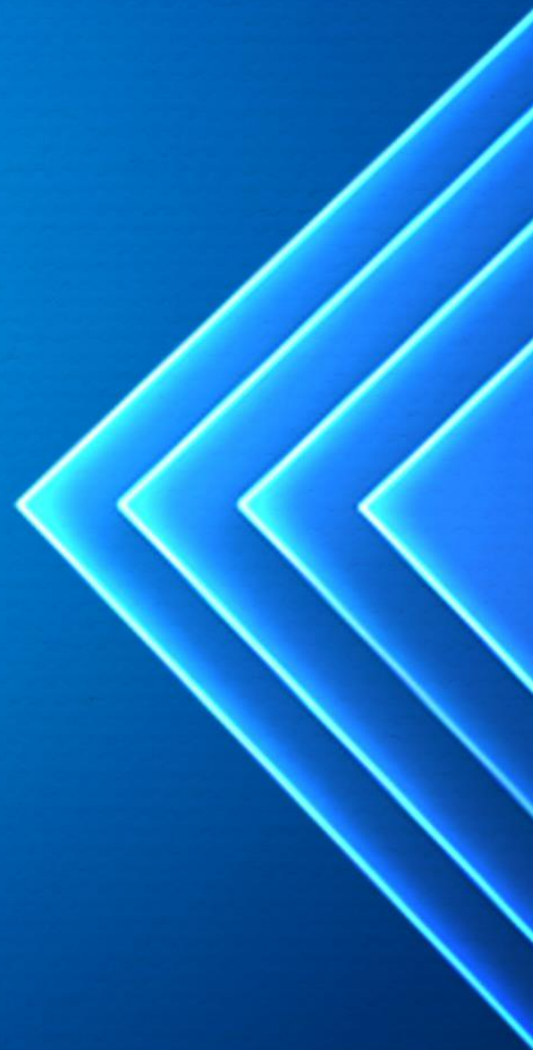


2022

Vertrouwen door kwaliteit

Onderzoeksrapport naar de
kwaliteitsmonitoring van klant-
contact op het gemeentelijk KCC

- BEKNOPT VERSLAG



Verslag: gemeenten zetten onvoldoende instrumenten in om kwaliteit in het klantcontact te borgen

Door Maurice Hartsinck & Arjen van Eeuwen

In toenemende mate dienen gemeenten te voldoen aan steeds hogere verwachtingen van het publiek ten aanzien van de gemeentelijke dienstverlening. Trusted Quality & Integrity Solutions (TQIS) heeft vanuit haar expertise als onderzoeksbureau en kwaliteitsspecialist onderzoek gedaan naar de kwaliteitsinstrumenten die gemeenten inzetten om de kwaliteit van het klantcontact te borgen. Dit vanuit de gedachte dat klantcontact een significante bijdrage levert aan de tevredenheid en het vertrouwen bij het publiek. Hiervoor hebben we met name gekeken naar telefonie, maar er zijn natuurlijk veel meer kanalen. Met dit onderzoek willen we een eerste beeld scheppen en de inzichten uit het telefoniekanaal bieden hiervoor een uitstekend vertrekpunt om door te vertalen naar de andere kanalen. De constatering bevatten diverse implicaties voor de praktijk.

Nog niet eerder is onderzoek gedaan naar de instrumenten die gemeenten daarvoor inzetten. TQIS heeft een belonderzoek uitgevoerd naar de inzet van kwaliteitsmonitoring bij telefonische dienstverlening en middels een enquête aan gemeenten gevraagd welke instrumenten zij inzetten. Eén op de drie gemeenten, meer dan 100 in totaal, hebben de enquête ingevuld.



Figuur 1. Gemeenten waarbij in de IVR wordt benoemd dat de gesprekken worden opgenomen voor trainings- en/of kwaliteitsdoeleinden.

Gesprekken opnemen

Alle gemeenten zijn telefonisch benaderd via het algemene servicenummer waarbij is gekeken of de gemeente beschikt over een 'welkomstbandje' met een voorkeuzemenu en of hierin is opgenomen dat het gesprek wordt opgenomen voor trainings- en kwaliteitsdoeleinden. Aanvullend is onderzocht op welke wijze de medewerker bij aanvang van het gesprek de burger te woord staat.

Van de 345 onderzochte gemeenten wordt bij 69 gemeenten voorafgaand aan het gesprek aangegeven dat gesprekken kunnen worden opgenomen met als doel om de kwaliteit te beoordelen en voor trainingsdoeleinden. Vooral grotere gemeenten nemen gesprekken op. Negen van de tien grootste gemeenten maken vooraf kenbaar gesprekken op te nemen. Daarnaast zijn gemeenten die gesprekken opnemen geografisch vaak in groepen geclusterd. De kans dat een gemeente gesprekken opneemt neemt dus toe als een buurgemeente dit ook doet.

We zien een significant verschil in de wijze waarop de medewerker zich bij aanvang voorstelt aan de beller tussen gemeenten die in de IVR vermelden dat zij gesprekken opnemen en gemeenten die dat niet doen. Zo blijkt dat medewerkers in gemeenten die in de IVR aangeven gesprekken op te nemen in 14% van de gevallen geen naam noemen. Bij gemeenten die gesprekken niet opnemen volgens de IVR is dit aantal twee keer zo groot, namelijk 28%. Het opnemen van gesprekken levert mogelijk een positief effect op de wijze waarop de medewerker zich voorstelt.

AVG wetgeving niet nageleefd

Uit het onderzoek blijkt dat bij 24% van de gemeenten die in de enquête aangeven dat gesprekken worden opgenomen en de inwoner hiervan op de hoogte wordt gesteld, dit op de hoogte stellen niet of in ieder geval niet tijdig gebeurt. En dat is in strijd met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Op basis hiervan kan worden gesteld dat niet iedere gemeente voldoet aan de verplichting vanuit de AVG daar waar het gaat om het tijdig informeren van klanten bij het opnemen van gesprekken. Het opnemen van gesprekken is mogelijk indien er sprake is van een zogenaamd gerechtvaardigd belang. De gemeente dient in het kader van de privacywetgeving de inwoner hierover wel vooraf te informeren. Ook blijkt dat van 9% van de gemeenten met een keuzemenu waarin aangegeven wordt dat er gesprekken worden opgenomen, de medewerkers zelf niet weten dat er gesprekken worden opgenomen, blijkt uit de enquête. Als verantwoordelijke functionarissen niet weten of er gesprekken worden opgenomen, kan dit een signaal zijn dat de sturing niet op orde is. Zonder sturing is er geen grip.

"24% van de respondenten handelt mogelijk in strijd met de privacywetgeving (AVG)"

Beperkte inzet kwaliteitsinstrumenten

De kwaliteitsinstrumenten bij gemeenten zijn veelal voortgekomen uit het Antwoord© concept uit 2005. Hieruit zijn principes en standaarden uit het bedrijfsleven gebruikt, zoals het COPC kwaliteitsmodel. TQIS constateert echter grote verschillen tussen gemeentelijke en niet-gemeentelijke contact centers.

“Non-gemeentelijke contact centers nemen vier keer zo vaak gesprekken op dan gemeentelijke KCC’s”

Zo monitoren 95,8% van de centers die een kwaliteitsprogramma hebben de telefonische gesprekken van medewerkers, terwijl slechts 8,4% van de gemeenten aangeeft kwaliteitsmonitoring in te zetten. Waar 80% van de bedrijven hun gesprekken opnemen voor kwaliteitsdoeleinden, geeft slechts 20% van de gemeenten voorafgaand aan het gesprek aan gesprekken op te nemen. Niet-gemeentelijke contact centers nemen dus vier keer zo vaak gesprekken op voor kwaliteit en zetten meer dan tien keer zo vaak kwaliteitsmonitoring in dan gemeentelijke KCC’s.

80% van de non-gemeentelijke organisaties gebruiken klanttevredenheidsonderzoeken om klantervaringen te analyseren en te verbeteren. Gemeenten doen dit in zo’n 40% van de gevallen. Twee keer minder dan niet-gemeentelijke organisaties dus. TQIS ziet ook grote verschillen tussen gemeenten onderling. Grote gemeenten zetten doorgaans meer instrumenten in dan kleine gemeenten en nemen ook veel vaker gesprekken op.

De overheid heeft in verschillende visies, publicaties en bindende afspraken zich ten doel gesteld het vertrouwen van het publiek te verbeteren door de dienstverlening te optimaliseren. Dit uit zich onder andere in gradometers voor betrouwbaarheid, efficiency (first time fix) en inhoudelijke correctheid (“goed”). Dat zou zich moeten vertalen in de implementatie van kwaliteitsinstrumenten om inzicht en sturing op prestaties mogelijk te maken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er door gemeenten veel instrumenten worden ingezet, maar diverse belangrijke instrumenten worden aanzienlijk minder ingezet dan in de non-gemeentelijke contact centers. Deze instrumenten zijn daarnaast voornamelijk kwantitatief van aard. Om betrouwbaar handelen te kunnen realiseren zodat vertrouwen kan ontstaan is een brede cohesie van kwantitatieve én kwalitatieve criteria van belang.

Aanbevelingen

De onderzoekers raden gemeenten aan om een mix van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten te gebruiken, waaronder kwaliteitsmonitoring en op een wijze dat ze elkaar versterken. Daarbij is sturing nodig om in control te zijn, zodat de ingezette middelen ook compliant zijn, met name op het gebied van de privacywetgeving.

- **Zet in op risk-based kwaliteitsmonitoring**

Kwaliteitsmonitoring is “het planmatig, systematisch en doelgericht beoordelen van klantcontacten, gevolgd door het coachen van de medewerkers.” Langzaam maar zeker zetten steeds meer gemeenten kwaliteitsmonitoring in als instrument voor betere dienstverlening. Zo nemen bijvoorbeeld van de 10 grootste gemeenten er 9 gesprekken op voor dit doel. Kwaliteitsmonitoring wordt echter door gemeenten veel minder ingezet dan in niet-gemeentelijke contact centers. Een goed opgebouwd QM-formulier als ondersteuning voor structurele monitoring zorgt ervoor dat de focus op de juiste onderdelen ligt. Door aandacht te geven aan harde en soft skills, zal kwaliteitsmonitoring, wanneer deze is gericht op strategische doelstellingen, een zinnigere bijdrage leveren aan de algemene doelen van de organisatie.

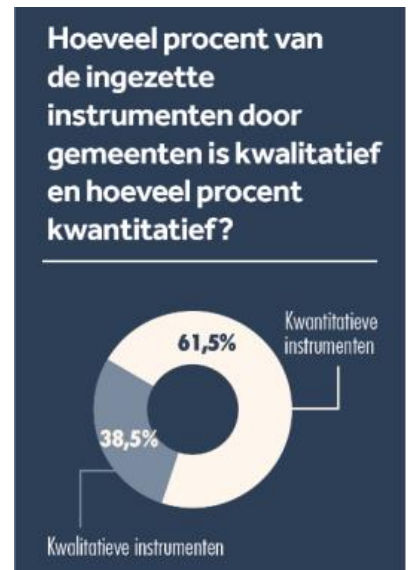
Inzet kwaliteitsinstrumenten door gemeenten

Monitoring van en sturing op wachttijd en/of het aantal wachtenden	72,04%
Uitvoering van telefonische klanttevredenheidsonderzoeken	40,86%
Uitvoering van klanttevredenheidsonderzoek per mail of post	33,33%
Monitoring van afhandelsnelheid en/of gemiddelde gespreksduur	63,44%
Monitoring op bereikbaarheid	69,89%
Uitvoeren van Quality Monitoring	8,60%
Monitoring first time fix	60,22%
Monitoring van het percentage opvolging van terugbelnotities	79,57%
Monitoring van doorlooptijd cases en/of klachten	37,63%
Benchmarking met andere gemeenten	27,96%
Onboarding traject voor nieuwe medewerkers	48,39%
Meeluisteren met gesprekken door leidinggevende/coach	47,31%
Training en coaching	69,89%
Anders	12,90%

Figuur 2. Inzet kwaliteitsinstrumenten door gemeenten.

- **Maak gebruik van een mix van kwantitatieve en kwalitatieve instrumentaria**

De wetenschap maakt onderscheid tussen kwantitatieve prestaties (efficiëntie) en kwalitatieve prestaties (kwaliteit, effectiviteit en inhoudelijke juistheid). Uit de enquête blijkt dat gemeenten voornamelijk varen op kwantitatieve instrumenten. Dat sluit aan op de constatering van de VNG uit 2010 dat gemeenten vooral 'technische' instrumenten hadden ingezet en onvoldoende aandacht hadden voor kwalitatieve elementen als gedrag en houding. Het is echter raadzaam om naast kwantitatieve vooral ook gebruik te maken van kwalitatieve instrumenten om betrouwbaarheid te borgen. In lijn met de aangehaalde literatuur, raden wij gemeenten dan ook aan niet blind te staren op kwantitatieve criteria. Zo worden de instrumenten, monitoring van en sturing op wachttijd en/of het aantal wachtenden, monitoring van afhandelsnelheid en/of gemiddelde gespreksduur, monitoring op bereikbaarheid, percentage opvolging van terugbelnotities en doorlooptijd cases en/of klachten door tussen de 63% en 80% van de gemeenten ingezet. Kwalitatieve instrumenten, zoals klanttevredenheidsonderzoeken, quality monitoring, onboarding trajecten, meeluisteren en training en coaching worden tussen de 8% en 69% ingezet.



Figuur 3. Inzet kwalitatieve en kwantitatieve instrumenten.

- **Vaar niet alleen op klanttevredenheidsonderzoeken**

Dat brengt ons ook tot het advies om niet (alleen) te varen op klanttevredenheidsonderzoeken (KTO). Een klanttevredenheidsonderzoek is een doeltreffend middel om de ervaringen van de consument in kaart te brengen. Er kleven echter ook risico's aan, omdat dit geen objectief onderzoek betreft en het een relatief duur instrument is om in te zetten. Er zijn gemeenten die als tegenhanger experimenteren met (of structureel inzetten van) metrieken als de Customer Effort Score (CES). Naast alle voordelen, waaronder kosten efficiency en schaalbaarheid, is een nadeel dat bij de inzet van dergelijke metrieken de score sterk gericht is op het evalueren van een enkel proces of klantinteractie. Het geeft geen volledig beeld van de totale klantervaring, klantrelatie en derhalve het vertrouwen van de consument of burger. Daarom moet er terughoudend omgekeken worden naar indicatoren die beperkt zijn in de focus op één specifiek kenmerk en/of incident.

Dagelijks ervaren gemeenten de effecten van overheidssystemen en processen die niet goed op elkaar aansluiten of vanuit verschillende werkelijkheden tot stand zijn gekomen. Om het kwaliteitsinstrumentarium optimaal te benutten is het van belang de instrumenten als een mix van middelen te zien, die elkaar onderling versterken. Ons advies is dan ook om metrieken naast elkaar te gebruiken en deze structureel in te zetten, zodat deze elkaar versterken. Het elkaar versterkende effect komt ook naar voren in de enquête. Zo zijn de inzet van kwaliteitsmonitoring en benchmarking sterk verbonden met de inzet van meer middelen. Uit het onderzoek is gebleken dat gemeenten die kwaliteitsmonitoring en/of benchmarking inzetten gemiddeld gebruik maken van de meeste kwaliteitsinstrumenten. Benchmarking was dan ook een van de concrete doelstellingen van de eerste VNG visie op dienstverlening uit 2005. Nu, 17 jaar later, wordt dit instrument echter slechts in 27% van de gevallen ingezet.

- **Handel compliant conform AVG**

De overheid is in coronatijd op nog grotere afstand van de burger komen te staan, zo meldt de Ombudsman in zijn jaarverslag 2021. Het grote aantal afwijkende antwoorden omtrent het opnemen van gesprekken ten opzichte van de IVR's duidt op een gebrek aan managementsturing. 24% van de gemeenten die hebben aangegeven gesprekken op te nemen, doen dit zonder dit vooraf in de IVR kenbaar te maken. Dat betekent dat mogelijk 24% van de respondenten die gesprekken opneemt in strijd met de privacywetgeving (AVG) handelen. Alleen door een mix van betrouwbare kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten in te zetten die ook compliant zijn is het mogelijk om vertrouwen van het publiek te borgen.