. Klanttevredenheid is afhankelijk van een groot aantal in- en externe factoren die niet allemaal in gelijke mate beïnvloedbaar zijn door organisaties. Een politiek besluit dat 'verkeerd valt' bij de burgers zal een ongewild effect hebben op de klanttevredenheid van burgers over de organisaties die de besluiten moet uitvoeren. Een ander voorbeeld: klanten die ketendiensten afnemen zullen de dienstverlening in totaliteit negatief in het daglicht stellen door het slecht presteren van één organisatie in de keten.

Dit verklaart waarom in dit hoofdstuk prestaties vanuit drie invalshoeken worden belicht:

1. de klanttevredenheid (subjectief);
2. de performance van organisaties (objectief). Het gaat om meetbare indicatoren als de snelheid van de telefoonopname, het aantal transacties afgehandeld via bepaalde kanalen en de gerealiseerde kostenbesparing met de inzet van specifieke kanalen voor klantcommunicatie;
3. het succesvol realiseren van een vooraf beoogde 'mix van kanalen' voor klantcommunicatie. De prestatie bestaat uit het realiseren van de beoogde doelen met betrekking tot het gebruik van afzonderlijke kanalen voor specifieke bedrijfsactiviteiten. De effectiviteit van de beoogde 'mix' kan – gezien het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie zich bevindt – nog niet worden vastgesteld.

De eerste invalshoek geeft het meest duidelijke signaal van een good practice.

Doel van dit hoofdstuk is het *zichtbaar maken van doelen, realisaties en effecten van belangrijke verbeterlagen* in de klantcommunicatie. Zichtbare verbeteringen zijn evidente aanwijzingen voor de aanwezigheid van good practices (met inachtneming van de hierboven gemaakte nuancerings).

De afweging welke prestaties weer te geven, is in belangrijke mate gebaseerd op de kerndoelen die de deelnemende organisaties op het terrein van klantcommunicatie hebben geformuleerd. Daarom start iedere paragraaf met een korte beschrijving van de belangrijkste strategische doelen die de deelnemende organisatie met de klantcommunicatie beogen te bereiken.

De beschrijving van doelen is ook bedoeld om aan te tonen dat er op strategisch niveau duidelijke parallellen te zien zijn in de doelen die de verschillende organisaties hebben geformuleerd. Door dit zichtbaar te maken, wordt meer evident dat organisaties - ondanks vergelijkba-



re strategische doelen - toch voor uiteenlopende oplossingen kunnen kiezen die binnen de context waarbinnen de organisatie opereert, succesvol zijn.

## 2.2 Organisatie A

### **Doelen multichanneling**

Met het besluit om invulling te geven aan multichanneling streeft organisatie A twee doelstellingen na. De eerste doelstelling betreft de wens om een vraaggerichte organisatie te worden. In haar op de klant gericht dienstverleningsconcept gaat de organisatie uit van de vraagstelling van haar klanten. Zo tracht de organisatie tevens haar bereikbaarheid en toegankelijkheid te vergroten.

Het realiseren van bezuinigingen is de tweede doelstelling van organisatie A. In haar berekeningen gaat de organisatie ervan uit dat het personele tijdsbeslag van klantcontacten via geautomatiseerde systemen minder bedraagt dan via balie of telefoon. Organisatie A voorziet een daling van het aantal baliecontacten als gevolg van klantsturing en een één loketfunctie met andere instanties.

De organisatie zal in de (nabije) toekomst aangesloten worden op DigiD. Dan ontstaan nieuwe mogelijkheden ten aanzien van het Internetgebruik. Met DigiD kan de authenticiteit van de gebruiker worden vastgesteld, waardoor eenvoudiger autorisaties kunnen worden verleend voor het verrichten van bepaalde handelingen. Ook verwacht de organisatie A dat het in de toekomst mogelijk zal zijn dat de aanvrager de voortgang van zijn aanvraag via Internet kan volgen.

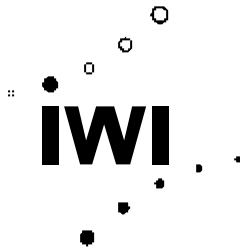
### **Realisatie multichanneling**

Burgers kunnen op verschillende manieren in contact komen met organisatie A. Aan de balie kunnen klanten informatie verkrijgen en allerlei transacties verrichten. Voor sommige transacties is het verplicht persoonlijk aan de balie te verschijnen. Via het callcenter kan alleen informatie verkregen worden. Voor het verrichten van een transactie wordt de beller verwezen naar één of meerdere andere kanalen, die daarvoor geschikt zijn.

Alle transacties waarvoor men niet persoonlijk aan de balie hoeft te verschijnen kunnen per post, via Internet of via selfservicepunten verricht worden. Deze kanalen kunnen eveneens gebruikt worden voor het opvragen van informatie.

Organisatie A is begonnen met het digitaliseren van de diensten die klanten nodig hebben. Complexe diensten zullen niet elektronisch kunnen worden afgehandeld omdat klanten hiervoor volgens organisatie A een gesprek met een professional nodig hebben. Elektronische communicatie heeft een te geringe informatiedichtheid. Organisatie A heeft geen specifieke afbakening gemaakt van de diensten die in de toekomst wel/niet kunnen worden afgehandeld via elektronische kanalen. Per dienst of product kan dit verschillen.





Daarenboven geldt dat het ambitieniveau van organisatie A op onderdelen bewust laag is gehouden omdat verwacht wordt dat bepaalde producten op termijn zullen verdwijnen.

Wat de dienstverlening via internet betreft, is er onderscheid tussen de website en de webwinkel (digitaal loket). Op de website kan informatie worden gevonden (voorlichting). Het digitaal loket biedt ook de mogelijkheid om transacties te verrichten (voor zover persoonlijk verschijnen aan de balie niet vereist is). Website en webwinkel worden nu nog afzonderlijk onderhouden. In de toekomst zullen website en webwinkel uit dezelfde database putten.

### **Cijfermatige onderbouwing**

#### ***Subjectieve indicatoren (klanttevredenheid)***

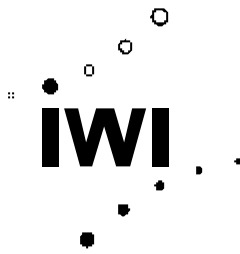
Volgens eigen onderzoek krijgt de klanttevredenheid in 2004 het cijfer 7,7. Daarmee ligt de klanttevredenheid boven het landelijke gemiddelde onder vergelijkbare organisaties in Nederland (7,3). Het percentage klanttevredenheid is in 2005 gedaald naar 7,4. Uit eigen onderzoek van de organisatie blijkt dat klanten minder tevreden waren over de benodigde tijd om de gevraagde informatie of dienst te verkrijgen.

#### ***Objectieve indicatoren***

De organisatie is niet geslaagd in het op korte termijn terugdringen van het gebruik van arbeidsintensieve kanalen als telefoon en e-mail. De organisatie verklaart dit door te stellen dat een uitbreiding van informatie aanbod de vraag naar informatie bevordert. Transparantie in de informatievoorziening lokt additionele vragen uit. Dit kan de klanttevredenheid onder druk zetten. Uit voorbeelden van andere organisaties blijkt dat multichanneling juist gericht is op het sturen van de klant naar de juiste kanalen. Uit de bovenstaande conclusie kan worden afgeleid dat organisatie A nog niet het eindstadium van multichanneling heeft bereikt, waarbij de kanttkening moet worden gemaakt dat dit door externe invloeden (wet- en regelgeving) ook nog niet te verwachten is.

Organisatie A heeft duidelijk vooruitgang geboekt bij de verwerking van e-mail. De verwachte norm van 5 werkdagen voor het beantwoorden van e-mail is, ondanks een sterke groei van het e-mailverkeer, duidelijk gehaald (98 procent binnen 30 uur).

Dat de organisatie succes heeft geboekt om de 'website' meer centraal te positioneren, blijkt uit het feit dat er in 2004 ongeveer 2.500 documenten (diensten) via het digitaal loket zijn verstrekt. Dit heeft in 2005 geleid tot een vermindering van 1,8 fte bij de afdeling die verantwoordelijk is voor de afgifte van deze documenten. Door het aantrekken van een externe call-center zijn bij deze afdeling daarbovenop nog eens twee fte's verdwenen.



## 2.3 Organisatie B

### **Doelen multichanneling**

Organisatie B heeft een dienstverleningsconcept ontwikkeld dat uitwerking geeft aan de klantgerichtheid. Hierbij gaat het om:

1. focus op de klant rekeninghoudend met het wettelijke kader (klant heeft soms andere eisen dan die de wet- en regelgever stelt);
2. vermindering van administratieve last voor klanten door (dwingend) voorstellen te doen aan eenheden binnen de organisatie over de inrichting van de werkprocessen die direct betrekking hebben op de informatievoorziening áán de klant (informatie die de organisatie zendt naar de klant) en dóór de klant (informatie die klanten aan de organisatie moeten opleveren).

Om deze doelstellingen te bereiken, is voor organisatie B multichanneling onontbeerlijk. De aard van het werkproces maakt dat daarbij geen van de potentiële kanalen kan worden gemist. Het in overleg met klanten ontwikkelen van maatwerk dienstverlening vereist persoonlijk contact, maar voor het verstrekken van informatie over wijzigingen in de rechten en plichten van klanten is Internet een meer geschikt medium. Parallel aan de huidige dienstverlening via diverse kanalen werkt de organisatie stapsgewijs haar plannen uit op het gebied van multichanneling.

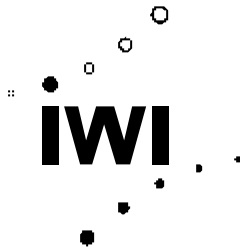
### **Realisatie multichanneling**

Na de lancering van het concept van de contactcenter in 2003 heeft organisatie B verder invulling gegeven aan zijn Internetdienstverlening. Vanaf 2004 zijn meer faciliteiten voor klanten op het Internet beschikbaar gekomen, onder andere door het introduceren van een vraag- en antwoordmodule (een ICT-instrument). De klant kan in zijn eigen bewoordingen vragen stellen en het ICT-instrument faciliteert een antwoord op een vijftal gestandaardiseerde vragen. De organisatie stelt vast dat de module tijdens piektijden de werkdruk van het contactcenter ontlast. Het ICT-instrument genereert tevens (trend-)rapportages over de gestelde klantvragen, waardoor organisatie B beter kan aansluiten op de verwachtingen van zijn klanten door de vragen te analyseren en verbeteringen aan te treffen in werkprocessen of communicatie-uitingen. Daarnaast werkt de organisatie aan het concept van informatie naar advies in het contactcenter. Een instrument op Internet om dit concept te ondersteunen is de trajectplanner. De klant wordt op maat op basis van gebeurtenissen geloodst naar de juiste informatie of het (digitaal) formulier.

### **Cijfermatige onderbouwing**

#### ***Subjectieve indicatoren (klanttevredenheid)***

De invoering van een eigen contactcenter heeft belangrijke gevolgen gehad voor de stroomlijning van de klantcommunicatie. Dit vertaalt zich echter nog niet in een forse toename van de algemene klanttevredenheid, maar wel zijn klanten meer tevreden over het contactcenter dan



voor de totale organisatie werd nagestreefd. Voor 2005 hanteert het contactcenter een norm van 3.5 tot 4 en de klanten geven een 4.2 voor de telefonische dienstverlening.

#### *Objectieve indicatoren*

Uit tabel 1 valt af te leiden dat de normen voor het contactcenter over 2004 zijn gerealiseerd. Dit heeft er toe geleid dat de normen voor 2005 weer iets hoger zijn gesteld. Dan blijkt dat - ondanks een verdrievoudiging van het werkaanbod - het contactcenter zijn normen nagenoeg geheel haalt. Deze prestaties hebben voor de organisatie geleid tot het aanvragen van een internationaal certificaat.

**Tabel 1**

*Organisatie B: prestaties contactcenter 2004 - 2005*

<b>Prestaties</b>	<b>Norm 2004</b>	<b>Realisatie 2004</b>	<b>Norm 2005</b>	<b>Realisatie 2005</b>
Klantvragen contactcenter		1.762.802		5.511.773
Telefonische bereikbaarheid Servicelevel:	90%	95%	95%	91%*
Klant te woord binnen 60 sec.	80%	76%	80%	72%
Klant te woord binnen 120 sec.	80%	85%	80%	83%*
Direct afgehandeld door contactcenter (1 <sup>ste</sup> lijn)	80%	79%	85%	82,5%*
Gemiddelde gespreksduur	300 sec.	286 sec.	300 sec.	300 sec.
Terugbel afspraken vestiging < 24 uur	100%	nb	100%	91%
Vraag- en antwoordmodule		400.000		1.000.000

\* *Het contactcenter heeft de ambitie om alle ongeplande telefonische contacten van de gehele organisatie te verzorgen. De prestaties van het contactcenter exclusief de in 2005 gestarte telefonische activiteiten zijn 94 procent, 86 procent en 85,9 procent.*

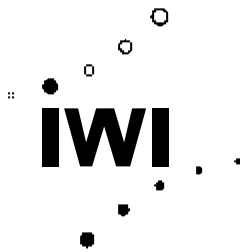
## **2.4 Organisatie C**

### **Doelen multichanneling**

Organisatie C hanteert als uitgangspunt dat klanten via alle kanalen alle diensten kunnen bereiken, tenzij dit om goede redenen niet mogelijk is.<sup>2</sup> Hierdoor heeft de klant maximale keuzevrijheid. Dit neemt niet weg dat er in het laatste decennium een verschuiving in het denken over klantcommunicatie heeft plaatsgevonden die aansluit bij ontwikkelingen bij de andere organisaties.

De wens om Internet meer centraal te positioneren vloeit niet alleen voort uit onderzoek naar klantwensen. Voor de organisatie is het evident dat een doelmatige organisatie gebaat is bij de inzet van instrumenten als internet om meer efficiënt klantcontacten te onderhouden. Organisatie C spreekt in dit verband nadrukkelijk over klantsturing.

<sup>2</sup> In hoofdstuk vier zal dit nader worden uitgewerkt.



Op basis van ervaringen met de telefonische dienstverlening via de eigen callcentra is de organisatie de laatste jaren geleidelijk tot het besef gekomen dat de dienstverlening slechts beïnvloedend kan verbeteren door een fundamentele verandering in de werkprocessen en de daarbij behorende communicatiestrategie. Daarom is de organisatie begonnen met een belangrijk verandertraject dat ook consequenties heeft voor de klantcommunicatie. Binnen dit verandertraject speelt het concept van multichanneling een centrale rol. Uiteindelijk wil de organisatie bereiken dat alle facetten van communicatie met klanten (van intake tot afhandeling klachten) – zoveel als mogelijk - binnen één eenheid worden afgehandeld. Een integrale informatievoorziening ondersteunt deze werkwijze.

### Realisatie multichanneling

Met de aankondiging dat de organisatie een majeur verandertraject wil gaan inzetten om zijn dienstverlening op een hoger plan te brengen, wordt duidelijk dat de organisatie op het moment van publicatie van dit rapport nog in de beginfase zit.

Uit tabel 2 valt af te leiden dat organisatie C vooruitgang boekt met het vergroten van de inbreng van Internet. Het gebruik van Internet wordt vanaf medio 2004 bevorderd. Klanten weten in 2005 de website steeds beter te vinden.

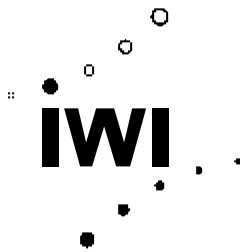
**Tabel 2**

*Aantal bezoekers website en aantal geraadpleegde pagina's per regeling organisatie C, februari 2005 – februari 2006*

periode	Aantal bezoekers	Geraadpleegde pagina's per dienst				Totaal
		A	B	C	Overig	
feb-05	94.188	66.270	149.326	49.825	70.817	336.238
mei-05	99.674	75.243	160.825	46.561	61.656	344.285
aug-05	107.807	67.767	134.863	48.058	59.015	309.703
nov-05	135.922	111.150	139.896	65.042	98.658	414.746
jan-06	351.272	469.146	289.695	125.422	154.115	1.038.378

Het aandeel van webdiensten in de totale gevalshandeling is vooralsnog procentueel gering, maar ook dit neemt geleidelijk toe. In februari 2005 werden langs elektronisch weg van 3.900 klanten gegevens ontvangen die van belang waren voor de vaststelling van productrechten. In oktober 2005 en januari 2006 betrof dit respectievelijk 10.500 en 33.000 gegevensleveringen.

Organisatie C tracht het Internetgebruik actief te stimuleren door klanten bewust te maken van de mogelijkheden van Internet. De organisatie kan klanten wijzen op mogelijke rechten op bepaalde diensten. Dit proces heet het bevorderen van aanvragen. Dit heeft ertoe geleid dat bij een primair product van de organisatie 36 procent van de aanvragen ultimo 2005 via Internet binnenkomt. Voor de andere producten, waarover dit pas later is gerealiseerd, ligt het percentage nog op 10 procent.



## Cijfermatige onderbouwing

### *Subjectieve indicatoren (klanttevredenheid)*

Tabel 3 beschrijft de klanttevredenheid per kanaal. De uitkomsten zijn afkomstig uit het eigen klanttevredenheidsonderzoek. De organisatie hanteert een 5 puntsschaal, waarbij een score lager dan 2,7 onvoldoende en een score boven de 3,2 goed is.

Onderstaande tabel geeft aan dat organisatie C op alle onderdelen een voldoende scoort op het gebied van klanttevredenheid. De realisatie blijft echter achter bij de gestelde normen, ondanks het feit dat de normen voor 2004 lager gesteld zijn dan voor 2003 worden de normen niet gehaald. Hiervoor wordt geen verklaring gegeven. Nog opgemerkt kan worden dat de klanttevredenheid over de telefonische dienstverlening licht stijgt, terwijl die voor de overige kanalen stabiel blijft.

**Tabel 3**

*Organisatie C: klanttevredenheid per communicatiekanaal 2001 – 2004*

Klanttevredenheid	norm 2004	realisatie in 2004	norm in 2003	realisatie in 2003	realisatie in 2001
Klanttevredenheid tel. Dienstverlening	3.2	3.15	3.4	3,12	3,03
Klanttevredenheid e-mail	3.1	3.06	3,2	3,04	-
Klanttevredenheid correspondentie	3.2	3.06	3,3	3,09	3,08

### *Objectieve indicatoren*

Organisatie C meet naast de klanttevredenheid (extern) ook de performance van zijn callcenter (intern). De telefonische bereikbaarheid scoorde in het eerste kwartaal van 2003 beduidend onder de maat (tabel 4). In de loop van het jaar verbeterde dit behoorlijk en de verwachting werd uitgesproken dat de norm van tachtig procent in 2004 zou kunnen worden gerealiseerd. De realisatie van 2004 laat zien dat de verbetering zich in 2004 heeft voortgezet, doch dat de gestelde norm toch iets te optimistisch was gesteld.

**Tabel 4**

*Organisatie C: prestaties callcenter 2003 - 2004*

Prestatieindicatoren Callcenter (normen)	norm 2004	realisatie in 2004	norm 2003	realisatie in 2003
Percentage telefonische bereikbaarheid < 20s	80%	75%	80%	50-70%
Direct afgehandeld 1e lijn	90%	78%	90%	70-74%
Terugbel afspraken	100%	100%		
Beantwoording e-mail	48 uur			



## 2.5 Organisatie D

### Doelen multichanneling

Organisatie D heeft de ambitie om in zijn bedrijfstak bij de drie beste organisaties van Nederland te behoren.<sup>3</sup> Om dit in 2006 te zijn, moet de organisatie zijn dienstverlening richting de klant verder verbeteren, waarbij de speerpunten zijn: klantgerichtheid, efficiëncy en zorgvuldigheid. Verbetermaatregelen op deze terreinen dragen ertoe bij dat de organisatie op de onderdelen klanttevredenheid en integrale kosten van het verkoopproces optimaal scoren. Ten aanzien van de klantcontacten staan de website en het callcenter centraal. De organisatie maakt gebruik van een extern callcenter. Dit callcenter verzorgt de eerstelijns telefonische contacten en de eerstelijns e-mailcontacten met klanten.

### Realisatie multichanneling

Organisatie D wil alle kanalen inzetten voor zijn klantcommunicatie, maar er zijn duidelijke accenten gelegd. In 2005 is de organisatie begonnen om de website meer effectief in te zetten, met als doel het op termijn verminderen van het e-mail- en telefoonverkeer. De eerste resultaten zijn al zichtbaar (zie cijfermatige onderbouwing). Organisatie D heeft een dusdanig functionerend callcenter dat deze een nationaal keurmerk heeft ontvangen.<sup>4</sup>

### Cijfermatige onderbouwing

#### *Subjectieve indicatoren (klanttevredenheid)*

In een rapport van de brancheorganisatie (2003) staat de volgende passage:

*"Organisatie D scoorde uitstekend bij haar klanten in het bedrijfsvergelijkend onderzoek binnen de sector. Zowel de kwaliteit van het product als de dienstverlening worden goed gewaardeerd."*

*(bron: rapport branche-organisatie 2003)*

Voor de telefonische dienstverlening wordt voor 2004 een norm gesteld van 8.0. De realisatie blijft daar miniem op achter (7,8). Er zijn geen cijfers aanwezig uit voorgaande jaren, zodat geen trend aangegeven kan worden.

#### Objectieve indicatoren

Tabel 5 laat zien dat organisatie D geslaagd is in het verminderen van het e-mailverkeer. In de eerste zes maanden van 2005 is het aantal e-mailberichten ten opzichte van dezelfde periode in 2004 met 25 procent afgenomen. Het succesvol sturen op terugdringing van contacten via een specifiek kanaal is een duidelijk succesverhaal van multichanneling.

<sup>3</sup> Tot de sector behoren momenteel 13 bedrijven die aangesloten zijn bij de brancheorganisatie.

<sup>4</sup> "Organisaties die voldoen aan de normen voor een goed bereikbaar en klantvriendelijk telefonisch loket hebben recht op het certificaat. Dit is een objectief nationaal kwaliteitskeurmerk en wordt aanbevolen door een groot aantal overheids- en consumentenorganisaties."



**Tabel 5**

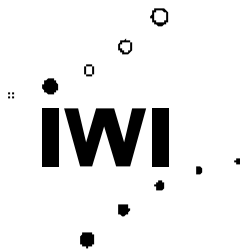
*Organisatie D: aantal e-mailberichten 2004 en 2005*

	<b>1e helft 2004</b>	<b>1e helft 2005</b>	<b>%</b>
<i>2004</i>			
1e lijn	6.480	4.054	62.6
2 <sup>e</sup> lijn	1.707	1.973	115.6
3 <sup>e</sup> lijn	610	639	104.8
totaal	8.797	6.666	75.8

*Bron: organisatie D*

Het externe callcenter verzorgt de eerstelijns opvang van de klantcontacten voor een tweetal primaire afdelingen: Klantenservice (KS) en Debiteurenincasso (DI). Bij het meten van zijn performance presenteert het callcenter zijn prestaties naar beide afdelingen. In tabel 7 zijn enkele belangrijke uitkomsten weergegeven.

Organisatie D heeft de normen voor het callcenter hoog gesteld, desondanks wordt ruim aan de gestelde normen voldaan. M.n. de gemiddelde wachttijd en de afwerking van e-mail binnen 24 uur scoort hoog. Dit laatste wordt mogelijk veroorzaakt door de aard van de vragen die aan organisatie D worden gesteld. Enkelvoudige vragen zijn simpeler en korter te beantwoorden dan vragen over meer complexe diensten.



**Tabel 6**

*Organisatie D: prestatie-indicatoren callcenter*

	<b>Norm 2004</b>	<b>Realisatie in 2004</b>	<b>Norm 2005</b>	<b>Realisatie in 2005</b>
<b>Telefonische klantcontacten</b>				
Debiteuren & Incasso - Inbound				<b>27.034</b>
Debiteuren & Incasso - Beantwoord				<b>25.966</b>
Klantenservice - Inbound		<b>89.245</b>		<b>103.000</b>
Klantenservice - Beantwoord		<b>87.089</b>		<b>100.965</b>
<b>Telefonische bereikbaarheid</b>				
Debiteuren & Incasso	<b>95%</b>		<b>95%</b>	<b>96,0%</b>
Klantenservice	<b>95%</b>		<b>95%</b>	<b>97,7%</b>
<b>Extern callcenter</b>				
Debiteuren & Incasso				<b>44%</b>
Klantenservice				<b>60%</b>
<b>Gemiddelde wachttijd</b>				
Debiteuren & Incasso			<b>20 sec</b>	<b>14 sec</b>
Klantenservice			<b>20 sec</b>	<b>13 sec</b>
<b>Gemiddelde gesprekstijd</b>				
Debiteuren & Incasso	<b>3 min</b>		<b>3 min</b>	<b>2:21</b>
Klantenservice	<b>3 min</b>		<b>3 min</b>	<b>2:22</b>
<b>Verwerkte e-mail</b>				
<b>Binnen 24 uur</b>	<b>95%</b>	<b>16.927</b> <b>89,8%</b>	<b>95%</b>	
<b>Direct afdoen E-mails</b>		<b>72,1%</b>		

*De tabel moet als volgt worden gelezen: in 2004 onderhield het externe callcenter ruim 14.000 klantcontacten die betrekking hadden op werkzaamheden van de afdeling Debiteurenincasso en ruim 64.000 contacten die lagen op het terrein van Klantenservice.*

## 2.6 Organisatie E

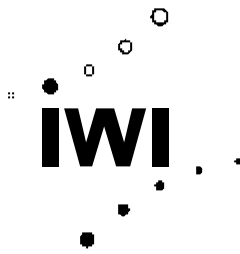
### Doelen multichanneling

De organisatie heeft de ambitie om wereldwijd tot de beste organisaties binnen de eigen bedrijfstak op het gebied van de klantcommunicatie te behoren. Hiervoor is een omvangrijke verandertraject in gang gezet dat in 2008 moet leiden tot wat de organisatie zelf omschrijft als 'een deelnemersgerichte organisatie'.

Uit de beschrijving van de doelen (schema 2) blijkt dat organisatie E een ambitieus programma heeft vastgesteld, waarbij blijkt dat de organisatie rekening houdt met diverse elementen en randvoorwaarden die voor IWI van cruciaal belang zijn voor een optimale klantcommunicatie.

Doelen liggen op het terrein van de match tussen de externe omgeving (de klant) en de interne werkprocessen, de ontwikkeling van selfservice-concepten waarbij rekening wordt gehouden met beperkingen die hieraan zitten, de inzet van nieuwe technologieën en - zeker niet het minst





belangrijk - de wens om de kwaliteit van het personeel te verbeteren omdat hierin vaak een belangrijke sleutel ligt voor succesvol klantdenken.

Het basisconcept voor de communicatie met en ondersteuning van klanten op lange termijn (vanaf 2008) is gebaseerd op het (zelf)service concept en cross-channel-integratie. Dit laatste houdt in dat de klant vanuit alle kanalen dezelfde informatie krijgt. Om dit te bewerkstelligen gaat organisatie E gebruik maken van beslissingsondersteunende functionaliteiten op basis van web-technologie.

De contacten met klanten beziet de organisatie E vanuit het trechtermodel. De ultieme situatie is dat de klant zelf via selfservice op het web alles kan regelen (1<sup>e</sup> filter). Indien niet mogelijk kan een klant zich via de e-mail of telefoon tot de organisatie wenden. Baliecontacten vinden slechts op zeer beperkte schaal plaats.

#### *Schema 2*

*Doelen klantcommunicatie organisatie E*

<b>Doel</b>	<b>Uitwerking</b>
Aansluiting van de bedrijfsprocessen op de klantprocessen	Een naadloze aansluiting van de bedrijfsprocessen informeren, adviseren, offeren en contracteren tussen backoffice en frontoffice. In het verlengde daarvan wordt een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering beoogd.
De verdere ontwikkeling van de Marketingstrategie	Om te anticiperen op de trend van individualisering en flexibilisering moeten deelnemers individueel geïnformeerd en geadviseerd (beslissingsondersteuning) kunnen worden, daarbij zal de werkgever als intermediair ingezet worden, dit vereist een integraal klantvraagbeeld van zowel de deelnemers als de werkgevers.
Cross-channelbenadering	Meerdere kanalen worden ingezet ter ondersteuning van de klantprocessen en dit vereist een integrale systeemaanpak, een integraal klantvraagbeeld en daarbij passende organisatorische en technologische ondersteuning. De organisatie streeft naar een vergroting van de communicatie via de website en een afbouw van e-mail en schriftelijk contact.
Professionalisering medewerkers	Om voorbereid te zijn op de grote veranderingen in wet- en regelgeving en om de servicetargets te halen, is intensivering en versnelling van de beoogde professionalisering nodig.

*Overgenomen uit het masterplan programma Frontoffice*

#### **Realisatie multichanneling**

Tijdens het veldwerk is duidelijk geworden dat het stellen van eindtermijnen voor verandertrajecten bemoeilijkt kan worden door 'de waan van de dag'. Door belangrijke wetswijzigingen in



2005 heeft organisatie E prioriteit moeten geven aan de ontwikkeling van nieuwe producten die uit deze wetgeving voortkomen. Als gevolg hiervan zijn enkele geplande deelprojecten in het kader van de hierboven genoemde transformatie vertraagd.

Hierin is de organisatie niet uniek. Indien het gaat om externe ontwikkelingen die van levensbelang zijn voor de organisatie, zullen vele organisaties prioriteit geven aan het anticiperen op deze wijzigingen in de externe omgeving. Hieruit volgt de les dat bij het plannen van verandertrajecten organisaties altijd rekening moeten houden met de mate waarin de externe omgeving fluctueert.

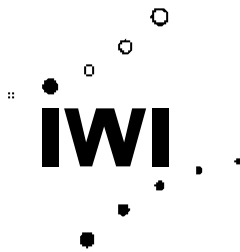
In het licht van de gefaseerde aanpak die organisatie E nastreeft - verschillende deelprojecten moeten nu nog starten - heeft de organisatie al belangrijke successen geboekt met de aanpassing van de organisatie aan de nieuwe werkwijze. Kijken we naar de al gerealiseerde stappen dan blijkt het volgende:

1. Baliecontacten vinden slechts sporadisch plaats (door de ligging van de organisatie en het ontbreken van regiokantoren). De relevantie om de balie te gebruiken is nooit aanwezig geweest door de inzet van andere kanalen.
2. schriftelijke communicatie; de organisatie heeft in het kader van zijn informatievoorziening een duidelijke procedure voor de ontwikkeling van brochures en andere informatieproducten. Voor schriftelijke reacties op klantvragen via de e-mail hanteert organisatie E vaste routines, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT-tools (bijvoorbeeld voor het aanmaken van vaste tekstblokken). Inhoudelijk spelen zowel de afdelingen met materie kennis als de afdeling Communicatie een rol bij het opstellen van informatieproducten en beslissingen.
3. De organisatie heeft actief bewerkstelligd dat het interne callcenter (telefoon en e-mail) adequaat toegerust is om zijn leidende rol in de klantcommunicatie te vervullen zolang het aantal transacties via de website nog beperkt is.
4. Er is een duidelijke groei in het aantal transacties via de website. Klanten kunnen via de beveiligde site in toenemende mate terecht voor selfservice.

### **Cijfermatige onderbouwing**

#### ***Subjectieve indicatoren (klanttevredenheid)***

De norm voor klanttevredenheid is voor 2004 gesteld op 7,0 en voor de jaren 2005 t/m 2007 op > 7,0. De klanttevredenheid is verdeeld in klanttevredenheid over het frontoffice en over de backoffice. De cijfers geven aan dat organisatie E in de frontoffice successen boekt met zijn verbeteracties (tabel 7). Vooral de beleving van het contactcenter neemt toe.



**Tabel 7**

*Organisatie E: ontwikkeling klanttevredenheid 2000 – 2004, naar communicatievorm*

	2004	2003	2002	2001	2000
Callcenter	7,4	7,0	7,3	6,8	6,7
Workshops & presentaties	8,3	8,2	8,2	8,0	7,3
Werkgevers adviseurs	7,9	7,6	7,7	7,7	nb

### **Objectieve indicatoren**

De organisatie monitort de prestaties van zijn communicatiekanalen. Tabel 8 laat een duidelijke verbetering van de prestaties in 2005 ten opzichte van 2004 zien.

**Tabel 8**

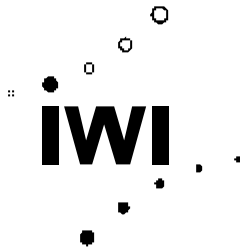
*Organisatie E: performance communicatiekanalen 2004 – 2005*

<b>Prestatieindicatoren Contactcenter</b>	<b>Norm 2004</b>	<b>Realisatie 2004</b>	<b>Norm 2005</b>	<b>Realisatie 2005</b>
Aantal telefonische contacten <sup>1)</sup>	365.000	430.000	430.000	455.000
Telefonische bereikbaarheid	90%	87%	97%	97%
Direct afgehandeld 1e lijn	80%	83%	80%	90%
Gemiddelde wachttijd in sec	<75	111	< 45	41
Verwerkte e-mail	60.000	60.000	60.000	75.000
Beantwoording e-mail < 24 uur (v.a. 2005 <48 uur)	75%	61%	75%	79%
Direct afdoen E-mails	85%	78%	80%	84%
Aantal hits website		700.000		950.000
Internet site		21.000		

*1 Het betreft hier de prognose van de workload, op basis waarvan de personele basisbezetting wordt afgestemd. Tevens is dit de basis voor de berekening van de kostprijs waarop gesprekken en mails worden doorbelast naar de interne afdelingen. Indien het volume sterk hoger is dan begroot wordt extra capaciteit ingezet (uitzendkrachten).*

De organisatie heeft zich ten doel gesteld het aantal klantcontacten via de e-mail en via de telefoon op termijn af te bouwen. De ultieme situatie is dat de klant via selfservice op de website alles zelf kan regelen. Onderstaande cijfers laten zien dat enerzijds het aantal contacten via het web toeneemt, doch anderzijds dat het aantal telefonische en e-mail contacten eveneens toeneemt. Als reden is hiervoor al aangevoerd dat de organisatie in het afgelopen jaar wetswijzigingen heeft moeten verwerken. Dit heeft geleid tot een stijging van de klantvragen.

Er zijn geen cijfers voorhanden waaruit blijkt in hoeverre wel aan de realisatie was voldaan, indien de situatie in 2005 niet was gewijzigd. Duidelijk is dat er in 2004 21.000 contacten via de website zijn gerealiseerd. Organisatie E heeft eind 2005 de vraag- en antwoordmodule (het ICT-instrument dat organisatie B ook gebruikt in de klantcommunicatie) in gebruik genomen, hierdoor kan de klant vragen stellen op de website van de organisatie. De organisatie verwacht



hiervan dat het telefoonverkeer met minimaal 5 procent en het aantal e-mails met 25 procent zal dalen.

## 2.7 Conclusies vooronderzoek

In dit hoofdstuk zijn doelen, realisaties en prestaties van de deelnemende organisaties op het terrein van de klantcommunicatie in kaart gebracht. Prestaties verwijzen naar een verbeterde klantbeleving, naar 'objectief' waarneembare verbeteringen in de performance van de klantcommunicatie en naar realisaties van vormen van multichanneling.

Voor wat betreft de strategische doelen van klantcommunicatie zijn de parallellen tussen de verschillende organisaties saillant:

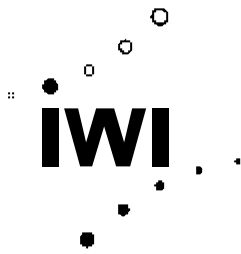
1. Alle organisaties beogen een verschuiving van de dienstverlening van de balie naar de website, waarbij zelfhulp het leidende concept is. Met het nog niet volledig inzetbaar zijn van de website focussen organisaties op de korte termijn nog op de inzet van de telefonische dienstverlening en e-mailverkeer via een intern of extern callcenter (of contactcenter);
2. Kostenoverwegingen zijn – naast een betere dienstverlening - in ieder geval een gelijkwaardige trigger voor het starten van veranderingstrajecten;
3. ICT speelt een belangrijke rol om de klantcommunicatie te moderniseren;
4. Organisatie-inrichting, procestransformaties en HRM zijn belangrijke randvoorwaarden om de doelen te realiseren.

Confrontatie van de gestelde doelen en realisaties leert dat het behalen van projectdoelen zoals het terugdringen van het contact via bijvoorbeeld e-mail, telefoon of de balie (doel: meer efficiency bereiken) geremd kan worden door interne of externe ontwikkelingen. Extern blijkt dat de wetgever of een certificerende instelling nieuwe eisen kan stellen aan de inrichting van de klantcommunicatie of omdat blijkt dat een meer transparante informatievoorziening een nieuwe vraag naar informatie genereert. Intern zijn voorbeelden van prioritering van werkzaamheden door het management aangehaald die verhinderden dat projectresultaten zijn behaald.

Uit de analyse van de prestaties blijkt:

- dat bij geen van de organisaties de klanttevredenheid na afronding van (onderdelen van) een verandertraject ingrijpend is gestegen. Veelal is er sprake van een geleidelijke toename. Waarbij niet zeker is of dit op het conto van de verbetermaatregelen kan worden geschreven.
- het laten stijgen van de klanttevredenheid lastiger is dan het verbeteren van de performance. Blijkbaar laat de klant zich moeilijker sturen dan de eigen interne bedrijfsvoering.

Op de studiedag zijn onder andere deze conclusies aan de orde gesteld.



## 3 Resultaat studiedag

### 3.1 Inleiding

Tijdens de studiedag is getracht gemeenschappelijk gedragen antwoorden te vinden op de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Leidend voor de discussies waren de bevindingen en conclusies uit de deskresearch en het veldwerk bij de deelnemende organisaties. In hoofdstuk vier wordt uitgebreid stilgestaan bij die bevindingen en conclusies. Hoofdstuk vier is met name bedoeld voor de lezer die zelf aan de slag wil met multichanneling en daarvoor tastbare voorbeelden zoekt van good practices. Nu zal eerst de uitkomst van de studiedag worden samengevat. Zo krijgt de lezer een visie voorgeschoteld op de praktijk van multichanneling. Die visie leidt direct naar antwoorden op de onderzoeksvragen.

Eerst wordt de visie op de relatie tussen doelen, realisatie en effecten beschreven. Daarna ligt de focus op de positie en rol van het callcenter/contactcenter (frontoffice)<sup>5</sup>. Tijdens het veldwerk is gebleken dat organisaties op verschillende manieren hun front- en backoffice hebben gepositioneerd. Door de verschillen te bespreken, kunnen verklaringen voor de verschillen worden geformuleerd die relevant zijn in het licht van de eerste probleemstelling.

Vervolgens worden twee randvoorwaarden voor het slagen van multichanneling belicht die ook al aan bod zijn gekomen, te weten het organiseren van een integrale informatievoorziening wat een optimale communicatie met klanten mogelijk maakt en de relevantie van de menselijke factor.

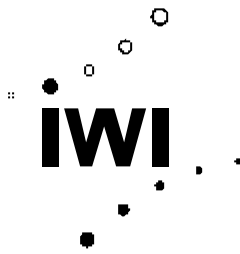
### 3.2 Uitkomst studiedag (1): relatie doelen en effecten

Hoofdstuk 2 toont aan dat het lastig is om directe effecten van multichanneling op de beide hoofddoelen (klanttevredenheid en efficiency) zichtbaar te maken. Er zijn vele interveniërende variabelen (omgeving, wetgeving, eigen prioriteiten) die verhinderen dat doelen op korte termijn worden gehaald. Dit betekent dat het onvermijdelijk is dat organisaties bij de implementatie van multichanneling voortdurend hun plannen moeten bijstellen. Ook is het lastig om doelen en doelstellingen vooraf te benoemen en deze te vertalen naar kwantificeerbare grootheden. Veranderingen/verbeteringen worden geleidelijk ontwikkeld en doorgevoerd (incrementele benadering veranderprocessen). Een blauwdruk kan slechts de richting aangeven.

Voor alle organisaties blijft klanttevredenheid een dominerende factor bij het inrichten van werkprocessen en het vormgeven van klantcommunicatie. Sturing op klanttevredenheid is echter weerbarstiger dan het sturen op 'harde' indicatoren. Dit verklaart de discrepantie tussen

---

<sup>5</sup> De ervaring leert dat het klassieke callcenter - waarin de telefonische dienstverlening centraal stond - bij vele organisaties vervangen is door een contactcenter dat alle communicatie met klanten stuurt. Voor de leesbaarheid spreken we nog slechts over contactcenter, tenzij expliciet een callcenter wordt bedoeld.



enerzijds stabiele subjectieve klanttevredenheidscijfers en anderzijds gestegen objectieve performancecijfers. Sturen op klanttevredenheid betekent vooral het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij de verwachtingen van klanten worden overtroffen. Dit is meer dan het verbeteren van de performance.

Voor wat betreft de doelen van multichanneling menen de organisaties dat de keus van klanten om specifieke kanalen te kiezen een belangrijk doel is, maar de essentie van multichanneling is juist dat de organisatie stuurt op het gebruik van doelen. Door het goedkoper laten afnemen van producten via bijvoorbeeld het Internet of het aantrekkelijk maken van een kanaal (snelheid van afhandeling) kan de organisatie invloed uitoefenen en sturing geven aan multichanneling.

Efficiencyoverwegingen zijn in ieder geval van gelijke importantie, maar efficiency mag natuurlijk nooit ten koste gaan van klantgerichtheid. Bij het vergroten van de efficiency dienen organisaties rekening te houden met de onzekerheid die dit oproept bij het personeel. Efficiency heeft als doel de benodigde hoeveelheid personeel te reduceren dan wel het personeel op andere doeleinden binnen de organisatie in te zetten.

Het merendeel van de aanwezigen onderschrijft de conclusie dat het promoten van elektronische contacten (e-mail, website, mobiele telefoon, etc.) niet direct leidt tot vermindering van de belasting van de overige kanalen. Voor elke twintig elektronische contacten meer neemt het contact met de klassieke kanalen slechts af met één. Dit verklaart verschillende bevindingen die in het vorige hoofdstuk staan.

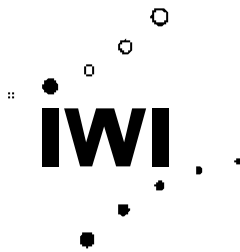
Wet en regelgeving dwingt organisaties rekening te houden met ketenpartners. Samenwerking om doelen te realiseren is een voorwaarde.

### **3.3 Uitkomst studiedag (2): rol en positie van het contactcenter**

Wanneer een klant een organisatie belt, speelt er een aantal verwachtingen: goede bereikbaarheid, in één keer geholpen worden en snelle behandeling. De vraag is over welke functies dienen front- of backoffice van organisaties te beschikken om aan de verwachtingen van de klant tegemoet komen. Deze functies zijn van invloed op de inrichting van zowel frontoffice als backoffice van organisaties.

De primaire functies van zowel de front- als de backoffice van de deelnemende organisaties zijn *informer en adviseren*. De frontoffice start zijn dienstverlening met het informeren van de klant. Hiervoor is inzage in een database met de gegevens van de klant noodzakelijk. Het raadplegen van deze database, overige informatiesystemen en het opsturen van de gevraagde informatie naar klanten vereist een middelbaar opleidingsniveau van het personeel.

Het adviseren van de klant gaat verder dan alleen het raadplegen van een database. Behalve de basisvoorzieningen die nodig zijn voor het informeren van de klant, dient de medewerker ook



inzicht te hebben in de historie van de klant. Dit betekent dat de parate kennis van de medewerker voldoende diepgang moet hebben om de klant op een verantwoorde wijze te adviseren. Naast een database dient de medewerker te beschikken over een helpdesk, informatiesystemen, kennisdatabase et cetera. Adviseren vereist andere competenties zoals de vertaling van wetten/diensten/producten op de situatie van de klant waardoor de medewerker klantgericht kan adviseren.

De relevantie van de vraag naar de positionering van het contactcenter werd door diverse deelnemers aan de studiedag genuanceerd omdat volgens de betrokkenen de klantvraag altijd centraal moet staan (zonder het bereiken van de efficiency uit het oog te verliezen).<sup>6</sup> De klant hoeft niet te weten hoe een organisatie intern is georganiseerd. De klant wil bijvoorbeeld alleen maar weten hoe een adres te wijzigen is. Deelnemers zien een geleidelijke vermindering van de afstand tussen front- en backoffice.

Organisatie A heeft een ICT-tool gekocht, waarmee het frontoffice adreswijzigingen zelf kan muteren. Door deze directe koppeling van de frontoffice- aan de backofficesystemen vervaagt de grens tussen front- en backoffice.

Tijdens de studiedag is gebleken dat de deelnemende organisaties bewust gekozen hebben voor de inzet van front en/of backoffice dan wel een geïntegreerd werkproces in de organisatie hebben ingebed. Het inzetten van een afzonderlijk contactcenter is afhankelijk van de informatiebehoefte van de klant en de context waarin de organisatie functioneert.

Bij de afweging om een separaat contactcenter in te richten, speelt een rol of er bij de desbetreffende organisatie sprake is van gestructureerde dan wel ongestructureerde informatie. Gestructureerde informatie heeft een hoog gehalte aan voorspelbaarheid, is vaak enkelvoudig en kan daarom makkelijker via kanalen met een geringe informatiedichtheid worden verspreid (eerder via Internet dan aan de balie). Volgens de deelnemers zou een aparte eenheid die via Internet (website) en de telefoon de gestructureerde vragen afvangt, een duidelijke meerwaarde hebben voor de overige eenheden die meer belast zijn met vormen van complexe dienstverlening (dienstverlening op maat, complexe gevallen).

Een veel gehoord argument voor het inzetten van gescheiden front- en/of backoffice is, dat organisaties rekening moeten houden met de ontwikkelingsfase waarin de desbetreffende organisatie zich bevindt.

Organisatie D stelt dat medewerkers van de backoffice zich soms moeilijk kunnen verplaatsen in de gedachtegang van een klant, daar ze meestal zelf van mening zijn dat de geleverde informatie toch duidelijk genoeg is. De medewerkers van de frontoffice staan veel dichterbij de klant en kunnen de klant beter helpen. Volgens andere aanwezigen blijkt uit dit voorbeeld dat de medewerkers in de backoffice nog verder moeten worden opgeleid in de richting van een meer klantgerichte benadering.

---

<sup>6</sup> Het gaat om het denken 'van buiten naar binnen'.



### 3.4 Uitkomst studiedag (3): standaardisatie informatievoorziening

Organisaties in het publieke domein ontberen momenteel vaak een effectieve multichannelingstrategie door het ontbreken van een integrale informatievoorziening. Tijdens de studiedag is dit aan twee aspecten gekoppeld:

1. Intern moet de informatievoorziening integraal zijn, dat wil zeggen de informatieverstrekking aan de klant moet vanuit een (virtuele) centrale database plaatsvinden zodat discrepanties in de informatievoorziening vanuit de verschillende kanalen wordt vermeden. Dit vereist een adequate koppeling van bestanden daar waar nieuwbouw van systemen geen optie is. Alle organisaties kennen verandertrajecten om de ICT-infrastructuur aan te passen aan deze nieuwe eisen.
2. Klantgericht werken veronderstelt de klant niet meer te belasten met een uitvraag van gegevens dan strikt noodzakelijk is.<sup>7</sup> Daarom moeten organisaties in het publieke domein de beschikking hebben over authentieke bronnen die men kan raadplegen voor de eigen werkprocessen. Een knelpunt bij het gebruik van authentieke bronnen is de wettelijke eis dat klanten zelf mutaties aan organisaties moeten doorgeven. Het opzetten van bruikbare authentieke bronnen wordt belemmerd doordat organisaties in het publieke domein vaak ongelijke gegevensdefinities hanteren. Administraties zijn vaak gebaseerd op eigen nummers of correspondentienummer en bijvoorbeeld niet op soft- of het toekomstige burgerservicenummer.

Het belang van een uniforme, niet aan organisaties gebonden informatievoorziening is groot. Alle aanwezigen onderschrijven de conclusie dat multichanneling pas op een hoger niveau kan worden gebracht wanneer de overheid de basisregistraties op orde heeft.

### 3.5 Uitkomst studiedag (4): de menselijke factor

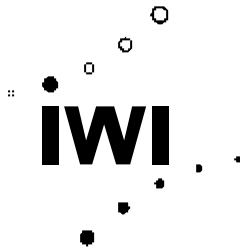
Het denken over de kwaliteit van de dienstverlening bij organisaties in de publieke sector is decennialang beheerst door de overtuiging dat de klantgerichtheid ondergeschikt is aan een rechtmatige en doelmatige uitvoering. De laatste jaren wordt duidelijk dat klantgericht handelen een eigen dynamiek kent die medebepalend is voor het uiteindelijke succes van de uitvoering. Het management van organisaties stuurt daarom in toenemende mate op het klantgericht handelen. Het besef neemt toe dat anders de dienstverlening nooit het vereiste niveau zal bereiken.

Het ligt voor de hand dat de menselijke factor juist in de communicatie tussen medewerker en klant doorslaggevend is. Tijdens de studiedag is opgemerkt dat de communicatie wel effectief moet zijn, wat inhoudt dat organisaties de klant alleen moeten opzoeken indien dit noodzakelijk is voor de uitvoering van hun taak. Uitvraag van gegevens die al in bezit zijn van de organisatie - of een aanverwante organisatie - zou taboe moeten zijn. De klant heeft middelen in

---

<sup>7</sup> In de optimale variant van een klantgerichte dienstverlening verstrekt de organisatie pro-actief diensten aan de klant op basis van intern beschikbare informatie (of aanwezig bij een andere organisatie) over rechten op diensten.





handen om in te spelen op zijn nieuwe rol en kan regie uitoefenen op de dienstverlening. De organisatie kan bijvoorbeeld delen van het werkproces aan de klant toevertrouwen.

De invloed van de menselijke factor is tijdens de studiedag expliciet aan de orde geweest in relatie tot de positionering van het contactcenter. Het separaat inrichten van een contactcenter in het frontoffice wordt mede ingegeven door het ontbreken van een klantgerichte houding van medewerkers in de backoffice. Medewerkers uit de backoffice staan vaak bekend om hun hoge mate van professionalisme in hun vak, maar weten dit niet altijd goed te vertalen naar een klantgerichte opstelling. Daarom kiezen organisaties in de aanloop naar een volledige uitrol van multichanneling voor een apart contactcenter waarin medewerkers gespecialiseerd zijn in het onderhouden van klantcontacten. Naarmate de medewerker in de backoffice meer klantgericht is, zal de noodzaak voor een apart contactcenter afnemen.

De relevantie van de menselijke factor is tijdens de studiedag ook in verband gebracht met de perceptie van medewerkers op de kanalen die de organisatie moet benutten in zijn communicatie met klanten. Eerder is al opgemerkt dat de essentie van multichanneling is, dat de organisatie stuurt op het gebruik van kanalen die de organisatie wenst te gebruiken, waarbij natuurlijk de harde voorwaarde geldt dat de organisatie rekening houdt met de voorkeuren van de klant. Uit voorbeelden blijkt dat er een discrepantie kan ontstaan tussen de kanaalvoorkeuren van het management en de visie van individuele medewerker. Zo zal de baliemedewerker het belang van communicatie via Internet vaak (al dan niet bewust) onderschatten. Het gebruik van nieuwe media wordt vaak als bedreigend gezien en de mogelijkheden ervan niet onderkend.

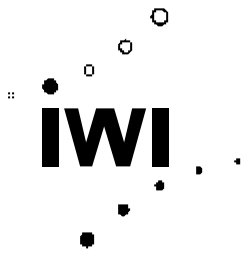
Het management van organisaties kan hierop sturen door baliemedewerkers voor te schrijven in hun klantcontacten klanten te wijzen op het gebruik van bijvoorbeeld Internet. Desgewenst kan de medewerker een instructie geven van het gebruik van dit medium.

### **3.6 Conclusie**

Volgens de organisaties is de studiedag geslaagd omdat de discussie geleid heeft tot de formulering van diverse kritieke succesfactoren waarmee organisaties rekening moeten houden bij het ontwikkelen en invoeren van multichanneling. Op onderdelen heeft de discussie tot een verdieping van de kennis over good practices en kritieke succesfactoren opgeleverd.

In de volgende hoofdstukken worden deze good practices en kritieke succesfactoren nader ingegaan.





## 4 Good practices

### 4.1 Inleiding

In hoofdstuk twee stond de ‘wat’-vraag centraal: hebben organisaties de doelen die ze met multichanneling voor ogen hadden bereikt? De meest dominante strategische doelen van multichanneling zijn: vergroting klantgerichtheid en meer efficiency in de werkprocessen. In dit hoofdstuk gaat het om de ‘hoe’-vraag. Hoe hebben organisaties deze doelen bereikt? Daarmee raken we de kern van good practices: welke goede voorbeelden heeft IWI aangetroffen om een meer klantgerichte uitvoering en meer efficiency in de klantcommunicatie te realiseren?

Omdat IWI good practices vanuit nagestreefde doelen wil beschrijven, zijn de doelen leidend voor de structuur in dit hoofdstuk. Omdat publieke organisaties in hoge mate opereren in een politiek-bestuurlijke context start dit hoofdstuk met enkele opmerkingen over het wettelijke kader waarmee organisaties rekening moeten houden bij het invullen van multichanneling.

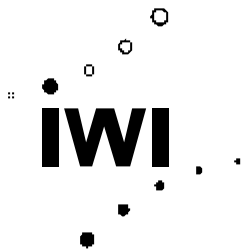
Bij analyse van de term good practice kan de organisatie tot de conclusie komen, dat elke praktijk die binnen de gestelde randvoorwaarden en kaders wordt uitgevoerd en waarmee de beoogde doelstelling (in redelijke mate) wordt bereikt een good practice is. Dit leidt ertoe dat er op detailniveau ontelbare voorbeelden van good practices benoemd zouden kunnen worden. Bij de verdere uitwerking in de navolgende paragrafen zijn daarom keuzes gemaakt die in belangrijke mate aansluiten bij de voorbeelden die tijdens de studiedag aan de orde zijn geweest.

### 4.2 Wettelijk kader

Bij het vormgeven van multichanneling zijn de organisaties aan wettelijke kaders gebonden. Deze kaders kunnen beperkingen aan het gebruik van een bepaald kanaal stellen. Als voorbeeld kan genoemd worden dat de burger zich in persoon dient te legitimeren alvorens hij een paspoort kan aanvragen. Hierdoor is het gebruik van een digitaal loket voor het aanvragen van een paspoort niet geschikt.

De organisatie E stelt dat de verplichting van de wetgever om op de website met disclaimers te werken de klant onzekerder kan maken.

Er zijn ook wettelijke kaders die het gebruik van multichanneling trachten te bevorderen. Als voorbeeld kunnen worden genoemd de Wet SUWI (Wet Structuur uitvoering werk en inkomen) en het kabinetsbeleid inzake het opzetten van basisregistraties. Door bij samenwerking met andere organisaties gebruik te maken van bij elkaar beschikbare gegevens, is het van belang gegevens in een vroeg stadium te digitaliseren, waardoor de uitwisseling gemakkelijker verloopt. Het gebruik van een digitaal loket in de communicatie met de klant bevordert deze digitalisering.



Bij de uitwerking van multichanneling dienen organisaties (uiteraard) binnen de wettelijke kaders te blijven. Deze zijn echter ruim genoeg om op onderdelen experimenten uit te voeren. Hierdoor zijn de organisaties in staat nieuwe vormen van dienstverlening, al dan niet in samenwerkingsverband, te beproeven. Een voorbeeld hiervan is een deelnemende organisatie die met een andere organisatie tracht een nieuwe en ketenbrede vorm van dienstverlening te realiseren.

### 4.3 Uitwerking good practices vanuit doelen

#### Doel 1: een klantgerichte dienstverlening

##### A *Centraal stellen van de klantwensen*

- **Onderzoeksperspectief**  
Een klantgerichte organisatie werkt vanuit de zienswijze dat de klant centraal staat. Zowel als groep en als individu. Uitgangspunt is een volledig tevreden klant. De organisatie moet dus flexibel zijn en moet zich telkens aanpassen aan de wensen van de klant. Klantcontact is daarom cruciaal voor de organisatie. Klantmeting van klantwensen levert juiste en volledige informatie op ten behoeve van alle ontwikkelingen binnen de organisatie met het doel alle processen van de organisatie daarop af te stemmen, zodat het effectief functioneren van de organisatie en het positioneren op de markt wordt gerealiseerd.
- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**  
De meest klassieke vorm is het klanttevredenheidsonderzoek. Dit kan de organisatie in eigen beheer uitvoeren (organisatie A) of extern (overigen).<sup>8</sup> De in het onderzoek betrokken organisaties doen periodiek en gericht onderzoek naar klanttevredenheid. De resultaten van deze onderzoeken worden geanalyseerd en geëvalueerd. Op basis hiervan wordt de dienstverlening geoptimaliseerd.  
Tevens monitort een aantal organisaties het gebruik van een bepaald kanaal. Hierdoor zijn de organisaties in staat de gebruiksvriendelijkheid van het betreffende kanaal te optimaliseren. Organisaties die klachtmanagement hebben ingevoerd, gebruiken de gegevens die hieruit voortvloeien voor verbetering van de dienstverlening.
- **Specifieke voorbeelden over het meten van klantwensen**  
De klant van de organisatie A wordt op de website door middel van een vraag en antwoord systeem geholpen. Dat systeem beoogt niet alleen het verbeteren van de kwaliteit van de informatie die de gemeente via Internet verspreidt, maar heeft ook als doel het monitoren van de informatiebehoefte van klanten. De beheerder van de kennisbank heeft inzage in het aantal en soort vragen die via het e-mailverkeer worden gesteld. Aan de hand van deze informatie is de actualiteit en de volledigheid van de kennisbank verzekerd.

<sup>8</sup> Binnen het SUWI-domein heeft de wetgever de voorkeur voor het extern uitbesteden van dit onderzoek, in de verwachting dat daarmee de onafhankelijkheid van het onderzoek meer geborgd is.



Op de website wordt standaard aan de burger gevraagd of de informatie op de site voldoende is. Kiest de burger voor een ontkennend antwoord, dan wordt standaard een e-mailbericht geopend dat de burger kan invullen en verzenden.

Een externe partij heeft de kanaalvoorkeuren van klanten van organisatie B onderzocht. De klantvoorkeuren zijn uitgewerkt in een aanpak voor multichanneling als onderdeel van het nieuwe procesontwerp binnen de organisatie. De uitwerking zal te zijner tijd bij de klant worden getoetst door hetzelfde externe bureau.

Het contactcenter van organisatie B verdiept zich in de situatie van de klant door alle signalen uit (telefonische) klantcontacten, klachtenafhandeling, klantonderzoeken, cliëntenraden te bundelen in vraaganalyses. Aan de hand van analyses worden concrete verbeteracties in bijvoorbeeld de werkprocessen of communicatie-uitingen geformuleerd. Organisatie B krijgt zo inzicht in de aard en omvang van klantvragen en kan hiermee werken aan een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening.

De klant van het contactcenter wordt naar zijn mening gevraagd na een telefonisch contact. Hierdoor toetst organisatie B de klanttevredenheid van de telefonie op dagbasis. De organisatie toetst ook vooraf zijn uitingen, waardoor de organisatie kan anticiperen op vragen van klanten. Dit zal structureel leiden tot een vermindering van vragen bij het contactcenter.

De organisatie B beschikt over een leer- en ervaringscentrum waar medewerkers op een lerende wijze de begrippen van buiten naar binnen en klantgerichtheid in praktijk brengen.

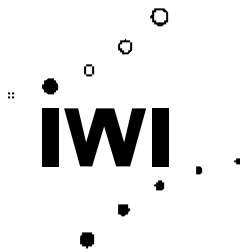
Het resultaat van drie klanttevredenheidsonderzoeken bij organisatie C was weliswaar goed, maar liet nagenoeg geen verbetering zien. Uit analyses bleek dat de klant verbetering wil zien op het gebied van kwaliteit, snelheid en eenduidigheid. Deze excellente dienstverlening wil de organisatie realiseren door de invoering van integrale serviceteams. De waarde van serviceteams moet worden gezien in het licht van de visie dat het bij klantcommunicatie vooral gaat om het verbeteren van de 'satisfiers'. Wat maakt dat de klant een hoge waardering heeft van de dienstverlening van een organisatie? Het gaat dan om zaken als: de klant krijgt bij ieder contactmoment het gevoel dat de medewerker op de hoogte is van de situatie van de klant, de medewerker belt desgewenst zelf terug.

## **B Vergroten gebruikswaarde informatie en kanalen**

- **Onderzoeksperspectief**

Bij gebruikswaarde gaat het om het beschikbaar zijn van de juiste informatie (gegevens) en om het optimaliseren van de levering van producten en diensten. Gebruikswaarde heeft ook betrekking op het inzetten van specifieke instrumenten om de beschikbare informatie in een organisatie meer op de klant toe te snijden. Ook van belang is het bevorderen van een geïntegreerde dienstverlening. Andere belangrijke factoren zijn:

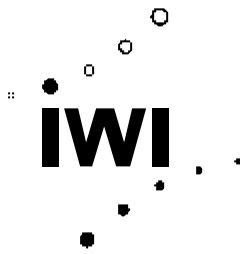
- Vriendelijk en deskundig personeel;



- Een responsieve houding die zich kenmerkt door oprecht meedenken. Een klant komt met een simpele, enkelvoudige vraag en krijgt als reactie een pakket van informatie en/of dienstverlening dat niet alleen antwoord geeft op zijn vraag, maar ook op samenhangende vragen. Dit zijn vragen die op dat moment nog niet bij de burger op zijn gekomen, maar waarvan de antwoorden dikwijls wel - gezien zijn eerste vraag - relevant zijn voor zijn functioneren. Een dergelijke clustering van samenhangende vragen heet een vraagpatroon;
  - Samenwerken met andere instanties(keten), waarbij verwijzing direct resultaat oplevert;
  - Beantwoording volgens vastgestelde instructies;
  - Mogelijkheden om via Internet formulieren te downloaden en transacties te verrichten.
- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties  
Alle organisaties bieden de mogelijkheid aan de hand van veelgestelde vragen een antwoord te zoeken (Frequently Asked Questions (FAQ)-functie). Bij drie organisaties is het mogelijk om aan de hand van een zelfgeformuleerde vraag een aantal modelvragen op te roepen, waarna een keuze uit de modelvragen tot een antwoord leidt. Indien de gebruiker niet het juiste antwoord vindt, wordt hem de mogelijkheid geboden de vraag via email voor te leggen. Door het gebruik van deze functionaliteit te monitoren, zijn de organisaties in staat het systeem te verfijnen en te optimaliseren. De gebruikswaarde van de website is bij alle organisaties toegenomen door het creëren van de mogelijkheid formulieren te downloaden waarmee de klant transacties kan doen. Drie organisaties bieden kanten de mogelijkheid om via Internet transacties te doen.
  - Specifieke voorbeelden over gebruikswaarde  
Kennisbanken moeten bij organisatie A het zogenaamde productenboek vervangen. Het productboek bevat specificaties, kosten en bestelwijze voor alle producten die de organisatie heeft. Het productenboek is voor de organisatie in feite een (gedeeltelijk verouderd) instrument. De ervaring leert dat het bestaande productenboek niet klantvriendelijk is. De informatie is opgebouwd vanuit de producten, waardoor het lang duurt voordat het antwoord van een vraag van een klant wordt gevonden. Bovendien waren in het verleden medewerkers niet verantwoordelijk voor de updates van het productboek, waardoor regelmatig achterstanden ontstonden in de actualiteit ervan. Ook is het productboek niet optimaal bruikbaar in combinaties met nieuwe technieken (zoals Webdiensten).

Om bruikbare informatie te genereren voor alle kanalen is een scheiding aangebracht tussen de verantwoordelijkheid voor de inhoud en de verspreiding (content en contact). Binnen elk organisatieonderdeel zijn één of meerdere medewerkers verantwoordelijk voor de vulling en het onderhoud van de voor hun onderdeel operationele database (informatiemakelaars of productverantwoordelijken). Deze medewerkers leveren de relevante informatie aan bij de beheerder van de kennisbank. De informatiemakelaars doen voorstellen voor het gebruik van specifieke kanalen voor de verstrekking van informatie aan burgers.

De taak van informatiemakelaar is formeel vastgelegd in een contract dat de manager met de betrokkenen heeft afgesloten. Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken bespreekt de manager de realisatie van deze taak. Signalen dat wijzigingen in het product of dienst niet of niet tijdig zijn doorgegeven, hebben invloed op de beoordeling.



Bij organisatie B kan de klant met behulp van de vraag- en antwoordmodule op Internet in zijn eigen bewoordingen vragen stellen aan de organisatie. Een internationaal bureau heeft de inzet van dit instrument internationaal bekendheid gegeven als zijnde een good practice.

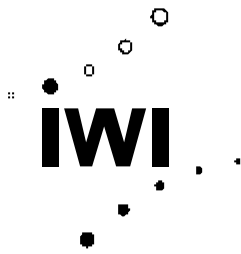
Klanten van organisatie C ervaren problemen met de duidelijkheid en toonzetting van brieven. Een interne oorzakenanalyse leert dat dit voortkomt uit manco's in de taalvaardigheid van medewerkers (waaronder ook het kunnen structureren van brieven valt). Op basis van de analyse is onder meer besloten tot het uitvoeren van een pilot waarin meer ervaren medewerkers brieven van andere medewerkers gaan lezen om zo coachend de kwaliteit van de brieven te verhogen. Op basis van bestaande interne metingen zal worden nagegaan of hiermee de kwaliteit van de brieven over de gehele linie verbetert.

### **C Betere bereikbaarheid en beschikbaarheid van de organisatie voor de klant**

- **Onderzoeksperspectief**  
Een organisatie die zijn dienstverlening op een klantgerichte manier heeft ingericht dient te allen tijde bereikbaar te zijn voor zijn klanten. Dit betreft bijvoorbeeld klanten te woord staan in of buiten kantoor tijd, het verstrekken van informatie en/of het aanbieden van diensten via Internet, waar de organisatie 24 uur en zeven dagen per week bereikbaar is voor zijn klanten.
- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**  
Alle organisaties hebben kanalen die 24 uur per dag beschikbaar zijn. Voorbeelden zijn de website, voice-response via de telefoon en de e-mailfunctie. Bij de meeste organisaties kan de klant via deze kanalen informatie opvragen en diensten afnemen. Daarnaast besteden twee organisaties aandacht aan de openstelling van overige kanalen (balie) buiten de reguliere kantoor tijden.

Voor de telefonische vragen kan de klant terecht bij het callcenter van de organisatie. De callcentra van de organisaties zijn in de afgelopen jaren ingericht en verder geprofessionaliseerd. De professionalisering richt zich op het verbeteren van de dienstverlening of het brengen van gericht advies op maat naast de traditionele telefonische activiteit van een callcenter. Organisaties monitoren de bereikbaarheid van hun callcenter op basis van vooraf vastgelegde normen (prestatie-indicatoren). Met betrekking tot de afhandeling van brieven en e-mails hanteren organisaties vergelijkbare prestatie-indicatoren.

Alle organisaties beschikken naast het telefonische kanaal over een eigen website. De dienstverlening op de website is in de loop van de tijd uitgebreid. De klant had in het beginstadium de mogelijkheid op de website informatie te raadplegen. Organisaties hebben hun dienstverlening op de website verder uitgebreid door onder andere transacties aan te bieden. Het digitale loket geeft invulling aan de functie informatie, advies en transactie op maat.



- Specifieke voorbeelden over bereikbaarheid en beschikbaarheid  
Organisatie D is telefonisch bereikbaar na een wachttijd van gemiddeld 13 seconden. Naast het telefonische kanaal kunnen klanten gebruik maken van Internet voor informatie en transacties (bijvoorbeeld verhuizing melden, meterstanden doorgeven). De klant kan voor resterende vragen een e-mail zenden.

Bij telefonische vragen aan organisatie A krijgt de klant een antwoord van een extern callcenter. Op de digitale snelweg kan de klant informatie op de website raadplegen. Voor diverse diensten is de klant uitgenodigd om transacties te doen via het Digitaal Loket. De klant kan deze diensten ook via balies afnemen. Mogelijke prijsdifferentiatie tussen webdiensten en loketdiensten kan de klant verleiden meer het Digitaal Loket op te zoeken. Dit voorstel wordt voor het bestuur geagendeerd.

De klant van organisatie C kan diensten aanvragen en gegevens muteren door gebruik te maken van de landelijke authenticatievoorziening van de overheid (DigiD). Voor vragen kan de klant terecht bij het intern callcenter van de organisatie. E-mail wordt door organisatie C niet primair ingezet.

Er zijn faciliteiten gecreëerd voor het afhandelen van telefoon buiten werktijd (antwoordapparaat). In de menukeuze is de mogelijkheid opgenomen dat de klant kan aangeven teruggebeld te willen worden.

Beschikbaarheid heeft wel grenzen. In 2004 is een protocol opgesteld voor de beveiliging van persoonsgegevens. Dit protocol bevat richtlijnen voor de telefonische communicatie. Alle callcentermedewerkers en opleiders zijn getraind in het hanteren van het protocol.

Door de invoering van het digitale dossier is het werk van de beoordelaars in belangrijke mate locatieafhankelijk geworden. Dit voegt een nieuw element toe aan discussies over het aantal locaties waar de organisatie gevestigd moet zijn.

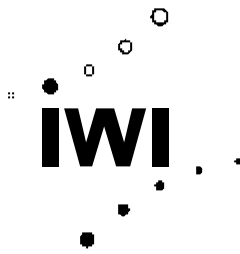
Organisatie E heeft per product een apart telefoonnummer die ze in de correspondentie met klanten doorgeven. De organisatie kiest niet voor één telefoonnummer met voice reponse omdat het moeilijk is om de diensten eenduidig in een voice respons te benoemen. Daarnaast neemt organisatie E deel aan een internationale benchmark over klantgerichtheid, waarin het werken met Voice respons met een mindere score wordt gehonoreerd.

## **D Snelle doorlooptijd gevalsbehandeling**

### ***Onderzoeksperspectief***

Door multichanneling op de juiste wijze in te zetten zijn organisaties in staat de productie zodanig te sturen dat snelle doorlooptijden worden gerealiseerd. De klant heeft dan niet te maken met wachttijden.





- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties

De website biedt de klant de mogelijkheid om 7 x 24 uur per week naar een antwoord op zijn vraag te zoeken. Door de website vraaggericht in te richten bevordert de organisatie dat de klant trefzeker kan zoeken. Hiervoor beschikt de organisatie over de functies FAQ, vraag- en antwoordmodule en zoeken. Door het gebruik van de website op gedetailleerd niveau te monitoren, is de organisatie in staat de gebruikersvriendelijkheid te vergroten.

De organisaties kunnen er tevens voor kiezen om de klant de mogelijkheid te bieden via de website transacties te verrichten. Vaak is het hiervoor noodzakelijk om de identiteit van de klant vast te stellen. Een aantal organisaties verschaft hiervoor een accountnaam en wachtwoord aan de klant. Voor de authenticatie is DigiD door de overheid in het leven geroepen, zodat de klant slechts één accountnaam en één wachtwoord voor alle overheidsorganisaties hoeft te gebruiken.

Indien de klant op de website niet vindt wat hij zoekt, bestaat de mogelijkheid de (persoonlijke) vraag via email aan de organisatie voor te leggen. Deze voorlegging kan uiteraard ook rechtstreeks zonder eerst de website te hebben geraadpleegd. Organisaties hanteren normen voor de tijdige beantwoording van emailberichten. Bij diverse organisaties zet een ICT-applicatie aan de hand van in het e-mailbericht gevonden trefwoorden een aantal standaardantwoorden gereed. Deze worden door een medewerker aangevuld, gewijzigd of geschrapt alvorens deze het antwoord verstuurt.

Voor telefonische vragen kan de klant terecht bij het callcenter van de organisatie. Het callcenter verstrekt telefonisch binnen het wettelijk kader op een correcte klantvriendelijke manier een juist en volledig antwoord. De meeste callcenters hebben niet de bevoegdheid tot het aanbrengen van mutaties in de klantgegevens of voor het verrichten van transacties.

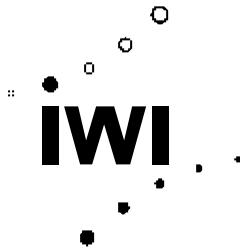
De dienstverlening aan de balie geschiedt, net als per telefoon, op een heel persoonlijke manier. Aangezien deze vorm van dienstverlening over het algemeen arbeidsintensief is, wordt veelal naast de inloopmogelijkheid, gebruik gemaakt van een afsprakensysteem. Hierdoor is de organisatie in staat het werkproces te streamlijnen, wat normaliter als klantvriendelijk wordt ervaren.

De klantcommunicatie via brieven scoort naar onze indruk het slechts op het aspect "snelle doorlooptijd". Over het algemeen wordt een ontvangstbevestiging van de brief nog wel op korte termijn verzonden. Het feitelijk beantwoorden/afhandelen van brieven verloopt meestal trager dan de beantwoording/afhandeling via andere communicatiekanalen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat voor de afhandeling van brieven veelal geen geautomatiseerd systeem wordt ingezet en de behandeling (nagenoeg) geheel door één of meerdere personen dient te geschieden.

- Specifieke voorbeelden over snelle doorlooptijd

E-mailverkeer

De normen voor de reactietijd op e-mails zijn bij organisatie E versoepeld omdat:



1. er teveel capaciteit nodig is om de normen te halen. In het bijzonder de piekbelasting na het weekend was erg hoog.
2. de ervaring leert dat het snel antwoorden op e-mail (nodig om de norm te halen) leidt tot 'chatverkeer'; er komt een uitgebreide uitwisseling van e-mails met klanten op gang.

#### Callcenter

Voor de afhandeling van het e-mailverkeer bij organisatie A zijn binnen het tweedelijns callcenter gespecialiseerde medewerkers verantwoordelijk. Deze voeren ook de (complexere) telefoongesprekken die het externe callcenter niet kan afhandelen. Door de afhandeling van e-mailverkeer in toenemende mate in de backoffice te beleggen, denkt de organisatie in de toekomst met één contactcentrum voor de gehele organisatie te kunnen volstaan.

#### Brieven

Door brieven vooraf te laten beoordelen door communicatie deskundigen en een klein gezelschap van klanten verbeteren organisatie B, C en E de kwaliteit van dit kanaal. Deze pretesten hebben betrekking op vormgeving en inhoudelijke informatie. Deze aanpak vergroot de eenduidige, begrijpelijke en betrouwbare schriftelijke communicatie richting de klant.

#### Integraal kanaalmanagement

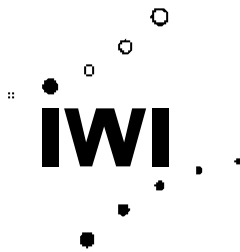
Met de serviceteams streeft organisatie C naar het via één contactmoment afhandelen van diensten voor de klant. De organisatie wil binnen deze teams kennis opbouwen om dit te realiseren. Niet iedere medewerker hoeft alle expertise in huis te hebben. Dit vereist wel goede afstemming binnen ieder team.

Medewerkers in deze teams voelen zich samen verantwoordelijk voor hun klanten en staan voor optimale service. De teams moeten gaan bestaan uit gemotiveerde medewerkers die kwalitatief toegerust zijn op hun taak, meedenken met de klant, voortvarend handelen, duidelijk zijn en afspraken nakomen.

Naast serviceteams komen er specialistenteams die bepaalde specialistische taken uitvoeren. Niet iedere medewerker kan immers alle werk doen. Voorbeelden zijn de afhandeling van beroepszaken (niet bezwaar), de uitvoering van bepaalde internationale taken en invorderingszaken.

#### **E Beschikbaarheid integraal klantbeeld**

- **Onderzoeksperspectief**  
In het frontoffice is een integraal en actueel klantvraagbeeld noodzakelijk waarin alle gegevens zijn ontsloten die relevant zijn voor het beantwoorden van een klantvraag of het afnemen van een dienst. De klant (c.q. de medewerker in het frontoffice) dient in de gelegenheid te zijn om on-line mutaties door te geven of diensten af te nemen.
- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**  
Om invulling te geven aan de doelstelling om klanten en medewerkers een integraal beeld te geven van een actuele situatie, beslissingsondersteunende functionaliteit aan te bieden en contactinformatie bij te houden is een geïntegreerde informatiearchitectuur van belang.



Een integraal klantvraagbeeld voor klanten en medewerkers veronderstelt ontsluiting van de volgende informatiestromen:

- Materie-informatie (kennisbank);
- Contactinformatie: inkomende en uitgaande communicatiegegevens
  - Wie heeft wanneer, via welk kanaal met welke vraag de organisatie benaderd?
  - Wie is wanneer via welk kanaal met welke boodschap de organisatie benaderd?
  - Welke transactie of mutatie komt binnen via welk kanaal en triggert een proces?
- Procesinformatie: in welke fase verkeert de dienstverlening?
- Analyse informatie: informatie die het primair integrale klantbeeld cyclisch verrijkt. Deze informatie is afgeleid vanuit de primaire materie-informatie en de primaire contactinformatie.<sup>9</sup> Bovendien is deze informatie van belang voor marktgerichte acties.
- Contentinformatie: informatie die de content van de gegevens verrijkt (in brieven, brochures, het Internet, folders, etc.)

- Specifieke voorbeelden over integraal klantbeeld

In een samenwerkingsverband in de genoemde keten beproeven organisaties een nieuwe vorm van dienstverlening die moet leiden tot een nieuwe en ketenbrede vernieuwing van dienstverlening. Het eerste experiment is in juli 2004 gestart. Dit heeft geleid tot één werkproces voor de keten, één aanspreekpunt voor de klant met begeleiding op maat van een klantregisseur en de inzet van een klantvolgsysteem op basis van een webapplicatie en waarin een digitaal cliëntdossier is vormgegeven. De klant kan op basis van een inlognaam en een wachtwoord via Internet de gegevens van onder andere afspraken en verrichte activiteiten in het dossier beheeren. Het systeem biedt ook de mogelijkheid ketenbrede managementinformatie te genereren. De gemeten resultaten van de eerste steekproeven leiden tot een verbetering van de uitstroom ten opzichte van de reguliere aanpak van 35 procent naar 70 procent.

Organisatie E heeft een informatiearchitectuur ontworpen. De informatie uit de backoffices worden ontsloten en ten dienste gesteld aan het frontoffice. De klant kan keuzes maken en real-time on-line deze verwerken en uitkomsten presenteren. De adviseur kan het klantbeeld gebruiken ter ondersteuning van zijn taken.

## **F Samenwerking in de dienstverlening**

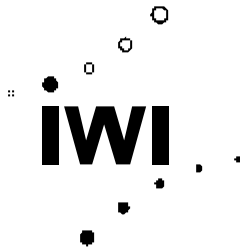
- Onderzoeksperspectief

Dienstverleners werken samen met elkaar en met andere organisaties omdat zij willen voorkomen dat burgers of klanten van het kastje naar de muur worden gestuurd. Samenwerking vindt dus plaats ten behoeve van 'klantgerichte dienstverlening', dat wil zeggen de dienstverlening wordt geïntegreerd, vanuit één frontoffice of loket, aangeboden. Het frontoffice of loket is bij voorkeur 'multichannel', dat wil zeggen een combinatie van een fysieke balie, een interactieve Internetsite, een callcenter en schriftelijke communicatievormen.

Het vormen van een (intern) draagvlak bij de betreffende organisaties is een aandachtspunt in samenwerkingsprojecten voor klantgerichte dienstverlening.

---

<sup>9</sup> Voorbeeld: scoringskansen voor werknemers en kengetallen voor werkgevers.



Voordelen van samenwerking zijn o.a. efficiency, flexibiliteit, snelheid enzovoorts. Een belangrijke voorwaarde van samenwerking is dat het een ander moet plaatsvinden op basis van een vooraf opgestelde overeenkomst(structuur), waarin het belang van de samenwerking is opgenomen. En last but not least, in verband met de regels op het gebied van privacy, moet de klant op de hoogte zijn van het feit dat er sprake is van samenwerking. Indien klanten met vragen komen is duidelijkheid gewenst over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van organisaties. Samenwerken betekent dat de klant weet bij wie hij zijn vraag kan deponeren en van wie hij antwoord kan verwachten.

- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties  
Bij het vervaardigen van producten maken diverse organisaties gebruik van beschikbare gegevens bij ketenpartijen. Ook verrichten organisaties op verzoek diensten voor andere organisaties.
- Specifieke voorbeelden over samenwerking in de dienstverlening  
De ketenpartners hebben op basis van de ervaringen van diverse pilots en verschillende innovatieve ontwikkelingen een gemeenschappelijke klantbenadering ontwikkeld. Daarin is een gezamenlijke horizon geschetst: één gezamenlijk frontoffice, één aanspreekpunt voor de klant, digitaal klantdossier en eenmalige gegevensuitvraag, diagnose aan de kop van het proces, risicogestuurde handhaving en geïntegreerde dienstverlening.

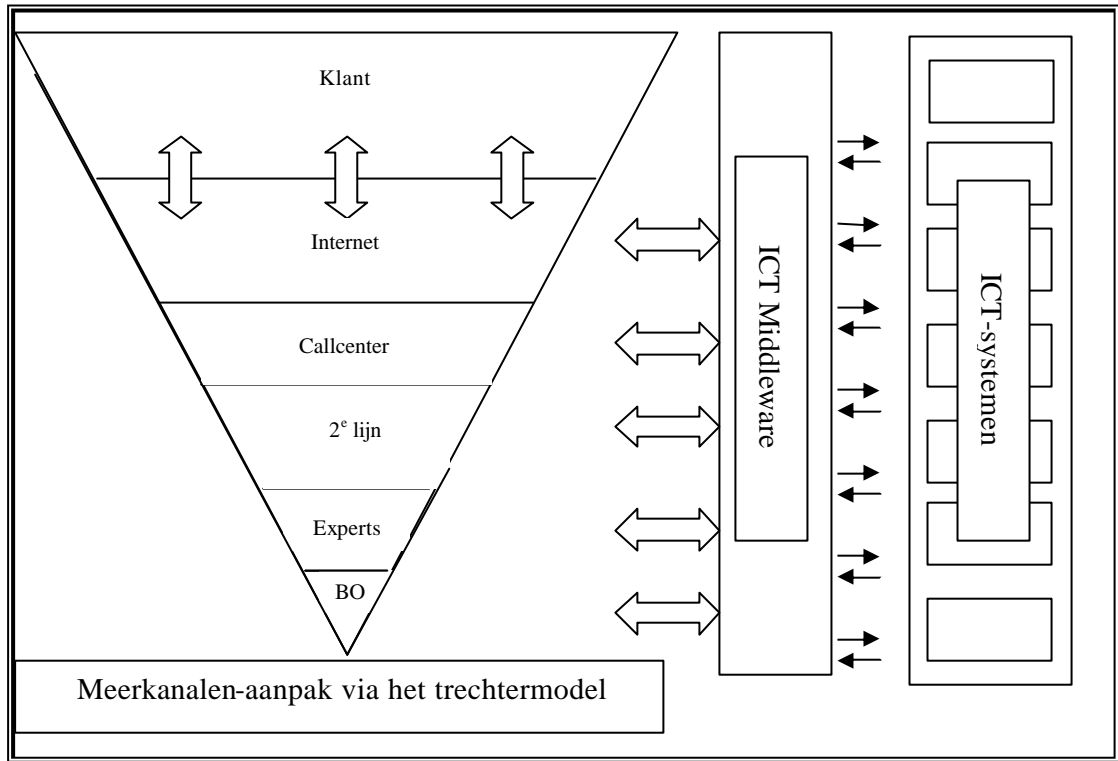
Organisatie A is voornemens met andere instanties afspraken te maken over het wederzijds doorgeven van informatie (zoals een verhuisbericht), waardoor de klant die informatie nog maar éénmalig hoeft te verstrekken. Hiermee loopt de organisatie vooruit op datgene dat de rijksoverheid voor ogen staat met de voorgenomen inrichting van basisregistraties.

## **Doel 2: een efficiënte dienstverlening**

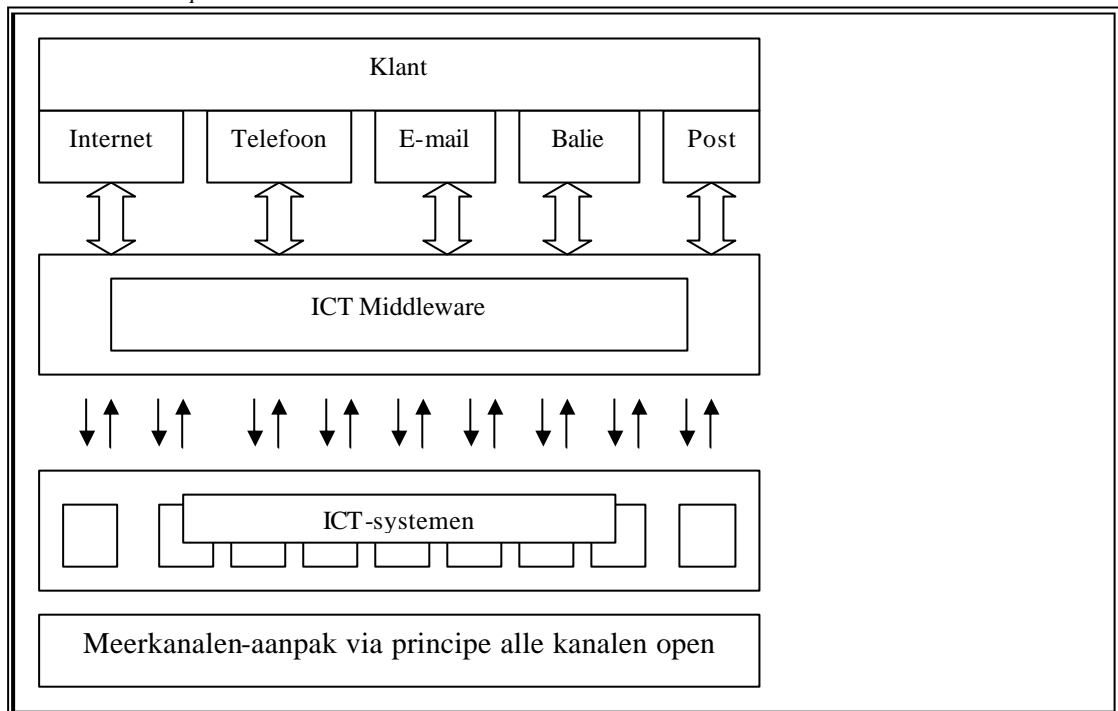
### **A Bevorderen gebruik 'goedkope' kanalen (stroomlijning inzet kanalen)**

- Onderzoeksperspectief  
Organisaties gaan niet alleen op een klantgerichte manier te werk, maar zetten hun middelen ook op een efficiënte wijze in. Een euro kan maar eenmaal worden uitgegeven. Om kostenbewust multichanneling te realiseren kiezen organisaties voor een bepaalde systematiek om klanten via een meerkanaalenaanpak te benaderen. Organisaties kunnen de klantcommunicatie vormgeven door bijvoorbeeld het principe van een trechter te hanteren of bewust te kiezen voor het openhouden van alle kanalen, waarbij vragen wel snel en op een uniforme manier worden beantwoord.

*Schema 3a*  
*Het trechtermodel*



*Schema 3b*  
*Het 'alle-kanalen-open'-model*

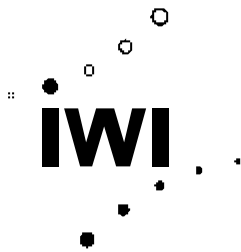


- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties  
Voor organisaties die met het trechtermodel werken, is het Internet het startpunt van dienstverlening omdat dit van de genoemde kanalen het goedkoopste is. Internet kan worden gesplitst in websites en webdiensten. Websites zijn primair informatiebronnen. Websites zijn goedkoop, maar hebben een lage mediarijksdom. Webdiensten hebben betrekking op de verwezenlijking van wensen van klanten voor individuele diensten. Wanneer maatwerk vereist is, kunnen experts de klant bijstaan (de andere kant van de trechter). Organisaties passen het trechtermodel toe om sturing te geven aan de communicatie met de klant.

Organisaties die werken met het concept 'alle kanalen open' willen in de communicatie met de klant vaak ook wel sturen op het gebruik van bepaalde (goedkope) kanalen, waardoor de organisatie op een efficiënte manier de klant kan bedienen. Het streven naar een meer goedkope uitvoering is dan meer impliciet.

De complexiteit van processen of de invloed van wetgeving speelt een rol in de keuze van de inzet van een of het ander concept. Een beoordeling voor de arbeidsge schiktheid vereist een meer fysieke behandeling (persoonlijk contact) dan een aanvraag voor een sociale verzekering.

- Specifieke voorbeelden over bevorderen gebruik van 'goedkope' kanalen  
Begin 2005 is organisatie D gestart met een ontmoedigingsbeleid voor het sturen van e-mailberichten door klanten. De hogere kosten van het e-mailverkeer waren aanleiding het e-



mailadres vanaf het eerste kwartaal van 2005 niet meer op nota's en via brieven te communiceren. In plaats daarvan wordt de klant nu eerst naar de Internetsite gestuurd. Als het antwoord daar niet wordt gevonden, kan de klant bellen of alsnog een e-mailbericht sturen. Daardoor komen nu via e-mail vaak specifieke vragen binnen.

Organisatie E is van plan om de klantcommunicatie te baseren op het trechterconcept. Het basisconcept voor de communicatie met en ondersteuning van klanten is gebaseerd op het (self) service concept en cross-channel-integratie. Dit houdt in dat de klant vanuit alle kanalen bediend wordt met dezelfde informatie en gebruik kan maken van beslissingsondersteunende functionaliteit op basis van webtechnologie. Er vindt langzamerhand een afbouw plaats van de contacten met de klanten vanuit de backoffice. De ultieme situatie is dat de klant via self-service op het web alles kan regelen met de organisatie.

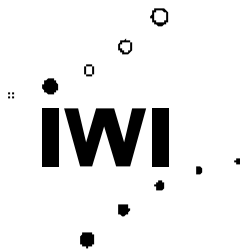
Eind 2005 is binnen organisatie B uitwerking gegeven aan het klantgericht managen van de dienstverlening via verschillende communicatiekanalen. De multichannelingsstrategie van organisatie B behelst het volgende:

- een klantgerichte, uniforme en eenduidige consistente communicatie waarbij de kanalen complementair aan elkaar zijn;
- het op een juiste wijze inzetten van het door de klant gewenste kanaal bij het werkproces (verbeteren effectiviteit);
- het verminderen van de administratieve belasting (efficiency van de dienstverlening).

Naar aanleiding van een extern onderzoek naar de voorkeuren van klanten zijn de kanalen Internet en balie (bezoek) het primaire communicatiekanaal. De kanalen post en telefoon zijn daarin voor de klant ondersteunend. De klant kan beperkt keuzes maken waarbij de post het alternatief is voor Internet en de telefoon de intelligente assistente voor persoonlijke contacten tussen klant en organisatie B.

## **B Monitoren gebruik kanalen**

- **Onderzoeksperspectief**  
Voor een optimale inzet van middelen hebben organisaties informatie nodig. Om te kunnen anticiperen op klantvragen heeft het management van de organisatie instrumenten nodig om het gebruik te monitoren, zodat de juiste middelen op de juiste plaats en op het juiste moment worden ingezet. Een instrument is het monitoren van het gebruik van de kanalen om invulling te geven aan de *'meerkanalen'-aanpak en deze toe te spitsen op de wensen van de klant.*
- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**  
De organisaties hebben een of andere vorm van monitoring over het gebruik van de communicatiekanalen. Over de callcenteractiviteiten hebben de organisaties productiecijfers op dagbasis. De organisaties optimaliseren de informatie en verbeteren hierdoor de kwaliteit van de dienstverlening om op een efficiënte en effectieve wijze de klanten te bedienen.



- Specifieke voorbeelden over monitoren van het gebruik van kanalen  
Organisatie D

De pieken en dalen in het aantal inkomende e-mailberichten is te voorspellen aan de hand van de factureringsplanning en de trend van het voorgaande jaar. Zo blijken maandag en vrijdag de dagen waarop de meeste e-mailberichten binnenkomen.

Sturing bij het callcenter van de organisatie C vindt plaats door middel van indicatoren als:

- Anneemtijd
- Doorverbindtijd
- Gemiddelde gesprekstijd
- Rapportagetijd en
- Wachtijd.

Op de muur hangt een wall display waarop wachtrij informatie is terug te vinden: het aantal ingelogde medewerkers, het aantal klanten in de wacht (wachtrij) en het aantal minuten dat de langst wachtende klacht al in de wacht staat. Op basis van deze informatie kan de supervisor besluiten extra medewerkers te laten inloggen of medewerkers wellicht te laten uitloggen voor andere werkzaamheden.

### **C Optimaliseren callcenter/contactcenter (intern/extern)**

- Onderzoeksperspectief

De telefonische dienstverlening is in de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. Organisaties hebben hun telefonische contacten meer gebundeld en staan hun klanten te woord met eigen medewerkers of met de inzet van een partner buiten de organisatie. De keuze voor het afhandelen van telefonische contacten door de interne of externe organisatie ligt enerzijds op de kosten en kwaliteit en anderzijds op de waarde van de callcenter door voeling te houden met wat de klant wenst. Mengvormen zijn mogelijk. Een voorbeeld is het uitbesteden van de activiteiten van de callcenter en bij afwijkende vragen deze doorverwijzen naar de interne organisatie.

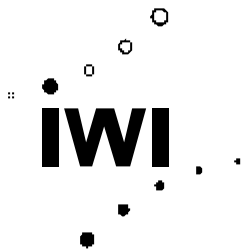
Callcenters ontwikkelen zich tot contactcenters waar alle vormen van ongevraagde klantcommunicatie samenkomen die niet via de website kunnen worden afgehandeld. Callcenters zijn daarmee het boegbeeld van de rechtstreekse contacten tussen klanten en organisaties.

- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties

Twee organisaties hebben hun primaire callcenteractiviteiten aan een externe partij uitbesteed. Voor standaardvragen beantwoordt de partner de vragen op een klantvriendelijke wijze binnen de afgesproken tijdigheidsnormen zoals die zijn vastgelegd in een overeenkomst. Voor andere vragen zal de partner die doorverbinden naar de organisatie. Gedurende piektijden helpt de tweedelijns ondersteuning de telefonische contacten af te handelen.

De overige drie organisaties hebben hun callcenter in de organisatie ingebed. De waarde van een interne callcenter om klantgericht te werken is voor hen van strategisch belang. De organisaties hebben hun telefonische contacten gecentraliseerd, wat de backoffice ontlast. De backoffice kan hierdoor ongestoord werken aan het behalen van productietargets. Ook kan de organisatie de vragen op een gestructureerde wijze analyseren waardoor verbetermaatregelen zijn te





treffen in de processen en/of communicatie-uitingen. Hierdoor verbetert de organisatie haar dienstverlening zowel op het vlak van efficiency als klantgerichtheid.

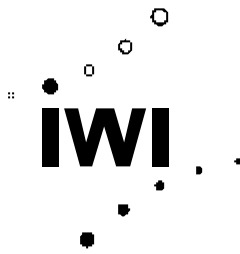
- Specifieke voorbeelden over positionering van de callcenter  
De positionering van het externe callcenter van Organisatie D is gebaseerd op de volgende overwegingen:
- Kostenbesparing: Organisatie D kan inspelen op het schaalvoordeel van een externe partij die beschikt over geavanceerde technologie
- Flexibiliteit: beter inspelen op piekmomenten in de klantcontacten
- Focus op kernactiviteiten: Organisatie D kan meer capaciteit inzetten voor de realisatie van de eigen doelstellingen. Het callcenter zet zijn eigen expertise in voor het afwickelen van klantcontacten
- Innovatie: het kunnen beschikken over de laatste technologie en know how zonder daar zelf investeringsverantwoordelijkheid voor te nemen.  
Naast de telefonie behandelt het externe callcenter het e-mailverkeer. Het callcenter zorgt voor de verwerking van webformberichten betreffende meterstanden, verhuizingen, voorschotten en machtigingen. Medewerkers van het callcenter muteren *rechtstreeks* in de systemen van Organisatie D.

Omdat medewerkers van het callcenter de systemen van de organisatie kunnen muteren, is het van belang dat deze medewerkers aan dezelfde kwaliteitseisen voldoen als medewerker van Organisatie D zelf. Medewerkers van het callcenter krijgen een kennistoets en een kwaliteitscontrole. De laatste vindt plaats op basis van de resultaten van de kennistoets. De kennistoets behandelt de kennis van de werkprocessen bij Organisatie D. Met de kwaliteitstoets worden uitgevoerde werkzaamheden in de basissystemen van de organisatie gecontroleerd. De controle omvat het vaststellen van een (on)juiste invulling van diverse rubrieken in de gegevens die door betreffende medewerker per perceel heeft vastgelegd.

Van alle gecontroleerde dossiers (percelen) bij de kwaliteitstoets moet 80 procent geen fouten bevatten om de medewerker aan te merken als 'goed'. Een score tussen de 50 procent en de 80 procent is 'voldoende'. Op het moment dat de medewerker onder de 50 procent scoort wordt dit aangemerkt als 'onvoldoende' en wordt deze van het project gehaald.

Iedere vestiging bij organisatie C heeft een eigen callcenter. De manier waarop callcenters zijn georganiseerd en ook de plek die callcenters innemen binnen de structuur van het betreffende kantoor verschilt per kantoor. De verschillen hebben betrekking op de volgende aspecten:

- hiërarchie (onder productieafdeling of onder ondersteunende afdeling kwaliteit);
- personeelssamenstelling (vast team of roulerend vanuit de backoffice);
- rol supervisor (wel of geen leidinggevende bevoegdheden als teamleider);
- deskundigheidsbevordering personeel (uitgebreide wetstechnische opleiding van negen maanden versus opleiding van één maand voor uitzendkrachten);
- breedte takenpakket medewerkers callcenter (éénwettig of meerwettig).



Het eventueel rouleren van medewerkers tussen backoffice en callcenter geschiedt op basis van motivatie en capaciteiten. Teamleiders beoordelen medewerkers op functioneren in de backoffice (als medewerker primair in backoffice werkt, ligt het zwaartepunt van de beoordeling hier, met de supervisor als informant). De supervisor is verantwoordelijk voor dagelijkse gang van zaken in het callcenter.

Ter verbetering en bewaking van de kwaliteit van de medewerkers van het callcenter zijn er mentoren, die als vraagbaak dienen voor nieuwe medewerkers en degenen die net een nieuwe wet hebben geleerd. Opleiders voeden de mentoren en supervisor.

#### **D Verhogen productiviteit**

- **Onderzoeksperspectief**

Organisaties worden geconfronteerd met kansen en bedreigingen. Organisaties kampen met bezuinigingsacties of zien hun aanvragen toenemen, waardoor de productie op een of ander moment stopt. Om vruchtbaar om te gaan met mens en middelen is naast de inzet van deze middelen ook het afstemmen van bedrijfsprocessen van belang. Een ander belangrijk punt is het meetbaar en zichtbaar maken van productiviteit. Dit kan haperingen in de productie transparant maken waardoor de organisatie gericht verbeteracties kan treffen.

- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**

De deelnemende organisaties hebben (ten dele) een gestroomlijnde productieomgeving. Daarbij kan een vorm van workflow zijn ingevoerd en met ondersteuning van een gestructureerde informatieverzorging.

Organisaties hebben de klantcontacten verenigd in een frontoffice en de gegevensverwerkende diensten in een backoffice gepositioneerd. Zo kunnen medewerkers ondersteund door ICT gericht hun taken uitvoeren. Eén organisatie werkt aan een integrale dienstverlening en is bezig de front- en backoffice te integreren om de klant sneller te bedienen.

- **Specifieke voorbeelden over productiviteitsverhoging**

Organisatie A heeft berekend dat als gevolg van de invoering van webapplicaties 1,7 fte is bezuinigd. Bij deze berekening is geen rekening gehouden met verschuiving van werkzaamheden naar de ICT omgeving en de ICT kosten. Verder is een besparing van 2 fte's bij de baliefuncties gerealiseerd door de invoering van een callcenter. Hiertegenover staan wel extra kosten van het (extern) callcenter.

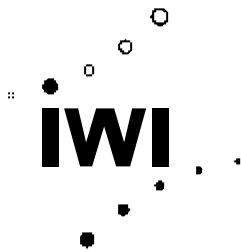
#### **E Benutten integraal klantdossier**

- **Onderzoeksperspectief**

Uitvoeringsorganen moeten wettelijke regelingen uitvoeren waarin de verwezenlijking van rechten en vervullen van plichten worden gegarandeerd. Uitvoeringsorganen moeten weten wat de informatiebehoefte van de klant is en moeten deze (indien de wens voldoet aan de wettelijke vereisten) ook leveren.

Ter realisatie hiervan zijn in ieder geval de volgende condities van belang.

- een toegankelijk en tweezijdig communicatiesysteem;
- een goed informatievoorzieningsysteem over levering van eigen diensten;



- een methodiek voor klanttevredenheidsonderzoeken (ontwikkeling en beheer);
- een gestructureerd klachtensysteem, waarbij de afwikkeling van klachten en bezwaar en het regelen van geschillen gegarandeerd is;
- het garanderen van collectieve invloed op de dienstverlening;
- garanties bieden van individuele invloed van de klant op te leveren dienstverlening.

Dit houdt in dat uitvoeringsorganisaties responsief en servicegericht moeten zijn, over kwaliteitsinstrumenten moeten beschikken en deze ook daadwerkelijk moeten toepassen. Een belangrijke factor in het kader van de privacyregels is dat de klant op de hoogte is van het feit dat de uitvoeringsorganisatie continu gegevens verzamelt voor het zogenaamde integrale klant dossier.

Ook doelstellingen moeten steeds zichtbaar zijn voor de klant. Een doelstelling kan zijn: het beschikbaar stellen van klantgegevens en diensten aan de klant die van belang zijn voor het dienstverleningsproces. Afgeleide doelstellingen zijn:

1. Eenmalige uitvraag van klant gegevens
2. Presentatie van gegevens aan klant en professional
3. Overbodig maken fysieke overdracht van dossier aan ketenpartners

Belangrijke uitgangspunten zijn:

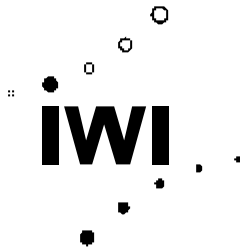
- een digitaal klant dossier, vanuit de basisregistraties;
- het ontsluiten van registraties;
- relevante gegevens ten behoeve van de keten;
- alle gegevens en diensten moeten beschikbaar zijn voor klant en professional;
- de beheerder authentieke bron is verantwoordelijk voor de actualiteit en betrouwbaarheid van gegevens.

Overige uitgangspunten zijn een gezamenlijk dienstverleningsconcept en een landelijke uniformering van klantprocessen.

In het kader van de bedrijfvoering levert een integraal klant dossier aanzienlijke efficiency winsten (kostenbesparing) op en in het kader van de dienstverlening aan de klant is de opbrengst snelheid in afwikkeling van de klantvraag.

- Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties  
Uit het onderzoek is gebleken dat de vijf in het onderzoek betrokken organisaties een aantal initiatieven hebben ontplooid om te komen tot een integraal klant dossier.
- Specifieke voorbeelden over integraal klant dossier  
Voor klanten wordt in de keten waarin de organisatie B opereert een digitaal klant dossier gebouwd, waar de klant toegang heeft tot zijn gegevens.

Om invulling te geven aan de doelstelling van organisatie E om klanten en adviseurs een integraal beeld te geven van een actuele situatie, wil de organisatie beslissingsondersteunende functionaliteit aanbieden. Ook wil organisatie E contactinformatie bijhouden. Onderzocht wordt hoe een geïntegreerde informatiearchitectuur - bijvoorbeeld via een middleware-laag -

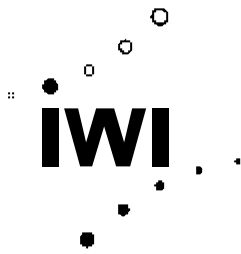


er uit kan zien. Het is de bedoeling om een datagegevensverzameling als integraal klantprofiel op te nemen tussen het kanaal en de materie-/kernsystemen. De gestructureerde aanpak maakt een beheersbare opbouw van het unieke klantprofiel mogelijk.

## **F Synergievoordelen in de samenwerking**

- **Onderzoeksperspectief**  
Organisaties zoeken naar strategische partners om synergievoordelen te behalen in de vorm van een verbeterde dienstverlening of het realiseren van een kostenbesparing door grootschalig te produceren door bijvoorbeeld klanten te woord te staan door één contactcenter voor een aantal overheidsorganisaties. Het verbeteren van de efficiency kan leiden tot lagere lasten voor klanten en tot een hogere kwaliteit van dienstverlening door een geïntegreerd en afgestemd dienstenaanbod.
- **Algemene voorbeelden bij deelnemende organisaties**  
Een organisatie heeft haar taken zodanig geprofessionaliseerd dat ketenpartners diverse taken zoals telefonie en facturering hebben uitbesteed aan de betreffende organisatie. Ook heeft de organisatie haar externe callcenter mutatierechten voor eenvoudige taken verleend in de administraties zodat wijzigingen rechtstreeks zonder komst van de organisatie in de administratie worden verwerkt.  
Een andere organisatie is van plan wijzigingen van gegevens te delen met aanverwante organisaties om een bijdrage te leveren aan de eenmalige gegevensverstrekking.  
Ketenpartners werken aan het realiseren van de eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik van gegevens.  
Een andere organisatie heeft de callcenteractiviteiten op concernniveau belegd zodat de callcenter voor beide organisaties werken.
- **Specifieke voorbeelden over synergievoordelen in de samenwerking**  
Organisatie D verricht werkzaamheden voor andere organisaties. Sinds 1 november 2005 verzorgt Organisatie D de telefonische ondersteuning aan twee andere organisaties. Voor bepaalde diensten faciliteert organisatie D de zogenaamde meeliftdiensten. De klant krijgt een factuur voor alle gerelateerde zaken en de organisaties besparen kosten in de facturering.

In 2006 wil organisatie A met andere organisaties afspraken maken over het doorgeven van verhuisberichten aan elkaar. Klanten hoeven dan nog maar eenmaal een verhuisbericht door te geven.



## 5 Conclusies

In dit hoofdstuk gaat de inspectie in op de in paragraaf 1.2 (probleemstelling) geformuleerde onderzoeksvragen:

- 1 Welke factoren zijn van invloed op het succes van multichanneling?
- 2 Welke factoren zijn daarbinnen van invloed op het succes van callcenters?
- 3 Welke leereffecten zijn uit de praktijkervaringen van de verschillende organisaties te halen?

In het navolgende worden deze deelvragen beantwoord. In hoofdstuk 2 is aangetoond dat de aan dit onderzoek deelnemende organisaties op verschillende manieren succes hebben gehad met de invoering van multichanneling. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van de studiedag weergegeven, waar uitvoerig stilgestaan is bij de positionering van callcenters (of contactcenters). Hoofdstuk 4 levert een groot aantal praktijkervaringen hoe organisaties bepaalde doelen van multichanneling kunnen bereiken. Daarmee is voldoende bewijs verzameld om gefundeerde conclusies te trekken.

### 5.1 Factoren die van invloed zijn op het succes van multichanneling

Zowel uit de dossierstudie als uit het veldwerk en de discussiedag komt naar voren dat er ten aanzien van het succes van multichanneling geen algemene blauwdruk gegeven kan worden. De deelnemende organisaties verklaren dat de opbouw van multichanneling maatwerk betreft. Kritische succesfactoren zijn afhankelijk van de aard van de organisatie, de klantwensen, de stand van zaken van multichanneling, de doelstelling die de organisatie voor ogen heeft en de uitwerking van het dienstverleningsconcept. Dat neemt niet weg dat er consensus is over een aantal algemene kritische succesfactoren die een bredere geldigheid zouden hebben dan individuele organisaties. De relevantie van deze algemene kritische succesfactoren varieert wel voor verschillende organisaties.

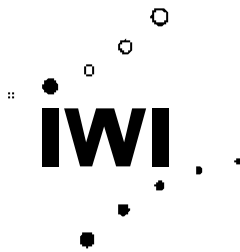
Uit de discussie kwam naar voren dat kritische succesfactoren ogenschijnlijk onafhankelijk en naast elkaar staan. In de praktijk zal echter blijken dat het geheel van kritische succesfactoren meer is dan de som der delen, omdat ze elkaar beïnvloeden waardoor er een versterkend effect optreedt.

Hierna worden de factoren puntsgewijs weergegeven. De lezer zal deze succesfactoren herkennen omdat ze in de voorgaande hoofdstukken al zijn genoemd. Succesfactoren zijn vanuit verschillende gezichtspunten te benoemen.

- Zet de klant centraal in het formuleren van de doelstellingen van multichanneling:



- de klant is bereid alternatieve kanalen te overwegen wanneer hem dat voordelen oplevert (tijd of geld);
  - de klant is gebaat bij betrouwbare en actuele informatiekanalen, hierdoor realiseert de organisatie vertrouwen en geloofwaardigheid bij de klant;
  - de klant hecht waarde aan een ruime bereikbaarheid van de organisatie via de verschillende kanalen (openstelling van de kanalen);
  - stem de dienstverlening af op de levensgebeurtenissen van de klant;
  - maak de klant regisseur van de processen
    - \* klant beheert eigen dossier en stelt dat ter beschikking aan de organisatie;
    - \* klant kiest het gewenste kanaal zelfstandig;
  - de organisatie kiest daarbij een benadering vanuit doelgroepen rekeninghoudend met de individuele klant.
- Schenk aandacht aan het ambitieniveau van het verandertraject:
    - ontwikkel een heldere (toekomst)visie die door de organisatie wordt gedragen en afgestemd is op de wensen van de klant;
    - realiseer op korte termijn eenvoudige successen en daarna complexe veranderingen;
    - formuleer heldere korte- als lange termijn doelstellingen en doorgrond de consequenties ervan en vertaal dat naar de medewerkers;
  - HRM is een dominante factor in veranderingsprocessen; schenk daarom in ruime mate aandacht aan HRM-aspecten in relatie tot multichanneling:
    - breng in beeld welke veranderingen zich als gevolg van multichanneling zullen voordoen (verandering in taken, producten of organisatie);
    - zet tijdig instrumenten in onder andere op het gebied van om-, her-, en bijscholing, mobiliteit (deskundigheidsbevordering);
    - bevorder klantgerichtheid bij de medewerkers;
      - \* medewerkers hebben inlevingsvermogen in klanten;
      - \* zorg voor training van medewerkers op het klantgericht denken en werken;
    - zorg voor professioneel management, dat de medewerkers adequaat coacht, faciliteert en motiveert;
      - \* management heeft een voortrekkersrol/voorbeeldfunctie en een stimulerende rol in veranderingstrajecten;
    - stimuleer een cultuur voor veranderingsgezindheid en een omgeving van open communicatie;
      - \* leiding waardeert de initiatieven van medewerkers, waardoor medewerkers zich durven te uiten;
      - \* medewerkers krijgen de ruimte voor innovatief denken en durven dan hun nek uit te steken;
      - \* laat een medewerker een soort aanjaagfunctie vervullen waardoor de draagkracht bij de medewerkers vergroot wordt (veranderingsbereidheid vergroot de kans van slagen);
  - Schenk aandacht aan technologische ontwikkelingen:
    - tref maatregelen voor kwetsbare onderdelen (internet);

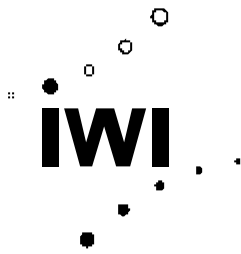


- \* adequate voorbereiding;
  - \* formuleer kwaliteitsnormen;
  - bevorder enkelvoudige gegevensopslag met meervoudig gebruik;
    - \* vergroot de functie van basisregistraties als authentieke bron;
  - zet ICT-middelen in overeenstemming met de klantwensen in door het creëren van een integraal klantbeeld;
  - zet ICT in voor een optimale ondersteuning van kennismanagement.
- Welke externe factoren zijn van belang in relatie tot multichanneling:
    - politiek en wetgeving;
      - \* vereenvoudiging van wetgeving met hardheidsclausule voor uitzonderingen;
      - \* wetgeving mag geen onnodige drempels opwerpen;
        - privacywetgeving ruim formuleren en interpreteren;
      - \* verklein de kloof tussen beleid en uitvoering;
    - maatschappelijke ontwikkelingen;
      - \* schenk aandacht aan te verwachten demografische ontwikkelingen;
      - \* zorg dat maatschappelijke ontwikkelingen in beleidsdoelstellingen worden vertaald.
  - Zoek waar mogelijk samenwerking (intern en extern):
    - synergievoordelen door één functie of kanaal gezamenlijk aan te bieden;
    - koppel en/of integreer informatiestromen, waardoor
      - \* vermindering van het aantal transacties;
      - \* kwalitatieve verbetering van transacties (verhoging van informatiewaarde);
      - \* versnellen van de werkprocessen;
    - benoem en (her)beleg kerntaken, waarop de organisaties zich concentreren;
      - \* distribuerende functie bij één organisatie beleggen?

## 5.2 Factoren die met name van invloed zijn op het succes van callcenters

Callcenters - of contactcenters zoals ze in dit onderzoek zijn genoemd - hebben een belangrijke plaats in de communicatie met de klant. Deels doordat zij in veel gevallen voor organisaties als primair communicatiekanaal worden gebruikt om de klant te informeren of te adviseren. Daarnaast is telefonie - de core business van callcenters - een algemeen gebruikt communicatiemiddel. Waar van de andere kanalen nog gezegd kan worden dat de (technische) ontwikkeling vooruit loopt op het gebruik van het middel, kan dat van telecommunicatie niet meer gezegd worden.

Bij het opzetten van een callcenter is stilgestaan bij de positionering van het callcenter binnen de organisaties binnen dit onderzoek. De wenselijke positionering van het callcenter hangt in belangrijke mate samen met de aard van het werkproces binnen het callcenter. Indien het callcenter voornamelijk wordt ingezet voor verwerken van gestandaardiseerde informatiestromen (bijvoorbeeld verwerking van bulkproducten), dan is een positionering als frontoffice of zelfs extern een reële optie. Hierbij moet worden bedacht dat dergelijke informatiestromen bij ge-



standaardiseerde dienstverlening op termijn door de computer kan worden verwerkt (al dan niet met tussenkomst van de klant) of worden ingevoerd door de klant zelf (self-service). Indien het callcenter zich niet alleen richt op het verwerken van gestandaardiseerde informatiestromen maar ook specialistische diensten verleent, dan ligt het meer voor de hand om het callcenter binnen de backoffice te positioneren. Daarmee wordt bevorderd dat de binnen de organisatie aanwezige kennis optimaal kan worden benut. De organisatie kan zich beter richten op de individuele klant die behoefte heeft aan een op maat verstrekte dienstverlening. In deze situatie moeten organisaties overigens altijd overwegen wat de haalbaarheid is van een integraal werkproces, wat in kan houden dat de organisatie de scheiding tussen front- en backoffice opheft.

De dienstverlening op maat vereist van de medewerker een adequate ondersteuning van ICT-hulpmiddelen zoals het beschikbaar hebben van een integraal klantbeeld waardoor de medewerker in kan spelen op de situatie van de klant.

Naast de positionering is de professionalisering van de callcenter naar een contactcenter een belangrijke fase op weg naar een klantvriendelijke dienstverlening. De organisatie die vanuit diverse kanalen de klant een eenduidige en identieke boodschap kan geven, is afhankelijk van informatie vanuit diverse systemen, gestandaardiseerde werkprocessen, deskundigheid van personeel en een integraal klantbeeld om de klant individueel en op maat diensten te verlenen.

Samengevat, callcenters zijn succesvol indien:

- a. ze zich ontwikkelen tot contactcenter (alle kanalen bij elkaar);
- b. er goed nagedacht is over de positionering van het callcenter. Intern moeten ze dan zoveel mogelijk geïntegreerd zijn in de backoffice. Tenzij de aard van het werkproces (bulk versus maatwerk) zodanig is dat uitbesteding of elders binnen de organisatie plaatsenvoorkeur heeft. Op termijn zullen bulkprocessen door computers of de klanten zelf worden gedaan.

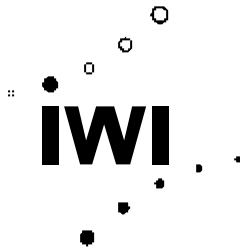
### **5.3 Welke leereffecten zijn uit de praktijkervaringen van de organisaties te halen?**

In dit onderzoek is gezocht naar voorbeelden van goede klantcommunicatie door het integraal inzetten van alle beschikbare communicatiekanalen. Het accent bij de dataverzameling lag op het vinden van 'succesverhalen'. Dat betekent dat geen representatief beeld is geschetst van de klantcommunicatie bij de deelnemende organisatie. Integrale uitspraken over de kwaliteit van de klantcommunicatie zijn daarom niet te doen. De keus voor een dergelijke aanpak is mede ingegeven door de scope van het onderzoek. Overigens hebben de organisaties in de gesprekken met de inspectie wel voorbeelden van het niet behalen van doelen geformuleerd (en daar verklaringen bij gegeven). Dergelijke kanttekeningen zijn op verschillende plaatsen in dit onderzoek weergegeven.

Uit de voorbeelden van de verschillende organisaties blijkt dat veranderingen in de klantcommunicatie langs twee wegen tot stand komen:

- Organisaties kunnen - al dan niet gedwongen door interne of externe factoren - besluiten tot een fundamentele wijziging in de klantcommunicatie (revolutie model).





- Organisaties kunnen ook kleine stapsgewijze verbeteringen aanbrengen in de klantcommunicatie wat op termijn leidt tot een structurele wijziging in de klantcommunicatie (evolutie model) De keus voor de juiste strategie wordt onder andere bepaald door de ‘sense of urgency’, de inschatting van het veranderpotentieel binnen de organisatie en de kans van slagen van de strategie. Met dit laatste wordt bijvoorbeeld bedoeld op de aanwezigheid van de juiste randvoorwaarden om een eventuele fundamentele verandering door te voeren.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het gebruik van verschillende kanalen door klanten zich niet vanzelf laat sturen. Er is wel een toename van het gebruik van moderne kanalen zoals webdiensten, maar de klant werpt zich nog niet massaal op deze kanalen. Dit wordt bevestigd in een onderzoek van de Universiteit van Twente. Volgens dat onderzoek zijn organisaties vergevorderd in het formuleren van de wenselijke kanalen voor klantcommunicatie, maar de klant laat zich niet zo snel verleiden tot het gebruik van die media. Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie de klant alleen kan verleiden door gericht te sturen op het aantrekkelijk maken van een bepaald kanaal door bijvoorbeeld het hanteren van prijsdifferentiatie.









