



Contactcenter Overheid
CCO

Rapportage deelproject Gegevensmodel KPI's

20 juli 2007

Versie Definitief 1.0

Auteurs: Rob Mol
Gerrit Slot



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Deel 1: achtergronden besturingsmodel KCC.....	3
1.0 Inleiding.....	4
1.1 Context.....	4
Het concept Antwoord©.....	4
Besturingsmodel: sturen op kwaliteit, service en kosten.....	4
Uitgangspunt van het besturingsmodel: COPC.....	4
Gegevensmodel KPI en datamodel.....	5
Doel Gegevensmodel en datamodel.....	5
Datamodel als basis voor multichannel Aansluitcriteria voor Antwoord©.....	5
Verantwoording: totstandkoming van dit document.....	6
1.2 Leeswijzer.....	6
2.0 Besturingsmodel CCO.....	8
2.1 Doelstellingen Antwoord@.....	8
De rol van het besturingsmodel.....	8
Perspectieven op het overheidshandelen.....	8
Intern en extern perspectief.....	8
2.2 Overzicht Besturingsmodel KCC.....	9
Klantperspectief.....	9
Intern perspectief.....	9
Relatie tussen intern en extern perspectief.....	10
Het begin van een model.....	10
Meten is weten.....	10
De belanghebbenden en rapportages.....	10
2.3 Wijze van uitwerking van de perspectieven.....	11
Drie groepen kanalen.....	11
De betekenis van de KPI's per perspectief.....	12
Verdere uitwerking van het model.....	12
Deel 2: KPI's, begrippenlijst, overzicht en definities.....	14
3.0 Begrippen.....	15
4.0 Overzicht en definities van KPI's.....	19
4.1 Inleiding.....	19
4.2 Definitie van de kritische succesfactoren.....	19
4.3 Overzicht van KPI's voor het klantperspectief.....	20
3.3 Overzicht van KPI's voor het interne perspectief.....	25
5.0 Rapportages over KPI's.....	30
Deel 3: Architectuur en datamodel.....	33
6.0 Relatie met architectuur CCO.....	34
6.1 Relaties met de Referentie Architectuur Gemeenten (RefAG).....	36
7.0 Datamodel	39
7.1 Inleiding.....	39
7.2 Het datamodel	40



Contactcenter Overheid
CCO

DEEL 1: ACHTERGRONDEN BESTURINGSMODEL KCC



1.0 Inleiding

1.1 Context

Het concept *Antwoord*[®]

Het concept *Antwoord*[®] helpt gemeenten bij het opzetten van overheid klantcontactcentra (KCC's). Deze KCC's kunnen gemeentelijke en op termijn algemene overheidsvragen beantwoorden. Samen met KCC's van uitvoeringsorganisaties als de Belastingdienst, het UWV en de IB-groep, ontstaat zo een landelijk netwerk dat antwoord geeft op vragen van burgers en ondernemers. Kortom, hét overheidsloket.

Het ICTU-programma Overheid heeft *Antwoord*[®] (een samenvoeging van de programma's Contactcenter Overheid CCO en Advies Overheid, sinds 1 juli 2007) helpt overheden *Antwoord*[®] in te voeren met een aantal producten. Zoals advies rond de invoering van één telefoonnummer voor vragen aan de overheid en het beschikbaar stellen van informatie van overheidsorganisaties voor KCC's. Om kwaliteit, service en kosten te bewaken en te verbeteren, ontwikkelt het ICTU-programma Overheid heeft *Antwoord*[®] (OhA©) ook een besturingsmodel.

Besturingsmodel: sturen op kwaliteit, service en kosten

Het besturingsmodel is bedoeld voor managers van gemeentelijke diensten en andere overheden en voor teamleiders en medewerkers van KCC's. Het model helpt medewerkers van KCC's snel een goed antwoord te geven op vragen. Het beschrijft methodes om het dagelijkse werk te organiseren en te controleren of het KCC de service-afspraken met andere gemeentelijke diensten en overheden nakomt. Ook is het mogelijk de kwaliteit en efficiency over een langere periode te meten en de prestaties met andere KCC's te vergelijken.

Het besturingsmodel van *Antwoord*© geeft het KCC een aantal instrumenten om te sturen op kwaliteit en service. In het kader van het besturingsmodel ontwikkelt het programma OhA© o.a. functieprofielen en een basistraining voor KCC-medewerkers, supervisors en managers; een document Transactiemonitoring in praktijk en een Gegevensmodel KPI's, met onderliggend datamodel. Over dat laatste gaat dit document.

Kortom: het besturingsmodel

- verbetert *real time* de dagelijkse prestaties van het KCC;
- waarborgt service-afspraken tussen het KCC en de opdrachtgevers;
- meet de kwaliteit en efficiëntie van het KCC over langere periodes;
- vergelijkt de prestaties met andere KCC's.

Uitgangspunt van het besturingsmodel: COPC

In navolging van grote Nederlandse uitvoeringsinstanties waaronder Postbus 51, UWV, CWI en de Belastingdienst heeft het programma OhA© het COPC-model omarmd als basis voor haar besturingsmodel. COPC is de afkorting van Customer Operations Performance Center. Het is een besturingsmodel voor KCC dat zich heeft ontwikkeld tot een internationale standaard voor kwaliteit en prestaties op het gebied van klantcontact.

De centrale gedachte achter het COPC model is dat er een direct verband bestaat tussen kwaliteit van dienstverlening, service, klanttevredenheid en kosten. Het besturingsmodel borgt de kwaliteit van de verstrekte informatie en diensten, het serviceniveau en de kwaliteit van de frontoffice en daarmee de klanttevredenheid. COPC beschrijft een aantal metrics die als basis dienen voor de besturing van binnenkomende klantcontacten. Op basis van het COPC-model is eind 2006 door een werkgroep KCC van de VDP (vereniging van directeuren



van publieksdiensten) en het VNG een eerste tabel met KPI's opgesteld. Deze tabel is als startdocument gebruikt voor het Gegevensmodel KPI en achterliggend datamodel. ⁽¹⁾

Gegevensmodel KPI en datamodel

Het Gegevensmodel benoemt en beschrijft kernprestatie indicatoren (KPI's) in de vorm van definities. Binnen het KCC kunnen de KPI's volgens de beschreven definities worden gemeten, waarna deze zichtbaar worden in de vorm van rapportages. Voorbeelden van KPI's zijn de bereikbaarheid, de gemiddelde gesprekstijd, het percentage contacten dat meteen goed wordt behandeld, het aantal klachten en de klanttevredenheid na de geboden service. Op basis van die rapportages kan vervolgens worden (bij)gestuurd op betere kwaliteit en service, en lagere kosten.

In het onderliggende datamodel zijn de basiskennmerken opgenomen die nodig zijn om de realisatie per KPI te kunnen berekenen. Het datamodel vormt een blauwdruk voor gemeentes om hun informatiesystemen voor de frontoffice in te richten. Dat wil zeggen dat het datamodel beschrijft uit welke bronnen de indicatoren afkomstig zijn en wat de samenhang is. Om te zorgen dat het datamodel niet op zichzelf staat, is het gekoppeld aan de processen die benoemd worden in de Frontoffice Architectuur Overheid die parallel uitgewerkt wordt. Het datamodel levert ook input voor een aantal technische functionaliteiten die nodig zijn bij het meten van de KPI's.

Doel Gegevensmodel en datamodel

Het datamodel heeft meerdere doelen. Enerzijds is het een blauwdruk voor de inrichting van gemeentelijke frontoffice informatiesystemen. Anderzijds vormt het ook een deel van de functionele specificaties voor systemen richting leveranciers.

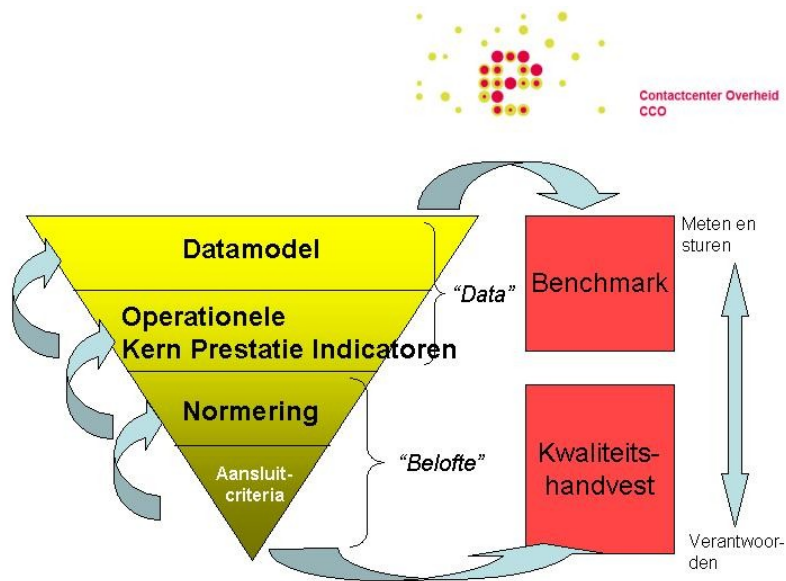
Daarnaast is het mogelijk om, door het bieden van een eenduidig gedefinieerde verzameling van prestatie-indicatoren, de prestaties van de verschillende KCC's onderling te vergelijken. Als concreet uitvloeisel daarvan, worden een aantal relevante KPI's gepubliceerd in de Benchmark Publiekszaken van de VNG, die wordt uitgevoerd door TNS NIPO Commerce en SGBO. Het programma OhA© onderhoudt contacten met deze partijen teneinde eenduidigheid te bereiken in de gehanteerde definities.

Datamodel als basis voor multichannel Aansluitcriteria voor Antwoord©

Dit rapport beschrijft een brede verzameling van KPI's gericht op de verschillende kanalen (multichannel), die de KCC's kunnen gebruiken voor de beantwoording van vragen. Het is niet de bedoeling dit alles in één keer te implementeren.

In een volgende stap zal het programma CCO – vanaf september 2007 - zich buigen over een nadere prioriteitsstelling binnen de KPI's en het onderliggende datamodel. Vervolgens moet worden vastgesteld welke kwaliteitsnormen worden gehanteerd voor de verschillende fasen van *Antwoord©* en welke kwaliteitscriteria moeten gelden voor nieuwe gemeentelijke KCC's die zich bij *Antwoord©* willen aansluiten. Met die aansluiting onderschrijven de gemeenten het groeimodel van het *Antwoord©* -concept en spreken ze de intentie uit hun kwaliteit en service binnen het KCC verder te willen ontwikkelen. Deze multichannel-aansluitcriteria zullen i.s.m. verschillende gemeentes later in 2007 worden vastgesteld en zouden goed gebruikt kunnen worden als input voor het Kwaliteitshandvest van gemeentes, zodat zij op uniforme wijze aan belanghebbenden (zoals de burgers) kunnen rapporteren. Het volgende figuur maakt e.e.a. inzichtelijk.

¹ Meer informatie over COPC is te vinden in een door OhA© ontwikkelde Factsheet of kijk op www.copc.com.



Figuur 1: van beloven naar realiseren

Verantwoording: totstandkoming van dit document

In januari, februari en maart 2007 zijn verkennende gesprekken gevoerd met diverse gemeenten en grote uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, UWV, IB Groep, CWI) over het bij hen in gebruik zijnde besturingsmodel. Naar aanleiding van die gesprekken is veel informatie verzameld dat als basis heeft gediend voor de KPI's die in dit document worden beschreven.

Vervolgens heeft het programma OhA© externe expertise ingehuurd (Capgemini) om op basis van de vergaarde informatie het Gegevensmodel KPI met achterliggend datamodel te ontwikkelen. De inhoud van dit document is vervolgens in verschillende stadia voorgelegd aan een werkgroep die intensief heeft meegelezen en heeft gereageerd op tussentijdse concepten. In deze Werkgroep Normering namen de gemeenten Enschede, Gouda, Terneuzen, Zaanstad en Zwolle deel, evenals enkele andere organisaties (Belastingdienst, UWV en VNG). De werkgroep is in de maanden juni en juli drie keer bij elkaar gekomen. SGBO en Provincie Overijssel maakten geen deel uit van de werkgroep, doch hebben meegelezen.

Vanaf september 2007 zal de Werkgroep Normering zich gaan buigen over de operationalisering en normering van de KPI's, om tenslotte een voorstel te doen voor de Aansluitcriteria (zie bovenstaand figuur). In bijlage A treft u een overzicht aan van de personen uit deze werkgroep.

1.2 Leeswijzer

Dit document bestaat uit de volgende drie delen:

Deel 1. *Achtergronden besturingsmodel KCC*, met daarin een inleiding waarin de context van het besturingsmodel is geschetst. Het eerstvolgende hoofdstuk (2) handelt primair over de achtergrond en opzet van het besturingsmodel.



Deel 2. *KPI's: begrippenlijst, overzicht en definities*, waarin eerst de belangrijkste kernbegrippen worden toegelicht in hoofdstuk 3. Daarbij wordt ook een stap gemaakt van de algemeen gedefinieerde KPI's naar een invulling voor de specifieke kanalen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een inventarisatie gegeven van de relevante KPI's. Daarbij is ernaar gestreefd om tot algemene kanaaloverstijgende definities te komen. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 een indeling in soorten rapportages gegeven en wordt beschreven vanuit welke invalshoeken de KPI's gerapporteerd zouden moeten kunnen worden.

Deel 3. *Architectuur en datamodel*. Een besturingsmodel kan niet los gezien worden van de architectuur, die het programma OhA© wil hanteren om op basis van prestatie- en stuurgegevens de sturing daadwerkelijk gestalte te geven. Daarom wordt in hoofdstuk 6 eerst ingegaan op de stand van zaken in de architectuur van de Front Office Overheid op dit moment (juli 2007) en de relatie daarvan met andere (referentie)modellen, die in de frontoffice en de midoffice van aangesloten organisaties een rol spelen. Hoofdstuk 7 beschrijft in, de vorm van een datamodel, de structuur van de gegevens die nodig zijn om de KPI's te kunnen berekenen.

Tenslotte treft u in de bijlagen aan vanuit welke brongegevens de KPI's kunnen worden verkregen.



2.0 Besturingsmodel CCO

2.1 Doelstellingen *Antwoord*[®]

Bij het besturen van een organisatie is het primaire uitgangspunt de doelstelling die een organisatie nastreeft. Alle andere doelen, prikkels en initiatieven binnen de organisatie zijn daar een logisch uitvloeisel van. De overheid als geheel is op te vatten als één grote organisatie met een gezamenlijk primair doel. In *Antwoord*[®] is dit doel geformuleerd als:

1Goede dienstverlening aan burger en bedrijf

2Weinig bureaucratie

3Proactief en slagvaardig handelen

Vanuit de observatie, dat het nastreven van deze doelstellingen verbetering behoeft levert dit de volgende afgeleide verbeterdoelstellingen op:

- Verbeteren van de dienstverlening
- Verlagen van de administratieve lasten voor burger en bedrijf
- Efficiënter inspelen op de behoeften van burger en bedrijf

Gemeenten spelen een cruciale rol in het bereiken van deze doelstellingen. Zij worden immers, conform *Antwoord*[®], het “gezicht” van de overheid voor de burger en het bedrijf. Daarmee bepalen gemeenten voor een aanzienlijk deel hoe burger en bedrijf hun interactie met die overheid ervaren.

De rol van het besturingsmodel

Om inhoud te geven aan de doelstellingen van de overheid is een goed raamwerk nodig om de werkzaamheden te coördineren. Het besturingsmodel is dit raamwerk. Het biedt niet alleen houvast om werkzaamheden te besturen, maar ook om de uitvoering van die werkzaamheden te beoordelen. Daardoor levert het besturingsmodel een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van de werkzaamheden van de overheid, zowel in kwalitatieve zin als in termen van efficiëntie en snelheid.

Perspectieven op het overheidshandelen

Het handelen van de overheid wordt door de burger en het bedrijf vaak geheel anders beoordeeld dan door de overheid zelf. Dit komt omdat de burger en het bedrijf te maken hebben met de buitenkant. Zij beoordelen de overheid vooral op basis van de voordelen en nadelen, die het zakendoen met de overheid met zich meebrengt. De overheid zelf is vaak geneigd te redeneren vanuit de interne processen, die ingewikkeld en sterk verweven met elkaar zijn. Het verrichten van een dienst voor burger en bedrijf wordt zo snel mogelijk uitgevoerd, maar duurt voor burger en bedrijf dan toch nog te lang. Om de kwaliteit van de dienstverlening voor burger en bedrijven inzichtelijk te maken, werken overheden in toenemende mate met kwaliteitshandvesten, waarin beschreven wordt aan welke prestatie-eisen de dienstverlening zal dienen te voldoen.

Intern en extern perspectief

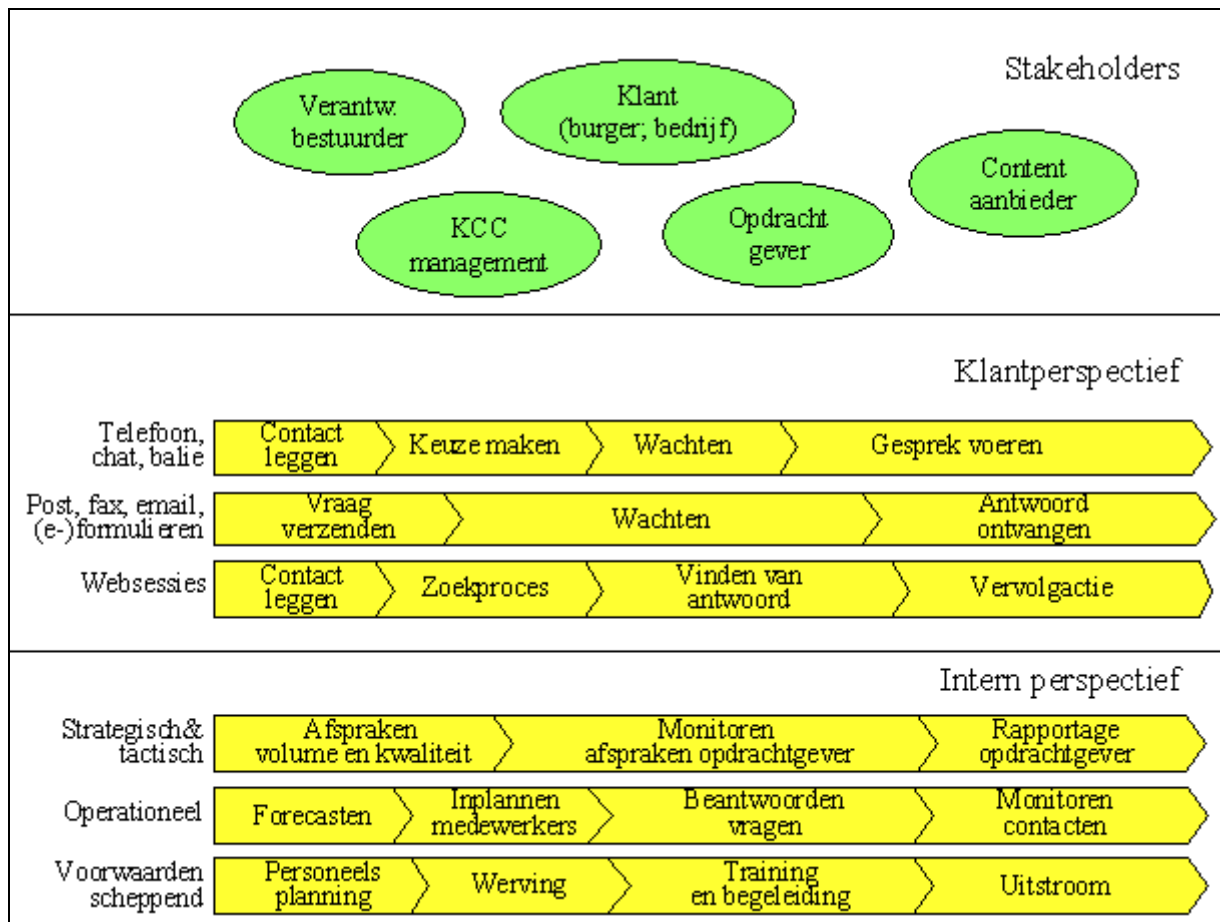
Antwoord[®] schetst aan de hand van het gezichtspunt van Bert, hoe de overheid haar prestaties kan verbeteren en levert daardoor nieuwe inzichten op vanuit het interne perspectief. Bij het besturen van het “gezicht” ofwel de frontoffice van de overheid is het ook



belangrijk om de twee perspectieven met elkaar te contrasteren om de verbeteringen, die in de doelstellingen van *Antwoord*[®] liggen besloten te bereiken.

2.2 Overzicht Besturingsmodel KCC

Hieronder zijn de twee perspectieven in beeld gebracht vanuit de interactie die burgers en bedrijven via een KCC met de overheid hebben.



Figuur 2: Perspectieven op het "gezicht" van de overheid

Klantperspectief

Het klantperspectief omvat drie stromen. De bovenste brengt in beeld welke stappen een klant doorloopt bij het voeren van een gesprek. Dit interactieve kanaal wijkt af van de stappen bij een zend-antwoord proces, dat eronder staat. Dit is het model voor de behandeling van post, email en (e-)formulieren e.d. De laatste stroom betreft het webverkeer waarbij de klant zelfstandig via het webkanaal antwoord op zijn/haar vragen zoekt.

Intern perspectief

Het interne perspectief kent drie soorten stromen². Deze komen van boven tot onder overeen met de aspecten Opdrachtgeversmanagement, Verkeersmanagement en Personeelsmanagement. Daarvan is het Verkeersmanagement de meest cruciale. Met het

² Ook het beheer van Content kan als aparte stroom worden gezien. In deze versie van dit document is dit nog niet uitgewerkt.



Verkeersmanagement wordt operationele sturing gegeven aan het functioneren van het KCC. Personeelsmanagement is voorwaardescheppend voor het hebben en (tevreden) houden van bemensing in het KCC. Opdrachtgeversmanagement zorgt voor de strategische en tactische sturing door afstemming van en verantwoording over volume en kwaliteit van de diensten, die door het KCC worden geleverd.

Relatie tussen intern en extern perspectief

De twee perspectieven leveren belangrijke informatie op met betrekking tot de manier waarop de verbeterdoelstellingen moeten worden nagestreefd. Zo zal er gestuurd moeten worden op het verkleinen van wachttijden en het zo snel mogelijk geven van het correcte antwoord om het overheidshandelen vanuit klantperspectief te verbeteren. Vanuit efficiëntie doelstellingen zal er gestuurd worden op het stroomlijnen van interne processen. Bij een goede sturing kunnen het interne en klantperspectief met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Een efficiëntere overheid zal immers ook vaker een snel en correct antwoord leveren op een gestelde vraag.

Het begin van een model

Het schema hierboven krijgt daarmee een andere status. Het wordt tot een “model”, dat kan worden gebruikt om de besturing gestalte te geven. In het model wordt in feite een beschrijving gegeven van de trajecten, die een vraag van burger en bedrijf aflegt. Dit traject is in het model in stukjes geknipt. Deze stukjes worden verschillend benoemd vanuit de verschillende perspectieven, maar beschrijven in feite hetzelfde traject. Het model wint sterk aan waarde doordat er metingen kunnen worden gedaan aan de onderdelen van het traject van de vraag van de burger. Hierdoor ontstaat een cijfermatige terugkoppeling over de onderdelen en daardoor over het gehele traject, dat de klantvraag aflegt. Deze Key Performance Indicators (KPI's) helpen om nog directer te kunnen sturen aan de onderdelen van het traject van de klantvraag.

Metten is weten

De twee verschillende perspectieven (vanuit de klant en intern) leveren ook twee verschillende verzamelingen van KPI's op. Gezamenlijk zijn deze verzamelingen dekkend voor de verbeterdoelstellingen van de overheid. Het klantperspectief geeft vooral inhoud aan de doelstellingen “minder bureaucratie” en “betere dienstverlening”, terwijl het interne perspectief zich vooral bekommert om “een slagvaardige en efficiënte overheid”.

De belanghebbenden en rapportages

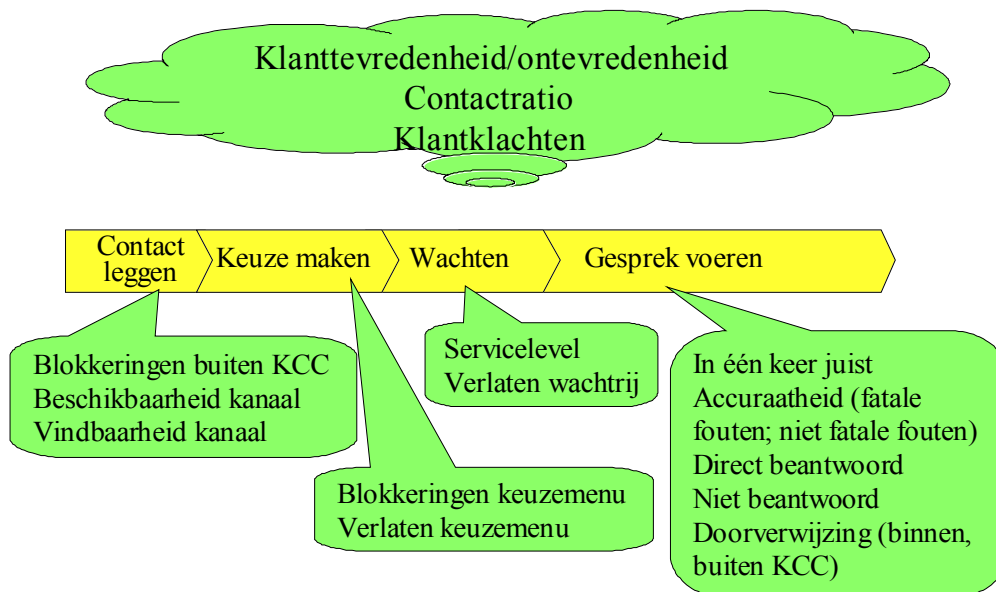
Bovenin het schema vinden wij de verschillende belanghebbenden. De burger staat voor de burgers en bedrijven, waarmee de overheid zaken doet. De verantwoordelijke bestuurder representeert de bestuurslaag binnen de overheid, die namens de burgers de verantwoording draagt voor het goed functioneren van het overheidsonderdeel. Zij zijn voorwaardescheppend in de inrichting van het overheidsonderdeel, dat de klantvragen afhandelt. De opdrachtgever is de partij die diensten afneemt van het KCC; hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan de backoffices binnen een gemeente. Contentaanbieders zijn de partijen die de content leveren voor beantwoording van vragen door het KCC. Een opdrachtgever kan tevens de rol van contentaanbieder vervullen. Het KCC management staat voor de operationele aansturing van de afhandeltrajecten van de klantvragen en leggen daarbij verantwoording af aan de bestuurder maar ook aan de andere stakeholders. Voor ieder van deze belanghebbenden zijn rapportages m.b.t. het functioneren van het KCC van belang.



2.3 Wijze van uitwerking van de perspectieven

Hieronder is als voorbeeld voor het klantperspectief de stroom voor de kanalen telefoon, internet chat en balie nader in kaart gebracht.

Klantperspectief (telefoon; chat; balie)



Figuur 3: KPI's vanuit het klantenperspectief voor telefoon, chat en balie

Het schema geeft de volgtijdelijke stappen, die een klant doorloopt in het proces om een vraag beantwoord te krijgen via het interactieve kanaal. Boven in het schema staan de KPI's vermeld, die een subjectief oordeel van de klant inhouden. Deze KPI's kunnen alleen worden vergaard door de klant erom te vragen. Onder in het schema staan de KPI's, die objectief kunnen worden gemeten als onderdeel van de procesuitvoering. Het subjectieve oordeel van de klant wordt daarmee als het ware onderbouwd met objectieve cijfers. Overigens is deze tweedeling enigszins kunstmatig, omdat er in de praktijk sprake is van een grijs gebied, waarin een "objectief" meetbare KPI alleen kan worden gemeten door tijdens de procesuitvoering te vragen om oordelen van een KCC medewerker. De KPI "na één call opgelost" valt onder deze categorie. Een volgend hoofdstuk gaat in op de definitie van deze KPI's.

Drie groepen kanalen

Een enigszins andere set van KPI's speelt een rol in de kanalen email, post en fax. Hoewel daarbij dezelfde factoren een rol spelen, zorgen de eigenschappen van het kanaal ervoor, dat deze op een andere manier zichtbaar worden. Bij de interactieve kanalen hierboven wordt een gesprek gevoerd. Bij de niet-interactieve kanalen hieronder is de interactie veel meer ingericht op een eenvoudig vraag en antwoord proces. Het besturingsmodel moet dus ruimte laten om deze "kanaaldimensies" afzonderlijk zichtbaar te maken. Hetzelfde geldt voor het web-kanaal.



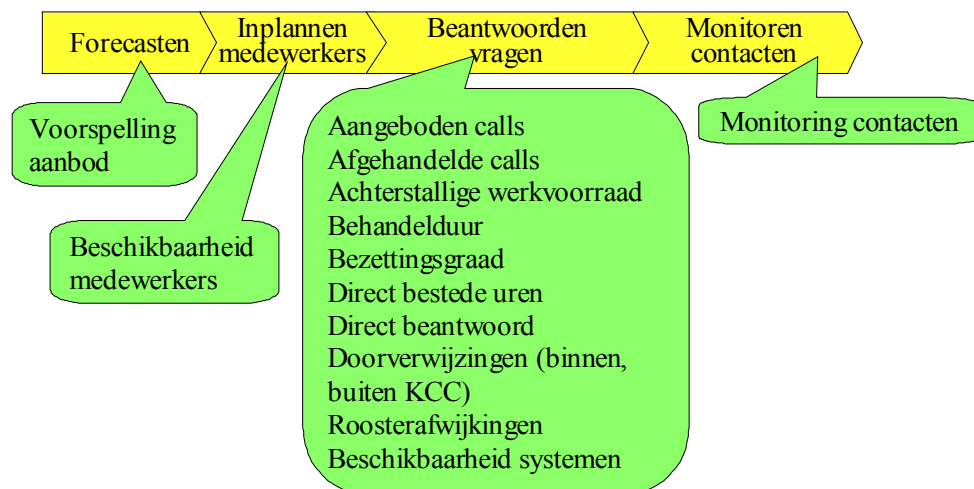
De betekenis van de KPI's per perspectief

Een goede score op de KPI's vanuit het klantperspectief geven vooral inhoud aan:

- Goede bereikbaarheid
- Snel worden geholpen
- Het goede antwoord krijgen
- Niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.

Daarmee geven deze KPI's inhoud aan de waardering, die de burger of bedrijf heeft voor zijn of haar interactie met de overheid en helpen deze KPI's derhalve om te meten in hoeverre de dienstverlening van de overheid voorziet in de behoeften van de burger. Een geheel ander karakter hebben de KPI's vanuit het interne perspectief. Deze KPI's geven vooral inhoud aan het begrip efficiëntie. Deze KPI's kunnen worden gebruikt om het interne proces van het KCC direct te besturen (operationeel management) of via rapportages aan het strategisch management de voorwaarden voor een goed functioneren te helpen vormen. Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een verzameling KPI's vanuit intern perspectief.

Interne perspectief (verkeersmanagement)



Figuur 4: KPI's vanuit het intern perspectief op verkeersmanagement

Naast het verkeersmanagement zijn als andere interne perspectieven te noemen het personeelsmanagement en opdrachtgeversmanagement. Deze worden nader besproken en gedefinieerd in het hierna volgende hoofdstuk.

Het besturingsmodel is daarmee compleet. Het geeft een framework voor de te besturen processen en een reeks KPI's om te kunnen monitoren in hoeverre de processen goed functioneren.

Verdere uitwerking van het model

Een volgend niveau in de besturing kan worden bereikt, door het besturingsmodel te voorzien van (geautomatiseerde) hulpmiddelen om de besturing gestalte te geven. Deze



besturingshulpmiddelen liggen op het terrein van de rapportages, de (business) architectuur en de ontsluiting van bronnen. Rapportages over KPI's is het onderwerp van hoofdstuk 5. Architectuur komt opnieuw aan de orde in hoofdstuk 6, terwijl in de bijlage een model wordt beschreven voor de brongegevens die aan de KPI's ten grondslag liggen. Centraal daarin staat uiteraard het datamodel waarin de gegevens worden verzameld op basis waarvan de KPI's kunnen worden samengesteld. In hoofdstuk 7 wordt dit datamodel gepresenteerd.



Contactcenter Overheid
CCO

DEEL 2: KPI'S, BEGRIPPENLIJST, OVERZICHT EN DEFINITIE'S



3.0 Begrippen

De KPI's in dit rapport worden in algemene termen beschreven, zodat de definities voor meerdere kanalen toepasbaar zijn. Dit hoofdstuk beschrijft een aantal begrippen die bij de formulering van de KPI's een rol spelen. Naast een algemene omschrijving wordt, waar van toepassing, ook de kanaal specifieke invulling aangegeven, zodat de algemene KPI's vertaald kunnen worden naar de verschillende kanalen.

Klant

De burgers en bedrijven waarmee de overheid zaken doet en die hierover vragen stellen aan het KCC.

Verantwoordelijke bestuurder

De bestuurslaag binnen de overheid, die namens de burgers de verantwoording draagt voor het goed functioneren van het KCC.

Opdrachtgever

Een partij die diensten afneemt van het KCC. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan de backoffices binnen een gemeente waarvoor het KCC vragen beantwoordt..

Contentaanbieder

Een partij die content levert ten behoeve van de beantwoording van vragen door het KCC.

Informant

Medewerker van het KCC die vragen van klanten beantwoordt.

Call

Initiatief van een klant om met het KCC contact op te nemen..

Contact

Een moment of aaneengesloten periode van uitwisseling van informatie tussen de klant en (een medewerker van) het KCC.

Kanaal

Specifieke wijze/hoofdvorm waarmee burger/bedrijf in contact treedt met het KCC.

Medium

Bij een kanaal behorende, technologiegebonden, wijze waarmee burger/bedrijf in contact treedt met het FO.

Voorbeelden:

- kanaal telefonie en als medium: uitgaande SMS
- kanaal Internet en als medium: 2-richting chat



Content

Alle informatie die pro-actief door het KCC wordt verzameld, gecontroleerd en beschikbaar gesteld voor klanten, onafhankelijk van concrete, actuele klantvraag.

Content-Aanbieder

Organisatie die rechtstreeks content aanlevert voor het KCC, op basis van hiervoor gemaakte afspraken.

Begrippen Call en Contact

De tabel geeft een algemene definitie van Call en Contact en vertaalt deze vervolgens naar de verschillende kanalen.

	Call	Contact
Algemeen	Initiatief van een klant om met het KCC contact op te nemen. Afgesproken vervolcontacten gelden niet als een nieuwe call (ook als deze via een ander kanaal plaatsvinden dan het oorspronkelijke).	Een moment of aaneengesloten periode van uitwisseling van informatie tussen de klant en (een medewerker van) het KCC.
Inkomend telefoonverkeer	Bellen van het KCC door de klant.	Binnenkomend telefoontje Doorverbonden gesprekken Teruggebelde gesprekken vanuit KCC
Webchats	Doen van een chatverzoek	Chat met een medewerker
Balie	Nieuwe aanmelding bij de publieksbalie.	Gesprek met één baliemedewerker
Webbrowsing	Opstarten van een websessie	Een deel van een sessie gericht op een bepaald doel (bijvoorbeeld het beantwoorden van een vraag of het invullen van een e-formulier).
Post/fax	Inkomende post met een nieuwe vraag van de klant	Elk binnenkomend of uitgaand poststuk
Formulier	Nieuw ingezonden formulier	Binnenkomend nieuw formulier; formulieren met aanvullingen
Email	Binnenkomende email met een nieuwe vraag van de klant	Elke binnenkomende of uitgaande email
E-formulier	Binnenkomend nieuw E-formulier	Binnenkomend nieuw E-formulier; E-formulieren met aanvullingen

Nota bene:

Het invullen van het E-formulier en het verwerken van het E-formulier zou in theorie volgens bovenstaande definitie als één call kunnen worden beschouwd. Om praktische redenen worden het starten van websessies en het opnemen van contact via andere kanalen (ingevulde e-formulieren; telefoontjes naar aanleiding van websessies, etc.) als aparte calls beschouwd.



Afhandeling van Calls voor de kanalen Telefoon, Chat en Balie

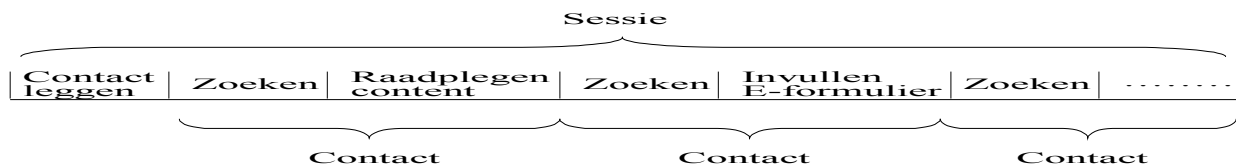


Het bovenstaande schema geeft het verloop weer van de afhandeling van een binnenkomende call voor de kanalen telefoon, chat en balie. Het onderdeel Keuzetijd komt alleen voor indien er sprake is van een keuzemenu. Het schema beperkt zich tot de afhandeling van het eerste contact. Voor vervolcontacten (zoals bij het doorverbinden) wordt (opnieuw) een deel van het schema doorlopen.

	<i>Begin keuzemenu</i>	<i>Begin wachttijd</i>	<i>Begin gesprek</i>	<i>Einde gesprek</i>	<i>Einde afhandeling</i>
Inkomend telefoonverkeer	Tijdstip waarop klant wordt verbonden met de IVR	In geval er geen keuzemenu is: tijdstip binnenkomst gesprek bij KCC; anders tijdstip dat de klant in de IVR de laatste keuze heeft opgegeven	Tijdstip waarop de klant wordt verbonden met de informant	Tijdstip van het verbreken van de verbinding tussen informant en klant	Einde status nawerk
Webchats	Nvt	Tijdstip binnenkomst request voor een chat	Tijdstip van de welkomstboodschap van de informant	Tijdstip einde chatsessie	Einde status nawerk
Balie	Nvt	Tijdstip afgifte volgnummer	Tijdstip waarop volgnummer aan de beurt is	Niet apart te onderscheiden 'van begin'	Tijdstip vrijgeven van loket voor volgende klant (cq sluiten van het loket)



Afhandeling van Calls voor het webkanaal



Het bovenstaande schema geeft het verloop weer van de afhandeling van een binnenkomende call via het webkanaal. Een sessie kan worden gezien als een groep opeenvolgende contacten waarbij elk contact bestaat uit een aantal aaneengesloten pageviews gericht op een bepaald doel (bijvoorbeeld: serie zoekschermen gevolgd door een scherm met een antwoord of door een serie door te lopen schermen ter invulling van een e-formulier).

Een sessie wordt als beëindigd beschouwd als de bezoeker gedurende 30 minuten geen pagina's van het KCC meer heeft geraadpleegd. Een bezoeker wordt daarbij geïdentificeerd aan de hand van cookies of het IP-adres.

De cookies en/of het IP-adres kunnen ook gebruikt worden om, over sessies heen, het aantal unieke bezoekers te bepalen. Deze methode is niet erg nauwkeurig, omdat meerdere personen van hetzelfde IP-adres gebruik kunnen maken, cookies kunnen worden opgeschoond of uitgezet en personen van meerdere computers op meerdere adressen gebruik kunnen maken.

Afhandeling van Calls voor de kanalen Post/fax, Formulier, Email en E-formulier



Het bovenstaande schema geeft het verloop weer van de afhandeling van binnenkomende (elektronische) post. Elk inkomend en uitgaand bericht wordt als een contact beschouwd.

De antwoorttijd start voor alle (elektronische) post bij de ontvangst van de vraag van de klant. De antwoorttijd eindigt op het tijdstip van verzending van het antwoord. Bij het opstellen van het antwoord kan blijken dat er aanvullende informatie van de klant nodig is. Deze kan telefonisch of via (elektronische) post worden opgevraagd. Indien er een vraag om aanvullende informatie is uitgegaan, telt de periode tussen de vraag om aanvullende informatie en het tijdstip van ontvangst van deze aanvullende informatie niet mee.



4.0 Overzicht en definities van KPI's

4.1 Inleiding

Zoals gesteld in de inleiding is op basis van het COPC-model eind 2006 door een werkgroep KCC van de VDP (vereniging van directeuren van publieksdiensten) en het VNG een eerste tabel met KPI's opgesteld. Deze tabel is als basis gebruikt voor het onderzoek.

Als eerste stap is deze tabel binnen het programma CCO getoetst en aangevuld. Hierbij is gebruik gemaakt van overzichten van KPI's van vergelijkbare overheidsorganisaties en van tabellen uit het COPC-model. Aandachtspunten daarbij waren de toepasbaarheid van de KPI's voor andere kanalen dan telefonie en het opnemen van KPI's voor content.

De hieruit resulterende lijst is ingebracht en besproken in de werkgroep normering van het CCO (voor de samenstelling van de werkgroep: zie bijlage A).

In een eerste sessie van de werkgroep is aan de hand van het besturingsmodel uit hoofdstuk 2 besproken welke KPI's relevant zijn voor de besturing van het KCC. In een tweede werkgroepsessie is intensief ingegaan op de definities van verschillende KPI's; daarbij is ook specifiek aandacht besteed aan het onderwerp Content. Een derde werkgroepsessie wordt gewijd aan de definitieve vaststelling van het model.

4.2 Definitie van de kritische succesfactoren

KPI's zijn volgens hoofdstuk 2 gerelateerd aan verbeterdoelstellingen van de overheid. Door deze verbeterdoelstellingen toe te spitsen op de dienstverlening van het KCC kunnen de volgende vier kritische succesfactoren geformuleerd.

Het verstrekken van het juiste antwoord

Een door het frontoffice verstrekt antwoord is juist indien:

- Het antwoord relevant en duidelijk is voor de vrager;
- Het antwoord inhoudelijk correct is en/of de juiste afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de eventuele follow-up;
- Het antwoord rechtmatig is: het antwoord is niet in strijd met wettelijke regels of beleid van de organisatie ten aanzien van vertrouwelijkheid van (persoons)informatie;
- Het antwoord consistent is: het antwoord is conform de richtlijnen en per kanaal hetzelfde.

Het zorgen voor een klantvriendelijke behandeling

De behandeling is klantvriendelijk, indien het totale proces, vanaf het contact leggen door de klant tot en met de uiteindelijke afhandeling van de vraag, door klanten positief wordt ervaren ongeacht het oordeel van de klant over de inhoud van het antwoord op de vraag.

Het KCC is daarbij alleen verantwoordelijk voor de contacten vanuit het frontoffice.

De efficiëntie van het proces

De efficiëntie van het proces wordt bepaald door de gemiddelde kosten per door de organisatie (front- en backoffice) beantwoorde vraag.

Het KCC is daarbij alleen verantwoordelijk voor de kosten die vanuit het frontoffice zelf beïnvloedbaar zijn (dit kunnen ook kosten van het backoffice zijn zoals besparingen op backoffice kosten door vragen geheel binnen het frontoffice af te handelen).



Dit hoofdstuk bevat de KPI's achtereenvolgens belicht vanuit het klantperspectief en het interne perspectief.

4.3 Overzicht van KPI's voor het klantperspectief

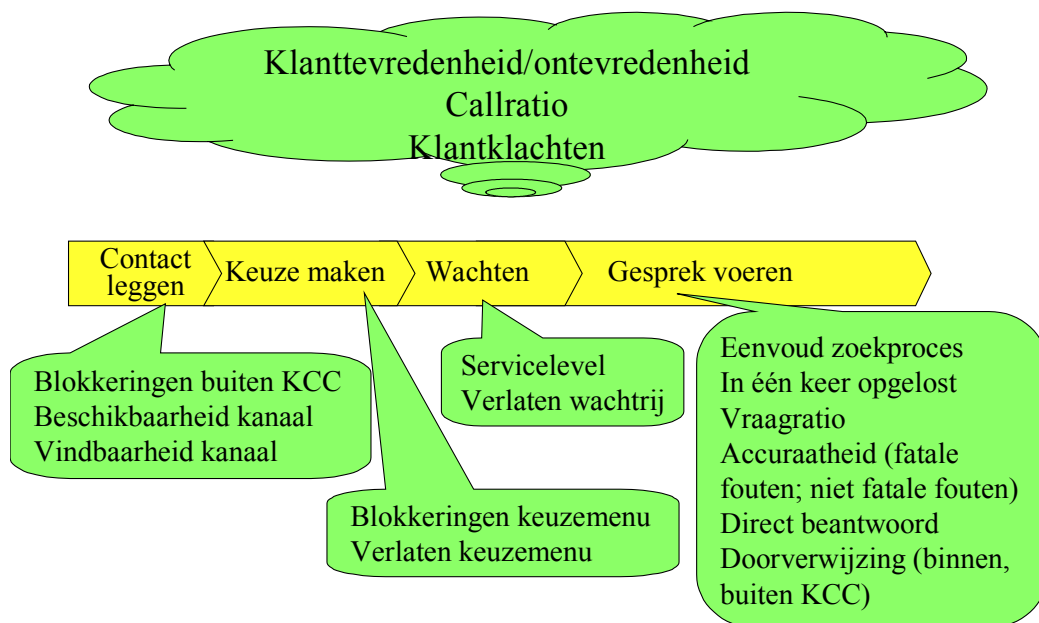
Bij de behandeling wordt onderscheid gemaakt in:

- 1.KPI's voor telefoon, chat en balie;
- 2.KPI's voor post, fax, email en (e-)formulieren
- 3.KPI's voor het webkanaal.

Een belangrijk deel van de KPI's geldt voor meerdere kanalen. Deze worden alleen bij het kanaal genoemd, dat als eerste aan de orde komt.

Klantperspectief

(telefoon; chat; balie)



Figuur 5: KPI's vanuit het klantperspectief voor telefoon, chat en balie

KPI: Klanttevredenheid

Percentage van de klanten dat de dienstverlening van het KCC met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

Toelichting:

De waardering van 1 – 5 houdt in:

- 1: Zeer ontevreden,
- 2: Ontevreden,
- 3: Voldoende,
- 4: Tevreden,
- 5: Zeer tevreden



KPI: Klantontevredenheid

Percentage van de klanten dat de dienstverlening van het KCC met een 1 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

Toelichting:

Voor klanten, die de dienstverlening met 2 of 3 waarderen, is geen aparte KPI gedefinieerd. Het KCC streeft naar een score op klanttevredenheid van minimaal 4. De klanten met waardering 1 t/m 3 scoren derhalve allen onder de norm. De waardering 1 krijgt binnen deze groep wel apart aandacht omdat een hoge mate van ontevredenheid een aanvullende reden kan zijn om bij te sturen.

KPI: Callratio

Het gemiddelde aantal calls per klant gedurende een bepaalde periode. Onder een klant wordt een persoon verstaan, die minimaal eenmaal in de periode via het betreffende kanaal contact heeft gezocht met het KCC.

Toelichting:

Ten behoeve van benchmarking is het aan te bevelen dat alle KCC's dezelfde periode hanteren. Voorstel is om hiervoor van een periode van een maand uit te gaan.

KPI: Klantklachten

Het aantal klachten van klanten als percentage van het totaal aantal afgehandelde calls. Onder klachten wordt, in aansluiting op COPC, elke negatieve uiting van een klant verstaan met betrekking tot enig aspect van producten, diensten en/of medewerkers van het KCC of haar opdrachtgevers.

Toelichting:

De KPI richt zich op alle negatieve uitingen (gegrond of ongegrond; gericht op het KCC of op haar opdrachtgevers). Elke negatieve uiting is immers een signaal van klantontevredenheid. Om met deze KPI te kunnen sturen is het noodzakelijk dat deze ondersteund wordt met een periodieke analyse van de aard en oorzaak van de klachten en de mate waarin deze gegrond zijn.

KPI: Blokkeringen buiten KCC

Percentage van het aantal binnen openstellingstijden aangeboden calls waarbij de klant via een bepaald kanaal contact gezocht heeft met het KCC maar geen toegang tot het (keuzemenu van het) KCC heeft gekregen.

KPI: Beschikbaarheid kanaal

Percentage van de tijd dat het kanaal binnen de officiële openstellingstijden beschikbaar is voor de afhandeling van klantcontacten.

KPI: Vindbaarheid kanaal

Het percentage van het totaal aantal calls, dat via het betreffende kanaal binnenkomt ten opzichte van de relatieve doelstelling voor het kanaal.

KPI: Blokkeringen keuzemenu KCC



Percentage van het aantal binnen openstellingstijden aangeboden calls waarbij de klant via een bepaald kanaal contact gezocht heeft met het KCC en waarvoor tijdens het keuzemenu de toegang tot het KCC is geblokkeerd.

Toelichting:

Niet alle KCC's maken gebruik van keuzemenu's. Ook de complexiteit van keuzemenu's (diepte, aantal opties) kan sterk verschillen.

Omdat keuzemenu's van invloed zijn op de bereikbaarheid van het KCC wordt voorgesteld hier wel KPI's voor op te nemen, ondanks dat deze niet voor alle KCC's zullen gelden.

De beoordeling van de complexiteit en de lengte van keuzemenu's kan onderdeel uitmaken van benchmarks. De mate van complexiteit kan worden bepaald aan de hand van het keuzemenu zelf; hiervoor heeft geen KPI te worden gedefinieerd.

Gevolgen van de complexiteit voor de bereikbaarheid kunnen overigens wel in de analyse worden meegenomen aan de hand van de KPI Verlaten keuzemenu.

KPI: Verlaten keuzemenu

Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager tijdens het doorlopen van het keuzemenu het contact heeft beëindigd.

KPI: Foutieve keuze keuzemenu

Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager tijdens het doorlopen van het keuzemenu een verkeerde keuze heeft opgegeven.

Toelichting:

De klant kan bewust een andere keuze opgeven om korter op antwoord te hoeven wachten. Het is echter ook mogelijk dat het keuzemenu niet duidelijk is. Voorgesteld wordt om bij de KPI geen onderscheid te maken tussen bewuste en onbewuste fouten, omdat dit moeilijk te meten is.

Indien de norm wordt overschreden kan nadere analyse uitwijzen wat de vermoedelijke oorzaak is.

KPI: Servicelevel

Percentage van de binnengekomen calls met een wachttijd die kleiner of gelijk is dan de voor het kanaal vastgestelde norm. De wachttijd is de tijd tussen binnenkomst van de call bij het KCC (bij keuzemenu: het moment van opgave van de laatste keuze) en het begin van het gesprek met de informant.

KPI: Verlaten wachtrij

Percentage van het totaal aantal aangeboden calls waarbij de aanvrager de wachtrij heeft verlaten, voordat het gesprek met de informant gestart is.

Toelichting:

Deze KPI dient gerapporteerd te kunnen worden via een staffel op basis van aantallen seconden, dat de klant in de wachtrij heeft gestaan totdat hij deze heeft verlaten.

KPI: Eenvoud zoekproces

Het percentage van de calls waarbij het aantal pagina's dat binnen het zoekproces is doorlopen kleiner of gelijk is aan de hiervoor vastgestelde norm.



Toelichting:

De KPI maakt geen onderscheid naar soorten pagina's die tijdens het zoekproces zijn doorlopen (pagina's waarop zoektermen zijn opgegeven, bladeren door pagina's met zoekresultaten, raadplegen mogelijke antwoorden etc.). Deze gegevens zullen wel in het datamodel voorhanden zijn om analyses op het zoekproces mogelijk te maken.

KPI: Vraagratio

De gemiddelde verhouding tussen het aantal binnen een call beantwoorde vragen en het aantal contacten.

KPI: Accuraatheid contacten ten aanzien van fatale fouten.

Percentage van het aantal regulier gemonitorde klantcontacten waarbij door de informant geen fatale fouten en drie of minder niet fatale fouten zijn gemaakt..

Bij websessies worden niet werkende links en error pagina's als fatale fouten geteld.

Toelichting:

In het handboek transactiemonitoring wordt geregeld welke fouten als ernstig (fataal) en welke als minder ernstig (niet fataal) worden beschouwd.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de reguliere monitoring en de monitoring in het kader van individuele trajecten. De monitoring in het kader van individuele trajecten (inleren; extra begeleiding) telt niet mee bij de vaststelling van de KPI.

KPI: Accuraatheid contacten ten aanzien van niet-fatale fouten.

Percentage van het aantal regulier gemonitorde klantcontacten waarbij door de informant geen niet fatale fouten zijn gemaakt.

KPI: Na één call opgelost

Het percentage van de calls waarbij de klant niet via een herhaalde call opnieuw contact met het KCC heeft hoeven op te nemen. Indien een klant binnen een ander vast te stellen periode opnieuw contact opneemt wordt dit door de informant als herhaalde call geregistreerd.

KPI: Direct beantwoord

Het percentage van de calls dat volledig binnen één klantcontact is afgehandeld.

KPI: Doorverwijzing binnen KCC

Het percentage van de calls, waarbij de klant binnen het KCC wordt doorverwezen naar een ander kanaal en/of een andere medewerker van het KCC.

KPI: Doorverwijzing buiten KCC

Het percentage van de calls, waarbij de klant wordt doorverwezen naar een andere afdeling of een andere instantie

KPI: Onjuiste doorverwijzing

Het percentage van de calls, waarbij de klant verkeerd wordt doorverwezen.



Klantperspectief

(email; post/fax; (e-)formulier)



Figuur 6: KPI's vanuit het klantenperspectief voor e-mail, post/fax en e-formulier

De kanalen email, post/fax en (e-)formulier kennen de volgende aanvullende KPI's ten opzichte van telefoon, chat en balie:

KPI: Kwaliteit (e-)formulier

Het percentage van de ontvangen (e-)formulieren dat kan worden verwerkt zonder dat de klant om aanvullende informatie hoeft te worden gevraagd.

KPI: Tijdigheid ontvangstbevestiging

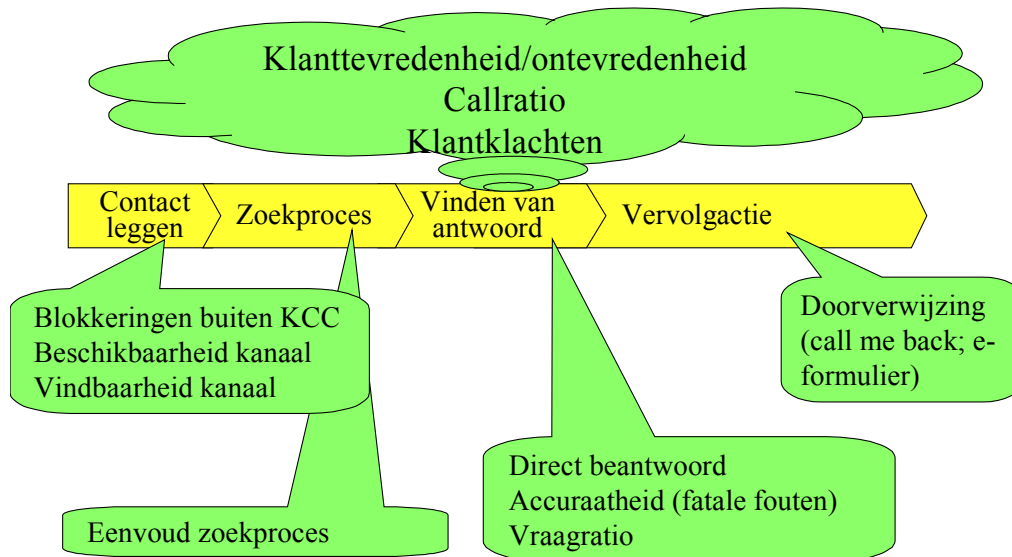
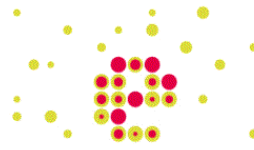
Het percentage van de binnenkommende post, fax, emails, formulieren en e-formulieren waarvoor de ontvangstbevestiging binnen de voor het kanaal vastgestelde termijn verstuurd is.

KPI: Tijdigheid antwoord

Het percentage van de aangeboden post, fax, emails, formulieren en e-formulieren waarvoor het antwoord binnen de voor het kanaal vastgestelde termijn verstuurd is.



Klantperspectief (webkanaal)



Figuur 7: KPI's vanuit het klantenperspectief voor webkanaal

De KPI's voor het webkanaal vormen een deelverzameling van de eerder vermelde KPI's.

3.3 Overzicht van KPI's voor het interne perspectief

Bij de behandeling wordt onderscheid gemaakt in:

- 1.KPI's voor verkeersmanagement;
- 2.KPI's voor opdrachtgevermanagement
- 3.KPI's voor het werving&selectie.

Daarnaast is er een algemene KPI rond kosten, die niet aan één perspectief toe te wijzen is.

KPI: Kosten

De verhouding tussen de feitelijke kostprijs per gesprek en de gebudgetteerde kostprijs.

Toelichting:

In het model voor de business case KCC van het programma CCO is een rekenmodel opgenomen dat als basis gebruikt kan worden voor de kostprijsbepaling.



Interne perspectief (opdrachtgeversmanagement)



Figuur 8: KPI's vanuit het intern perspectief op opdrachtgevers management

De opdrachtgever is de partij die diensten afneemt van het KCC. In geval van informatieverstrekking is dit de partij namens wie de KCC informatie verstrekt.

Het schema beperkt zich tot enkele KPI's die specifiek van belang zijn voor opdrachtgeversmanagement. De rapportage aan de opdrachtgever bevat veel meer KPI's (met name vanuit het klantperspectief aangevuld met enkele KPI's uit het interne perspectief).

KPI: Opdrachtgevertevredenheid

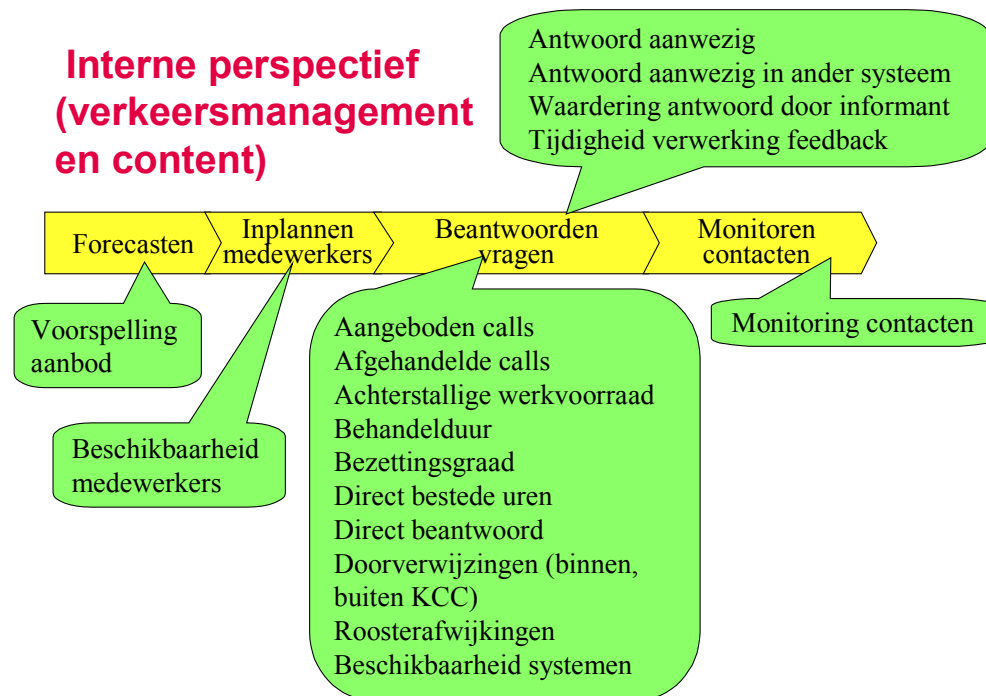
Percentage van de opdrachtgevers dat de dienstverlening van het KCC met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

KPI: Opdrachtgeverklachten met betrekking tot afhandeling van calls

Het aantal klachten van opdrachtgevers over de afhandeling van calls ten opzichte van totaal aantal aangeboden calls.

KPI: Tijdigheid rapportage aan opdrachtgever

Het percentage van de rapportages aan opdrachtgever dat binnen de gestelde tijdsnorm is aan de opdrachtgever is opgeleverd.



Figuur 9: KPI's vanuit het intern perspectief op verkeersmanagement en content

KPI: Antwoord aanwezig

Het percentage van de contacten waarbij de vraag met een antwoord uit het contentsysteem kon worden beantwoord.

KPI: Antwoord aanwezig in ander systeem

Het percentage van de contacten waarbij de vraag met een antwoord uit een ander systeem dan het contentsysteem kon worden beantwoord.

KPI: Waardering antwoorden door informant

Percentage van de antwoorden dat door de informanten met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

KPI: Tijdigheid verwerking feedback

Percentage van het aantal gevallen waarin feedback van informanten tijdig is afgehandeld ten opzichte van het totaal aantal malen dat feedback is geleverd.

KPI: Voorspelling aanbod

Het percentuele verschil tussen het voorspelde aanbod aan klantcontacten en het werkelijk aantal aangeboden klantcontacten.

KPI: Onderbezetting shifts

Percentage van de shifts waarvoor er minder uren konden worden ingeroosterd of waarvoor er meer of minder gekwalificeerde medewerkers moesten worden ingezet dan volgens de planning noodzakelijk.



KPI: Aangeboden calls

Aantal calls dat aan het KCC is aangeboden. Het betreft het aantal bij het KCC binnengekomen calls plus het aantal calls dat buiten het KCC is geblokkeerd.

KPI: Afgehandelde calls

Aantal calls dat door het KCC in behandeling is genomen en is afgehandeld. Een call geldt als afgehandeld als er geen acties voor het KCC zelf meer openstaan.

KPI: Achterstallige werkvoorraad

Percentage van de openstaande calls, waarbij de norm voor de antwoordsnelheid is overschreden.

Deze KPI geldt alleen voor (elektronische) post en formulieren.

De achterstallige werkvoorraad dient te kunnen worden geclassificeerd naar ouderdom.

KPI: Behandelduur.

Gemiddelde duur van de afhandeling van het klantcontact door de informant inclusief eventuele wachttijden binnen een gesprek en nawerktijd.

De behandelduur voor gesprekken (balie, telefoon, chat) kan worden opgesplitst in gespreksduur en nawerktijd.

KPI: Bezettingsgraad

Het percentage van de tijd waarin informanten bezig zijn met de beantwoording van calls (incl. nawerkactiviteiten) ten opzichte van de totale tijd dat de informant beschikbaar is voor de afhandeling van calls.

KPI: Direct bestede uren:

Het percentage van de uren dat de medewerker beschikbaar is voor de afhandeling van klantcontacten (incl. het voeren van gesprekken en nawerkactiviteiten) ten opzichte van het totaal aantal contractueel beschikbare uren van de medewerker.

KPI: Roosterafwijkingen

Het percentage waarin werkelijke werkzaamheden in tijd verschillen ten opzichte van geroosterde werkzaamheden in tijd (zowel over- als onderschrijdingen worden berekend).

KPI: Operationeel verzuim

Percentage van de medewerkers dat niet binnen een shift aanwezig is, terwijl deze wel voor de shift waren ingeroosterd.

KPI: Beschikbaarheid systemen

Percentage van de tijd dat een primair of ondersteunend informatiesysteem binnen de afgesproken uren beschikbaar is voor de eindgebruikers.

KPI: Monitoring contacten

Percentage van het aantal medewerkers waarvoor in de periode voldaan is aan de norm ten aanzien van de frequentie van monitoring van klantcontacten.



Interne perspectief (personeelsmanagement)



Figuur 10: KPI's vanuit het intern perspectief op personeelsmanagement

KPI: Medewerkertevredenheid

Percentage van de medewerkers dat het werken bij het KCC met een 4 of een 5 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

KPI: Medewerkerontevredenheid

Percentage van de medewerkers dat het werken bij het KCC met een 1 waardeert (op een schaal van 1 tot 5).

KPI: Werving

Percentage in een maand nieuw geworven medewerkers ten opzichte van het voor die maand gevraagde aantal nieuw te werven medewerkers.

KPI: Kwaliteit Werving

Percentage van de medewerkers dat 3 maanden na het afsluiten van het trainingscurriculum nog in dienst is.

KPI: Training

Percentage van het aantal medewerkers dat het voor de functie vastgestelde trainingscurriculum met goed gevolg heeft doorlopen.

KPI: Ziekteverzuim

Het totaal aantal verzuimde kalenderdagen in een periode gedeeld door het totaal aantal beschikbare kalenderdagen in deze periode vermenigvuldigd met 100 procent.

De ziekteverzuimgegevens zijn exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.

Gebaseerd op: Monitor Gemeenten: Personeel in Perspectief

KPI: Personeelsverloop

Percentage van het totale aantal personeelsleden dat in een maand is uitgestroomd.



5.0 Rapportages over KPI's

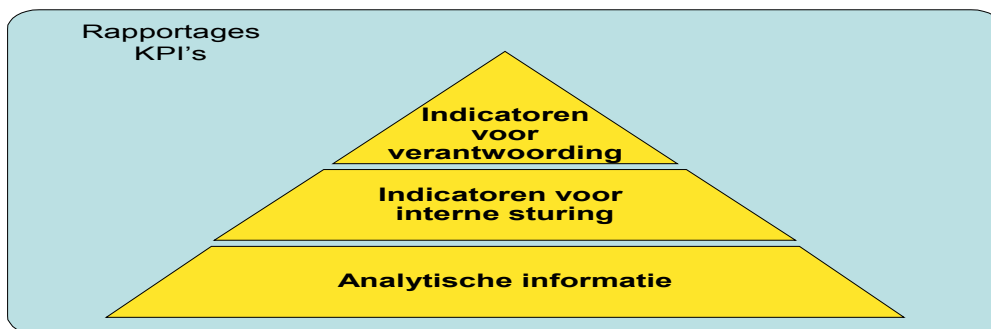
In dit hoofdstuk wordt een indeling in soorten rapportages gegeven. Deze indeling is gebaseerd op de verschillende doelen waarvoor rapportages gebruikt worden te weten verantwoording, interne sturing en analyse.

Tevens wordt in dit hoofdstuk beschreven vanuit welke invalshoeken de KPI's gerapporteerd kunnen worden (indeling naar tijd, organisatie, onderwerp, kanaal etc.).

Hoewel dit hoofdstuk geen concrete voorstellen bevat in de vorm van bijvoorbeeld rapportagemodellen, worden in dit hoofdstuk wel een aantal bouwstenen aangedragen om KPI-rapportages (zoals dashboards) te ontwikkelen.

Indeling in rapportages

De onderstaande piramide geeft een globale indeling in soorten rapportages.



Figuur 11: Rapportages KPI's

De punt van de piramide betreft een beperkte groep indicatoren, die dienen om de kwaliteit en de kosten van het KCC naar de verschillende stakeholders te verantwoorden.

De (belangrijkste) stakeholders zijn:

- de gemeentelijke organisatie (de voor het KCC verantwoordelijke manager; de gemeentelijke backoffice-afdelingen);
- de burgers.
- Content leveranciers.

De inhoud van de rapportages zal per gemeente verschillen en onder meer afhangen van het feit of er bepaalde onderdelen van de uitvoering van het KCC zijn uitbesteed.

De nadruk ligt op de KPI's die gerelateerd zijn aan het klantperspectief. Voor het interne perspectief kan gebruik gemaakt worden van een beperkte selectie van KPI's en/of gecombineerde KPI's.

De middelste laag betreft een bredere groep van indicatoren die gebruikt worden voor interne sturing op tactisch en operationeel niveau. De rapportages zijn bestemd voor het management van het KCC, maar ook voor de verschillende teams.

De rapportages voor het management geven een samenhangend beeld op hoofdlijnen (bijvoorbeeld via een dashboard), van waaruit ingezoomd kan worden naar meer gedetailleerde informatie.



Bij de rapportages voor de teams gaat het om vaste beperkte set van indicatoren, die indicatief zijn voor de kwaliteit, tijdigheid en efficiëntie van het team en de medewerkers binnen het team.

De onderste laag van de piramide betreft de verstrekking van analytische informatie op het gebied van performance. Met deze laag is het mogelijk prestaties in detail te analyseren, waarbij ook allerlei dwarsverbanden kunnen worden onderzocht (bijvoorbeeld de relatie tussen serviceniveau en het aantal aangeboden gesprekken).

Invalshoeken

Een waarde van een KPI zegt niets als deze niet te relateren is aan een moment in de tijd. De invalshoek Tijd is daarmee een van de dimensies waarlangs we KPI's kunnen rapporteren. Andere voorbeelden van invalshoeken zijn klantgroep, kanaal, deel van de organisatie, onderwerp etc. (zie onderstaand schema).



Figuur 12: Invalshoeken

Deze paragraaf beschrijft de invalshoeken voor de rapportages van de KPI's. Niet elke invalshoek is voor elke KPI (in dezelfde mate van detail) van toepassing. In bijlage E wordt aangegeven welke KPI's vanuit welke invalshoeken gerapporteerd moeten kunnen worden. Het is van belang dit in een vroeg stadium te bepalen, omdat het eisen stelt aan de mate van detail waarin de brongegevens ten behoeve van de KPI's moeten worden aangeleverd.



Voor de KPI's zijn de volgende invalshoeken onderscheiden:

- Tijdvak waarop de KPI betrekking heeft:
 - Jaar;
 - Kwartaal;
 - Maand;
 - Week;
 - Dag;
 - Shift;
 - Kwartier.

- Organisatie die verantwoordelijk is voor de afhandeling van de Call:
 - KCC;
 - Locatie van het KCC;
 - Team;
 - Medewerker;
 - Functie medewerker

- Kanaal, waarlangs een contact heeft plaatsgevonden;

- Optie van het keuzemenu;

- Opdrachtgever, namens wie de call wordt beantwoord (voor vragen over gemeentelijke producten is dit de verantwoordelijke backoffice-afdeling);

- Inhoudelijk onderwerp: Thema; subthema; doelgroep; vraag

- Resultaat van het contact:
 - Inhoudelijk beantwoord;
 - Doorverwijzing (met vermelding van backoffice of andere instantie waarnaar doorverwezen wordt);
 - Buiten de scope van het KCC.



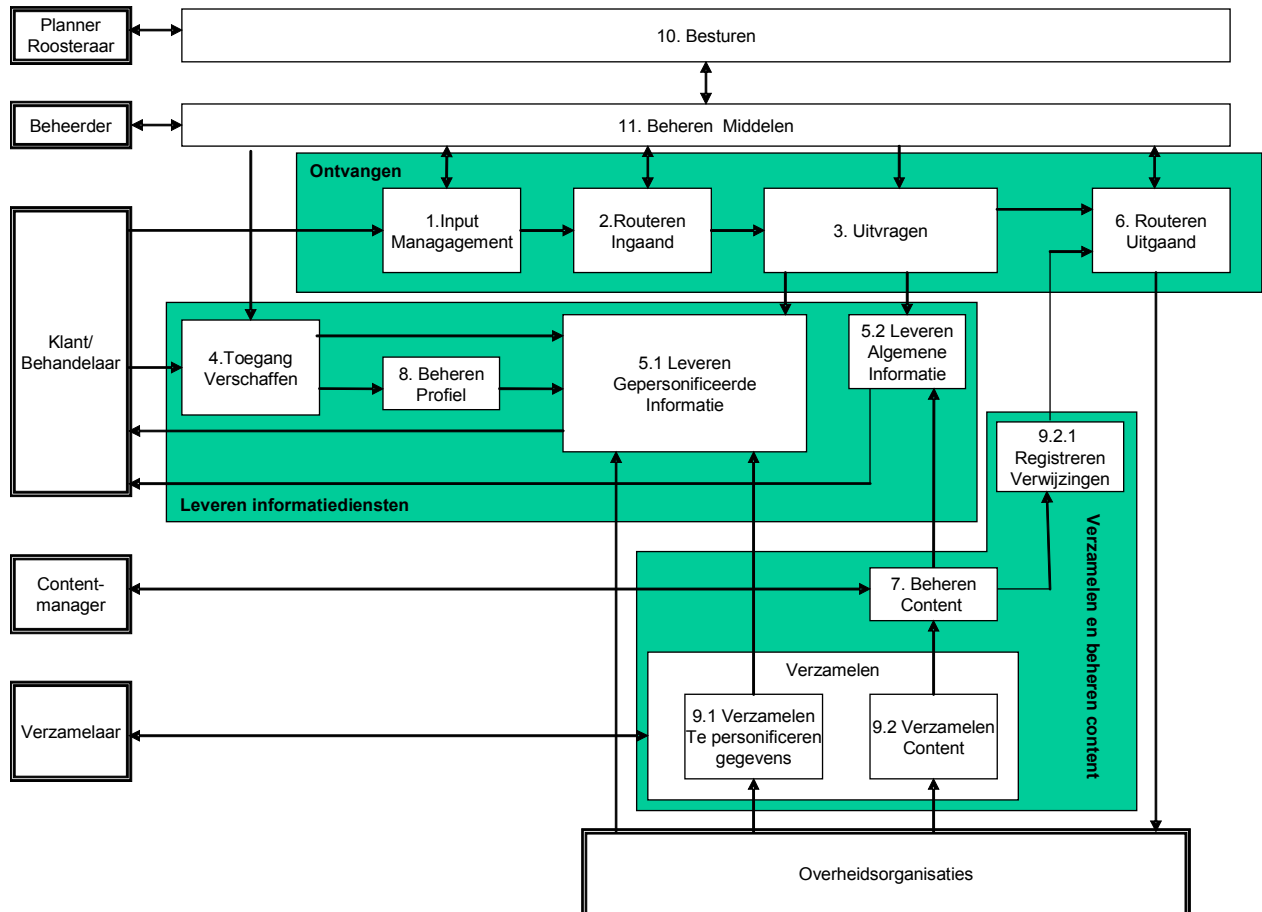
Contactcenter Overheid
CCO

DEEL 3: ARCHITECTUUR EN DATAMODEL



6.0 Relatie met architectuur CCO

Er is reeds een startarchitectuur en een Globaal Ontwerp Contentvoorziening. Daarin zijn de bedrijfsprocessen van een Klant Contact Centrum (KCC) gemodelleerd. Hieronder is het schema opgenomen van deze bedrijfsprocessen.

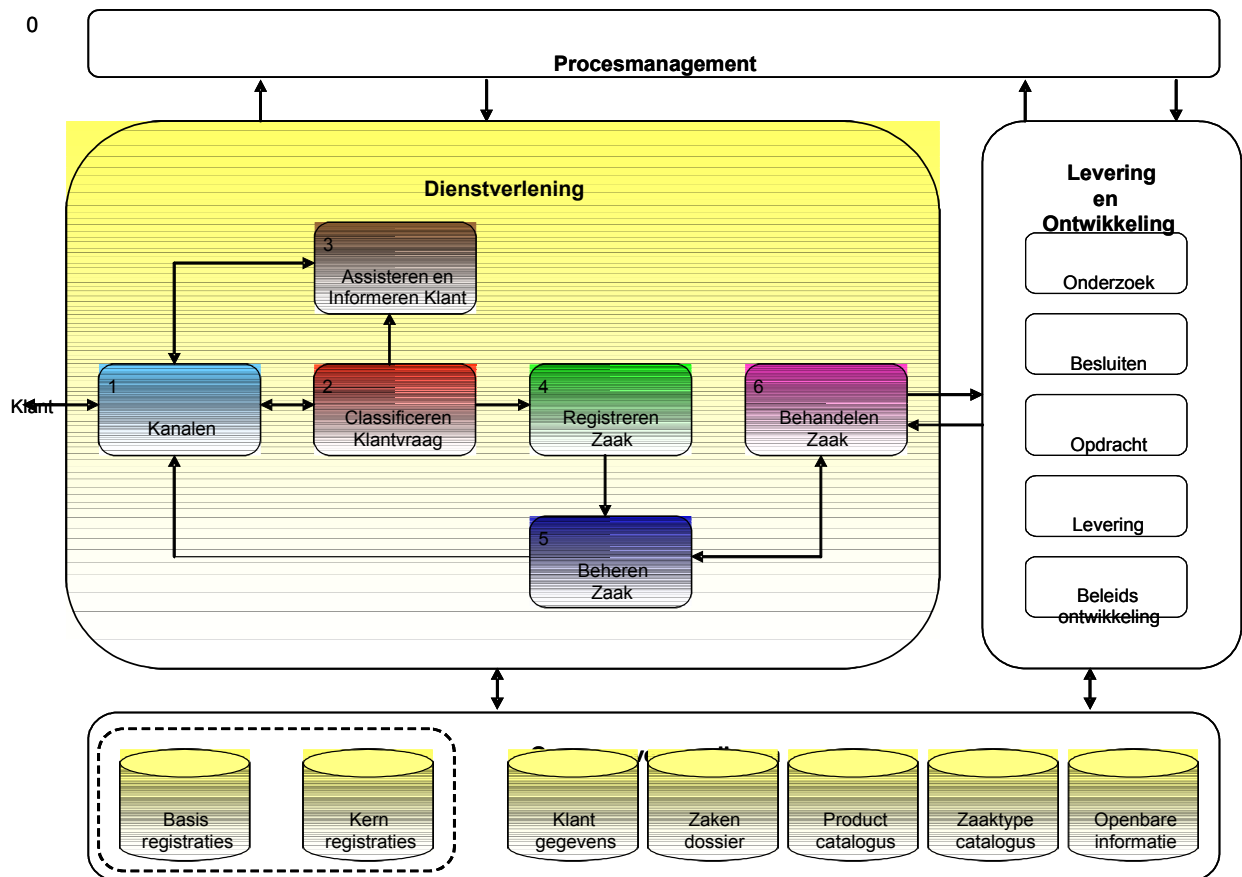


Figuur 13: Bedrijfsarchitectuur op hoofdlijnen van het CCO

In het hierboven getoonde schema komen de belangrijkste processen naar voren van een KCC. Binnen het deelproject Besturing zijn de prestatiecriteria (KPI's) voor deze processen opgesomd. Het is echter nog niet duidelijk hoe deze prestatiecriteria worden vastgelegd, noch hoe op basis van deze criteria kan worden gestuurd volgens een formeel model. Dit probleem is heel herkenbaar binnen de gemeentewereld. De Referentie Architectuur Gemeenten (RefAG) geeft echter juist voor de besturing een heel concreet handvat.



Hieronder is het hoofdschema van de Referentie Architectuur Gemeenten opgenomen.



Figuur 13: Referentie Architectuur Gemeenten

Het besturingsmodel, dat besloten ligt in de Referentie Architectuur Gemeenten is gecentreerd rond de twee hierboven getoonde processen Registreren Zaak en Beheren Zaak. Deze twee processen maken gebruik van een generiek datamodel: het GFO Zaken. In het GFO zaken worden alle uit te voeren bedrijfsprocessen geregistreerd en door Beheren Zaak aangestuurd. Elk bedrijfsproces is in termen van het model een “Behandelen Zaak” proces, waarvan de aansturing wordt geregeld door het Beheren Zaak proces. Het GFO Zaken bevat alle informatie, die relevant is voor het kunnen aansturen van Behandelen Zaak processen, inclusief termijnbewaking, relatie tussen hoofdprocessen en subprocessen enzovoort.

In termen van het KCC is een zaak hetzelfde als een vraag. Het behandelen van de zaak is het beantwoorden van de vraag. Dit betekent, dat het GFO Zaken kan worden gebruikt voor het sturen van de vraag beantwoording en het registreren van de voortgang ervan. Omdat een zaak in termen van het KCC veel meer kortcyclisch is als een typische gemeentelijke “Zaak”, mag worden verwacht, dat specifieke parameters, die voor dit kortcyclische karakter moeten worden bewaakt in het GFO Zaken ontbreken. Tevens mag echter worden verwacht, dat deze parameters (KPI's) eenvoudig ingepast kunnen worden in het GFO Zaken.



Ieder bedrijfsproces uit de startarchitectuur van het KCC komt overeen met een “Behandelen Zaak” proces uit de Referentie Architectuur Gemeenten en kan derhalve worden aangestuurd vanuit het Beheren Zaak proces uit het model.

Een voordeel van het aansluiten in de modellering bij de Referentie Architectuur Gemeenten is, dat er bij gemeenten en provincies, maar ook steeds meer bij departementen en ZBO's brede aanhang bestaat voor deze zienswijze. Een modellering van de besturingsstructuur van het KCC zal dan ook naar verwachting goed aansluiten bij de zienswijzen bij aangesloten organisaties, waardoor de inspanning om deze organisaties aan te sluiten kunnen worden geminimaliseerd. Tevens ontstaat de mogelijkheid om de prestatiecriteria niet alleen over de activiteiten van het KCC te laten gelden, maar over de gehele keten van frontoffices, midoffices en backoffices van KCC en aangesloten organisaties.

De Referentie Architectuur Gemeenten specificceert de besturing rondom het primaire proces van een gemeente: het verlenen van diensten. Hoewel binnen EGEM reeds de conclusie is getrokken, dat hetzelfde besturingsmodel eveneens kan worden toegepast voor de secundaire processen binnen een gemeente is het model daar thans nog niet voor uitgewerkt.

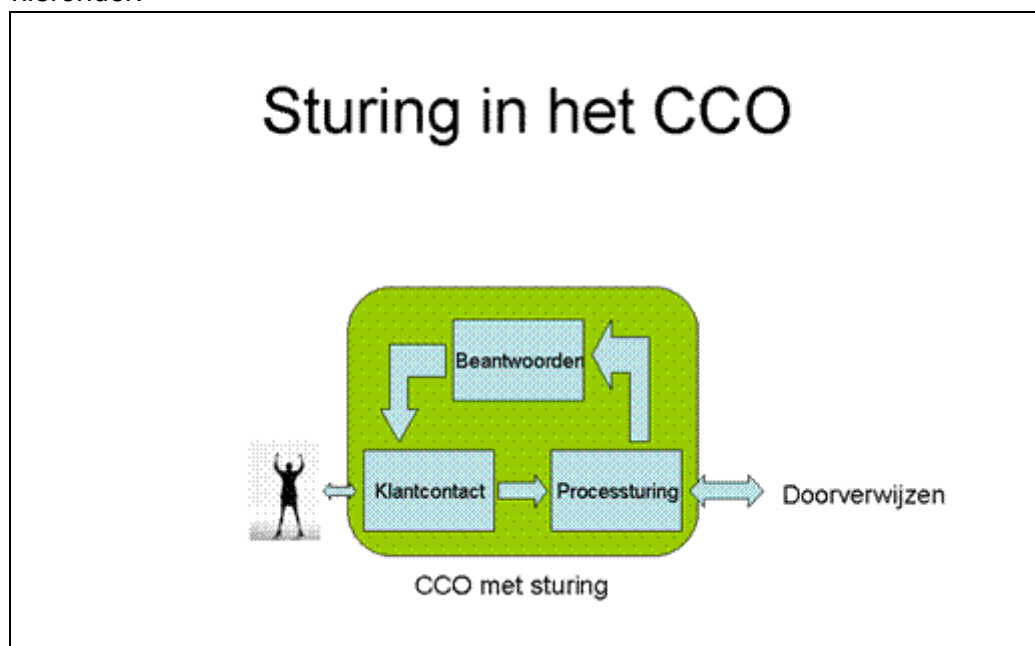
Voor het KCC is het duidelijk, dat de prestatie indicatoren tevens betrekking hebben op het functioneren van de ondersteunende processen, zoals HRM.

6.1 Relaties met de Referentie Architectuur Gemeenten (RefAG)

De RefAG maakt onderscheidt tussen drie verschillende typen processen:

- 1.Klantcontact processen
- 2.Stuurprocessen
- 3.Uitvoeringprocessen

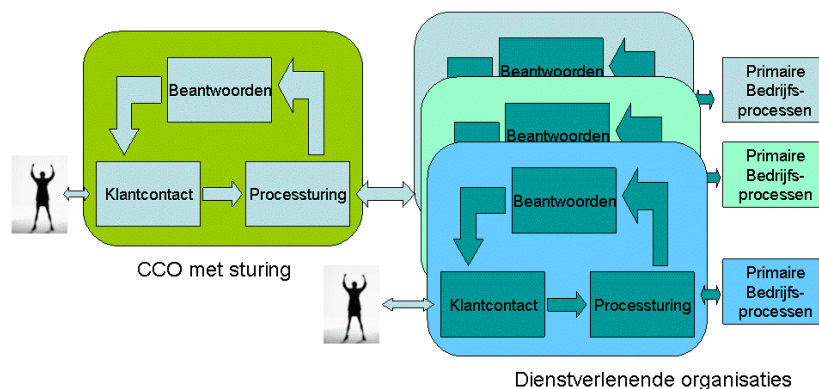
Voor het landelijk toegangspunt Contact Centrum Overheid (CCO) resulteert dit in het model hieronder:





Voor het CCO geldt, dat er een bepaalde groep vragen van klanten is, dat binnen de scope van het CCO wordt afgehandeld en een wellicht veel grotere groep, die door anderen wordt afgewikkeld. Ook gemeenten en provincies werken volgens dit model. Het verschil is, dat gemeenten en provincies KCC's inrichten voor eigen gebruik en zich dus uitsluitend richten op het kunnen aansturen van hun backoffice processen. In plaats van doorverwijzen geeft de processturing het stokje door aan "Behandelen Zaak" processen. De processturing is belegd in het zakensysteem. Het CCO kan hierop aansluiten door een eerste contact met de klant over te nemen, vragen te beantwoorden, die binnen de eigen competentie vallen en de rest door te verwijzen naar de verantwoordelijke organisaties. Voor deze organisaties komen die vragen op de reguliere wijze in hun KCC binnen en worden daar tot op detailniveau afgehandeld. Hieronder is daarvan een grafische voorstelling getoond.

Federatie van KCC's



Een tweetal vragen dringt zich daarbij op:

1. Kan de sturing in de federatie volgens een geüniformeerd formaat verlopen?
2. Kan er d.m.v. feedback in de keten voor worden gezorgd, dat de voorkant (geautomatiseerd) voortdurend slimmer wordt en dus beter in staat om zelfstandig klantvragen af te handelen?

M.b.t. de eerste vraag kan het antwoord kort zijn. Uniformering kan worden bereikt, door te werken op basis van dezelfde modellen en elkaars taal te leren spreken. De bereidheid is er binnen de overheid op grote schaal om daarover afspraken te maken. Uiteindelijk komen de meeste architecturele afspraken uiteindelijk op hun plek in de NORA. Daarvan is recentelijk versie 2.0 verschenen, waarbij ook de RefAG er in is opgenomen. Aan een nieuwe versie wordt voortdurend gewerkt, waarbij op dit moment het realiseren van een samenhangende architectuur van de front office volop in de belangstelling staat.

De beantwoording van de tweede vraag is sterk afhankelijk van de wijze, waarop zaken inhoudelijk worden gekoppeld aan het stuurproces. Als dit een losse koppeling is, waarbij het inhoudelijk deel wordt ontsloten binnen de federatie, dan kan er een automatische feedback koppeling worden gemaakt naar de voorkant toe om deze steeds meer op de hoogte te houden van de inhoudelijke voortgang van een zaakafhandeling. Dit zou een prima oplossing zijn voor het content vraagstuk van het CCO. Een voorstel voor deze losse koppeling van inhoud aan het Zakensysteem heeft reeds enige gestalte gekregen binnen Advies.overheid.nl in het kader van het Domeinen onderzoek. Binnen dit onderzoek zijn



voorstellen ontwikkeld om het Informatie Publicatie Model uit het Vergunningen traject zodanig te verbreden en te koppelen aan het GFO Zaken, dat hiermee een geautomatiseerde content ontsluiting mogelijk wordt.

Hoewel het onderwerp van content ontsluiting wellicht wat ver verwijderd lijkt van de vraag van het ontwikkelen van een gegevensmodel t.b.v. prestatie meting en sturing, is er toch een directe relatie aan te wijzen. Het doel van sturing is immers om de procesverwerking te optimaliseren. De centrale drijfveer voor het gehele ELO programma is om dit te realiseren door het beantwoorden van vragen zoveel mogelijk naar voren in de procesgang te halen. Geautomatiseerde contentgeneratie draagt daar toe bij en dient in samenhang met sturingsoptimalisatie te worden ingezet om te kunnen bepalen waar het optimale effect wordt bereikt. Een nadere uitwerking hiervan mag worden verwacht van de architectuur voor de Frontoffice Overheid, die thans in het kader van de Nora wordt ontwikkeld.

Zoals opgemerkt, staat het GFO Zaken centraal in de federatieve opzet van de Front Office Overheid. Vanuit dit zakensysteem worden alle bedrijfsprocessen aangestuurd. Het ligt daarom voor de hand om ook de gegevens m.b.t. de prestaties van de organisatie daar op te slaan. In het volgende hoofdstuk wordt dat verder uitgewerkt.

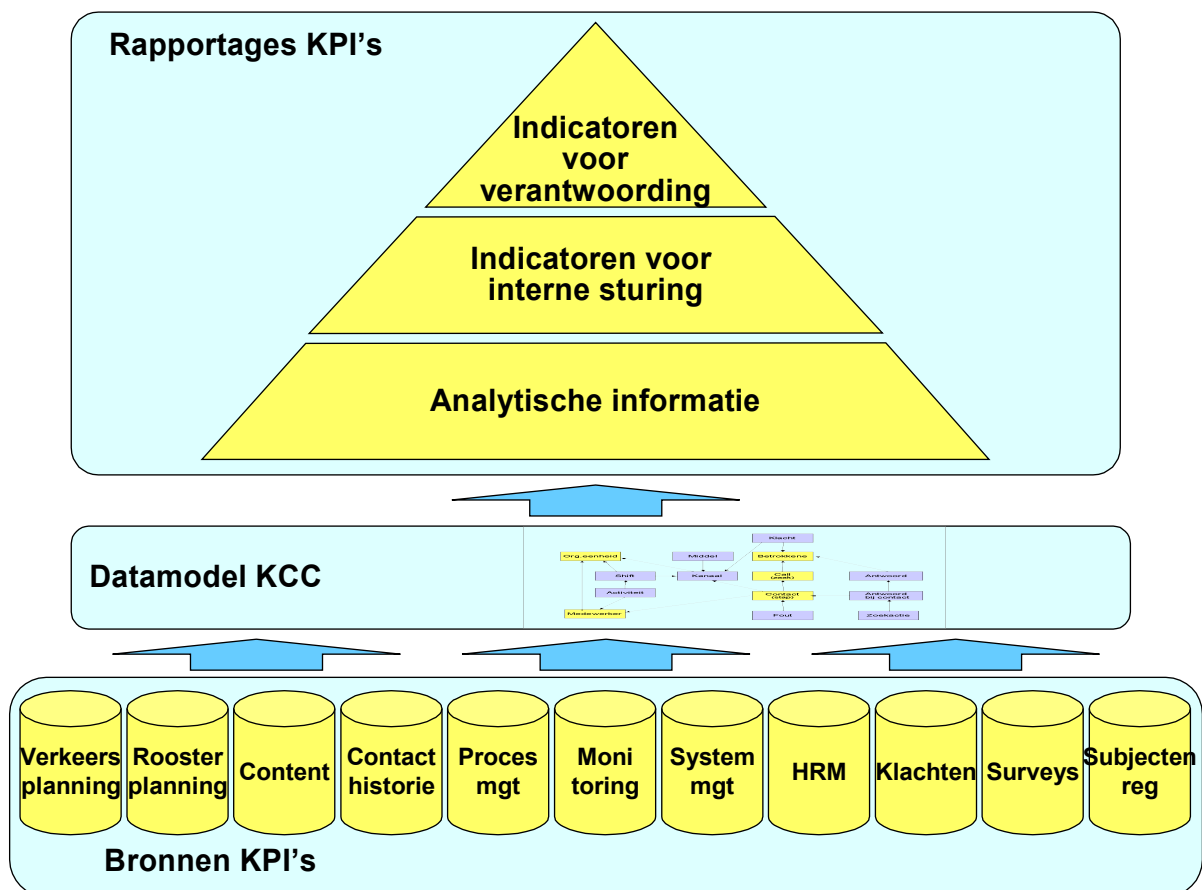


7.0 Datamodel

7.1 Inleiding

Het nut van het datamodel is de standaard die wordt neergezet voor de gegevens die ten behoeve van de KPI's moeten worden aangeleverd. Deze standaard biedt gemeenten en leveranciers van systemen duidelijkheid over de besturingsgegevens die de systemen minimaal moeten aanleveren. Gemeenten hoeven daarmee niet ieder voor zich het programma van eisen te formuleren. Ook bevordert deze standaard de vergelijkbaarheid van de gerapporteerde prestatiegegevens.

Het onderstaande schema geeft de plaats van het datamodel weer in relatie tot de KPI's en de bronsystemen.



De bovenste laag van het schema geeft het systeem weer voor het rapporteren van de KPI's zoals beschreven in hoofdstuk 5. De onderste laag bevat de bronsystemen voor de KPI's. Deze zijn naar functie ingedeeld; hierbij is rekening gehouden met de indeling in bronsystemen die in de praktijk ter ondersteuning van de KCC's gebruikt worden. De middelste laag, het datamodel KCC, zorgt voor een ont koppeling tussen het KPI-systeem en de bronsystemen.

Door de KPI's niet direct af te leiden uit de bronnen, maar het datamodel als integraal ont koppelpunt te hanteren wordt een aantal belangrijke voordelen bereikt.



In de eerste plaats kan met het datamodel aansluiting gevonden worden met de referentie-architectuur van gemeenten door het datamodel aan te sluiten bij het generieke datamodel uit het GFO Zaken. De voordelen hiervan zijn beschreven in het hoofdstuk over de relatie met de architectuur van het KCC.

Ten tweede kan de consistentie, samenhang en kwaliteit van de verschillende KPI's worden geborgd. Indien KPI's afzonderlijk uit verschillende bronnen worden gerapporteerd is er een grote kans dat er verschillen zijn in gerapporteerde cijfers (bijvoorbeeld een afwijking tussen het aantal contacten volgens de contacthistorie en volgens het CTI-systeem). Het integrale datamodel maakt het mogelijk in detail relaties tussen KPI's te leggen (bijvoorbeeld het analyseren van de relatie tussen roosterafwijkingen en het servicelevel). Ook maakt het datamodel het mogelijk KPI's naar de gewenste invalshoeken te rapporteren ook als deze invalshoeken niet in het bronsysteem zelf beschikbaar zijn (bijvoorbeeld het rapporteren van de gemiddelde gespreksduur uit het CTI-systeem per subthema uit het Contentsysteem). Het datamodel biedt ook een basis om de volledigheid en juistheid van de uit de verschillende bronnen aangeleverde gegevens te bewaken.

Een derde belangrijk voordeel is, dat de invoering en doorontwikkeling van de bronsystemen en het KPI-systeem relatief onafhankelijk van elkaar kan plaatsvinden.

Aan de hand van het datamodel kunnen eisen met betrekking tot de (minimaal) door de bronsystemen aan te leveren gegevens geformuleerd worden.

Wanneer bronsystemen aan deze eisen voldoen, zijn deze relatief eenvoudig aan te sluiten op een (bestaand) KPI-systeem. Ook kunnen wijzigen aan de bronsystemen en/of het KPI-systeem in veel gevallen onafhankelijk van elkaar worden doorgevoerd.

Verschillende organisaties met verschillende bronsystemen kunnen eenvoudiger gebruik maken van eenzelfde KPI-systeem.

7.2 Het datamodel

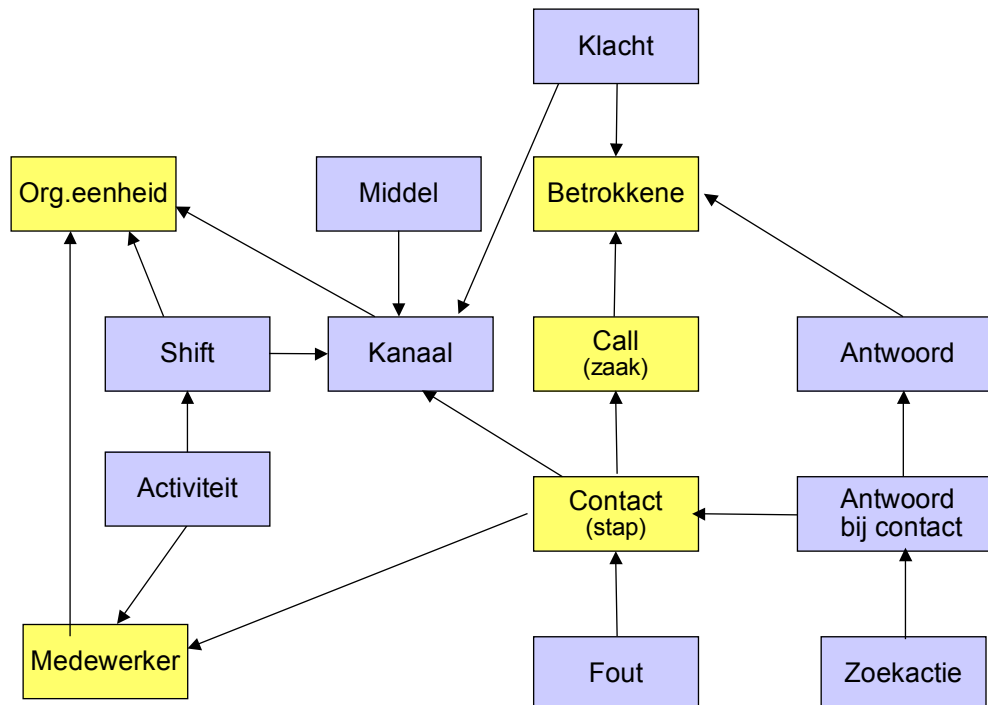
In het datamodel zijn de basiskennmerken opgenomen die nodig zijn om de realisatie per KPI te kunnen berekenen. Het datamodel bevat niet de normwaarden (doelstellingen) van de KPI's; deze kunnen direct per KPI worden beheerd in het systeem waarmee de KPI's worden gerapporteerd.

Het datamodel KCC is gebaseerd op het GFO-zaken. Ten behoeve van de herkenbaarheid zijn uit het GFO Zaken alleen de voor het KCC relevante entiteiten, attributen en relaties overgenomen. Daarbij is het model aangevuld met een aantal voor het KCC benodigde entiteiten, attributen en relaties.

Entiteiten die zijn overgenomen uit het GFO Zaken zijn lichtgeel aangegeven. Voor de entiteiten Zaak en Stap uit het GFO Zaken zijn de subtyperingen Call en Contact opgenomen.

Het onderstaande schema geeft een totaaloverzicht van het datamodel.

De rechthoeken geven objecten en gebeurtenissen uit de werkelijkheid weer, waarover gegevens (attributen) worden bijgehouden. Een pijltje geeft aan dat er een relatie is tussen objecten en/of gebeurtenissen (bijvoorbeeld tussen Call en Contact is er een relatie omdat een Contact plaatsvindt naar aanleiding van een Call).



De onderdelen van het schema worden in onderstaande paragrafen toegelicht.

Binnen het datamodel worden de volgende onderdelen onderscheiden.

- Calls en contacten (Kanaal, Call en Contact);
- Content (Antwoord, Antwoord bij contact en Zoekactie)
- Monitoring (monitoring attributen van Contact en Fout)
- Verkeersplanning (attribuut Voorspelling aanbod van Kanaal)
- Roosterplanning en realisatie (Shift en Activiteit)
- Subjectgegevens (Betrokkene)
- HRM (Organisatie-eenheid en Medewerker)
- Systemmanagement (Middel)
- Klachten (Klacht)
- Surveys (attribuut tevredenheid score bij Medewerker en Betrokkene).

Per onderdeel van het schema wordt aangegeven door welke bronsystemen de gegevens moeten worden aangeleverd. Niet alle bronsystemen behoeven noodzakelijkerwijze geautomatiseerd te zijn.

Uit een bron worden alleen die gegevens betrokken, die door het bronsysteem zelf worden beheerd. Gegevens die het bronsysteem gebruikt maar die afkomstig zijn uit andere bronsystemen, worden betrokken uit de oorspronkelijke bron. De oorspronkelijke bron is immers verantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit van het gegeven.

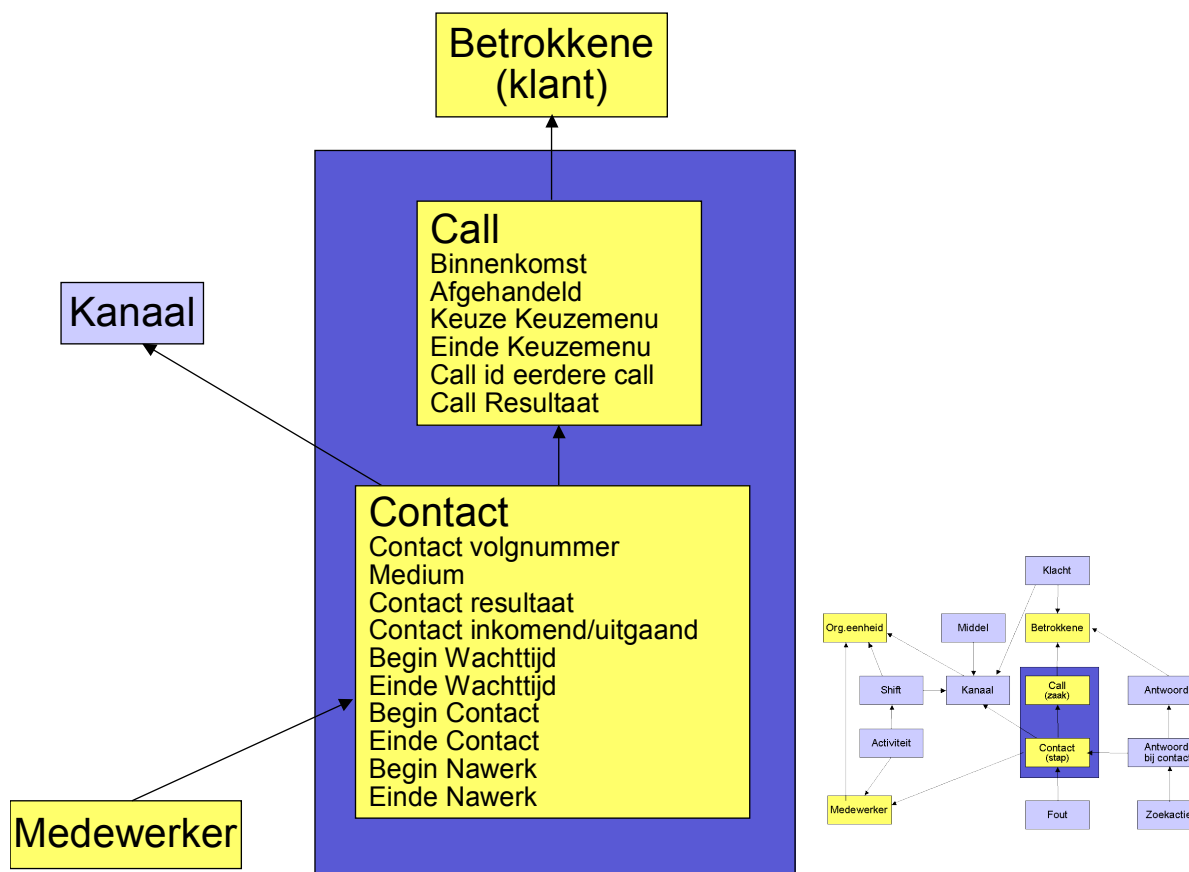


Calls en Contacten

Dit onderdeel vormt de kern van het datamodel.

Binnen dit onderdeel worden de Calls en alle daaruit voortvloeiende Contacten bewaard inclusief de relaties naar Klant, Kanaal en Medewerker.

Het schema geeft de entiteiten, attributen en relaties weer, die tot dit deel van het datamodel behoren.



Dit deel van het datamodel wordt uit twee bronnen gevoed.

Uit het bronsysteem Contacthistorie komen gegevens over Calls en Contacten met uitzondering van de kanaalspecifieke details, die uit de Procesmanagementsystemen komen.

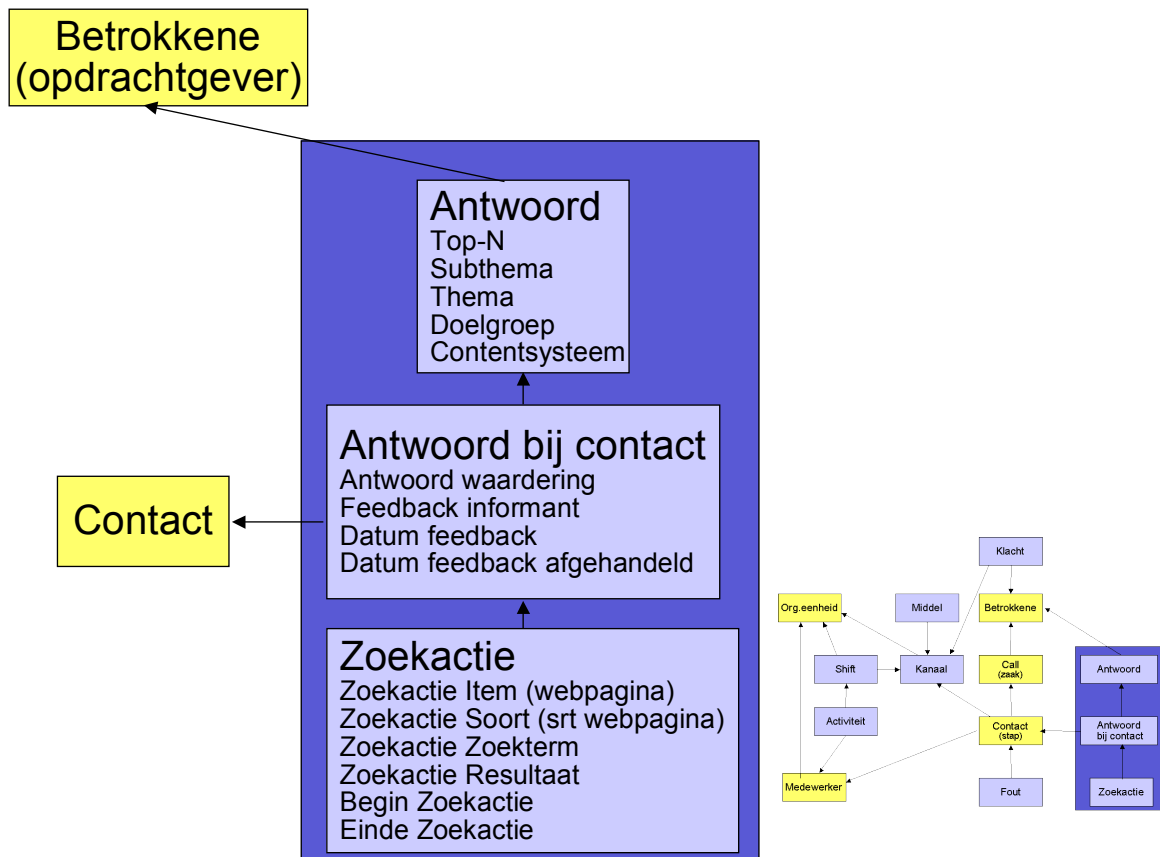
De Procesmanagementsystemen zijn de systemen om de processen per kanaal te sturen, te ondersteunen en/of te monitoren. De tabel geeft per kanaal aan welke systemen het mogelijk betreft.

Kanaal	Procesmanagementsysteem
Telefoon; chat	IVR: Interactive Voice Response CTI: Computer Telefoon Integratie
Balie	Baliemanagementsysteem
Webbrowsing	Weblog
Post/fax, Formulier, Email en E-formulieren	Workflow/documentmanagement



Content

In dit deel van het datamodel wordt de content vastgelegd inclusief het gebruik daarvan. Het betreft de gegevens over de beschikbare Antwoorden (met een verwijzing naar de Opdrachtgever namens wie het verstrekt wordt), het gebruik van Antwoorden binnen de Contacten incl. de waardering en de feedback van de informant en de Zoekacties die nodig waren om het Antwoord te vinden.

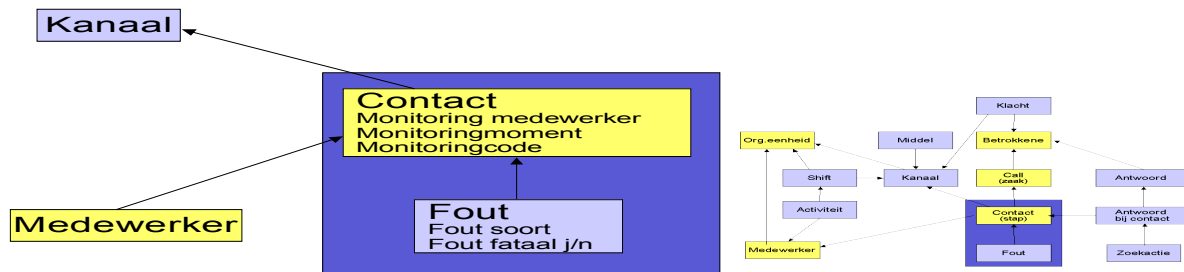


Informatie ten behoeve van het datamodel komt zowel uit het Contentsysteem zelf als uit de weblog van het gebruik van het Contentsysteem. Het Contentsysteem levert de gegevens van de entiteiten Antwoord en Antwoorden bij Contacten. Gegevens van Zoekactie komen uit de weblog.



Monitoring

Het deel van het datamodel bevat de gegevens over welke Contacten door welke Medewerker zijn gemonitord en welke fouten zijn geconstateerd.



De gegevens zijn afkomstig uit de registratie van de gemonitorde contacten.

Verkeersplanning

De verkeersplanning heeft betrekking op de openstellingtijden, het geplande aanbod en kostprijs van het KCC. Deze verkeersplanning dient minimaal per kanaal, waar het KCC gebruik van maakt, beschikbaar te zijn.

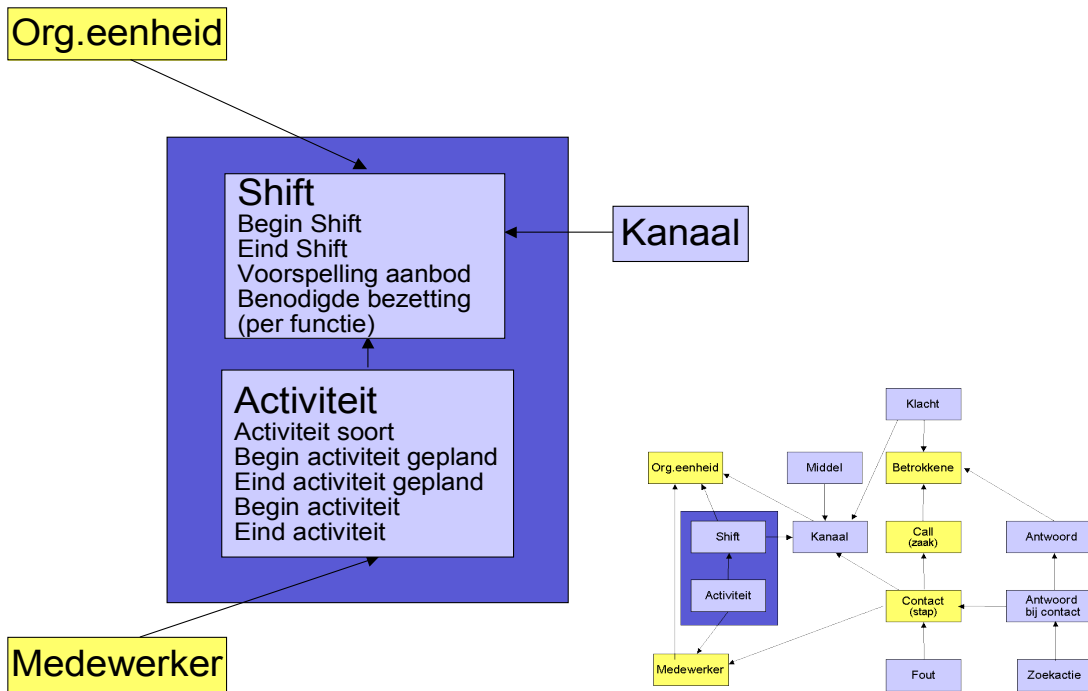


De bron hiervoor is de verkeersplanning. Deze kan vastgelegd zijn in een planningssysteem, maar zal ook vaak in de vorm van een spreadsheet worden bijgehouden.



Roosterplanning en realisatie

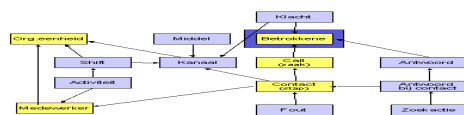
Dit deel heeft betrekking op de inplanning van medewerkers en op de feitelijke tijdsbesteding. Per Organisatie-eenheid en per Kanaal wordt de voorspelling van het aanbod en de noodzakelijke bezetting per Shift vastgelegd en de inplanning van Medewerkers op Activiteiten. Ook wordt vastgelegd welke tijd de Medewerkers feitelijk aan de Activiteiten besteed hebben.



Planningsgegevens zijn afkomstig uit het Roostersysteem. Realisatiegegevens worden betrokken uit het Procesmanagementsysteem met uitzondering van absentie. Gegevens over absentie (vakantie, ziekte, overige verlofdagen) zijn afkomstig uit het HRM-systeem.

Subjectgegevens

Dit deel betreft de vastlegging van subjectgegevens (burgers, bedrijven, en overheidsonderdelen die de rol van klant, opdrachtgever en/of verwijnsinstantie kunnen vervullen).

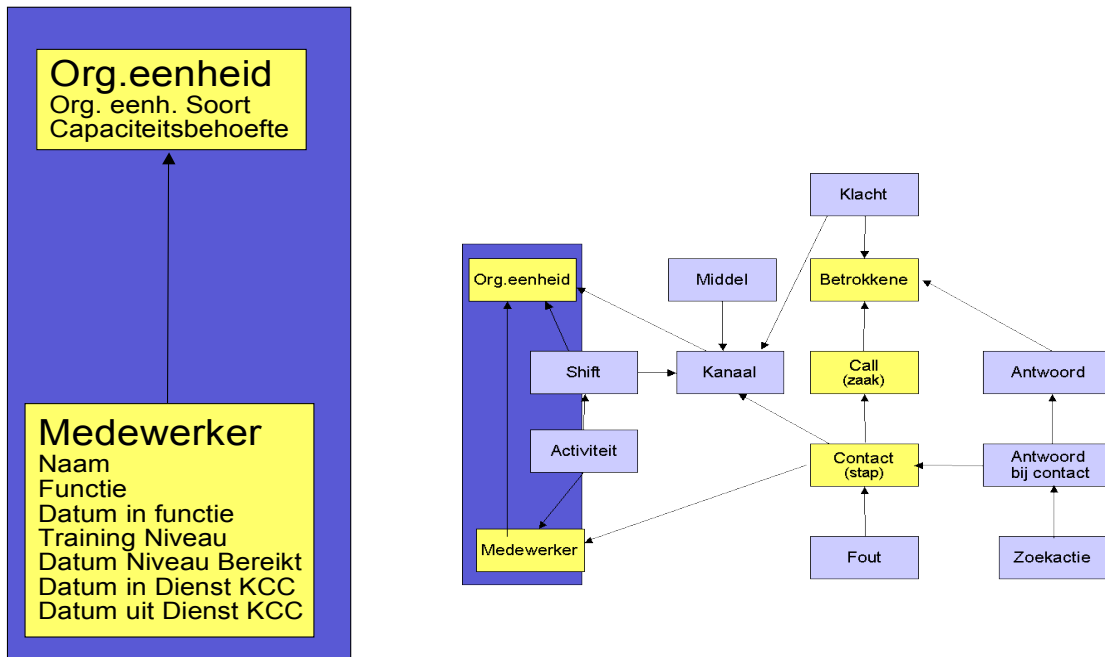


De bron van de subjectgegevens wordt gevormd door de Subjectregistraties. Afhankelijk van het soort betrokkene kan een basisregistratie zijn maar ook een relatiemanagementsysteem.



HRM

Het HRM-deel van het datamodel bevat gegevens over Organisatie eenheden en Medewerkers. Voor Organisatie-eenheden betreft het de Organisatie-eenheden inclusief de capaciteitsbehoefte structuur (aantal benodigde medewerkers per organisatie eenheid).

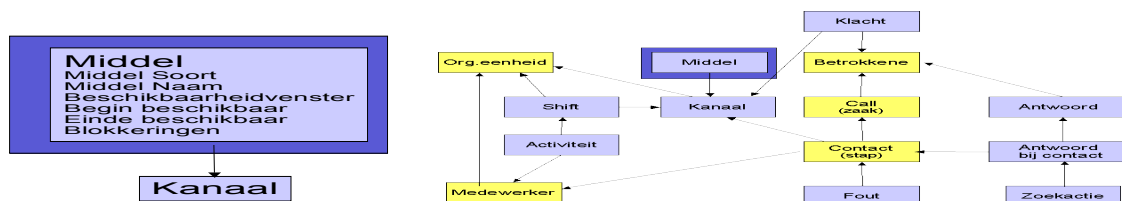


De bron voor deze gegevens is het HRM-systeem.

Systemmanagement

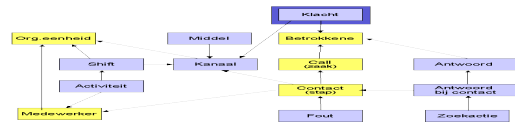
Het systemmanagementdeel van het datamodel betreft de gegevens over de beschikbaarheid en, indien van toepassing, over aantallen blokkeringen (zoals geblokkeerde gesprekken in het openbare telefoonnet).

Bron voor dit deel van het datamodel zijn de Systemmanagementsystemen.



Klachten

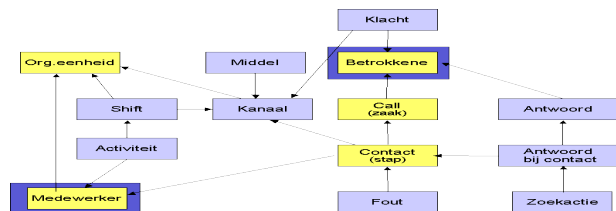
Het onderdeel Klachten van het datamodel richt zich op de vastlegging van klachten inclusief gegevens over de afhandeling.



De bron voor dit deel van het datamodel is de (al dan niet geautomatiseerde) Klachtenadministratie.

Surveys

Surveys (vragenlijsten en antwoorden) worden vastgelegd bij de partij die de vragenlijst beantwoord heeft. De opzet van de surveys is niet verder uitgewerkt. Een eis is wel dat de resultaten te koppelen zijn aan de verschillende kanalen van een KCC.



De bron voor de surveys wordt gevormd door de klant-, opdrachtgever- en medewerkertevredenheidsonderzoeken.