

Van Klantvraag
naar

Antwoord[©]
met klantvraaganalyse



Handreikingen voor klantgericht,
effectief en efficiënt klantcontact



Van Klantvraag naar *Antwoord*[®] met klantvraaganalyse

Handreikingen voor klantgericht, effectief en efficiënt klantcontact

Opdrachtgever

Overheid heeft *Antwoord*[®], in het kader van het project Contentstructuur Overheid en het project *Antwoord*[®] namens het ministerie van Algemene Zaken en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Opdrachtnemer

Data Direction bv

Den Haag, oktober 2009

Het is derden toegestaan met bronvermelding teksten uit deze uitgave te verveelvoudigen.

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	7
1 Doelen Klantvraaganalyse	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Woordgebruik	13
1.3 Vraagformulering	16
1.4 Doelgroepherkenning	18
1.5 Trends herkennen	22
1.6 Soort vraag: toegang, toeleiding en transactie	26
1.7 Inhoudelijke categorisering	28
1.8 Klantproces	30
1.9 Vraagverheldering	32
1.10 Herkennen informatielacunes	34
1.11 Analyse integraliteit over kanalen	37
1.12 Analyse integraliteit over organisaties	39
2 Niveau's voor klantvraaganalyse	43
2.1 Analyse voor verantwoording	45
2.2 Analyse voor klantgerichtheid	49
2.3 Analyse voor bedrijfsvoering	54
3 Organisatie van klantvraaganalyse	59
3.1 Achtergrond in wetenschap	59
3.2 Procesmatig	60
3.3 Systematisch	61
3.4 Businesscase	62
3.5 Positionering	63
Verantwoording	65

Voorwoord

Antwoord[®] wordt een landelijk netwerk van multichannel klantcontactcentra bij gemeenten. In 2015 kunnen burgers en bedrijven hier terecht met nagenoeg al hun vragen aan de overheid. Antwoord[®] is dus ambitieus. Antwoord[®] staat voor de verbetering van de dienstverlening van de overheid. Antwoord[®] is eenvoudig, begrijpelijk, vindbaar, toegankelijk en betrouwbaar.

Om gemeenten te helpen bij het verwezenlijken van de Antwoord[®]-ambitie ontwikkelt het programma Overheid heeft Antwoord[®] (onderdeel van ICTU) verschillende bouwstenen. Het draait bij Antwoord[®] om klantcontact. Om als gemeente klantcontact effectief en efficiënt af te handelen, is het belangrijk om vragen beantwoord te krijgen als: Wat voor vragen worden veel gesteld? Door wie worden die vragen gesteld? Of: hoe formuleert men die vragen? Want pas als je weet wie je klant is en wat deze wil, kun je je dienstverlening op deze wensen laten aansluiten.

Klantvraaganalyse en de methodiek die COPC (Customer Operations Performance Center) heeft ontwikkeld vullen elkaar goed aan. Het toepassen van de methode van COPC maakt het mogelijk om een klantcontactcentrum klantgericht te besturen. Het sturen op prestatie-indicatoren is daarvoor een belangrijke ingrediënt (zie de publicatie: Sturen op Antwoord[®]). Klantvraaganalyse maakt inzichtelijk of het voor burgers en bedrijven ook de indicatoren zijn die zij als klant verwachten én waarderen. Met andere woorden, klantvraaganalyse geeft gemeenten het inzicht welke prestatie-indicatoren burgers en bedrijven belangrijk vinden.

Met deze publicatie hopen we gemeenten en andere overheidsorganisaties verder op weg te helpen bij het realiseren van de Antwoord[®]-ambitie. Deze publicatie is uiteraard geen eindpunt. Als er nieuwe praktijkvoorbeelden beschikbaar komen, dan zullen we die nieuwe voorbeelden op de website en op de Antwoord[®] Community publiceren. Ook wil ik u uitnodigen op het gebied van klantvraaganalyse de discussie met uw collega's aan te gaan en ervaringen te delen op de Antwoord[®] Community, want...

“Wie snel wil reizen gaat alleen, wie ver wil reizen gaat samen. Met Antwoord[®] gaat samen reizen sneller.”



Robert Jansen
Programmadirecteur Overheid heeft Antwoord[®]

Inleiding

Vragen die burgers en bedrijven stellen, houden overheden een spiegel voor. Hoe ziet hun informatievoorziening (communicatie) en dienstverlening eruit door de ogen van de klant? Veelal direct en soms wat meer indirect zijn deze klantvragen op verschillende terreinen (begrijpelijkheid, snelheid, bejegening, kwaliteit, etcetera) duidelijke indicatoren voor de waardering van de informatie en dienstverlening door overheden aan burgers en bedrijven.

Daarom wil het programma Overheid heeft *Antwoord*[®] overheden faciliteren met een standaard Methode voor Klantvraaganalyse. Op basis van deze methode kunnen overheden:

- Inzicht krijgen in de manier waarop zij gebruik kunnen maken van bestaande en/of nieuwe bronnen waarin klantvragen (en klantinteractie) worden vastgelegd;
- Klantvragen (beter) vastleggen én analyseren om op basis daarvan gericht en vooral effectief de kwaliteit van hun informatievoorziening en dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren;
- Én op termijn hun klantvraaganalyses kunnen gaan vergelijken (benchmarken) met andere overheden.

De ontwikkeling van deze praktisch gerichte Methode voor Klantvraaganalyse sluit goed aan bij onderzoeken die in 2008 door de Universiteit van Twente en Hartman Communicatie zijn gedaan. Zij noemden bijvoorbeeld als problemen bij klantcontacten tussen overheden met burgers en bedrijven:

- Nog niet alle kanalen die overheden gebruiken in hun contacten met burgers en bedrijven zijn voldoende bekend (en dus gebruikt);
- De tevredenheid voor overheidswebsites scoort nog laag;
- En nog niet alle aangeboden ingangen voor het vinden van informatie (zoals faq's of life events) worden veel gebruikt.

Daarnaast is in 2008 in opdracht van programma Overheid heeft *Antwoord*[®] door Ordina een onderzoek gedaan naar en advies gegeven over de mogelijke invoering van een methode voor klantvraaganalyse. De conclusie daarvan was dat er nog geen uniforme methode bestaat die voor alle overheden bruikbaar is. Wel heeft het onderzoek duidelijk aangetoond dat er goede, bewezen voorbeelden zijn van klantvraaganalyse. Dat wil zeggen, voorbeelden van bij overheden werkende methodes voor klantvraaganalyse. En 'bewijzen' dat klantvraaganalyse

als meetsystematiek harde en betrouwbare kennis oplevert over zowel het gebruik als ook de waardering van informatie en dienstverlening door overheden aan burgers en bedrijven.

Op basis van die beschikbare kennis, ervaring en inzichten is samen met diverse overheden gewerkt aan de ontwikkeling van een eerste opzet van een standaard Methode voor Klantvraaganalyse. In deze publicatie worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat is klantvraaganalyse?
- Welke doelen en resultaten kunnen er met klantvraaganalyse worden bereikt?
- Hoe ziet een standaard Methode voor Klantvraaganalyse eruit?
- Wat is de aanpak voor welk doel en wat is het stappenplan (wat is het, hoe pak ik het aan, relaties, resultaten, etcetera)?
- Welke niveaus zijn er als het gaat om klantvraaganalyse?

Leeswijzer

In het eerste deel van deze publicatie worden vier hoofddoelen uitgewerkt. Dat zijn hoofddoelen waarop met behulp van klantvraaganalyse concreet inzichtelijk kan worden gemaakt hoe je daar als overheid op presteert. Aan deze vier hoofddoelen zijn 11 subdoelen verbonden.

8

Zo kan, als het gaat om een van de vier hoofddoelen begrijpelijke communicatie, met de methode voor klantvraaganalyse worden gemeten hoe je als overheid 'scoort' op de drie subdoelen woordgebruik, vraagformulering en doelgroepherkenning. Een overheid die met de methode voor klantvraaganalyse aan de slag wil gaan, kan met dit eerste hoofdstuk per hoofddoel een keuze maken voor een of meerdere subdoelen. Ieder subdoel is uitgewerkt in een praktisch stappenplan (wat is het, wat heb ik ervoor nodig, hoe pak ik het aan, wat levert het op en een voorbeeld).

In het tweede deel van dit boekje over klantvraaganalyse zijn de vier hoofddoelen in drie niveaus geplaatst. Een startniveau voor beginners, klantvragen analyseren voor gevorderden en tenslotte klantvraaganalyse voor de experts. Dit is bedoeld voor overheden die in het eerste hoofdstuk al met een of meerdere doelen kennis gemaakt en gewerkt en nu een volgende stap willen maken in het gebruiken van de methode. Klantvraaganalyse kan bijvoorbeeld worden ingezet om klantcontacten te kunnen doorberekenen (niveau voor beginners) of om het informatieaanbod af te stemmen op het klantproces (voor experts). Dit is mogelijk door combinaties te maken van subdoelen. Ook dit is, net als in het eerste hoofdstuk per niveau uitgewerkt in een praktisch stappenplan.

Tot slot wordt in het derde hoofdstuk kort stilgestaan bij het inbedden van de methode voor klantvraaganalyse in de eigen organisatie (welke functionarissen, draagvlak, etcetera).

1.1 Inleiding

Vragen van burgers en bedrijven aan overheidsorganisaties ontstaan vanuit een behoefte aan een antwoord op een vraag, een product of een dienst. Bovendien kan er iedere dag en tegenwoordig ook nog eens 7x24 uur worden gecommuniceerd. Een aantal voorbeelden:

- een ondernemer belt nadat hij een brief heeft ontvangen over zijn aanvraag voor een ontheffing van de geluidsvoorschriften;
- een burger gaat naar de balie omdat hij graag wil weten hoe hij zelf een woningaanpassing kan aanvragen;
- er wordt een nieuw e-mailadres geopend voor klachten;
- in een campagne wordt verwezen naar een telefoonnummer of een website voor meer informatie of het aanvragen van een brochure;
- er kan gechat worden met medewerkers van een klantcontactcenter;
- enzovoort.

Een analyse van deze en andere klantvragen levert harde en betrouwbare kennis op over het gebruik en de waardering van informatie en dienstverlening door overheden aan burgers en bedrijven. Met andere woorden, klantvraaganalyse is een betrouwbare meetsystematiek om de kwaliteit van informatievoorziening en dienstverlening die overheden aan burgers en bedrijven bieden zichtbaar te maken.

Een definitie:

Klantvraaganalyse is het procesmatig en systematisch verzamelen en analyseren van klantvragen gericht op het monitoren van de klantcontactstrategie en het - op basis van een businesscase - continu ontwikkelen van een hogere klantwaarde als het gaat om de informatievoorziening en de dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Interviews met diverse overheden (landelijk, regionaal en lokaal) hebben concrete en praktische omschrijvingen van elf doelen voor klantvraaganalyse opgeleverd. Die elf doelen zijn onder te verdelen in een viertal hoofddoelen (zie hiervoor ook het schema op pagina 10):

1. Begrijpelijke *communicatie*
2. Effectief en efficiënt inzetten van dienstverleningskanalen
3. Vraaggestuurde en begrijpelijke *producten/diensten*
4. Klantgerichte en integrale inrichting van *organisatie & proces*

1.1.2 Communicatie

Bij (1) *communicatie* gaat het om het taalgebruik, in de zin van formulering van de vraag (enkelvoudig of meervoudig) en het woordgebruik. Woordgebruik kan namelijk dienen als input voor de aangeboden content, om deze meer in 'klanttaal' te schrijven. In die context is ook het kunnen herkennen van de doelgroep (taal afstemmen) van belang. Vraagformulering dient eveneens als input om de aangeboden content meer aan te bieden in de formulering zoals die door burgers en bedrijven wordt gebruikt, zodat zij zich er in kunnen herkennen (belevingswereld).

1.1.3 Kanalen

De (2) integraliteit over *kanalen* en organisaties, verwijzingen tussen organisaties en het herkennen van informatielacunes zeggen iets over de kanalen (voorkeur) waarmee burgers en bedrijven met een overheidsorganisatie communiceren. De verwijzingen hebben ook betrekking op de rol die een organisatie heeft en de informatie die voortkomt uit die rol. Voor elke overheidsorganisatie kan de manier waarop naar andere organisaties verwezen wordt verschillen. Het gaat te ver in deze methodiek daar een manier voor te schrijven. Wel dient uit de analyse duidelijk te worden welke informatie geen deel uit maakt van het informatie aanbod van de overheidsorganisatie, maar wel door burgers en ondernemers gevraagd wordt.

Kanalen dienen elkaar te ondersteunen. Komen burgers en bedrijven er op de website niet uit, dan zullen ze gaan bellen of zelfs persoonlijk naar de vestiging van de desbetreffende overheidsorganisatie gaan. Daarom is het van belang klantvragen over meerdere kanalen te analyseren en de analyse te gebruiken als input voor het managen van integraliteit over kanalen (wat wil ik op de website aan contact organiseren en voor welke zaken wil ik dat burgers en bedrijven bellen). Dat is eveneens input voor het managen van verwijzingen tussen kanalen, want voor bepaalde informatie of een specifieke transactie zullen burgers en bedrijven dus doorverwezen moeten worden naar een ander kanaal.

Wanneer naar informatie gevraagd wordt die niet aangeboden wordt is er sprake van een informatielacune. Deze dient zo snel mogelijk te worden opgelost, binnen de kaders van het door de organisatie gekozen beleid. Het betreft daarbij ook informatie die wel aangeboden wordt, maar simpelweg niet gevonden kan worden.

1.1.4 Producten / diensten

(3) Als het gaat om *producten/diensten* dient categorisering en bundeling van vragen van burgers en bedrijven input te geven voor het herkennen van trends. Door de tijd zullen bepaalde vragen bijvoorbeeld jaarlijks terugkomen (bijvoorbeeld vakanties, belastingen). Door deze te herkennen kunnen dure telefonische vragen gedeeltelijk voorkomen worden door tijdig duidelijke informatie aan te bieden via andere kanalen en kan ervoor gezorgd worden dat tijdig de juiste informatie wordt aangeboden voor die burgers en bedrijven die wel telefonisch contact zoeken.

Door inhoudelijke categorisering en bundeling naar type vraag kunnen vragen tussen organisaties vergeleken worden. Categorisering dient dan aan te geven of het klantcontact een inhoudelijke vraag, een verwijzing of informatie over een transactie betreft. Inhoudelijke categorisering geeft daarnaast input voor andere doelen van klantvraaganalyse zoals het herkennen van trends en het herkennen van doelgroepen (het gaan verdiepen van bijvoorbeeld de klantgroep bedrijven naar starters, grootwinkelbedrijven etcetera). Bij de inhoudelijke categorisering kan eveneens gekeken worden naar welke producten en diensten gevraagd wordt. Dat levert weer waardevolle informatie op voor het kunnen managen van integraliteit over kanalen en organisaties. Het herkennen van doelgroepen is van belang voor het kunnen aanpassen van de content op inhoudelijk gebied en de manier waarop het wordt aangeboden (jongeren communiceren anders dan ouderen) en ook de kanaalkeuze.

11

1.1.5 Organisatie & proces

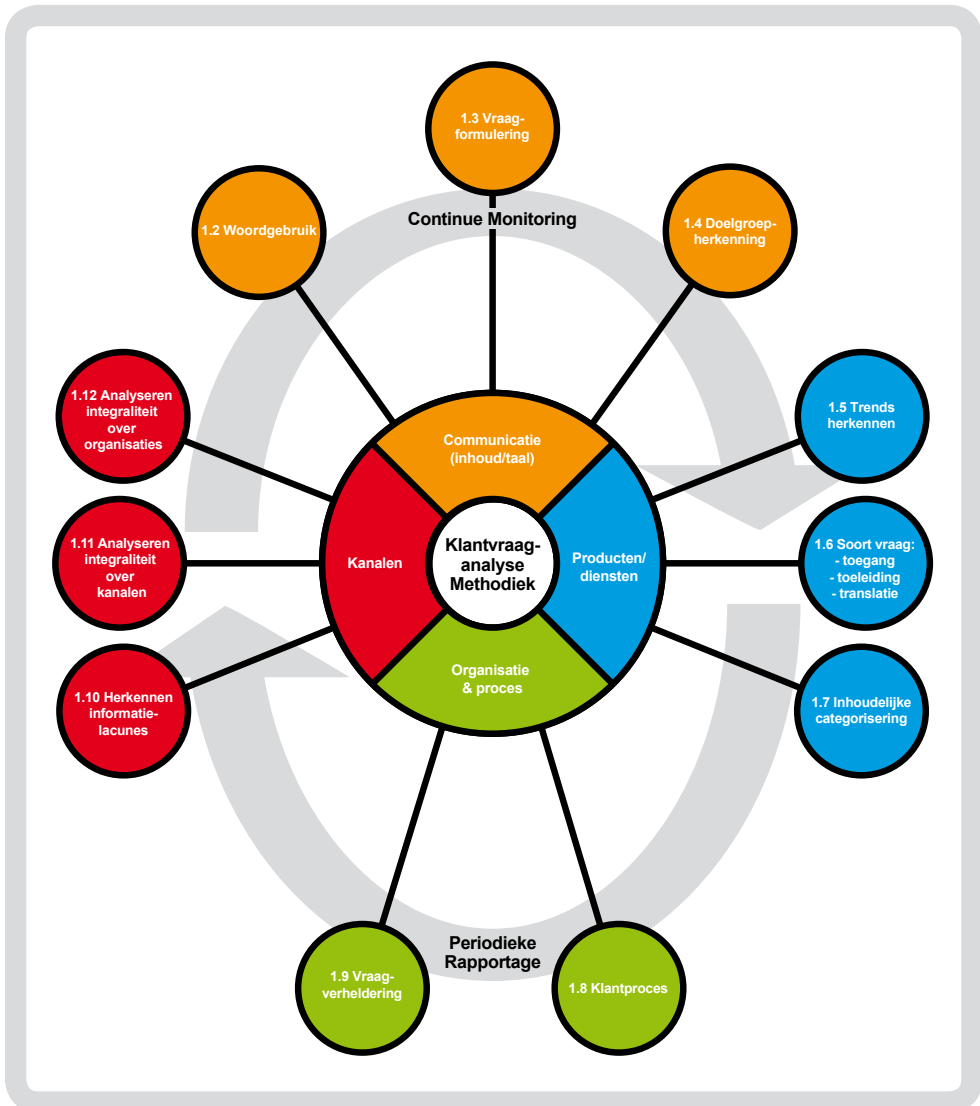
De *organisatie (4) van het (klant) proces* van beantwoorden aan een behoefte is vooral een kwestie van vraagverheldering. Analyse moet ertoe leiden dat je niet alleen de vraag van iemand weet, maar ook achter de behoefte kunt komen. Bij producten en diensten speelt dat vooral een rol: mensen weten vaak niet waar ze recht op hebben, maar vragen toch naar een product of dienst, in plaats van dat ze vragen waar ze recht op hebben.

Aan de bovenstaande vier hoofdoelen zijn elf subdoelen benoemd. Deze elf doelen zijn aan de hand van de volgende vijf vragen uitgewerkt in een praktisch stappenplan:

- Wat is het (korte beschrijving van het te bereiken doel)?
- Wat heb ik ervoor nodig (welke input heb ik nodig/kan ik gebruiken om dit doel te bereiken)?

- Hoe pak ik het aan (stappenplan met per stap een korte toelichting)?
- Wat levert het op (wat kan ik ermee bereiken, wanneer ga ik verschil zien, etcetera)?
- En wat is een voorbeeld (een korte beschrijving uit de praktijk)?

En met dit stappenplan c.q. deze korte instructie kan er praktisch en laagdrempelig een start worden gemaakt met het doen van klantvraaganalyse.



Model voor klantvraaganalyse: de te realiseren doelen.

1.2 Woordgebruik

Wat is het?

De overheid is van en voor iedereen. Toch blijkt uit onderzoeken dat zo'n twee miljoen mensen veel moeite hebben met de begrijpelijkheid van de informatie die zij van overheden ontvangen. Of wanneer zij zelf, bijvoorbeeld via internet, overheidsinformatie zoeken. Het niet makkelijk kunnen begrijpen van overheidsinformatie heeft uiteenlopende oorzaken zoals dyslexie en leesachterstand (ook steeds meer jongeren). Overheidsorganisaties houden hier vaak geen of onvoldoende rekening mee.

Bij woordgebruik gaat het om begrijpelijke én bruikbare informatievoorziening door het vermijden van moeilijke woorden, vage woorden of vakjargon. Begrijpelijk woordgebruik is overigens nog niet eens zo gemakkelijk. Immers, de een vindt een woord moeilijk dat voor de ander 'gewoon' is. Zo zullen hele volksstammen bijvoorbeeld het woord 'adequaat' niet kennen, terwijl anderen meteen weten wat dit woord betekent.

1.2.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'woordgebruik' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

13

- Zoektermen op de website (woorden die burgers en bedrijven intypen om op de website te zoeken)
- Woordgebruik in e-mail
- Woordgebruik in brieven
- Woordgebruik via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Woordgebruik in de vragen die door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over wat hen opvalt in het woordgebruik van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.2.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk woorden die burgers en bedrijven gebruiken.
- Registreer de relevante woorden (die betrekking hebben op producten en diensten) die burgers en bedrijven het meest gebruiken en maak daar bijvoorbeeld een top 25

van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan ook inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in woorden die burgers en bedrijven wel aan de telefoon, maar niet bij het zoeken via de website gebruiken.

- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de top 25 woorden betrekking hebben.
- Vergelijk de top 25 woorden die burgers en bedrijven gebruiken met de woorden die door uw organisatie in de informatievoorziening worden gebruikt (website, antwoorden KCC, formulieren, brochures, brieven etc.) over die producten en/of diensten.
- Zit daar discrepantie tussen, leg die dan vast en rapporteer daarover aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening.

1.2.3 Wat levert het op?

Er ontstaat door deze analyse tussen extern (burgers en bedrijven) en intern (uw eigen organisatie) een woordenboek. Met daarin een overzicht van de woorden en begrippen die burgers en bedrijven gebruiken én uw 'eigen' woorden in verbinding met uw producten en/of diensten.

14

Door in de informatievoorziening over uw producten en/of diensten steeds meer de woorden en begrippen van burgers en bedrijven te gaan gebruiken zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Bijdragen aan betere resultaten van de zoekfunctionaliteit op uw website door informatie makkelijker vindbaar te maken.
- Bijdragen aan het sneller kunnen vinden van het antwoord door uw KCC- medewerker omdat de informatie makkelijker vindbaar wordt.
- Minder vragen via - met name - telefoon of e-mail over de betekenis van uw informatie die is ontvangen via een brief of een brochure.
- Minder klachten over de onbegrijpelijkheid van uw informatie.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid van uw informatievoorziening.

1.2.4 Een voorbeeld

Het onderstaande voorbeeld over woordgebruik is afkomstig van UWV en geeft aan hoe er wordt geregistreerd. Onderstaand een deel van de tabellen waarin de woorden staan die in de klantvragen aan UWV in januari 2009 sterk zijn gestegen c.q. gedaald in vergelijking met de voorgaande maand. De tabellen met een uitleg hoe ze gebruikt kunnen worden zijn te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

Stijgers

Nr	Woord	Opmerking
1	Doelgroepverklaring	Voor het aanvragen van premiekorting voor oudere werknemers is een doelgroepverklaring nodig. UWV geeft deze doelgroepverklaring af. De werknemer kan de doelgroepverklaring krijgen door naar het KCC van het UWV te bellen.
2	Inkomsten	Er worden veel vragen gesteld over het hebben en opgeven van inkomsten tijdens de uitkering. Vragen hebben deels ook betrekking op het gebruik/verkrijgen van het inkomstenformulier (zie inkomstenformulier hieronder).
3	WSW	Veel vragen gaan over de indicatie WSW. Wellicht dat mensen de WSW zien als mogelijkheid om weer aan het werk te komen. Verder was de WSW veel in het nieuws de afgelopen maanden. In februari werd besloten proefprojecten te starten in de lijn van de aanbevelingen van commissie de Vries.
4	Vacatures	Er worden veel vragen gesteld over het (weer) vinden van werk. Naast het woord 'vacatures' is er ook een stijging in het aantal keer dat de volgende woorden voorkomen in klantvragen: <ul style="list-style-type: none"> • baan (het vinden van een baan of wat gebeurt er met de uitkering als er een baan gevonden is) • zelfstandig (starten als zelfstandige) • omscholing • opleiding
5	Ontslag	Veel vragen over alles wat er komt kijken bij ontslag. Naast 'ontslag' komen ook de volgende woorden steeds meer voor in klantvragen: <ul style="list-style-type: none"> • wederzijds (ontslag met wederzijds goedvinden) • ontslagvergoeding • dienstverband in combinatie met het woord beëindiging.

15

Dalers

Nr	Woord	Opmerking
1	Werkbriefje	Het aantal vragen over het werkbriefje is in februari gehalveerd ten opzichte van januari (feb: 1.495; jan: 3.082).
2	Verzuim	In januari was er sprake van uitzonderlijke weersomstandigheden: vorst en sneeuw. Dit leidt altijd zeer tijdelijk tot veel vragen over 'verzuim vanwege onwerkbaar weer'.
3	Premies	In december en januari worden er traditiegetrouw veel vragen gesteld over de hoogte van de premies, dagloon en uitkeringen van het nieuwe jaar (zie de klantvraagrapportage december 2008). Het aantal vragen hierover neemt in februari af.

1.3 Vraagformulering

Wat is het?

Klantvraaganalyse naar vraagformulering gaat over hoe een complete vraag door burgers en bedrijven wordt gesteld. Burgers en bedrijven stellen immers op allerlei verschillende manieren vragen over hetzelfde product of dienst. Het gaat bij het analyseren van klantvragen door burgers en bedrijven om goed te kijken naar de complete vraagformulering.

Klantvraaganalyse gericht op 'vraagformulering' heeft (net zoals analyse op woordgebruik) voor een belangrijk deel met taal te maken. En anderzijds met het gegeven dat volledige vragen (in tegenstelling tot analyse op woordgebruik) vaak elementen bevatten die kunnen functioneren als aanwijzingen voor de informatie over producten en diensten die burgers en bedrijven zoeken.

1.3.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'vraagformulering' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

1. Vragen die via de e-mail worden gesteld
2. Vraagformulering in brieven
3. Vragen die in chatsessies worden gesteld
4. Via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
5. Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.3.2 Hoe pak ik het aan?

1. Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
2. Registreer de vragen die burgers en bedrijven het meest gebruiken en maak daar bijvoorbeeld een top 25 van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan ook inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in vragen die burgers en bedrijven wel aan de telefoon, maar niet bij via de e-mail stellen.
3. Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de 'top-25' vragen betrekking hebben.

4. Vergelijk de 'top-25' vragen die burgers en bedrijven gebruiken met de FAQ's die door u worden gebruikt op de website of de antwoorden die door uw organisatie worden gebruikt (website, antwoorden KCC, formulieren, brochures, brieven etc.) over die producten en/of diensten.
5. Zit daar discrepantie tussen, leg die dan vast en rapporteer daarover aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening.

1.3.3 Wat levert het op?

Er ontstaat door de analyse van de vraagformulering inzicht in de manier waarop burgers en bedrijven hun vragen - het 'hoe' - stellen. Deze kennis kan praktisch en direct worden ingezet. Door in de informatievoorziening de vraagformulering van burgers en bedrijven te gaan gebruiken zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Bijdragen aan betere resultaten van de zoekfunctionaliteit op uw website doordat de informatie vraaggestuurd vindbaar wordt gemaakt.
- Effectievere inzet van FAQ's op basis van daadwerkelijke kennis over de vraagformulering van burgers en bedrijven (in plaats van ze zelf te gaan bedenken).
- Door de verbinding tussen de vraagformulering en producten en diensten kunnen FAQ's ook gericht en situationeel c.q. product/dienst gebonden worden ingezet.
- Door FAQ's gericht en situationeel in te zetten op uw website kan ook een start worden gemaakt met kanaalsturing (begin in het KCC met "Wist u dat..." te verwijzen naar uw website).
- De vragen in de kennisbank van het KCC kunnen substantieel verbeterd worden door de kennis uit de analyse over vraagformulering te gebruiken.
- Een hogere klantwaardering voor de bruikbaarheid van uw informatievoorziening (door de vraagformulering van burgers en bedrijven te matchen met FAQ's en de vragen in de kennisbank KCC).

1.3.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Vraagformulering' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.4 Doelgroepherkenning

Wat is het?

Bij doelgroepherkenning gaat het erom niet alleen te weten wat er wordt gevraagd, maar ook wie de informatie vraagt. Klantvraaganalyse gericht op het herkennen van doelgroepen vereist meer dan alleen taalgevoel. Het vraagt van overheidsorganisaties een andere manier van denken (van buiten naar binnen). Als maatschappelijke dienstverlener is het belangrijk je in burgers en bedrijven te kunnen verplaatsen. Het steeds beter weten wie informatie en/of producten en diensten aan je vraagt is dan randvoorwaardelijk.

Wil je als overheidsdienstverlener blijven slagen, dan is de kwaliteit van de informatie van de producten alleen niet genoeg. Je moet doelgroepgericht kunnen communiceren. En van daaruit je eigen werkproces effectief kunnen matchen met het klantproces van burgers en bedrijven. Kortom, de 'tone of voice' van je informatievoorziening en dienstverlening moet niet die van jezelf zijn, maar die van je klanten; burgers en bedrijven. Herkenning, daar gaat het om zodat op maat informatie en diensten worden aangeboden. Vanuit die inzichten en kennis kan, een eerste aanzet tot, tot het personaliseren van informatievoorziening en dienstverlening ontstaan.

18

1.4.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'doelgroepherkenning' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.4.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld. En maak een lijstje van de relevante doelgroepen (ga verder dan alleen 'burgers' en 'bedrijven', zie ook het voorbeeld).

- Deel aan de hand van de (inhoud van de) vraag de vraagstellers in bij een bepaalde, relevante doelgroep. Doe dit door aan de vragen een doelgroep toe te kennen. Hou hierbij rekening met het gegeven dat het op basis van de eigen aangeboden informatie indelen van doelgroepen niet klantgericht werkt. De vragen van burgers en bedrijven moeten het uitgangspunt zijn.
- Het identificeren van doelgroepen vergt in eerste instantie enige creativiteit. Na een aantal maanden zal het herkennen van de vraagsteller en de daarbij behorende doelgroep, op basis van uw ervaring en de leercirkel die ontstaat, steeds trefzekerder gaan worden.
- Maak inzichtelijk welke vragen door welke relevante doelgroepen aan uw organisatie worden gesteld. Maak daar bijvoorbeeld een top 10 van vragen per relevante doelgroep van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan ook inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in vragen die door bepaalde doelgroepen wel via de website, maar niet aan de telefoon gesteld worden.
- Vergelijk maandelijks de top 10 vragen die door de relevante doelgroepen worden gesteld met die van de voorgaande maand. Rapporteer over:
 - Veranderingen (naar boven of beneden) in de top 10 vragen per relevante doelgroep.
 - Verschuivingen in het dienstverleningskanaal die voor het stellen van vragen worden gebruikt per relevante doelgroep.

1.4.3 Wat levert het op?

Er ontstaat door het toekennen van vragen aan relevante doelgroepen inzicht in welke doelgroepen welke vragen stellen. Door deze voor ieder kanaal inzichtelijk te maken, wordt ook kennis opgebouwd over de vragen die door de verschillende doelgroepen via welk kanaal worden gesteld. Deze kennis kan praktisch en direct worden ingezet. Door in de informatievoorziening deze kennis en inzichten te gebruiken zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het aan de relevante doelgroepen op maat kunnen (gaan) aanbieden en personaliseren van informatievoorziening
- Het aan de relevante doelgroepen op maat kunnen (gaan) aanbieden en personaliseren van dienstverlening.
- Het aanpassen van de 'tone of voice' (taalniveau en begrijpelijkheid) op de relevante doelgroepen in informatievoorziening en dienstverlening. En daardoor een hogere klantwaardering voor zowel de bruikbaarheid (de klantwaarde) als ook de begrijpelijkheid daarvan.
- De mogelijkheid om - als er ook kennis wordt verzameld over het gebruik van kanalen - gericht kanaalsturing toe te passen.

1.4.4 Een voorbeeld

Het onderstaande voorbeeld over doelgroepherkenning is afkomstig van Antwoord voor Bedrijven en geeft aan hoe er wordt geregistreerd. Onderstaand een deel van de rapportage over de eerste drie maanden van 2009:

De vragen die binnenkomen via telefoon, e-mail en chat zijn zeer divers van aard en inhoud. Om toch enig inzicht te krijgen in de aard van de vragen kennen de voorlichters in de bij hen in gebruik zijnde applicatie één van de voorgeschreven categorieën toe aan iedere ontvangen vraag.

	bedrijf	starter	intermediair	non profit	overheid	particulier	student	onbekend	totaal
Bedrijf starten en uitbreiden	78	173	0	1	1	1	18	18	290
Bedrijfsoverdracht	70	6	0	0	1	2	0	7	86
Bedrijfspand en -terrein	131	16	1	2	5	17	3	14	189
Belastingen	401	24	5	7	4	97	11	50	599
Branchegerelateerde eisen	202	108	10	7	6	15	14	29	391
Subsidies en financieringen	517	71	14	22	6	23	26	52	731
Innovatie	6	1	0	0	0	0	1	0	8
Milieu en Energie	137	5	9	4	11	6	9	15	196
Internationaal Ondernemen	149	11	6	0	4	3	9	16	198
Personeel	456	9	10	7	3	200	12	48	745
Product en dienst	99	6	3	3	4	13	5	4	137
Projectdirectie	11	1	3	1	16	1	0	4	37
Overig	498	13	11	15	18	129	31	68	783
Globaal totaal	2.755	444	72	69	79	507	139	325	4.390

Hieruit blijkt dat de meeste vragen door bedrijven gesteld worden over subsidies en financiering, personeel en belastingen. Bij de starters gaat het vooral om eisen voor het starten van een bedrijf en branchegerelateerde eisen. Vragen over subsidies staan bij starters op de derde plaats. Vragen uit de non-profit sector gaan in belangrijke mate over subsidiemogelijkheden. Particulieren stellen opvallend veel vragen over personeel (het betreft dan vragen vanuit de positie als werknemer, CAO's) en belastingen. Studenten

benaderen Antwoord voor bedrijven regelmatig in het kader van een werkstuk of schoolopdracht waarbij men dan een fictief bedrijf moet oprichten. Vragen gaan dan met name over een bedrijf starten, branchegerelateerde eisen en subsidiemogelijkheden.

Vragen "Bedrijf starten" (februari 2009)

Wij zijn een handelsonderneming in houtskool, bbq etc. Graag willen we weten wat we aan eventuele vergunningen etc. nodig hebben om een eigen kaarsenproductie op te starten.

Goede middag, Ik zou graag willen weten of een bedrijf uit een ander EU-land, dat zijn diensten in Nederland verleent, zich bij Kamer van Koophandel moet inschrijven? Op de webpagina van Kamer van Koophandel staat namelijk dat "als bedrijf, moet u zich inschrijven in het Handelsregister. In het Handelsregister worden ondernemingen en rechtspersonen ingeschreven die in Nederland zijn gevestigd." Wat gebeurt dan met bedrijven die geen vestigingen in Nederland hebben maar hun diensten in Nederland willen verlenen?

Mevrouw heeft een ventvergunning en heeft bericht gekregen dat zij zich nu moet inschrijven bij de Kamer van koophandel voor het nieuwe Handelsregister. Vraag is wat zij moet meenemen.

Ik wil een wijziging indienen op het bestemmingsplan, is hier een behandelingstermijn voor, zoals bijvoorbeeld een bouwvergunning binnen 6 weken moet beantwoord zijn.

Ik heb een webwinkel en wil nu ook de mogelijkheid bieden aan klanten om af te halen bij mij, mag dat?

Bij welke kamer van koophandel inschrijven als ik werk in Nederland en toevallig woon in België?

Sinds 1 juli is de wet van kracht dat ik mij moet inschrijven in de Kamer van Koophandel. Ik ben psycholoog en werk zelfstandig zowel commercieel als niet-commercieel. Al 12 jaar deze onderneming.

De Kamer van Koophandel van Breda zegt dat ik me in België moet inschrijven en de Kamer van Koophandel in Antwerpen zegt dat ik me in Nederland moet inschrijven. Wat is het nou? Of moet ik eenvoudigweg 'een' adres in Nederland hebben en is het dan opgelost? Bedankt voor het antwoord, ik weet het echt niet meer!

Hoe wijzig ik het bestemmingsplan?

Wij gaan wijnproeverijen organiseren voor besloten groepen. Naar aanleiding van deze proeverijen worden er bestellingen gedaan en dan worden deze op een later tijdstip bezorgd of afgehaald. Dit gaan we doen in een tot proefruimte omgebouwde schuur achter ons huis. Aan welke eisen en wetgeving moeten wij voldoen en/of moeten wij dit melden bij de gemeente?

1.5 Trends herkennen

Wat is het?

Het (her)kennen van trends in de vragen van burgers en bedrijven is niet zo makkelijk. Trends herkennen is voor overheidsorganisaties wel steeds belangrijker als het gaat om het effectief en efficiënt kunnen managen (lerende organisatie) van de informatievoorziening en dienstverlening aan burgers en bedrijven. Een trend herkennen via klantvraaganalyse heeft betrekking op 'historische gegevens' en het achteraf kunnen vergelijken van klantvragen met die van de voorgaande perioden.

Klantvraaganalyse gericht op 'trends herkennen' gaat over het vergelijken van klantvragen (verzamelde data) over een langere periode. Dan wordt bijvoorbeeld zichtbaar dat:

- Het niet tegelijkertijd uitbetalen van de uitkering en het vakantiegeld in de maand mei ieder jaar weer zorgt voor dezelfde soort én dezelfde aantallen vragen van burgers.
- In het begin van ieder jaar horeca-ondernemers voor het nieuwe seizoen de aanvraag voor een terrasvergunning indienen en daarover dezelfde vragen stellen.
- Het versturen van de WOZ-beschikking ieder jaar weer zorgt voor dezelfde soort én dezelfde vragen van (dezelfde) burgers.
- Dat ondernemers bij het aanvragen van een ontheffing of wijziging van een bestemmingsplan bijna allemaal dezelfde vraag (of vragen) niet goed (kunnen) beantwoorden.

1.5.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'trends herkennen' is het nodig om over een langere periode (minstens 6 maanden) te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)

En aanvullend kan ook gebruik worden gemaakt van:

- Zoektermen op de website
- Woordgebruik in e-mail
- Woordgebruik in brieven
- Woordgebruik via met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Woordgebruik in de vragen die door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over wat hen opvalt in het woordgebruik van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.5.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld. Doe dit over een periode van minstens 6 maanden.
- Registreer per maand de relevante vragen (en woorden) die burgers en bedrijven het meest gebruiken en maak daar bijvoorbeeld een top 25 van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan ook inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in de vragen die burgers en bedrijven wel aan de telefoon, maar niet bijvoorbeeld via de e-mail stellen.
- Vergelijk de top 25 vragen (en woorden) die burgers en bedrijven in de verschillende maanden stellen (of gebruiken) met elkaar. Het gaat daarbij met name om het herkennen van vragen (en woorden) die in een bepaalde periode steeds terugkomen. Bijvoorbeeld, vragen die altijd (alleen) iedere eerste maand van een nieuw kwartaal worden gesteld.
- Maak vervolgens inzichtelijk op welke producten en/of diensten de trends in de vragen van burgers en bedrijven aan uw organisatie betrekking hebben.
 - Rapporteer over deze trends aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.
 - Maak voor een trend een (project)plan waarin concreet en onderbouwd wordt hoe deze trend qua impact, omvang etcetera kan worden aangepakt.

1.5.3 Wat levert het op?

Met het inzicht in de klantvragen die burgers en bedrijven alleen in een bepaalde periode en/of over een bepaalde dienst of product stellen, wordt praktische kennis opgebouwd over de kwaliteit daarvan. Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het effectief en efficiënt kunnen inplannen van capaciteit in het KCC en aan de balie.
- Het pro-actief en gericht kunnen verbeteren van de communicatie (én dus ook content) rondom de producten en/of diensten waarover terugkerend in een bepaalde periode (veel) vragen over worden gesteld. En daardoor minder vragen.
- Het gericht kunnen verbeteren van de dienstverlening rondom de producten en/of diensten waarover terugkerend in een bepaalde periode (veel) vragen over worden gesteld. En daardoor minder vragen.
- De mogelijkheid om – als er ook kennis wordt verzameld over het gebruik van kanalen – gericht kanaalsturing toe te passen.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening.
- Minder klachten over producten en/of diensten waarover terugkerend in een bepaalde periode (veel) vragen over worden gesteld.

1.5.4 Een voorbeeld

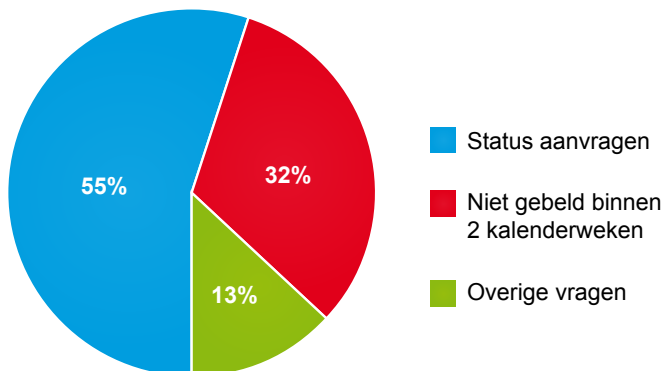
Het onderstaande voorbeeld over trends herkennen is afkomstig van UWV en geeft aan hoe er wordt geregistreerd. Onderstaand een deel van de rapportage over de maand januari 2009:

Als we kijken naar de verdeling van onderwerpen die in de telefonische klantvragen aan de orde komen geeft dit het volgende beeld:

Status van de aanvraag

12.186 keer werd in januari gevraagd naar de status van de aanvraag. Dit is bijna een verdubbeling ten opzichte van december 2008 (7.773 keer) en een ruime verdubbeling ten opzichte van november 2008 (5.986 keer). Deze grote stijging heeft deels te maken met de toename van het aantal aanvragen maar wordt waarschijnlijk ook veroorzaakt door het feit dat de termijn waarop UWV Uitkeren de klant belt om de aanvraag te bespreken in januari 2009 verschoven is van 4 werkdagen naar 2 kalenderweken. De verandering van deze termijn is iets waar klanten op zich al aan moeten wennen en is niet via alle communicatiekanalen op hetzelfde moment gecommuniceerd, waardoor in januari onduidelijkheid kan zijn ontstaan bij de klanten. Het is aan te raden het aantal vragen over de status van de aanvraag de komende maanden te blijven monitoren.

Onderwerpen klantvragen telefonie aanvragen WW



1.6 Soort vraag: toegang, toeleiding of transactie

Wat is het?

Vragen van burgers en bedrijven zijn ruwweg onder te verdelen in drie groepen:

- De eerste groep van vragen die betrekking hebben op 'toegang' zijn algemene vragen die gericht zijn op het krijgen van algemene informatie (antwoorden). Meestal is in dergelijke klantcontacten de vragensteller nog 'anoniem' en is het antwoord vaak generiek van aard.
- Als het gaat om de categorie 'toeleidende' vragen is er interpretatie nodig van de situatie van de burger of het bedrijf om informatie of een advies te kunnen geven. Met andere woorden, er is een dialoog (gesprek aan de telefoon, een webapplicatie die vraag naar bijvoorbeeld de leeftijd, etc.) nodig om de vragensteller te kunnen helpen. De vragensteller is in dat geval niet meer anoniem (gekend). Bovendien is ook het antwoord veel meer persoonsgebonden (aan de situatie van de vragensteller).
- Als het gaat om de categorie 'transactie' vragen is meestal een combinatie nodig met (beschikbare) gegevens van de vragensteller en wordt er ook daadwerkelijk een product of een dienst geleverd. Bijvoorbeeld bij een vraag over verhuizen zal de combinatie van al beschikbare NAW-gegevens (GBA) en het antwoord van een burger op de vraag dat de nieuwe woning wordt gehuurd, een aantal vragen over een bouwvergunning laten vervallen, maar huursubsidie wellicht weer wel aan de orde zijn. Hier geldt dan ook vaak dat de vragensteller zich via DigiD bekend maakt.

26

1.6.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'soort vraag' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.6.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
- Ken over de periode die je wilt analyseren aan de vragen een kenmerk toe dat ze identificeert als 'toegang', 'toeleidend' of 'transactie'. En maak daar bijvoorbeeld een top 10 van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan ook inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in de soort van vragen die burgers en bedrijven wel aan de telefoon, maar niet bij via de e-mail stellen.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de 'top 10' toegang-, toeleiding- en transactievragen betrekking hebben.
- Vergelijk de 'top 10' toegang-, toeleiding-, en transactievragen die burgers en bedrijven stellen met de FAQ's die door u worden gebruikt op de website of de antwoorden die door uw organisatie worden gebruikt (website, antwoorden KCC, formulieren etc.) over die producten en/of diensten.
- Zit daar discrepantie tussen, leg die dan vast en rapporteer daarover aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening.
- Vergelijk maandelijks de 'top 10' toegang-, toeleiding- en transactievragen die door de relevante doelgroepen worden gesteld met die van de voorgaande maand. Rapporteer over:
 - Veranderingen in de top 10 vragen per relevante doelgroep.
 - Verschuivingen in het dienstverleningskanaal die voor het stellen van vragen worden gebruikt per relevante doelgroep.

27

1.6.3 Wat levert het op?

Inzicht in de toegang-, toeleiding- en transactievragen (zie voor de uitleg 'Wat is het') die burgers en bedrijven over een bepaalde dienst of product stellen biedt praktische, toepasbare kennis over de kwaliteit van de voorlichting, de informatie en adviezen die aan burgers en bedrijven worden gegeven én de communicatie (bijvoorbeeld de instructie bij een e-formulier op de website) rondom 'het leveren' van producten en diensten. Met deze kennis zijn er voor overheden de volgende resultaten te boeken:

- Het gericht kunnen verbeteren van voorlichting (én dus ook content) rondom de producten en/of diensten. Vaak gaat het bij voorlichting om de website, brochures en een deel van de (algemene) antwoorden die via de telefoon worden gegeven.
- Het gericht kunnen verbeteren van de informatie en de adviezen (én dus ook content) die aan burgers en bedrijven worden gegeven. Vaak gaat het daarbij een deel van

de antwoorden die in klantcontact via scripts (of beslisbomen) aan de telefoon worden gegeven. Of in online 'zelfhulpapplicaties' via de website.

- Het gericht verbeteren van de dienstverlening én de communicatie rondom transactie van die producten en/of diensten waarover (veel) vragen over worden gesteld.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening.

1.6.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Soort vraag: toegang, toeleiding of transactie' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.7 Inhoudelijke categorisering

Wat is het?

Bij de inhoudelijke categorisering van klantvragen wordt als criterium de Thema-indeling Overheid van Overheid heeft *Antwoord*[®] gehanteerd. De Thema-indeling Overheid is een standaard thema-indeling die gebruikt wordt om overheidsinformatie te categoriseren en aan te bieden aan burgers en bedrijven. De Thema-indeling Overheid bestaat uit een vraaggerichte indeling in thema's en subthema's die aansluiten bij de vragen van de burger en bedrijven. Deze indeling is te vinden op: www.overheidheeftantwoord.nl/standaarden_contentstructuur-overheid

1.7.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van klantvraaganalyse gericht op 'inhoudelijke categorisering' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)

1.7.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
- Ken over de periode die je wilt analyseren aan de vragen een kenmerk toe dat ze linkt aan een van de 14 thema's (of subthema's) uit de vraagstructuur van Overheid heeft *Antwoord*[®]. Maak er per thema en/of subthema bijvoorbeeld een top 10 van. Dit kan voor de verschillende bronnen samen worden gedaan of per bron (kanaal) apart. Zo kan inzicht ontstaan in de mogelijke verschillen in de soort vragen die burgers en bedrijven over een bepaald thema en/of subthema wel aan de telefoon, maar niet via de website stellen.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten (voor zover dat bij stap 2 nog niet duidelijk is) van uw organisatie de 'top 10' vragen per thema en/of subthema betrekking hebben.
- Vergelijk per thema en/of subthema de 'top 10' vragen die burgers en bedrijven stellen met de FAQ's die door u worden gebruikt op de website of de antwoorden die door uw organisatie worden gebruikt (website, brieven, antwoorden KCC, formulieren, brochures, etc.) over die producten en/of diensten.
- Zit daar discrepantie tussen, leg die dan vast en rapporteer daarover aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening. Of dien een wijzigingsverzoek bij Overheid heeft *Antwoord*[®] in om een of meerdere (sub)thema's aan te passen.
- Vergelijk maandelijks de 'top 10' vragen per thema en/of subthema die door de relevante doelgroepen worden gesteld met die van de voorgaande maand. Rapporteer over:
 - Veranderingen (naar boven of beneden) per thema en/of subthema in de top 10 vragen per relevante doelgroep.
 - Verschuivingen in het dienstverleningskanaal die voor het stellen van vragen per thema en/of subthema worden gebruikt per relevante doelgroep.

29

1.7.3 Wat levert het op?

Inzicht in de vragen die burgers en bedrijven over een bepaald thema en/of subthema stellen biedt praktische, toepasbare kennis over de kwaliteit van de informatievoorziening over die thema's en / of subthema's en de dienstverlening rondom 'de bijbehorende' producten en/of diensten. Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening over de relevante thema's

en of subthema's waarover (veel) vragen over worden gesteld.

- Het gericht kunnen verbeteren van de dienstverlening rondom de producten en/of diensten in relatie met de thema's en/of subthema's waarover (veel) vragen over worden gesteld.
- Het voor de relevante thema's en/of subthema's op maat kunnen (gaan) ontwikkelen van informatievoorziening en dienstverlening.
- De mogelijkheid om – als er ook kennis wordt verzameld over het gebruik van kanalen – gericht kanaalsturing toe te passen.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening en dienstverlening.

1.7.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Inhoudelijke categorisering' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.8 Klantproces

30

Wat is het?

Elke overheidsorganisatie heeft haar eigen doelen, beleid, visie en strategie om die doelen - binnen de wettelijke kaders - te realiseren. Op basis van die 'mix' bepalen overheidsorganisaties zelf - in een balans tussen klantvoorkeuren en maatschappelijke en bedrijfsmatige criteria - hoe zij hun klanten via welke dienstverleningskanalen gaan bedienen. Op basis van de keuzes die een overheidsorganisatie daarin maakt, wordt een zogeheten klantproces ontwikkeld. Een klantproces is een soort stappenplan waarin duidelijk is beschreven welke (inter)actie door welke afdeling met welk doel - gericht op de klant - plaatsvindt.

Idealiter worden klantprocessen beschreven, ontwikkeld en geïmplementeerd vanuit de vragen en gebeurtenissen in het leven van de klant. Daarbij zijn de vragen van burgers en bedrijven zowel in de dienstverlening als ook in de bedrijfsvoering het beginpunt én het eindpunt van het proces. Met andere woorden, de vraag van een bedrijf om een milieuvergunning en het proces wat daarop volgt wordt ook weer afgesloten met de vraag: "Bent u tevreden?".

Het resultaat voor de klant. Daar gaat het om. Letterlijk gaat het dan bij een klantproces om alle klantcontacten die samen hebben plaatsgevonden tussen een bepaalde individuele burger of bedrijf en een bepaalde organisatie (of een bepaalde "keten"), naar de tijd geordend.

1.8.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van een klantvraaganalyse gericht op 'klantprocessen' is het nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vastgelegde vragen via vraag-antwoord softwaretoepassingen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd

1.8.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de klantvragen betrekking hebben.
- Beschrijf voor de voor de top 5 producten en/of diensten waar de meeste vragen over worden gesteld:
 - a. Soort product/dienst (korte omschrijving);
 - b. Ingezette kana(a)l(en);
 - c. De omvang en aard van de doelgroep;
 - d. De voorwaarden van het product/dienst;
 - e. Welke afdeling(en) betrokken is (zijn) bij de levering van het product/dienst;
 - f. De processtappen vanuit de vraag van de klant tot en met de check bij de klant: "Bent u tevreden over.....".
- Maak de top 5 klantprocessen, inzichtelijk over welke processtap(pen), via welk(e) kana(a)l(en), de meeste klantvragen worden gesteld.
- Rapporteer deze bevindingen aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.

1.8.3 Wat levert het op?

In de eerste plaats leert klantvraaganalyse gericht op het aspect 'klantprocessen' organisaties kijken naar hun dienstverlening vanuit het perspectief van de klant. Daarnaast zorgt het in kaart brengen van processtappen en vragen die daarover gesteld worden voor inzicht in de kwaliteit van de informatievoorziening en de dienstverlening rondom die processtappen. Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het starten van denken én doen in bruikbare inzichten en kennis in klantvragen en de uitwerking naar klantprocessen.
- Het in kaart kunnen brengen én onderbouwen van de problemen en de verbeterpunten in de (klant)processen.
- Het gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening over de relevante processtappen waarover (veel) vragen worden gesteld.
- Het gericht kunnen verbeteren van de dienstverlening rondom de relevante processtappen waarover (veel) vragen worden gesteld.
- De mogelijkheid om binnen klantprocessen – als er ook kennis wordt verzameld over het gebruik van kanalen – gericht kanaalsturing toe te passen.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening en dienstverlening.

1.8.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Klantproces' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.9 Vraagverheldering

Wat is het?

Het duidelijk krijgen van wat de (werkelijke) vraag is van de burger of een bedrijf is de kern van vraagverheldering. Met als doel een zo objectief mogelijke vaststelling van de vraag (achter de vraag) van de burger of een bedrijf. Zo gaat het bijvoorbeeld via de website en digitale vraagverheldering om het online vraaggericht ondersteunen van een burger of een bedrijf die naar passende dienstverlening zoekt. Een uitwerking (resultaat) van vraagverheldering zijn bijvoorbeeld dialoogscripts die in een KCC gebruikt kunnen worden.

Bij een face-to-face gesprek tussen een medewerker en bijvoorbeeld een burger zal vraagverheldering deels bestaan uit intuïtief reageren (op basis van kennis en ervaring) op de individuele situatie. En als het gaat om klantvraaganalyse gericht op vraagverheldering is het zaak juist deze, meer intuïtieve vragen (kennis) die in de hoofden van mensen zit te leren (her)kennen en te gaan gebruiken om breder te kunnen toepassen. Het is in ieder geval de randvoorwaardelijke kennis die ook nodig is om de stap te kunnen maken naar online vraag-en-antwoord modules (scripts voor selfservice via internet).

1.9.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Klantvraaganalyse gericht op vraagverheldering kan daarom enerzijds vanuit het perspectief van de medewerker (van binnen naar buiten) worden benaderd, maar anderzijds ook vanuit het perspectief van burgers en bedrijven (van buiten naar binnen). Daarom is het belangrijk dat juist bij deze vorm van klantvraaganalyse ook de bron 'eigen mensen' goed wordt benut. Kortom, het is nodig om te beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen via de website met speciale software die gebruikt wordt om burgers en bedrijven online vragen te laten stellen
- Vragen die letterlijk door medewerkers van een KCC of aan de balie worden vastgelegd (een alternatief is periodiek een expertgroep van ca. vier KCC- of baliemedewerkers te bevragen over welke vragen hen zijn opgevallen van burgers en bedrijven die zij spreken)
- Vragen die medewerkers (professionals) gebruiken om in een gesprek met een burger of een vertegenwoordiger van een bedrijf de werkelijke vraag helder en compleet te krijgen

33

1.9.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld c.q. vragen die medewerkers gebruiken om een 'hulpvraag' helder en compleet te krijgen .
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de klantvragen en de vragen van medewerkers betrekking hebben.
- Beschrijf voor de voor de top 5 producten en/of diensten waar de meeste vragen over worden gesteld:
 - De volgorde waarin de vragen worden gesteld (zowel 'van binnen naar buiten' als 'van buiten naar binnen');
 - Wie de vragen stelt en als het gaat om de vragen die medewerkers (de professionals) stellen, is het belangrijk te achterhalen waarom de vragen worden gesteld. Dit heeft veelal te maken met het 'afvinken' van de voorwaarden die aan een product of dienst zijn verbonden.
- Maak, voor de ontwikkelde top 5 producten, de dialogen inzichtelijk zoals die 'zowel 'van buiten naar binnen' (burgers en bedrijven die vragen stellen) als 'van binnen naar buiten' (medewerkers die vragen gebruiken om de hulpvraag compleet en helder te

krijgen en af te vinken) plaatsvinden.

- Rapporteer over deze dialogen en bevindingen aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.

1.9.3 Wat levert het op?

In de eerste plaats leert klantvraaganalyse gericht op het aspect 'vraagverheldering' organisaties kijken naar hun dienstverlening vanuit het perspectief van de klant. En de combinatie te maken met de voorwaarden die er aan producten en diensten zijn verbonden. Dit zijn ook de voorwaarden die door medewerkers in de contacten met burgers en bedrijven worden getoetst. Daarnaast zorgt het in kaart brengen van de dialogen rondom producten en diensten voor inzicht in de verbeterpunten in de informatievoorziening en de dienstverlening. Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het in kaart kunnen brengen én onderbouwen van de problemen en de verbeterpunten in de (klant)dialogen die direct verbonden zijn aan producten en diensten.
- Het gericht kunnen ontwikkelen van vraag-antwoord modules om dialogen effectief online aan te kunnen bieden.
- Het kunnen delen van de kennis over de optimale dialoog om in klant-contact de (werkelijke) vraag van burgers en bedrijven te achterhalen en compleet te krijgen.
- Een hogere klantwaardering voor de begrijpelijkheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening en dienstverlening.

1.9.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Vraagverheldering' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.10 Herkennen informatielacunes

Wat is het?

Een informatielacune heeft betrekking op het niet matchen van de vraag met het aanbod van de informatie. Dit kan van toepassing zijn op de totale informatie van een organisatie waardoor niet alle vragen van burgers en bedrijven via de verschillende dienstverleningskanalen beantwoord kunnen worden. Of er is sprake van een informatielacune binnen een kanaal. Zo kan bijvoorbeeld het aantal aangeboden

informatieresultaten bij een gerichte zoekopdracht binnen een website niet consistent zijn met de aard en het doel van die website.

Het herkennen van discrepanties tussen vraag en aanbod is een punt dat speciale aandacht moet genieten. Het bijhouden van vragen van burgers en bedrijven die niet beantwoord kunnen worden met het aanbod van informatie is daarbij steeds het uitgangspunt. Het gaat hierbij niet alleen om de vragen die niet (direct) beantwoord kunnen worden omdat er geen informatie voor is, maar ook om content die niet gevonden wordt.

1.10.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van een klantvraaganalyse gericht op het 'herkennen van informatielacunes' is het nodig om te kunnen beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- Overzicht van en inzicht in het eigen informatie aanbod. En dan gaat het met name om de antwoorden van het KCC (de kennisbank), de content van de website en de FAQ's die op de website worden gepubliceerd etc.
- Overzicht en inzicht in:
 - De klantvragen waarop een medewerker van het KCC aan de telefoon of in chatsessie niet (in een keer) een antwoord kon geven (de eerste lijn).
 - De klantvragen waarop een medewerker in de tweede lijn aan de telefoon of in een chatsessie niet (in een keer) een antwoord kon geven (de tweede lijn).
 - De klikpaden op de website (de webstatistieken). En bijvoorbeeld ook het gebruik van aanwezige FAQ's.
 - De gebruikte zoektermen op de website en wat er daarna met de gepresenteerde resultaten wordt gedaan (klikratio).
 - De vragen en woorden die worden ingetypt in een vraag-antwoord module en wat er vervolgens met de gepresenteerde resultaten wordt gedaan.

35

1.10.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk onbeantwoorde en niet in een keer beantwoorde vragen, zoekopdrachten en websitebezoeken etcetera van burgers en bedrijven.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie die vragen, zoekopdrachten en websitebezoeken etcetera betrekking hebben. En maak daar een top 10 van.
- Analyseer voor deze top 10 van producten en/of diensten en de bijbehorende niet in

een keer beantwoorde vragen, zoekopdrachten en websitebezoeken etcetera of er sprake is van:

a. Informatie die er wel is, maar niet (in een keer) gevonden kon worden.

b. Informatie en content die gewoonweg (nog) niet aanwezig is.

- Rapporteer over deze bevindingen aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.

1.10.3 Wat levert het op?

In de eerste plaats geeft klantvraaganalyse gericht op het aspect 'herkennen van informatielacunes' organisaties inzicht in:

- Hoe goed kunnen burgers, bedrijven én eigen medewerkers in het aanbod van informatie direct vinden wat zij zoeken;
- En welke vragen worden wel gesteld en welke informatie wordt wel op gezocht, maar waar we (nog) geen antwoord op hebben.

Daarnaast zorgt het in kaart brengen van informatielacunes rondom producten en diensten voor inzicht in de verbeterpunten in de informatievoorziening. Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening rondom de eigen producten en/of diensten door:
 - Informatie beter vindbaar te maken;
 - Het eigen aanbod van informatie beter af te stemmen op de vraag (als de content er niet is).
- De mogelijkheid om gericht te kunnen doorverwijzen naar een andere afdeling binnen de eigen organisatie of een andere overheidsorganisatie.
- De mogelijkheid om - als er ook kennis wordt verzameld over het gebruik van kanalen - gericht kanaalsturing toe te passen.
- Een hogere klantwaardering voor de vindbaarheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening.

1.10.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Herkennen informatielacunes' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.11 Analyseren integraliteit over kanalen

Wat is het?

Multichanneling heeft betrekking op de manier waarop producten en diensten via de verschillende kanalen worden aangeboden aan burgers en bedrijven. Daarbij is het van belang dat die communicatiekanalen zo worden ingericht én integraal gemanaged dat burgers en bedrijven de informatievoorziening en dienstverlening als een logisch geheel ervaren.

Burgers en bedrijven kunnen uit steeds meer verschillende communicatiekanalen kiezen waarlangs informatie en dienstverlening wordt aangeboden. Het effect daarvan is dat kanalen dus ook 'door elkaar heen' worden gebruikt. Het is om die reden belangrijk dat kanalen identieke resultaten opleveren: de informatie en de dienstverlening via het ene kanaal moet in de kern gelijk zijn aan informatie uit een ander kanaal. Informatie uit het ene dienstverleningskanaal moet ook samengevoegd en verwerkt kunnen worden met informatie uit een ander kanaal.

1.11.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van een klantvraaganalyse gericht op het 'analyseren van integraliteit over kanalen' is het nodig om te kunnen beschikken over twee of meer van de volgende bronnen:

- De klantvragen die (zo) letterlijk (mogelijk) door KCC medewerkers in de kennisbank van het kanaal telefoon worden vastgelegd
- De klikpaden op de website (de webstatistieken). En ook het gebruik van aanwezige FAQ's en de gebruikte zoektermen.
- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen die (letterlijk) door medewerkers van de balie worden vastgelegd.

1.11.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via twee of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie de klantvragen betrekking hebben.
- Analyseer welke vragen worden gesteld per kanaal en welke informatie het meest

gebruikt wordt (bijv. surfgedrag) en vergelijk de resultaten van de analyse per kanaal.

- Wordt in één van de kanalen onevenredig veel een bepaalde vraag gesteld, probeer dan de oorsprong te achterhalen: wordt er geen duidelijk antwoord gegeven, is de content niet te vinden?
- Probeer te achterhalen hoe verwezen wordt van het ene kanaal naar het andere kanaal (telefoonnummer op de website, etc.). Wordt er toch van 'het afgeraden' kanaal veel gebruik gemaakt, probeer dan te achterhalen waar dat in zit (soort vragen, doelgroep, etc.).
- Rapporteer over deze bevindingen aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.

1.11.3 Wat levert het op?

In de eerste plaats geeft klantvraaganalyse gericht op het aspect 'analyseren van integraliteit over kanalen' organisaties inzicht in:

- Hoe goed kunnen burgers en bedrijven in de verschillende kanalen (per kanaal) de informatie vinden die zij zoeken;
- En welke vragen worden wel in het ene kanaal gesteld, maar niet via de andere kanalen. Daarnaast zorgt het in kaart brengen van de integraliteit over kanalen rondom producten en diensten voor inzicht in de verbeterpunten ten aanzien van die verschillende kanalen.

Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Het gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening rondom de eigen producten en/of diensten binnen een kanaal.
- Het gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening rondom de eigen producten en/of diensten over de verschillende kanalen heen.
- De mogelijkheid om gericht kanaalsturing toe te passen.
- Een hogere klantwaardering voor de vindbaarheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening binnen een kanaal en over de kanalen heen.

1.11.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Analyseren integraliteit over kanalen' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

1.12 Analyseren integraliteit over organisaties (en afdelingen)

Wat is het?

Veel ontwikkelingen bij overheden zijn gericht op een meer klantgerichte overheidsdienstverlening waarbij burgers en bedrijven de overheid als één logisch geheel ervaren. Daarnaast wordt ook gewerkt aan 'het kunnen ordenen' van het producten- en dienstenaanbod door de overheid op basis van de klantvraag. Met andere woorden, het is straks voor burgers en bedrijven niet zozeer meer van belang wie de formele 'eigenaar' van een product of dienst is. Op termijn wordt de overheidsdienstverlening geïntegreerd aangeboden. Dat wil zeggen dat informatievoorziening en dienstverlening in klantcontacten in onderlinge samenhang worden ingezet.

Overigens geldt het oplossen van deze uitdaging net zo goed voor individuele dienstverleners. Dat wil zeggen, ook een vraag van een bedrijf aan een gemeente of van een burger aan UWV kan betrekking hebben op producten en/of diensten van meerdere afdelingen binnen die organisatie. En het goed met elkaar laten samenwerken van afdelingen om ervoor te zorgen dat er antwoord komt op - in de ogen van een burger of bedrijf - die ene vraag kan nog wel eens een grotere uitdaging zijn dan bij verschillende organisaties.

1.12.1 Wat heb ik ervoor nodig?

Voor het kunnen doen van een klantvraaganalyse gericht op het 'analyseren van integraliteit over organisaties' is het nodig om te kunnen beschikken over één of meer van de volgende bronnen:

- De klantvragen die (zo) letterlijk (mogelijk) door KCC medewerkers in de kennisbank van het kanaal telefoon worden vastgelegd
- De gebruikte zoektermen op de website
- Vragen die via de e-mail worden gesteld
- Vraagformulering in brieven
- Vragen die in chatsessies worden gesteld
- Vragen die (letterlijk) door medewerkers van de balie worden vastgelegd.

1.12.2 Hoe pak ik het aan?

- Verzamel via één of meerdere van de bovenstaande bronnen zoveel mogelijk vragen die burgers en bedrijven hebben gesteld.
- Maak inzichtelijk op welke producten en/of diensten van uw organisatie die klantvragen betrekking hebben.
- Breng in kaart of deze vragen en de producten en/of diensten door een of meerdere afdelingen binnen uw organisatie worden geleverd. En maak daarbij ook zichtbaar

welke vragen worden gesteld over producten en/of diensten die buiten het eigen werkgebied liggen.

- Probeer te achterhalen hoe binnen de organisatie wordt omgegaan met de vragen die samenwerking tussen verschillende afdelingen oproepen om te worden beantwoord. Dit kan bijvoorbeeld door een vraag die vanuit het KCC wordt doorgestuurd letterlijk te volgen: naar wie gaat de mail, wat is de inhoud van de mail, wat doet de ontvanger er mee, welke vragen heeft hij nog, hoe lang duurt het voordat de vraag wordt beantwoord, etc. Door dit regelmatig (steekproefsgewijs) te doen, ontstaat er inzicht in het proces en kunnen verbetervoorstellen worden gedaan.
- Probeer te achterhalen hoe wordt omgegaan met vragen van burgers en bedrijven die worden gesteld over producten en/of diensten die buiten het eigen werkgebied (afdeling of organisatie) liggen.
- Rapporteer over deze bevindingen aan de eigenaren van de verschillende bronnen (kanalen) en diegenen die binnen uw organisatie verantwoordelijk zijn voor informatievoorziening en dienstverlening.

1.12.3 Wat levert het op?

Het doen van klantvraaganalyse gericht op het aspect 'analyseren van integraliteit over organisaties' geeft inzicht in:

- Hoe goed begrijpen en hebben burgers en bedrijven zicht op voor welke producten en diensten ze bij welke overheidsorganisatie moeten zijn;
- En welke van deze 'grensoverschrijdende' klantvragen worden aan uw organisatie wel in het ene dienstverleningskanaal gesteld, maar niet via de andere kanalen.

Met deze kennis zijn er de volgende resultaten te boeken:

- Worden er veel vragen gesteld die niet binnen het werkgebied liggen van de organisatie waarvoor de analyse wordt uitgevoerd, dan dient op basis van beleid omtrent verwijzingen tussen organisaties gekeken te worden of en hoe informatie van de andere organisatie(s) dient te worden opgenomen. Mocht ervoor gekozen worden die informatie op te nemen, houd er dan wel rekening mee dat er afspraken moeten worden gemaakt met de andere organisatie(s) over hoe de informatie up-to-date gehouden wordt.
- Het samen met een andere organisatie(s) gericht kunnen verbeteren van de informatievoorziening rondom eigen producten en/of diensten.
- Een hogere klantwaardering voor de vindbaarheid en bruikbaarheid van uw informatievoorziening binnen een kanaal en over de kanalen heen.

1.12.4 Een voorbeeld

Een voorbeeld met betrekking tot 'Analyseren integraliteit over organisatie (en afdelingen)' is terug te vinden op www.antwoordcommunity.nl.

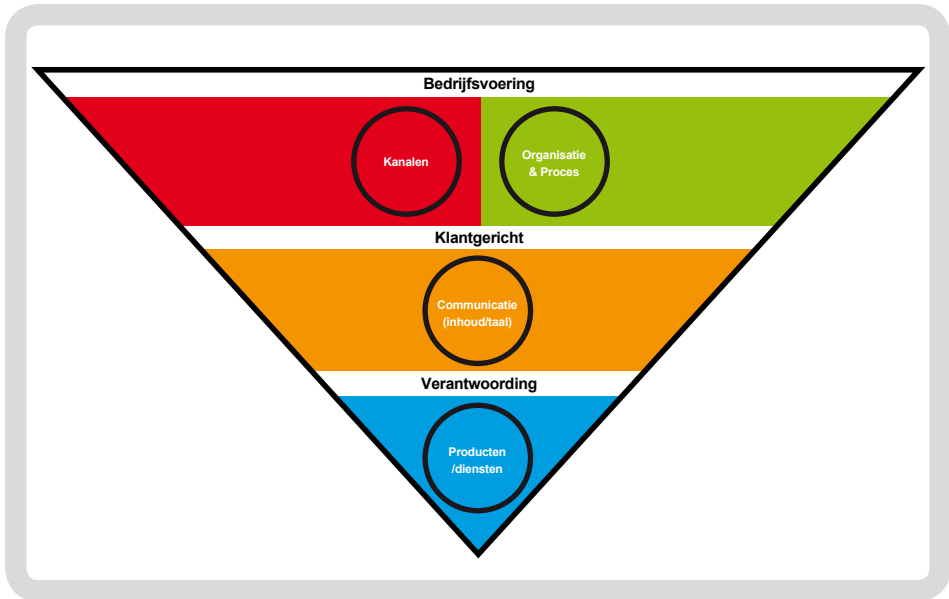
Inleiding

In het eerste hoofdstuk zijn de vier hoofddoelen van klantvraaganalyse uitgewerkt. Dat zijn hoofddoelen waarop met behulp van klantvraaganalyse concreet inzichtelijk kan worden gemaakt hoe je daar als overheid op presteert. Aan deze vier hoofddoelen zijn 11 subdoelen verbonden. Voor deze 11 subdoelen zijn praktische stappenplannen gemaakt. In het tweede deel van deze publicatie zijn de vier hoofddoelen in drie niveaus geplaatst. Een startniveau voor beginners, klantvragen analyseren voor gevorderden en tenslotte klantvraaganalyse voor de experts. Dit is bedoeld voor overheden die in het eerste hoofdstuk al met een of meerdere doelen hebben kennism gemaakt en gewerkt en nu een volgende stap willen maken in het gebruiken van de methode. Klantvraaganalyse kan bijvoorbeeld worden ingezet om klantcontacten te kunnen doorberekenen (niveau voor beginners) of om het informatieaanbod af te stemmen op het klantproces (voor experts). Dit is mogelijk door combinaties te maken van subdoelen. Ook dit is, net als in het eerste hoofdstuk per niveau uitgewerkt in een praktisch stappenplan.

43

In de volgende drie paragrafen worden de drie niveaus van klantvraaganalyse beschreven in volgorde van diepgang:

- Het eerste niveau van klantvraaganalyse is verantwoording (2.1). Verantwoording gaat het minst ver en is het eenvoudigst te realiseren. Hiervoor zijn drie subdoelen uitgewerkt: rapportage op basis van organisatiedoelen, doorberekening van klantcontacten en rapportage van effect.
- Klantgerichtheid is het volgende niveau (2.2): door analyses op die aspecten van de klantvraag kan de aangeboden content echt doelgericht en effectief worden aangepast op de vraag. Voor klantgerichtheid zijn de volgende drie subdoelen uitgewerkt: doelgroepgericht informatie aanbieden, de content aanbieden in de taal van de klant en het contentaanbod laten aansluiten op de vraag.
- Bedrijfsvoering heeft als derde niveau te maken met afstemming van content tussen kanalen en organisaties en het diepgaand analyseren van vraag en aanbod. Ook voor bedrijfsvoering zijn drie subdoelen uitgewerkt: beheersen van verwijzingen tussen kanalen, informatieaanbod afstemmen op het klantproces en het informatieaanbod afstemmen op de organisatie.



Rapportage

44

De kwaliteit van rapporteren is van belang voor het verkrijgen van draagvlak. Bovendien is het van belang om zo te rapporteren dat het eenvoudig is om iets met de resultaten te doen. Rapporteer dus altijd zo concreet en toegankelijk mogelijk voor de organisatie. Quick wins kunnen makkelijk wat meer aandacht krijgen door ze in een kader te zetten. Een duidelijke managementsamenvatting is van belang wanneer de rapportage uit een aantal pagina's begint te bestaan. Zorg bovendien voor duidelijke, neutrale (objectieve) rapportages.

De klantvraagrapportage dient ook ter verantwoording van de klantvraaganalyses. Met andere woorden, de rapportage moet de meerwaarde van de inspanning zichtbaar maken.

Geef bovendien een duidelijke meerwaarde en transparantie door ook te rapporteren wat met de vorige analyses is gebeurd. Rapporteer of én hoe de doelen van de organisatie worden behaald (of niet) met betrekking tot klantencontacten.

2.1 Analyse voor verantwoording

Voor verantwoording van uitgaven aan content management en klantvraaganalyse is het van belang om op basis van de doelen van de organisatie te rapporteren welke kanalen welke klantcontacten hebben afgehandeld. Wanneer klantcontacten worden doorberekend aan contentleveranciers (bijv. gemeentelijke diensten) is het van belang de klantcontact-registraties te voorzien van een aanduiding die ze linkt aan de leveranciers.

2.1.1 Rapportage op basis van organisatiedoelen

Overheidsorganisaties bepalen zelf hoe zij hun klanten via welke dienstverleningskanalen gaan bedienen. Daarvoor worden prestatie-indicatoren vastgesteld. Zie hiervoor ook de publicatie *Sturen op Antwoord*[®] - Meten en verbeteren van uw klantcontact. Deze publicatie gaat over het vaststellen van Kern Prestatie Indicatoren met als doel om uiteindelijk de kwaliteit van een klantcontactcentrum te kunnen verbeteren. Zo kan het een doel zijn (zie ook het voorbeeld) om 65% van de klantcontacten via internet af te handelen. Met deze vorm van klantvraaganalyse kan worden vastgesteld of organisatiedoelen voor klantcontact ook worden gehaald.



Doel
Rapportage op basis van organisatiedoelen
Benodigde informatie
- Registraties van klantcontacten per kanaal - Organisatiedoelen
Stappen
1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website ¹ . 2. Verzamel de organisatiedoelen. 3. Organiseer de unieke vragen/bezochte pagina's zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is of een bepaalde pagina bezocht is. 4. Voorzie de gegroepeerde vragen/bezochte pagina's van een kenmerk dat ze koppelt aan de organisatiedoelen (indien het veel klantcontacten zijn, kan volstaan worden met een steekproef). 5. Verzamel de rapportages van organisatiedoelen over een aantal perioden. 6. Rapporteer of voldaan wordt aan de organisatiedoelen en (indien van toepassing) wat de afwijking is en de ontwikkeling door de tijd. Zijn op basis van de analyses oplossingen te herkennen, geef deze dan ook aan.

¹ Tijdens een websitebezoek kunnen meerdere pagina's worden bezocht. Het is dus van belang om het aantal unieke bezoekers te tellen en niet het aantal keer dat een pagina geopend is.

Voorbeeld

Het doel van de gemeente Rommeldam is om 65% van de klantcontacten via internet af te handelen met betrekking tot de aanvragen uitstallingsvergunning. In de analyse wordt uitgezocht of dat in de maand februari al is bereikt.

Benodigd: een overzicht van alle klantcontacten (anders is het niet mogelijk om % van het geheel te maken) over februari.

Aan alle klantcontacten dient een kenmerk te worden toegekend die aangeeft op welke product of dienst het klantcontact betrekking heeft. De gemeente heeft een overzicht van hoe vaak welke webpagina's zijn geraadpleegd en een overzicht van hoe vaak welke vraag is gesteld aan de telefoon en aan de balie. Het overzicht van de vragen en webpagina's wordt in excel voorzien van een aanduiding 'Uitstal' wanneer het de uitstallingsvergunning betreft.

Kijk welk aantal van de klantcontacten betrekking heeft op de uitstallingsvergunning en welk percentage daarvan gedaan is via internet. Uit de gegevens van de gemeente blijkt dat 60% van de klantcontacten¹ over de uitstallingsvergunning via internet plaatsvindt.

46

2.1.2 Doorberekening klantcontacten

Als klantcontacten meer centraal via een KCC en het internet worden afgehandeld is het voor een organisatie relevant om te weten welk organisatiedeel 'zorgt' voor welk aantal klantvragen. Klantvraaganalyse gericht op 'doorberekening van klantcontacten' zorgt voor een overzicht van klantcontacten en het verantwoordelijke organisatieonderdeel (zie ook het voorbeeld).

1.6 Soort vraag

1.7 Inhoudelijke categorisering

Doel

Doorberekening klantcontacten

Benodigde informatie

- Registraties van klantcontacten per kanaal

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is of een bepaalde pagina bezocht is.
3. Voorzie de gestelde vragen en bezochte pagina's van een categorisering die duidelijk maakt welk organisatieonderdeel verantwoordelijk is voor bepaalde vragen/pagina's.
4. Rapporteer de aantallen gestelde vragen per organisatieonderdeel.

Voorbeeld

In de gemeente Rommeldam worden klantcontacten per maand door de publieksdienst voorberekend aan de verantwoordelijke dienst. Zo ook in de maand maart.

Alle klantcontacten over de maand maart worden voorzien van een aanduiding die aangeeft welke dienst verantwoordelijk is.

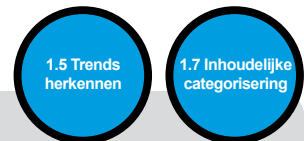
In Excel wordt elke vraag (waar al achter staat hoe vaak de vraag is gesteld) voorzien van de dienst waar de vraag over gaat.

Zo ontstaat een overzicht met alle klantcontacten en de verantwoordelijke dienst. Per kanaal zijn de kosten van het contact verschillend en ook de aard van de vraag is belangrijk, want de publieksdienst van de gemeente Rommeldam vraagt voor telefonische beantwoording van de vraag een hoger tarief dan voor doorverbinden.

2.1.3 Rapportage van effect

De rapportage van effect maakt het mogelijk om de effecten van de verbetervoorstellen op basis van de methodiek voor klantvraaganalyse te monitoren en daarnaast ook de effecten van bijvoorbeeld een communicatiecampagne te meten. In het voorbeeld worden daarvoor al twee mogelijkheden beschreven.

47



Doel

Rapportage van effect²

Benodigde informatie

- Klantcontacten over een bepaalde periode
- Analyses eerder perioden

Stappen

1. Voer de stappen uit bij 'rapportage op basis van organisatiedoelen'.
2. Vergelijk de resultaten over een aantal perioden met elkaar en rapporteer de trends.

² Deze rapportage van effect maakt het mogelijk om de effecten van gebruik (en toepassing van de resultaten!) van de methodiek te monitoren en daarnaast ook de effecten van communicatiecampagnes.

Voorbeeld

De gemeente Rommeldam wil zien of de klantvraaganalyses effect hebben gehad. De organisatie voert de klantvraaganalyses uit omdat ze meer klantcontacten via internet wil afhandelen (65% van de contacten over de uitstallingsvergunning) en dat ze de aangeboden content wil verbeteren.

Ze voert op basis van de organisatiedoelen analyses uit en rapporteert het veranderende percentage digitale contacten over een aantal maanden. Deze wees uit dat over februari het percentage contacten via internet 60% was, terwijl het in maart en april veranderde van 61 naar 63%.

De aangeboden content wordt voortdurend verbeterd bij de gemeente Rommeldam. Dat gebeurt onder andere op basis van de analyses die elke maand gerapporteerd worden. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het taalgebruik. De gemeente heeft de content op internet aangepast, omdat daar een moeilijke zin in stond over de betalingstermijn van de precariobelasting. Er kwamen per maand ongeveer 100 telefoontjes binnen met een vraag over de betalingstermijn van de precariobelasting. Begin april is die internet content aangepast. Over april en mei is het dus belangrijk om te rapporteren hoeveel er gebeld is over de betalingstermijn van de precariobelasting, omdat die rapportage aantoont dat er geld bespaard wordt door telefonische klantcontacten te voorkomen.

2.2 Analyse voor klantgerichtheid

Door analyses op deze aspecten van de klantvraag kan de aangeboden content steeds klant- en doelgerichter worden aangepast op de vraag. Het goed analyseren van klantvragen kan ook het inzicht geven in hoe de tactische en operationele werkprocessen rondom content en kanalen steeds beter kunnen worden uitgevoerd.

Klantvragen kunnen inzicht geven in hoe tactische en operationele processen beter kunnen worden ingevoerd.

2.2.1 Doelgroepgericht informatie aanbieden

Bij doelgroepgerichte informatie gaat het erom te achterhalen welke doelgroep naar welke informatie vraagt. De 'tone of voice' van je informatievoorziening (zie ook het voorbeeld) moet niet die van jezelf zijn, maar die van je klanten; burgers en bedrijven. Herkenning, daar gaat het om zodat op maat informatie wordt aangeboden. Vanuit die inzichten en kennis kan, een eerste aanzet tot, tot het doelgroepgericht aanbieden van informatie ontstaan.



Doel

Doelgroepgericht informatie aanbieden

Benodigde informatie

- Klantcontacten van alle kanalen
- (indien aanwezig: doelgroepbeleid)

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is of een bepaalde pagina bezocht is.
3. Voorzie de gestelde vragen en bezochte pagina's van een categorisering die duidelijk maakt welke doelgroep verantwoordelijk is voor het klantcontact. Doel is te zien of de groepen die herkend kunnen worden aan de hand van de vraag afwijken van de in beleid op basis van vastgestelde groepen, indien aanwezig. Doel is eveneens informatie op basis van doelgroep aan te bieden.
4. Rapporteer de aantallen gestelde vragen per doelgroep en neem indien van toepassing een advies op voor (h)erkenning van doelgroepen in de organisatie van de content.
5. Adviseer over het opnemen van informatie die nu niet aanwezig is.

Voorbeeld

De gemeente Rommeldam heeft geen beleid voor doelgroepen geformuleerd, maar wil wel gericht voor doelgroepen informatie gaan aanbieden. Daarvoor moet de gemeente wel eerst weten welke doelgroepen er te onderkennen zijn, wanneer je kijkt naar de inhoud van de klantcontacten.

De gemeente verzamelde de klantcontacten van de telefoon, waar 2 maanden lang is bijgehouden welke vragen burgers stellen. Daarnaast verzamelden ze de statistieken van de webpagina's en van de zoekmachine van de website.

Uit het overzicht van contacten bleek dat er naast van de Nederlandstalige pagina's ook gebruik werd gemaakt van de Engelstalige pagina's. Van de Engelstalige pagina's waren er een aantal die qua aantallen bezoekers eruit sprongen. Vooral de Engelstalige pagina over kinderopvang en over 'housing' waren in trek, de toeristische pagina's in het Engels eigenlijk helemaal niet. Daaruit concludeerde de gemeente dat de Engelstalige gebruiker vooral (toekomstige?) Expats zijn en dat die een heel andere informatiebehoefte hebben dan de reguliere Nederlandse bezoekers van de site. Nadat in de analyse hieraan aandacht was geschonken werd besloten om voor de Engelstalige bezoeker andere informatie aan te bieden dan voor de Nederlandse bezoeker en werd het Engelstalige aanbod m.b.t. wonen in de gemeente Rommeldam uitgebreid. Die uitbreiding was nodig omdat uit de statistieken van de zoekmachine bleek dat er een aantal onderwerpen (internationale scholen bijvoorbeeld) nu op de Engelstalige website niet te vinden was.

2.2.2 De content aanbieden in de taal van de klant.

Klantvraaganalyse gericht op het 'content aanbieden in de taal van de klant' gaat over het ontwikkelen en beheren van begrijpelijke content (zie ook het voorbeeld). Concreet gaat het dan over het (gaan) vermijden van moeilijke woorden, vage woorden en vakjargon. Deze manier van klantvraaganalyse maakt de verbetermogelijkheden op dat gebied inzichtelijk.

1.2 Woord-
gebruik

1.3 Vraag-
formulering

1.7 Inhoudelijke
categorisering

Doel

De content aanbieden in de taal van de klant.

Benodigde informatie

- Klantcontacten van telefoniekanaal en zoekmachine van de website.

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.).
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaald woord is gebruikt.³
3. Groepeer woorden die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp en daarna de woorden die dezelfde betekenis hebben en kijk waar meerdere termen met dezelfde betekenis voor komen en het nodig is om één voorkeursterm te hanteren. Adviseer om deze voorkeursterm exclusief in de content op te nemen. Soms valt er niet aan te ontkomen hiervoor een juridische of ambtelijke term te gebruiken. Als dat zo is, leg die dan uit. De voorkeur heeft de term te gebruiken die de burger het meeste hanteert.
4. Groepeer de door de burger gestelde vragen zo dat verschillend gestelde vragen met hetzelfde antwoord (vragen met dezelfde betekenis) bij elkaar staan.
5. Analyseer en rapporteer waar door de burger gebruikte formuleringen afwijken van door de organisatie gebruikte formuleringen.

51

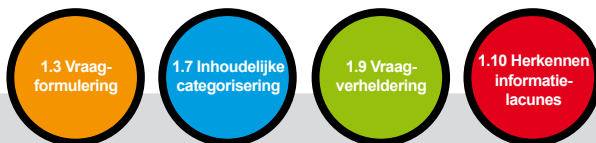
³ Hier is gratis software voor te downloaden, zoals wcopyfind (<http://plagiarism.phys.virginia.edu/>) die grote aantallen bestanden kan doorzoeken en gevonden woorden kan rapporteren (gebruik 'make vocabulary').

Voorbeeld

Een organisatie die belastingen int wilde haar content meer in de taal van de klant aanbieden. Ze verzamelde daartoe alle klantvragen over een maand en maakte een analyse van alle woorden in de klantvragen. Een computerprogramma turfde alle woorden voor ze en zelf groepeerden ze de woorden naar betekenis. Ze schraptten alle stopwoorden (woorden zonder inhoudelijke betekenis) en daarna viel al snel op dat klanten de afkorting BTW prefereerden boven 'Belasting toegevoegde waarde' in 80% van de gevallen. De belastingenorganisatie besloot daarom om in de content alleen nog maar BTW te gebruiken, behalve waar gerefereerd werd aan de officiële term.

2.2.3 Het contentaanbod laten aansluiten op de vraag

Het vraaggestuurd aanbieden van informatie gaat over welke klantvragen door burgers en bedrijven worden gesteld. De kennis die deze aanpak van klantvraaganalyse oplevert, maakt het voor overheden mogelijk om content steeds beter aan te laten sluiten op de vragen van burgers en bedrijven.



Doel

Het contentaanbod laten aansluiten op de vraag

Benodigde informatie

- Registraties van klantcontacten per kanaal

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is.
3. Kijk nu naar de formuleringen die door de burger zijn gebruikt en de contextuele informatie uit de vraag bij de werkelijk gestelde vragen. Deze extra informatie geeft inzicht in de behoefte. Het gaat daarbij om combinaties van woorden (vakantie – geld – overmaken). Een statistisch programma (zoals SPSS) kan eventueel helpen om duidelijk te maken welke woorden in combinaties veel voorkomen. Op het oog zullen je echter ook snel combinaties opvallen die samen voorkomen.
4. Analyseer de beschikbare content op aanwezigheid van die combinaties van woorden. Adviseer indien nodig om over die combinaties content op te nemen.
5. Organiseer de unieke webpagina's zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde pagina bezocht is.
6. Probeer in het overzicht van bezochte pagina's clusters te ontdekken van pagina's over hetzelfde onderwerp die ruwweg even vaak bezocht zijn.
7. Vergelijk deze clusters met de vragen die aan de zoekmachine zijn gesteld over hetzelfde onderwerp. Voorzie daartoe over een periode alle in de zoekmachine gestelde vragen (of woorden) van een onderwerp.
8. Kijk nu of er subonderwerpen van de onderwerpen van de clusters van webpagina's voorkomen in de zoekmachinevragen. Kijk of deze subonderwerpen in de clusters ook vaak bezocht worden.
9. Is dat niet het geval, dan is het mogelijk dat de content niet gevonden wordt. Probeer te achterhalen waarom dat is. Zijn in de zoekmachineresultaten deze subonderwerpen niet te vinden? Zitten de pagina's 'verstopt' op de site? Is er over de subonderwerpen helemaal geen content aanwezig?
10. Adviseer indien van toepassing om het aanbod te veranderen, content toe te voegen en de content beter vindbaar te maken.

Voorbeeld

In de gemeente Rommeldam hebben de inwoners regelmatig vragen over afval, grofvuil en aanverwante onderwerpen, dat was al uit de klantvraaganalyse gebleken. De gemeente wil echter zeker weten dat ze voor die onderwerpen de informatie aanbiedt waar ook om gevraagd wordt.

De gemeente heeft daarom alle telefonische vragen over afval over 3 maanden onder elkaar gezet en gekeken welke subonderwerpen daar in te herkennen zijn. Die subonderwerpen zijn:

- Melding kapotte vuilnisbakken (combinatie 'vuilnisbak' of 'afvalbak' en 'kapot' of 'stuk')
- Afspraak grofvuil (combinatie 'grofvuil' en 'afspraak')
- Melding niet geleegde vuilnisbakken (combinatie 'vuilnisbak' of 'afvalbak' en 'vol' of 'leeg')
- Melding afval in de openbare ruimte (combinatie 'afval' of 'vuilnis' en een plaatsaanduiding als bos, straat of stoep)

Daarna heeft de gemeente gekeken over welke subonderwerpen informatie aanwezig is. Het blijkt dat er geen informatie aanwezig is bij het KCC over hoe kapotte vuilnisbakken gemeld moeten worden. Geadviseerd wordt om deze informatie toe te voegen in het KCC.

Met de webpagina's over afval heeft de gemeente hetzelfde gedaan. Ook daar is een bepaald subonderwerp aan toegekend. Het bleek daaruit dat informatie over de melding van de niet geleegde vuilnisbakken veel minder werd geraadpleegd dan de andere onderwerpen.

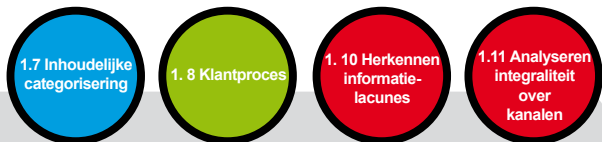
Het overzicht van de zoekacties uit de zoekmachine gaf een vergelijkbaar beeld, alleen werd daarin de informatie over de melding van de niet geleegde vuilnisbakken net zoveel gevraagd als de rest van de informatie. Dat zag men als een signaal om te kijken of die informatie dan wel gevonden werd. Een kort onderzoekje leerde de analist dat als je zocht op 'vuilnisbak' je niet die informatie over de niet geleegde vuilnisbakken vond. Met het woord 'afvalbak' wel, maar daar zochten gebruikers veel minder op. De gemeente besloot daarom om de titel van de pagina te wijzigen naar 'niet geleegde vuilnisbak'. Dat verhielp het probleem met de vindbaarheid van de pagina.

2.3 Analyse voor bedrijfsvoering

Vragen die burgers en bedrijven stellen, houden overheden een spiegel voor. Hoe ervaren zij de bedrijfsvoering als klant? Veelal direct en soms wat meer indirect zijn de klantvragen op verschillende terreinen (snelheid, kwaliteit, etcetera) duidelijke prestatie-indicatoren voor de waardering van de bedrijfsvoering. Klantvraaganalyse op dit aspect maakt die ervaringen en waardering inzichtelijk.

2.3.1 Beheersen van verwijzingen tussen kanalen

Burgers en bedrijven bellen over een brief die ze hebben ontvangen, mailen een aanvraag en komen daarna naar de balie als een aanvraag is ingediend. Daarbij verwachten zij dat de informatie en de verwijzingen tussen die verschillende kanalen op elkaar aansluiten. Het analyseren van klantvragen gericht op het 'beheersen van verwijzingen tussen kanalen' laat zien hoe goed die verwijzingen worden uitgevoerd én waar er nog verbeterd kan worden.



Doel

Beheersen van verwijzingen tussen kanalen

Benodigde informatie

- Registraties van klantcontacten per kanaal

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is.
3. Categoriseer de vragen en bezochte pagina's per kanaal naar onderwerp. Zo ontstaat per kanaal een overzicht van vragen die over een bepaald onderwerp worden gesteld.
4. Analyseer over welke onderwerpen de webpagina's relatief weinig gebruikt worden, terwijl
5. Wel veel of normaal vragen worden gesteld over dezelfde onderwerpen. Het kan zijn dat de content op internet niet gevonden wordt.
6. Over welke onderwerpen wordt veel gebeld, terwijl er op internet niet naar gezocht wordt en andersom⁴?
7. Adviseer om de aanvullingen en wijzigingen op te nemen om met deze verwijzingen om te gaan en de bron van de onnodige klantcontacten weg te nemen.
8. Analyseer nu de inhoud van de klantvragen op hoe van het ene kanaal naar het andere kanaal wordt verwezen in een bepaalde klantsituatie. Denk bijvoorbeeld aan vragen die over niet werkende applicaties worden gesteld. Neem daarin ook andere vragen mee die voorkomen hadden kunnen worden. Adviseer het aanbod zo aan te passen dat de onnodige vragen waar mogelijk voorkomen worden.

⁴ Hier is gratis software voor te downloaden, zoals wcopyfind (<http://plagiarism.phys.virginia.edu/>) die grote aantallen bestanden kan doorzoeken en gevonden woorden kan rapporteren (gebruik 'make vocabulary').

Voorbeeld

Jaarlijks wordt er een groot bevolkingsonderzoek gedaan naar geslachtsziekten. De gemeenten worden daar nauwelijks over gebeld, maar er wordt wel veel op internet naar gezocht. De gemeente Rommeldam was van plan om meer informatie toe te voegen in de kennisbank van het KCC, maar uit de analyse bleek dat dit niet nodig was, omdat er nauwelijks over gebeld wordt. In plaats daarvan is besloten om de informatie op internet uit te breiden.

2.3.2 Informatieaanbod afstemmen op het klantproces

Een klantproces is een soort van stappenplan waarin duidelijk is beschreven welke (inter)actie door welke afdeling met welk doel - gericht op de klant - plaatsvindt. Idealiter worden klantprocessen beschreven, ontwikkeld en geïmplementeerd vanuit de vragen en gebeurtenissen in het leven van de klant. Per stap is het van belang om de informatie zo te organiseren dat er verbinding is met de vraag, de vorige processtap én het (mogelijke) vervolg. Door dat goed te doen worden met name onnodige vragen voorkomen.



Doel

Het informatieaanbod afstemmen op het klantproces

Benodigde informatie

- Processtappen van een bepaald klantproces (customer journey, klantreis, etc.)
- Klantcontacten per kanaal

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is.
3. Categoriseer de vragen en bezochte pagina's per kanaal naar processtap uit het klant proces. Zo ontstaat per kanaal een overzicht van vragen die over een bepaald klantproces worden gesteld.
4. Kijk of er veel contact wordt opgenomen over bepaalde stappen in het klantproces. Analyseer per stap of (en hoe) deze contacten kunnen worden voorkomen.
5. Kijk per stap in het klantproces hoe de rol van verschillende kanalen is ingevuld en wat de rol zou moeten zijn volgens de gekozen klantcontactstrategie. Adviseer content te wijzigen indien nodig om de klantcontactstrategie te volgen.

Voorbeeld

De gemeente Rommeldam wil het proces dat een burger bij de gemeente doorloopt bij een verbouwing voor de burger zo gestroomlijnd mogelijk maken. Op het moment dat een burger aangeeft een bouwvergunning nodig te hebben of een verbouwing te willen doen, via welk kanaal dan ook, wordt hij geattendeerd op het mogelijk nodig hebben van een sloopvergunning, kapvergunning en uitstalvergunning (voor de container).

Bij de bouwvergunning is de lijst met benodigde documenten verschillend per soort bouwvergunning, afhankelijk van de grootte van de verbouwing – maar ook van de scope. Uit analyse van de baliecontacten is gebleken dat het niet altijd direct duidelijk is: het komt nogal eens voor dat burgers met verkeerde documenten bij de balie aankomen.

De gemeente besluit daarom om bij de online informatie over de vergunningen ook duidelijker de informatie over de benodigde documenten te geven en bij de telefonische contacten een bevestiging te sturen met een flyer waarin de benodigde documenten duidelijk worden aangegeven.

2.3.3 Informatieaanbod afstemmen op de organisatierol

Vragen van burgers en bedrijven gaan soms over de eigen 'organisatiegrenzen' heen. Zo kan een vraag over belastingen aan een gemeente betrekking hebben op zowel de gemeentelijke belastingen als de Belastingdienst. Het met deze manier van klantvraaganalyse zicht krijgen in de omvang en de aard van deze domeinoverstijgende vragen kan overheden helpen om het doorverwijzen goed te organiseren. Daarmee kan weer worden voorkomen dat burgers en bedrijven van 'het kastje naar de muur' worden verwezen.



Doel

Informatieaanbod afstemmen op organisatierol

Benodigde informatie

- Klantcontacten per kanaal
- Klantcontactstrategie

Stappen

1. Verzamel per kanaal de werkelijk gestelde vragen (telefoon, zoekmachine website, etc.) en de bezochte pagina's van de website.
2. Organiseer de unieke vragen zo dat duidelijk wordt hoe vaak een bepaalde vraag gesteld is.
3. Kijk hoe vaak een vraag is gesteld die niet op het werkveld van de eigen organisatie valt. Geef aan deze vragen een kenmerk mee.
4. Kijk hoe vaak naar welke organisatie wordt verwezen.
5. Kijk naar hoe deze vragen nu beantwoord/ doorverwezen worden.
6. Adviseer op basis van de klantcontactstrategie hoe om te gaan met deze vragen naar informatie die buiten het eigen werkveld vallen. Adviseer bijvoorbeeld om informatie op te nemen om deze vragen zelf te kunnen beantwoorden. Of adviseer om afspraken te maken met de organisatie waar naar verwezen wordt, zodat de burger naar de juiste plek gestuurd kan worden.

Voorbeeld

De gemeente Rommeldam wordt soms gebeld door burgers die niet weten bij welke organisatie ze moeten zijn. Uit de analyses is gebleken dat er elke dag 1 of 2 keer een dergelijke vraag gesteld wordt. Soms gaat het om vragen naar diensten in de gemeente die niet door de gemeente zelf worden uitgevoerd (verhuur van huizen bijvoorbeeld en kinderopvang) en soms gaat het om vragen aan uitvoeringsinstanties, zoals de Belastingdienst, RDW en UWV. Op jaarbasis zijn dat wel een groot aantal vragen. De gemeente vraagt zich af hoe ze daar mee om moet gaan.

Haar beleid is dat ze geen transacties van derden opneemt en mensen ook niet naar die transacties toeleidt. Wel wil ze algemeen antwoord geven op veelgestelde vragen (waar vind ik informatie over verhuur van huizen?), ook als die niet op haar eigen werkkterrein vallen.

De gemeente Rommeldam bekijkt welke content ze nu heeft om deze vragen te beantwoorden en neemt het advies over om de content aan te vullen met algemene informatieve content van derden. Daarbij heeft ze ook beleid gemaakt naar welke organisaties doorverwezen worden (alleen niet-commerciële organisaties) en van welke organisaties content wordt opgenomen (alleen uitvoeringsinstanties en overheden). De gemeente heeft daarom besloten om de algemene content van derden op te nemen via Antwoord®.

3.1 Achtergrond in wetenschap

Het achterhalen van de wensen van klanten om het aanbod daarop af te stemmen is iets dat een lange historie heeft in de marketingwetenschap. Zorgen dat producten en diensten afgenomen worden door deze te laten aansluiten op een bestaande behoefte is immers een voorwaarde voor het verkopen van producten. Dat gebeurde vroeger vooral door gebruikersonderzoeken, gebruikerspanels en vragenlijsten. Het ontstaan van digitale dienstverlening heeft ervoor gezorgd dat veel makkelijker aanbod en vraag op elkaar af te stemmen zijn. Dat geldt voor overheden als het gaat om producten, maar ook voor diensten en informatie.

Content dient aan te sluiten op de belevingswereld van de burger. Maar hoe ziet die belevingswereld eruit, wat voor taalgebruik hoort daarbij? Hoe dienen overheden diensten te beschrijven om ze begrijpelijk te maken voor de burger en hoe kom je daarachter? Het betrekken van burgers in het beheer van overheidscontent kan daar een antwoord op geven. In marketing wordt vaak de term 'gebruikersparticipatie' gehanteerd om een manier te beschrijven waarmee gebruikers betrokken worden of al dan niet direct inspraak hebben in het aanbod van een organisatie.

Het is erg moeilijk om het aanbod van informatie af te stemmen op de wensen van de klanten, als er geen sprake is van een transactie, geven Albert et al. aan (2004)¹. Het begrijpen van de wensen van klanten is een hoeksteen van bijvoorbeeld Customer Relationship Management (CRM) en het ontwerpen van informatiesystemen, zoals websites. Maar vraagt wel wat van organisaties. Barki & Hartwick onderschreven al in 1994 het belang van het betrekken van gebruikers bij informatiesystemen. Zij maakten onderscheid tussen gebruikersparticipatie en gebruikersbetrokkenheid. Betrokkenheid is een psychologische staat, terwijl gebruikersparticipatie het daadwerkelijk deelnemen aan iets is. Dat kan op diverse manieren: formeel of informeel, direct of indirect en individueel of in groepen (Barki & Hartwick, 1994)².

¹ Albert, T.C., P.B. Goes, A. Gupta (2004). GIST: A model for design and management of content and interactivity of customer-centric Web sites. *MIS Quarterly* 28(2): 161-182.

² Barki, H., J. Hartwick (1994). Measuring User Participation, User Involvement, and User Attitude. *MIS Quarterly* 18(1): 59-82.

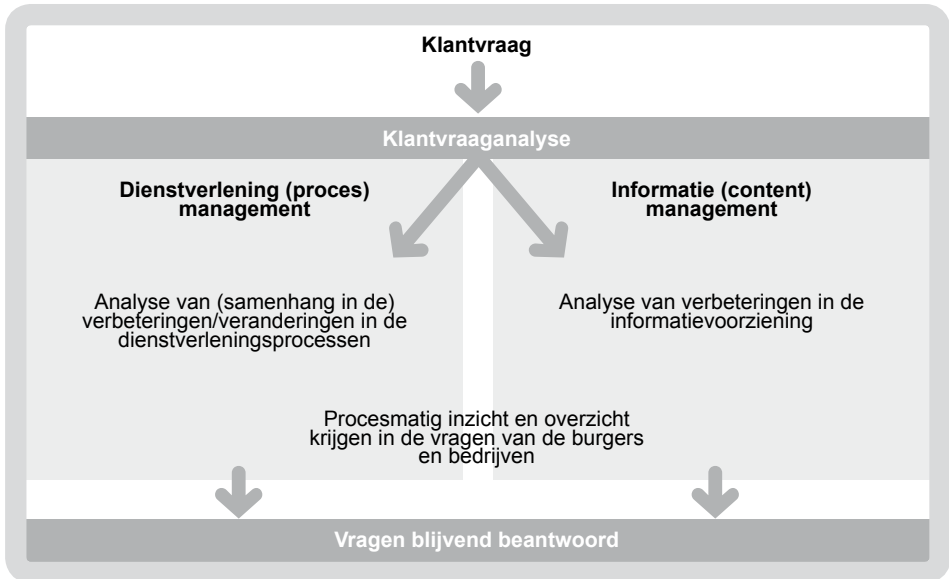
Klantvraaganalyse is in termen van Barki & Hartwick een formele, indirecte, individuele manier van participatie, waarbij de klant inspraak heeft in het aanbod van dienstverlening. Formeel, omdat er een methode aan ten grondslag ligt die bepaalde eisen stelt aan de analyse, indirect, omdat de klant inspraak heeft via analyse door derden en individueel, omdat elke klant individueel een vraag stelt die in de analyse wordt meegenomen. Het plaatsvinden van een transactie is daarbij geen noodzakelijke voorwaarde meer om achter de wens van de burger te komen. Door klantcontacten te monitoren die via verschillende kanalen plaatsvinden kan een goed beeld geformuleerd worden van vragen waarmee klanten zitten en kan het aanbod daarop aangepast worden.

Klantvraaganalyse vindt daarnaast haar oorsprong in de analyse van vragen in taaltechnologische systemen. Voor zulke systemen wordt taal teruggebracht naar abstracte, bijna mathematische concepten die samen een formule vormen die door een systeem geïnterpreteerd kan worden. De klantvraaganalyse waar met deze methodiek sprake van is, is een kwalitatieve analyse op inhoud van door de klant gestelde vragen.

3.2 Procesmatig

Elke overheidsorganisatie heeft haar eigen doelen, beleid, visie en strategie om die doelen - binnen de wettelijke kaders - te realiseren. Op basis van die 'mix' bepalen overheden zelf - in een balans tussen klantvoorkeuren en maatschappelijke en bedrijfsmatige criteria - welke (klant) processen met welke dienstverleningskanalen worden ondersteund. Op basis van deze keuzes wordt een zogeheten klantcontactstrategie ontwikkeld. Dit is een plan waarin duidelijk is beschreven welke interactie met welk doel plaatsvindt.

Op het moment dat vanuit de klantcontactstrategie door een overheidsorganisatie is bepaald welke (klant)processen via welke dienstverleningskanalen met welke diensten worden ondersteund, is het van belang dat het procesmatig verzamelen en registreren van klantvragen ten behoeve van klantvraaganalyse wordt geborgd. En procesmatig heeft dan betrekking op het organiseren en managen van een continu proces van meten, analyseren, verbeteren en/of veranderen. Een proces dat is gericht op het bijdragen aan een hogere klantwaardering door een steeds betere informatievoorziening en dienstverlening aan burgers en bedrijven:

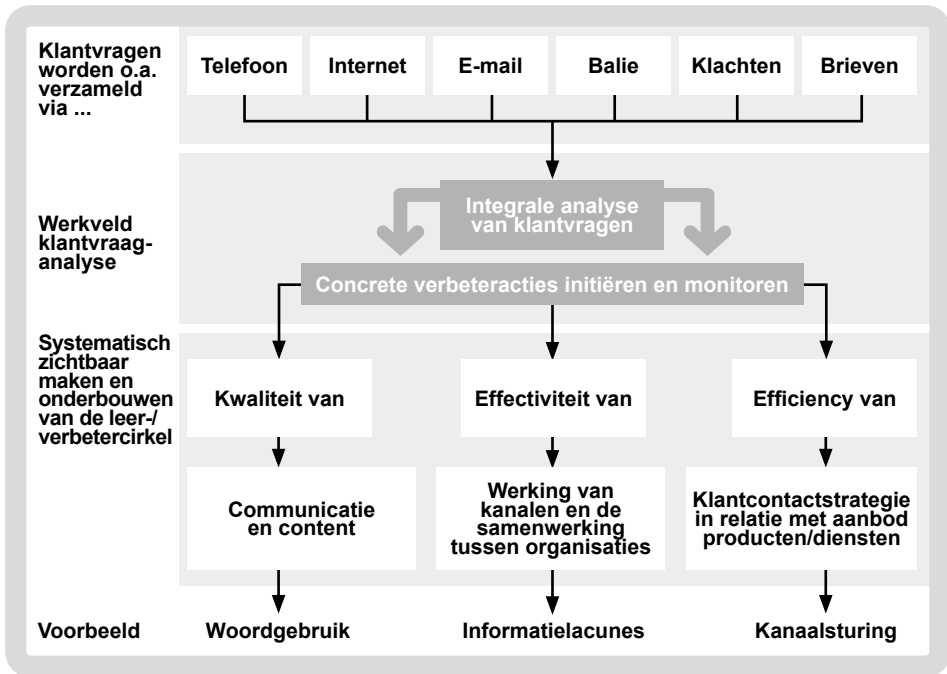


Dat verbeterproces kan alleen maar slagen als de uitkomsten van de klantvraaganalyse ook breed met de betrokken afdelingen en disciplines gedeeld worden. Door samen met hen om tafel te gaan zitten en te bespreken wat de klantvraaganalyse laat zien (in plaats van deze ‘over de schutting te gooien’ of ‘in de la te leggen’), wordt weerstand voorkomen en ontstaat er draagvlak om de informatievoorziening aan burgers en bedrijven te veranderen of te verbeteren.

61

3.3 Systematisch

In het proces van klantvraaganalyse heeft het ‘systematisch’ zowel betrekking op het stelselmatig en consequent verzamelen van klantvragen als ook op het analyseren van die data. Het is voor de hardheid van de uitkomsten belangrijk dat via zoveel mogelijk kanalen zoveel mogelijk input wordt verzameld. Voor het doen van klantvraaganalyse is het registreren van zoveel mogelijk data van de interactie met burgers en bedrijven daarom erg belangrijk. De bronnen die gebruikt kunnen worden, kunnen variëren van bijvoorbeeld het zoekgedrag op het internet tot het noteren van de letterlijke klantvraag in een telefoongesprek.



Door de via verschillende bronnen systematisch verzamelde klantvragen vervolgens ook weer systematisch te analyseren ontstaat een compleet en 'hard' beeld van de aard, achtergronden, oorzaken, trends, etcetera van de vragen die burgers en bedrijven aan de overheidsorganisatie stellen. Bij het analyseren van die data draait het met name om het stapsgewijs kunnen herleiden van bijvoorbeeld de aard en achtergrond van de klantvraag tot uiteindelijk de dieperliggende basisoorzaken. Het toepassen van die kennis in nieuwe klantcontacten en klantcontactstrategie leidt tot structurele en aantoonbaar effectievere verbeteropties.

3.4 Businesscase

Op basis van een procesmatige, systematische aanpak kan een overheidsorganisatie een betrouwbare businesscase uitwerken. Een businesscase op basis van klantvraaganalyse:

- Geeft inzicht in de achtergronden, noodzaak en impact van de voorstellen;
- Creëert draagvlak voor de besluitvorming;
- Verbindt initiatieven (met name rondom de klantprocessen);
- Is de inhoudelijke basis voor de verbeteringen én/of de veranderingen;
- En leidt tot een betere waardering voor de informatievoorziening en de dienstverlening door overheidsorganisaties.

Een businesscase op basis van klantvraaganalyse is overigens geen statisch document. In dat opzicht is ook op dit punt 'procesmatig' een randvoorwaarde. Dat wil zeggen, tijdens de gehele levensduur van een verander- of verbeterproces moet de businesscase op basis van de klantvraaganalyse wel steeds actueel en valide gehouden worden. Deze continue herijking is er voor om te zorgen dat:

- Zowel de klantwaarde als ook de bedrijfsmatige rechtvaardiging van de verandering of de verbetering in de informatievoorziening en/of dienstverlening nog steeds valide is:
- En de (projectmatige) verandering of verbetering een oplossing zal realiseren die nog steeds nuttig is voor zowel burgers en bedrijven als de eigen organisatie.

Het resultaat van een herijking kan dus ook het einde of wijziging van de (projectmatige) verandering of verbetering betekenen. De businesscase kan ook onderhevig zijn aan verandering, als een herziening aantoont dat het belang ervan voor het realiseren van een hogere klantwaarde is afgezwakt of gewijzigd.

3.5 Positionering

Klantvraaganalyses kunnen in principe op elk niveau van de organisatie worden uitgevoerd. Ze vereisen (behalve analytisch vermogen) verder geen inhoudelijke kennis. Het is wel aan te raden om de analyses uit te voeren op een plaats in de organisatie waar mensen werken die ook direct betrokken zijn bij klantcontacten en klantvragen. Dat kan bijvoorbeeld zijn een klantcontactcentrum of een afdeling Communicatie.

63

De verbetervoorstellen met betrekking tot aangeboden content en dienstverlening moeten ook op die plek terechtkomen waar ze beoordeeld en geïmplementeerd kunnen worden. Dat betekent praktisch dat in de meeste gevallen 'de klantvraaganalist' (als functie) het beste als adviseur van degene kan werken die ook echt verantwoordelijk is voor de kanalen waar de klantvraaganalyses betrekking op hebben. Dat zal niet altijd degene zijn die verantwoordelijk is voor alle kanalen waarmee met burgers/bedrijven wordt gecommuniceerd. In dat geval is het aan te raden met de verantwoordelijken van de andere kanalen duidelijk afspraken te maken over opvolging van de verbeteruggesties.

Rapportage van de klantvraaganalyses kan het best gebeuren door 'een functionaris' die op de een of andere manier te maken heeft met de inhoud van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Dat zijn bijvoorbeeld:

- Manager KCC
- Webmanagers

- Manager publieksdienst
- (Hoofd- en eind-)redacteurs

Het is van groot belang om commitment te krijgen vanuit het management. Het is daarom ook aan te raden om te zorgen voor draagvlak in directies, stuurgroepen, raden van bestuur en dergelijke. Het verzorgen van een presentatie over dit onderwerp kan een ingang zijn om daar voet aan de grond te krijgen. Wanneer met een vaste frequentie analyses worden uitgevoerd, raken deze vanzelf ingebed in de organisatie als het management ook genoeg commitment toont in naleving van de adviezen uit de klantvraaganalyses.

Wanneer er sprake is van een meer periodieke rapportage, kunnen de analyses ook een steeds diepgaander karakter krijgen. Waar het in het begin vooral zal draaien om de organisatiedoelen en verbetering van informatievoorziening (het 'beginnersniveau' van verantwoording), kan op den duur ook de klantgerichtheid en de bedrijfsvoering worden verbeterd, waarbij de geleverde diensten meer worden aangepast op de vraag van de klant.