

Kanaalsturing en multichannelstrategie zijn *buzzwoorden* die 'in' zijn. Weinig organisaties hebben hier echter op een eigen wijze inhoud aan gegeven. De gemeente Tilburg heeft dit wel gedaan. Op basis van onze ervaringen is het op een andere wijze kijken naar de eigen prestaties namelijk al voldoende om aanzienlijke verbeteringen door te voeren. Het is bekend: ontwikkelingen op het gebied van burgerdienstverlening (of publieksdienstverlening) zijn de afgelopen vijf jaar in een stroomversnelling geraakt. Het thema staat ook hoog op de agenda van het Rijk en diverse nationale programma's en commissies stellen veel belang in het verhogen van de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening.

Landelijk wordt de druk voor overheidsorganisaties dan ook opgevoerd om betere prestaties te leveren op het gebied van dienstverlening. Antwoord© is hier uiteraard een aansprekend voorbeeld van, maar ook vele plaatselijke en regionale initiatieven geven blijk van de bestuurlijke urgentie om de dienstverlening aan de burger te verbeteren.

Wij pleiten er voor om niet zonder meer de burger te bedienen via zoveel mogelijk kanalen. Optimale dienstverlening bestaat niet alleen uit het bieden van veel keuzevrijheid. In deze tijden van verantwoord omgaan met budget is een ter zake kundige analyse van klantprocessen noodzakelijk om op een effectieve en efficiënte wijze de burger te bedienen en aan te sturen. Een heldere kanaalstrategie maakt hier onderdeel van uit.

Lessen over kanaalsturing in Tilburg

Goede observaties staan aan de basis van kanaalsturing



Jolanda Aerts en Rolf Wentink

Jolanda Aerts is afdelingsmanager gemeentelijke heffingen van de gemeente Tilburg en programmamanager Dienstverlening. Rolf Wentink is consultant bij Bureau12 en werkt aan verbetering en innovatie van klantcontacten.

De burger heeft recht op goede dienstverlening. Niet op veel dienstverlening. Daarom is analyse geboden en inzicht in de motieven van de klant. Dat is onze 'andere kijk'.

BEREIKBAARHEID GEMEENTELIJKE DIENSTVERLENING

Goede bereikbaarheid is cruciaal voor goede dienstverlening aan de burger. Daarom hebben gemeenten ruime openingstijden voor balies om binnen en buiten kantooruren service te verlenen. Ook wordt de mogelijkheid geboden om op afspraak een bezoek te brengen aan de gemeentebalie. Tevens is de gemeente telefonisch bereikbaar via een veelvoud aan telefoonnummers. En bovendien is gemeentelijke dienstverlening 24/7 digitaal bereikbaar via de digitale winkel.

Veel (commerciële) organisaties die ervaring hebben met kanaalsturing gaan uit van dit principe. Zij weten en hebben reeds ervaren dat klanten zich niet laten sturen. Er is meer voor nodig om de klant het gewenste kanaal te laten kiezen. Zij organiseren hun dienstverlening dan ook zodanig dat klanten verleid worden om voor bepaalde diensten een kostenefficiënter kanaal te kiezen.

Als de klant kiest voor kostenefficiënte kanalen (vaak wordt dan aan web en e-mail gedacht), is het essentieel dat de dienstverlening hoogwaardig is. De klantervaring van deze kanalen moet zo zijn dat de klant voor een volgende vraag weer terug komt. Klanten moeten dus niet teleurgesteld worden en dat kan alleen als hij snel geholpen wordt en het antwoord in één keer goed is.

Om de gemeentelijke dienstverlening betaalbaar te houden is het noodzakelijk om de dienstverlening efficiënter en effectiever te organiseren. Dienstverleningskanalen (web, e-mail, post, balie en telefonie) alleen maar bundelen in een klantcontactcentrum (KCC) volstaat niet.

Het verleiden van de burgers naar een kanaal waarbij ze snel en efficiënt geholpen worden, levert daarentegen wel winst op voor de burger en de overheid. Dit vraagt om een doelgroep gerichte aanpak en om een heldere strategie: kanaalsturing is geboden.

Wij geven met dit artikel een inkijkje in de Tilburgse dienstverleningspraktijk. Samen met Bureau 12 koos de gemeente voor een onconventionele manier om een eerste start te maken bij het opzetten van een kanalenstrategie. Een gedetailleerde analyse van cijfers maakt hier onderdeel van uit.

OVER KANAALSTURING

Kanaalsturing is zicht krijgen op kanaalgedrag en kanaalvoorkeuren van klanten (i.c. burgers) en de klant vervolgens naar zijn voorkeurskanaal toe geleiden of verleiden. Daarbij hebben de goedkopere kanalen de voorkeur. Een belangrijk principe hierbij is dat de klant zelf het kanaal kiest.

De illusie dat e-mail goedkoper is dan telefoon...

Is e-mail wel goedkoper dan telefoon?

Dit is alleen het geval als de afhandeltijd van het beantwoorden van een mailtje in combinatie met het herhaalverkeer lager is dan het beantwoorden van een telefonische oproep. Bij e-mail is het herhaalverkeer vaak vrij hoog, omdat klanten via de mail een verduidelijking vragen of een grotere neiging hebben om na het ontvangen antwoord direct nog een vraag te stellen.

Bij telefonische beantwoording van vragen is het eenvoudiger om na te gaan of het antwoord voldoende is en of er nog andere vragen zijn.

	telefoon	e-mail
kosten/uur	€ 22,50	€ 22,50
afhandeltijd(sec)	180	340
herhaalverkeer	10,0%	10,2%
totaalkosten/contact	€ 1,24	€ 2,34

(O.b.v. gegevens onderzoek Tilburg. De afhandeltijd van e-mail in Tilburg is laag, omdat gebruik wordt gemaakt van een e-mailafhandelingsstelsel. Gemeenten zonder een dergelijk systeem moeten rekening houden met hogere afhandeltijden en dus hogere kosten.)

SITUATIE IN TILBURG

In Tilburg wordt gewerkt aan een visie op het beleidskader dienstverlening. Langs een viertal thema's worden voor elk thema de gemeentebrede doelstelling, het beeld van de huidige situatie en een concreet actieplan (beleidsprogramma) voor de komende jaren gemaakt.

De vier thema's zijn klantbejegening, meervoudig toegankelijke dienstverlening, ketensamenwerking en administratieve lastenverlaging.

In de tweede helft van 2010 wordt een visie op een kanalenstrategie ontwikkeld. Deze strategie zal in lijn zijn met landelijk programma's als 'overheid heeft antwoord' en het nationaal uitvoeringsprogramma (NUP). Er wordt in de visie getoond op welke manier dienstverlening via een aantal kanalen (balie, post, telefoon of internet) optimaal kan worden vormgegeven. Daarbij zal op zoek gegaan worden naar de juiste balans tussen keuzevrijheid van de burger en efficiency in de bedrijfsvoering. Het daarbij ontwikkelen van een zogenaamde 'multichannelmanagement'-visie valt traditioneel uiteen in een drietal deeldoelen. Die zijn:

- Er moet helder gemaakt worden wat de behoeften zijn van burgers en bedrijven en er moet een goede doorverwijzing worden gerealiseerd naar andere kanalen en naar andere organisaties (*no wrong door*).
- De dienst moet beschikbaar zijn, bereikbaar zijn en een korte doorlooptijd kennen.
- Het synchroniseren en houden van de kanalen (alle kanalen geven hetzelfde antwoord) alsmede een gedeelde visie op front-, mid- en backoffice in relatie tot dienstverlening, is een belangrijk onderdeel.

Een eerste stap bij het ontwikkelen van deze kanalenstrategie is de vraag naar de bestaande situatie. Welke kanalen gebruikt Tilburg momenteel en hoe verlopen daarbij de klantprocessen?

Aan Bureau12 is de opdracht gegeven om vast te stellen hoe de Gemeente Tilburg presteert: hoe staan we de klant te woord, hoe goed is onze bereikbaarheid en hoe snel beantwoorden we vragen? Tevens is aan Bureau12 de vraag gesteld hoe op basis van de huidige situatie gekomen kan worden tot de gewenste situatie: een kanalenstrategie.

KLANTCONTACTEN NADER GEANALYSEERD

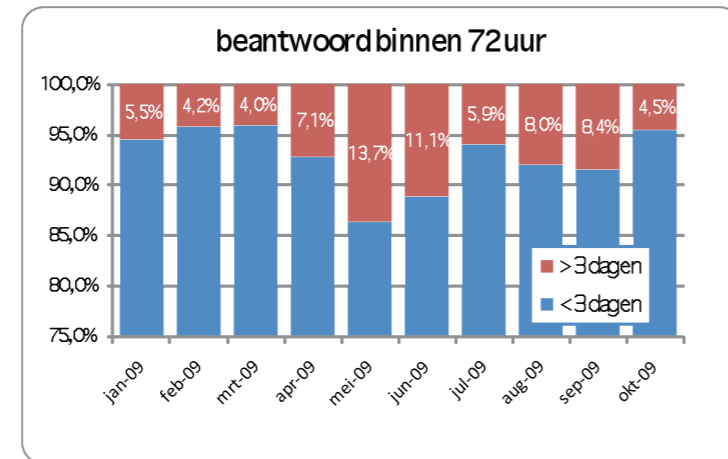
Hierna worden drie voorbeelden uit het onderzoek uitgelicht. In het eerste voorbeeld zien we wat de snelheid is van e-mailbeantwoording; als klanten voor dit kanaal kiezen moet de dienstverlening uitstekend zijn. Het tweede voorbeeld laat zien hoe gemeenten vrij eenvoudig aan kanaalsturing kunnen gaan doen. Tenslotte maken we duidelijk dat het belangrijk is om maar een beperkt aantal klant-ingangen te hebben bij de invoering van kanaalsturing.

1. Snelheid van de e-mailbeantwoording

Hoe snel wordt een e-mail beantwoord? Is dat binnen de gestelde termijn die de klant beloofd wordt op

de site? Laten we kijken hoe snel de e-mails door de afdeling Publiekszaken van de gemeente Tilburg op de algemene e-mailadressen in de periode januari tot en met oktober 2009 werden beantwoord.

Tilburg beantwoordt 72% van alle e-mails in die maanden binnen 24 uur, 83% binnen 48 uur, 93% binnen 72 uur. Over alle tien de maanden bezien is dit een uitstekende presentatie, maar was die prestatie gedurende die tien maanden even goed?



Grafiek 1. Hoe snel worden e-mails beantwoord?

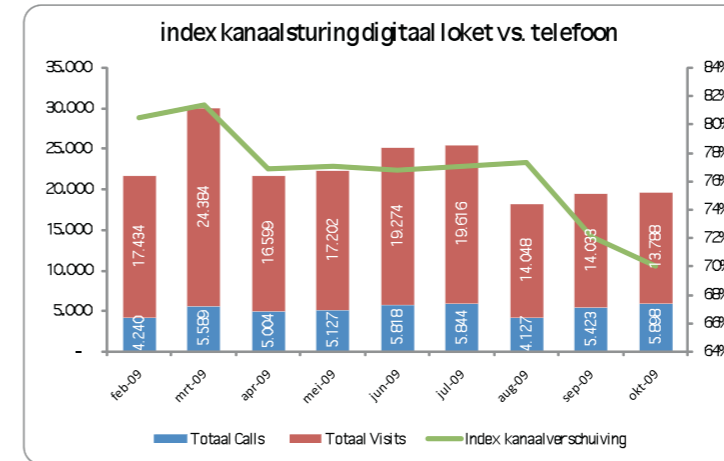
Grafiek 1 laat zien dat de prestaties fluctueren en dat de klant vooral in de maanden mei en juni langer hoeft te wachten op antwoord (zie de rode blokken van respectievelijk 13,7 en 11,1 %).

2. Kanaalsturing; telefoon versus digitaal loket

De dienst Publiekszaken weet van de kanalen 'telefoon' en 'web' hoeveel klantcontacten er zijn geweest en welke vragen gesteld zijn aan de telefoon of zijn opgezocht in het digitale loket. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het klantcontact verschuift van de telefoon naar het web?

Per maand is het mogelijk het totaal aantal vragen van beide kanalen (de linker verticale as in grafiek 2) op te tellen en te zien welk percentage via het web is beantwoord (de rechter verticale as). In het gunstigste geval worden alle vragen van klanten via het web beantwoord en belt de klant niet meer omdat het antwoord reeds is gevonden op het web.

Hoe zorg je er voor dat klanten steeds meer informatie op het web vinden en daardoor steeds minder bellen? Hoe creëer je inzicht in de eigen situatie en hoe weet je welke maatregelen je moet nemen? De groene lijn in de grafiek laat het percentage klantcontacten zien dat via het web beantwoord is. Kanaalsturing tussen de beide kanalen betekent dat de groene lijn moet stijgen: minder klanten bellen, meer klanten vinden de informatie waarvoor ze anders gebeld zouden hebben op het web. Als de groene lijn stijgt verschuiven dus klantcontacten van het kanaal telefonie naar het kanaal web. De klant wordt verleid gebruik te maken van het meest kostenefficiënte kanaal.



Grafiek 2. Welk percentage wordt door het web beantwoord? En kunnen we dit vergroten?

In bovenstaand voorbeeld laat de groene lijn het percentage klantcontacten zien dat via het web beantwoord is; deze daalt langzaam. Minder vragen werden direct beantwoord door gevonden informatie op het web. Een analyse van de pieken en dalen uit de grafiek leert ons lessen die gebruikt kunnen worden bij het optimaliseren van het informatieaanbod bij de kanalen telefonie en web; je leert welke maatregel welk klantgedrag heeft opgeleverd.

Want wat is het geval? In februari en maart werd een hoog percentage (de groene lijn) beantwoord via het web. Nadere analyse leert dat in februari en maart veel WOZ- en belastingbezwaarschriften via het web werden ingediend. Er werd uitgebreide informatie gepresenteerd op de homepage van Tilburg; verzoeken konden digitaal worden afgehandeld en vragen werden direct beantwoord. Relatief veel vragen konden via het web worden beantwoord.

In september en oktober 2009 werd een fors lager percentage via het web beantwoord. Welke vragen werden toen gesteld en waarom kon de vraag niet beantwoord worden? Welke informatie op het web ontbreekt of is aanwezig maar moeilijk te vinden? Dat zijn dan de vragen. De antwoorden?

In september/oktober is een toename zichtbaar van het aantal telefoongesprekken. Analyse toonde aan dat er onder andere meer gebeld is over het onderwerp 'Burgemeester & Wethouders'. In deze tijd was burgemeester Vreeman veel in het nieuws, hij trad uiteindelijk af in november.

3. Beperkt aantal klantgingangen

Als een organisatie meerdere ingangen per kanaal heeft, is het voor de klant lastig kiezen via welke ingang de vraag gesteld kan worden. Bovendien is het voor de organisatie moeilijker om correct en juist te antwoorden door de veelheid aan ingangen. Uniformiteit is dan lastig na te streven.

Het gevolg is dat dezelfde vraag binnen verschillende afdelingen verschillend wordt beantwoord.

In Tilburg bleek dat de burger via tientallen verschillende webformulieren en algemene e-mailadressen

contact kan opnemen. Ook bleek dat van de 24 telefoonnummers die extern werden gecommuniceerd, er 70% minder dan 10 keer per dag werd gebeld.

Wie aan kanaalsturing wil doen, moet het aantal klantgingangen beperken; het is onmogelijk om klantinformatie te verzamelen over zoveel ingangen, laat staan de klant te verleiden van het ene naar het andere kanaalgebruik te maken. Beperk daarom het aantal klantgingangen drastisch en zorg voor een excellente dienstverlening bij de beschikbare kanalen; minder is meer!

TOT SLOT

Werken aan kanaalsturing begint met het verkrijgen van inzicht in de bestaande dienstverleningsprocessen. Welke vragen worden er gesteld? Welke antwoorden worden gegeven? Is dat voor elk kanaal gelijk? En wat is de snelheid en kwaliteit van de geboden dienstverlening? Dat zijn de vragen waar antwoord op moet komen.

In de Tilburgse casus is duidelijk geworden dat de afgelopen jaren veel energie gestoken is in burgerdienstverlening, met als gevolg dat veel afdelingen van verschillende diensten de burger te woord staan en klantvragen beantwoorden. Tilburg is dus op de goede weg.

We constateerden dat het analyseren van gegevens in veel gevallen goed mogelijk is, maar dat er weinig gebruikt wordt gemaakt van beschikbare informatie. Met enige analytische vaardigheden kunnen systemen en mensen een schat aan managementinformatie leveren waardoor de snelheid en kwaliteit van de klantprocessen gemeten kan worden. Hierdoor wordt het mogelijk om een eerste analyse op kanaalsturing uit te voeren. Regie op dienstverlening is nu beter mogelijk.

De belangrijkste les die de Gemeente Tilburg geleerd heeft is dat regie op de dienstverlening nodig is. Het louter inrichten van dienstverleningskanalen is niet genoeg. Om sturing te geven aan de manier waarop klanten zich gedragen bij hun kanaalkeuze is meer nodig.

Het analyseren van de klantvragen per kanaal geeft inzicht in de motieven van klanten. Die motieven maken het mogelijk om de dienstverlening (effectiever en efficiënter) te optimaliseren en daarmee sturing te geven aan de manier waarop de burger contact zoekt. Kanaalgedrag wordt beïnvloed en kanaalverschuiving kan het effect zijn. Critici zullen zeggen dat een klant zich niet laat sturen, en dat is natuurlijk ook zo. Door optimale dienstverlening te bieden en door te meten wat klanten verleidt in die kanalen, is elke gemeente in staat om te 'sturen' op kanalen. En dat is dan ook de uitdaging waar Tilburg op dit moment voor staat. (jaerw)