

9 tips van Assen voor het telefoniekanaal

Door Jan Roelof Steenbergen - Clustermanager
kcc Gemeente Assen en Joke Grakist - Coach
Gemeente Assen i.s.m. Antwoord®



1. Hanteer een realistisch servicelevel

In veel gemeenten wordt een servicelevel vastgesteld voor het telefoniekanaal binnen het klant contactcentrum (kcc) waarbij de telefoon bijzonder snel wordt opgenomen. Zo kom je servicelevels tegen van “90% van de gesprekken opnemen binnen 15 of 20 seconden”. Dat lijkt een mooie afspraak met de klant, maar te vaak realiseren de opstellers van deze norm zich de consequenties er van te laat.

Er zijn namelijk onevenredig veel mensen nodig om een dergelijke servicelevel te halen. We hebben het dan over aantallen fte die ver liggen boven het aantal dat normaal gesproken nodig is om alle binnenkomende telefoontjes adequaat te kunnen afhandelen. Het kost dus veel geld om alleen maar de telefoon snel op te nemen.

Onderzoeken wereldwijd wijzen inmiddels uit dat de klant het weliswaar prettig vindt dat de telefoon snel wordt opgenomen, maar dat belangrijker is dat de beller het goede antwoord krijgt (deskundigheid) en dat de gesprekspartner zich inleeft in de beller (empathie). Wanneer een servicelevel van “80%

van de gesprekken opnemen binnen 30 of 40 seconden” wordt neergezet, bespaart de gemeente veel geld aan fte's en gaat dat niet ten koste van de klanttevredenheid.

Via internet kan je met de Erlang X calculator de inzet van mensen en servicelevels berekenen. Het is een aanrader om dit eens te proberen. Bijvoorbeeld op <http://www.math.vu.nl/~koole/ccmath/ErlangC/>.

2. Maak goede afspraken met de backoffice

Vanuit het kcc lever je bij voorkeur dienstverlening op maat. Niet alleen naar de externe klant maar ook naar de interne klant: de vakafdelingen (ook wel backoffice genoemd). Met de vakafdelingen moet je afspraken maken over het afhandelen van vragen in de eerste lijn en wat je doet met het telefoonverkeer dat je als kcc niet zelf kan afhandelen. Voor het afhandelen van vragen door het kcc dient de backoffice content aan te leveren (zie Tip 4: Goede content is de basis).

Het doorzetten van de vragen die het kcc niet direct kan afhandelen kan op twee manieren. De eerste manier is “warm” doorverbinden. Zorg er voor dat de klant niet twee keer hetzelfde verhaal hoeft te doen, dan is het doorverbinden voor de klant geen ergernis.

Een andere manier is de terugbelafpraak. Dit is ideaal voor kleine of moeilijk bereikbare afdelingen. In een mail aan de vakafdeling worden gegevens van de klant genoteerd, evenals de vraag. De vakafdeling garandeert dat de klant binnen een aantal uren wordt teruggebeld. Deze termijn wordt met de klant gedeeld. Op deze manier wordt de bereikbaarheid gegarandeerd. Als de klant onverhoopt niet kan worden teruggebeld binnen de gestelde termijn, of als de klant op het terugbelmoment niet bereikbaar is, zorg er dan wel voor dat de klant binnen een paar uren alsnog kan worden teruggebeld!

Leg vast in een overeenkomst hoe en wanneer de backoffice de telefoon opneemt. Er moet een garantie komen dat het aangekozen toestel (of groepsnummer) wordt opgenomen onder kantoortijd. Dat betekent dat de backoffice dit ook in de pauzes moet regelen.

3. Coach de klantadviseur structureel op kwaliteit

Kwaliteit is belangrijk, ook in het kcc. In het kcc zijn de meetpunten vooral communicatieve vaardigheden en inhoudelijke kennis. Daartoe zal er een coach moeten zijn. De coach luistert mee met de gesprekken (zowel op afstand als naast de kcc-medewerker/klantadviseur) en beoordeelt de gesprekken op inhoudelijke kennis als wel op communicatieve vaardigheden (dit vraagt dus wat van een coach). De meeluistersessies worden vastgelegd in een monitoring-formulier. De gegevens worden meteen teruggekoppeld aan de klantadviseur en periodiek wordt er gekeken of er ergens opleidingsbehoefte ligt. Dit kan eenvoudig aan de hand van de ingevulde formulieren.

Het meeluisteren dient voor iedere medewerker in het kcc minstens 1x per 4 weken te gebeuren. Een coach dient daar dus tijd voor tot zijn/haar beschikking te hebben. Voor het structureel begeleiden van 10 fte aan medewerker moet je denken aan een tijdsbesteding van 20 uren per maand voor coaching.

Voor meer informatie over Kwaliteitsmonitoring, zie de publicatie “Sturen op Antwoord[®]” op www.antwoord.nl onder het product ‘Kwaliteit Antwoord[®]’. Hier zijn ook kwaliteitsmonitoring-formulieren beschikbaar.

4. Goede content is de basis

Een goede kennisbank is belangrijk om uiteindelijk 80% van de gestelde vragen in het kcc direct te beantwoorden. Een digitale versie verdient de voorkeur. In een kennisbank worden vraag-antwoord combinaties zo opgesteld dat ze kort en krachtig zijn. De klantadviseur moet wel de mogelijkheid hebben om steeds dieper de materie in te kunnen duiken, wanneer de klant meer wil weten over dit onderwerp. Bijvoorbeeld in het geval dat de beller naar aanleiding van de informatie op de gemeentelijke website aanvullende vragen heeft en daarom het kcc belt. Dus ieder antwoord in de kennisbank heeft verdieping.

Het is wezenlijk dat de benodigde informatie wordt aangeleverd door de backoffice. Maak hier harde afspraken over! Beleg de verantwoordelijkheden rond content goed in de organisatie. Bijvoorbeeld

Wederzijds begrip tussen afdelingen in de gemeente Assen door snuffelstage

De klantadviseurs in de gemeente Assen hebben veel contact met de collega's van de afvalplanning (hieronder valt ook het milieupark, de huisvuilroutes en het bedrijfsafval). De communicatie tussen deze twee clusters is heel belangrijk voor een goed klantcontact en de overdracht van content. Maar de samenwerking tussen kcc en afvalplanning verliep stroef. Vanuit de klantadviseurs werd veelvuldig geklaagd over de manier waarop zij behandeld werden door de afvalplanning en vanuit de afvalplanning waren er regelmatig klachten over de klantadviseurs. Kortom: er was weinig begrip voor elkaars werk.

Om meer onderling begrip te kweken, werd het volgende bedacht. De collega's van de afvalplanning werden door het kcc uitgenodigd voor een bezoek. Daar konden ze meeluisteren met de gesprekken die binnen kwamen in het kcc. Zo hebben ze kunnen ervaren hoe het er in het kcc aan toe gaat en hoe afhankelijk het kcc is van de informatie van anderen. De kcc-medewerkers hebben op hun beurt een bezoek gebracht aan de afvalplanning. Ze kregen een rondleiding op het milieupark en mochten zelfs een rondje mee rijden op de containerwagen. Zo zagen ze hoe ingewikkeld het bij de afvalplanning is om alles soepel te laten verlopen.

Deze “snuffelstages” waren een groot succes. De uitwisseling van vaardigheden en kennis heeft geleid tot veel meer begrip voor elkaars werk. De kcc-medewerker weet nu hoe het werkt bij de afvalplanning en kan daar op inspelen richting klant en/of collega. Ook zit het kcc nu maandelijks met afvalplanning om de tafel om alle lopende zaken te bespreken. Inmiddels zijn deze snuffelstages in Assen tussen meerdere afdelingen toegepast. De onderlinge samenwerking is hierdoor intens verbeterd. Zo sterk zelfs dat afdelingen nu zelf het initiatief nemen om nieuwe informatie te delen met het kcc!

door periodiek een werkgroep te organiseren met de verantwoordelijken voor de content, samen met een vertegenwoordiger van het kcc. In dit overleg komt steeds de afgelopen periode aan de orde (wat is er gewijzigd, is dit doorgegeven aan het kcc, hoe is dit verwoord in de kennisbank) en wordt de komende periode besproken (welke actualiteiten zijn er te verwachten en wanneer wordt welke info aangeleverd). De betrokken afdelingen zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van gewijzigde informatie.

5. Houd rekening met effectieve uren kcc-medewerker

Een medewerker in het kcc heeft een kleiner aantal effectieve uren ten opzichte van een medewerker in de backoffice. Je hebt dus meer mensen nodig in het kcc dan misschien in eerste instantie lijkt. Dat wordt veroorzaakt door bijvoorbeeld pauzes. In een kcc is een kwartier pauze namelijk noodzakelijk na twee uren werken. Deze pauzes moeten worden opgevangen. Het telefoonverkeer gaat namelijk gewoon door. Wanneer je met dossiers werkt, dan is de situatie anders. Een dossier kan wel even wachten, de beller niet. Oftewel iedere keer als iemand met pauze gaat, naar het toilet, of opgeleid wordt, moet de bezetting altijd op peil blijven. Daarom is het volgende model bruikbaar voor een medewerker bij een kcc in een gemeente:

6. Kosten besparen met professioneel klantcontact

Binnen een gemeente waarin een kcc wordt opgezet, ontstaat logischerwijs het gesprek hoe het kcc moet worden gefinancierd. Hiervoor zijn verschillende scenario's denkbaar. De ene gemeente laat de backoffice per gesprek betalen, voor alle gesprekken die kunnen worden toegeschreven aan de specifieke domeinen van de verschillende vakafdelingen. De andere gemeente schuift met mensen van de backoffice naar de frontoffice.

De frontoffice neemt veel werk uit handen van de backoffice en kan voor de organisatie als geheel een besparing op leveren. Ieder klantcontact kost in het kcc gemiddeld 5 minuten (inclusief wachttijd en nawerktijd) en in de backoffice is 12 minuten niet ongevoel. Dat komt vooral doordat de medewerkers in de backoffice veel detailkennis hebben en meestal niet specifiek getraind zijn in de afhandeling van klantcontact. Om te kunnen besparen als gemeente is een verbeterde, professionele dienstverlening aan de voorkant noodzakelijk.

Uren opbouw							
bruto capaciteit				100%	1.872	contracturen	
	dagen	%	} niet productie				
feestdagen	7,6	3%					
opleiding	4,2	2%					
verlof	19,7	8%			19%	347 uren	
ziekte		4,5%					
overig	5	2%					
netto capaciteit voor productie (logtijd)				81%	1.525	inzetbare uren	
	min. per da	%	} inproductiviteit				
betaalde pauzes	30	6%			5%	90 uren	
persoonlijke verzorging	15	3%			2%	45	
werkoverleg	15	3%			2%	45 uren	
coaching	15	3%			2%	45 uren	
overig	3	1%			0%	9 uren	
idle tijd		leegloop		} beschikbaar voor productie	69%	1.292	bruto productie uren
wrap-up tijd		} geleverde productie					
hold/wachtstand							
gesprekstijd							

7. Klantadviseur zijn is een vak!

Veel gemeenten worstelen met de vraag wie het kcc gaat bemensen. Er zijn verschillende mogelijkheden (inhuren, mensen wisselen tussen balie en telefoon, volledige werving intern, enzovoort). Welke optie er ook wordt gekozen; er zijn twee zaken die aandacht vragen.

De eerste overweging is het belang van de competenties van de interne medewerkers. Klantadviseur zijn in een kcc is een vak. De term "telefoniste" doet geen recht meer aan het werk dat de kcc-medewerker verricht. Iedereen kan een telefoon opnemen, maar wat daarna gebeurt in het gesprek, maakt het verschil.

Er wordt veel van de communicatieve vaardigheden van de klantadviseur gevraagd. Doorvragen, samenvatten en meeveren met de klant zijn allemaal termen die iemand op in het kcc moet beheersen. Ook ieder communicatiekanaal vraagt om specifieke competenties. Het is niet vanzelfsprekend dat iemand die goed werk levert aan de balie dat aan de telefoon ook altijd zal doen. Daar is veelal aanvullende coaching en opleiding voor nodig. Maar houd er ook rekening mee dat het telefoniekanaal uiteindelijk simpelweg niet voor iedereen geschikt is om mee te werken.

De tweede overweging voor gemeenten is het gebruik maken van een flexibele schil. Ofwel; mensen als uitzendkracht aannemen of mensen die ook werkzaamheden elders kunnen doen. Bij drukte kunnen deze mensen opgeroepen worden en wanneer het rustig is kan hun inzet in het kcc weer omlaag bijgesteld worden. Wanneer je hiervoor gebruik maakt van uitzendkrachten kan er ook nog geld worden bespaard.

8. Inleving zorgt voor constructief contact met de klant

De wereld verandert voortdurend en dus ook de behoeften van de klant. Wanneer bereikbaarheid normaal is geworden wil de klant vervolgens graag het goede antwoord. Wat echter minstens zo belangrijk is, zo blijkt ook uit diverse onderzoeken, is het feit dat de klant graag serieus genomen wil worden. Dat vraagt van de kcc-medewerker om de

vaardigheid om zich in te leven in de klant. Wanneer de klant een verdrietig verhaal heeft, is het eerst tijd om even mee te veren met de klant en begrip te tonen. Daarmee zitten adviseur en klant op het zelfde communicatieve niveau en kan het gesprek ongehinderd en prettig voortgaan. Dit geldt ook voor boze klanten. Sommige klantadviseurs beheersen dit vermogen tot inleven van nature maar het gros van de mensen moet hierin worden getraind. De coach van het kcc vervult hierin een belangrijke rol.

9. Geef klant informatie over de wachttijd

Wanneer de klant belt, wil deze persoon graag informatie over de wachttijd. De mededeling dat er nog vier wachtenden voor je zijn, is geen oplossing. Als iedereen een half uur bezig is met een verhaal moet je nog twee uren wachten. Beter is om vanuit de telefooncentrale aan te geven aan klanten die in de wacht staan hoe lang de gemiddelde wachttijd is. Op dat moment heeft de klant een keuze, of de wachttijd accepteren óf ophangen. Hiervoor moet de centrale natuurlijk geschikt zijn. Er bestaan vele applicaties die aangesloten op de centrale deze mogelijkheid hebben.

Colofon

Deze '9 tips van Assen voor het telefoniekanaal' zijn geschreven door Jan Roelof Steenbergen en Joke Grakist. Van het projectteam Antwoord[®] heeft Maarten Edelman geadviseerd en meegelezen.

Meer info?

Voor vragen naar aanleiding van deze 9 tips kunt u contact opnemen met de gemeente Assen of met het projectteam Antwoord[®].

Jan Roloef Steenbergen
T 0592 36 62 45
E j.steenbergen@assen.nl

Joke Grakist
T 0592 36 69 11
E j.grakist@assen.nl

Antwoord[®]
T 070 888 78 50
E antwoord@ictu.nl
W www.antwoord.nl
www.antwoordcommunity.nl