



onderzoek & advies

Cijfers: Het KAF van het KOREn

Een white paper over wat de organisatie moet weten over meten zodat 'meten is weten' wordt.

Door Olaf Nijeboer

Over de schrijver:

Olaf Nijeboer is Project Coördinator bij KSi onderzoek, het certificeringinstituut voor Stichting ITO. Hij heeft in de afgelopen negen jaar verschillende functies uitgevoerd binnen de call center wereld en heeft tientallen onderzoeken naar de kwaliteit van dienstverlening op verschillende kanalen ontwikkeld en uitgevoerd.

Doel

Deze white paper heeft tot doel inzicht te geven de wijze waarop volgens ons Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) bepaalt moeten worden zodat iedereen in de organisatie inzicht heeft in die parameters die voor haar of zijn rol van belang zijn.

Aanleiding

Cijfers binnen het afhandelen van klantcontacten. Voor het management onontbeerlijk. Voor medewerkers soms een drama van verwachtingen. Voor iedereen die zich erin verdiept een oerwoud van gegevens.

In de afgelopen jaren heb ik veel rapportages mogen maken en heb er mogelijk nog meer mogen bekijken en lezen. Wat me echter regelmatig opvalt is dat er veel aspecten zijn die regelmatig inzichtelijk moeten worden gemaakt, maar dat ik mijn twijfel heb bij het nut van die cijfers.

In deze white paper ga ik in op een aantal aspecten rond data binnen klantcontact centers. Ik zal niet direct gaan bespreken wat nu het voordeel is van het één en de gebreken van een ander meetpunt, maar wel op de verschillende invalshoeken waarmee cijfers kunnen worden bekeken.

Opbouw van deze white paper

Na een stukje historie ga ik in het eerste deel van deze white paper in op de verschillende basis elementen waarmee gegevens kunnen worden verzameld. De systemen. In het tweede deel ga ik in op de verschillende niveaus binnen organisaties en de beïnvloedbaarheid op resultaten door deze niveaus.

Over KSi:

KSi onderzoek is het certificeringinstituut voor de Stichting ITO. KSi verzorgt de kwaliteitsmetingen en audits bij de te certificeren bedrijven.

Daarnaast ondersteund KSi onderzoek & advies diverse profit en non profit organisaties bij beleids- en kwaliteitsvraagstukken op het gebied van (multi channel) klantcontact.

Geschiedenis van stuurgegevens

Sinds mensheugenis worden al resultaten van inspanningen bijgehouden. En er werd op basis van deze resultaten actie bepaald en uitgevoerd. Een van de oudste voorbeelden die ik ben tegengekomen komt uit een bekend verhaal uit de bijbel. Toen Mozes kwam vragen aan de farao om met zijn volk in de woestijn te mogen offeren werd dit geweigerd. De opdracht van de farao aan de slavendrijvers en opzichters was: 'Jullie mogen het volk geen stro meer geven om stenen te maken, zoals jullie tot nu toe deden; voortaan moeten ze zelf stro gaan zoeken. Maar eis wel evenveel stenen van hen als altijd, het mag er niet één minder zijn. Ze zijn lui!' (Exodus 5: 6-8).



Het is niet op zijn plaats om in te gaan op de actie die de farao neemt, maar wel is duidelijk dat er in die tijd dus de hoeveelheid stenen per dag een stuurgegeven was. Het productieproces was zelfs geoptimaliseerd doordat de stenenmakers de grondstoffen aangeleverd kregen. In dit geval werd een van de grondstoffen niet meer aangeleverd, terwijl de productie gelijk moest blijven. Niet echt een efficiency slag, maar dat was ook niet de bedoeling van de farao.

De conclusie die in ieder geval getrokken kan worden is dat stuurgegevens het doel hebben de voortgang van de uitgevoerde processen inzichtelijk maken.

Basiselementen

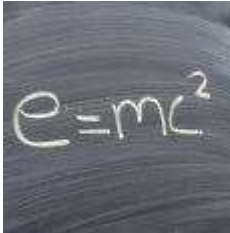
Waar komen de basiselementen vandaan? Wat zijn eigenlijk basiselementen? Om te beginnen met de herkomst. Basiselementen voor stuurinformatie komt uit de systemen die binnen een klantcontact centrum worden gebruikt. Data uit de telefooncentrale, uit een E-mail Management Systeem, uit een gespreksregistratiesysteem, uit een planning, uit server logboeken, enzovoort. Hierbij zijn in ieder geval gegevens met aantallen beschikbaar en wanneer een klok in het systeem is aangebracht, dan zijn ook gegevens van tijd aanwezig. Deze data kan soms real-time bekeken worden en vaak worden gegevens opgeslagen zodat die achteraf kunnen worden bekeken.

We kunnen ons allemaal voorstellen dat we van deze ruwe data niet veel wijzer worden. Er zullen relaties tussen data moeten worden gelegd, er zullen filters moeten worden aangebracht en mogelijk zal data moeten worden omgerekend. Ik wil kort ingaan op de wijze waarop de wetenschap hiermee omgaat.

Ruwe data moet eerst bewerkt worden.

Grootheden en eenheden

Grootheden: Een begrip, dat zich leent voor getalsmatige vastlegging en verwerking en elk begrip dat een kwalitatieve uitspraak over een kenmerk van een entiteit bevat dat op een numerieke schaal geordend en gemeten kan worden. Voorbeelden: lengte, volume, massa, snelheid, concentratie, golfhoogte.



Eenheden: De aanduiding van de betekenis van een grootheid: de dimensie. Elke grootheid heeft een naam, een waarde en een eenheid. De eenheid is de dimensie waarmee de waarde van een grootheid begrijpelijk wordt.

Met een relatie naar een klantcontact centrum: De duur voor een gesprek wordt beantwoord wordt weergegeven in de grootheid 'tijd' met de eenheid 'seconden'. De gemiddelde tijd voor beantwoorden of servicelevels binnen een bepaalde tijd beantwoord zijn berekend en daarmee afgeleid; een afgeleide grootheid.

Hieronder wordt kort ingegaan op een paar systemen die in elke klantcontact centrum aanwezig zijn. Ik ga hierbij in op wat ervaringen die ik zelf heb opgedaan.

Planning en forecasting

In elk klantcontact centrum zullen mensen op een bepaald moment iets moeten doen. Wanneer het wenselijk is dat dit helder en met beleid geregeld wordt zal er gepland moeten worden.

Gelukkig is dit niet nieuw. Er wordt gepland. En wel op veel verschillende manieren. Er zijn zeer uitgebreide systemen zoals bijvoorbeeld Blue Pumpkin, maar ook plannings in spreadsheets zoals Excel worden in veel centra gebruikt.

In forecasting (=inschatten welke aantallen verwacht worden op basis van historie) zit al veel data opgesloten. Wil je kunnen inschatten in hoeverre bijvoorbeeld de dinsdag na Pasen een hoger aanbod van gesprekken te verwachten is, dan zal je moeten kijken naar hoe dit dan de voorgaande jaren was. En dan in relatie met de gemiddelde aantallen in die periodes. Zijn er nog communicatie-uitingen die invloed hebben? Forecasting is een vak apart en ondanks de vele data en cijfers meer dynamisch dan veel mensen denken. Een goede forecast bepaald aan de voorkant van de dienstverlening in sterke mate de resultaten aan de achterkant.

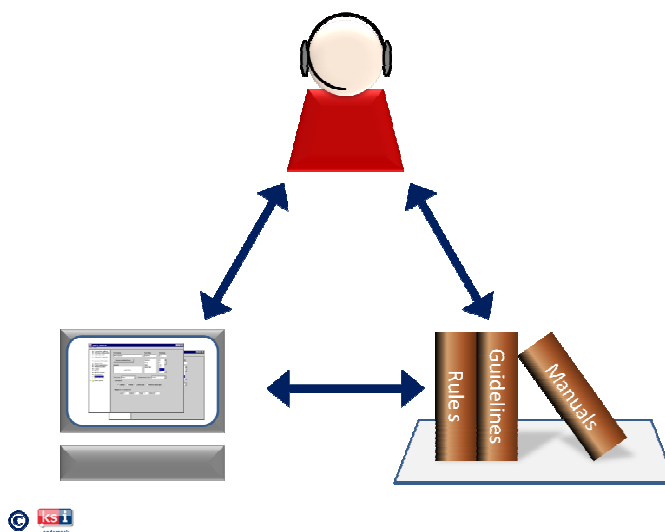
Excell is als planningstool een bewerkelijk systeem.

In forecasting is de vergelijking tussen planning en de daadwerkelijke bezetting ingesloten. Essentie is dat de benodigde data uit de systeem te verkrijgen is. En liefst zo eenvoudig mogelijk. Hierbij kunt u zich voorstellen dat Excel hierbij een zeer bewerkelijk systeem is. Vaak wordt deze beperking op de koop toe genomen omdat de kosten sterk meewegen. Dit is echter achterhaald. Er zijn tegenwoordig systemen beschikbaar die in kosten weliswaar misschien wat duurder zijn dan een Office licentie maar die zich door de reductie in arbeidstijd of de kwaliteit van de planning terugverdienen, ook in kleinere contact centra. Ga dus voor het gemak en investeer in naam van de stuurgegevens in een systeem dat u data kan opleveren.

Klantsysteem

Vaak zal binnen een klantcontact centrum gebruik gemaakt worden van een CRM (Customer Relation Management) systeem. Hierin staan de gegevens van de klanten en worden contactmomenten met de klant vastgelegd. In de afgelopen jaren is de stap om met systemen te werken waarin deze functionaliteiten zijn opgenomen door veel organisaties gemaakt.

Er zijn echter ook nog veel bedrijven die met verschillende applicaties voor verschillende processen werken. Order entry systemen, facturatiesystemen, gespreksregistratiesystemen zijn hier voorbeelden van. Dit maakt het werken voor medewerkers die vragen van klanten moeten beantwoorden er niet altijd makkelijker op. Er is veel kennis bij medewerkers nodig wanneer de processen en systemen niet meewerken. Het is het overwegen waard om te kijken of een overkoepelende schil een oplossing kan bieden. Hierdoor kan een medewerker zich focussen op de klant en niet op de processen of de geboden service. Binnen de onderstaande driehoek zie je de drie pijlers waarop de kwaliteit van de afgehandelde contacten rusten.



Telefooncentrale

In de meeste telefooncentrales worden verschillende gegevens opgeslagen. Wie heeft er gebeld? Hoe laat? Hoe lang duurde het voor er werd opgenomen? Maar ook inloggegevens van de medewerkers. Wanneer beschikbaar en wanneer tijd bestedend aan nawerk. Pauzetijden. Afhankelijk van de centrale (of het IP telefoniesysteem) zijn verschillende gegevens beschikbaar.

Buiten informatie over de medewerkers en eventuele efficiëntie van een team medewerkers kan uit de gegevens uit een telefooncentrale ook veel informatie over de bellende gehaald worden.

Wanneer met een 0900 of 0800 nummer gewerkt wordt, loopt dit via een provider. Op dit platform waar de bellers worden doorgerouteerd kunnen ook veel gegevens worden opgevraagd. Ook uw provider kan vaak gedetailleerde informatie leveren.

Urenregistratiesysteem

Om te weten welke vergoedingen u uw medewerkers moet betalen legt u de uren vast die een medewerker gewerkt heeft in een systeem. Hierin wordt ook ziekte- en verlofuren geregistreerd. Tot zo ver is dit vrij standaard. Het is echter ook mogelijk om op projecten te registreren, op werksoort of op welk specifiek gegeven dan ook. Dit is voor de administrateur interessant, maar ook voor de operationele aansturing. Denk aan het principe "De vervuiler betaald". Wanneer een bepaalde afdeling regelmatig een hoog aanbod veroorzaakt, worden door een goede registratie de kosten inzichtelijk. Een mooie aanleiding om met elkaar om de tafel te gaan zitten om verbeteringen door te spreken. Iets dat ik vaak mis is de mogelijkheid om de uren die daadwerkelijk gemaakt zijn naast de geplande uren te leggen. De geplande uren en de adherence (werkelijke telefoongedrag) worden wel vaak vergeleken, maar die worden meestal niet gebruikt voor de uitbetalingen.

Personeels management systeem

Van al uw werknemers houdt u een personeelsadministratie bij. Hoewel dit op het eerste oog niets met de uitvoering te maken lijkt te hebben is dit wel een database met gegevens. Soms kan hier informatie in staan die interessant is. Denk bijvoorbeeld aan de ziekteverzuimcijfers verdeeld over tijdelijke en vaste krachten, verdelingen tussen fulltime en parttime medewerkers en eventuele verschillende niveaus in functies.

Quality monitoring systeem

Vanzelfsprekend meet u de kwaliteit van de klantcontacten. Niet alleen op juistheid maar ook op gespreksvaardigheden. Mogelijk neemt u gesprekken op zodat deze achteraf met de medewerker samen kunnen worden beluisterd. U heeft vast een scoreformulier waarop u kan aangeven welke items u meet en hoe u die waardeert. Indien u dit in een systeem vastlegt, een overweging waard indien u dat nog niet doet, heeft u een set met gegevens die op medewerker-, team- en bedrijfsniveau veel informatie kan geven.

Ook personeelsmanagement-systemen en Quality Monitor systemen bevatten waardevolle data.

Overige data

Naast uw eigen systemen zijn er mogelijk nog meer informatiebronnen die u inzicht geven in uw prestaties. Denk aan benchmark gegevens, klant(enservice) tevredenheid onderzoeken, mystery call metingen, et cetera. Ook hierin vindt u enorm veel gegevens die inzicht kunnen geven.

Niveaus in organisaties

Ongetwijfeld vertel ik u niets nieuws als ik zeg dat er meerdere niveaus in een organisatie zijn. Dat op deze verschillende niveaus verschillend gestuurd wordt is evident. Het klinkt dan ook logisch dat er ook verschillende rapportage-items worden gebruikt? Ik vind dat wel logisch, maar ervaring leert dat dit niet altijd even logisch gevonden wordt.

Laten we eerst eens ingaan op de verschillende niveaus.

Schaal	Organisatie	Throughput	Input	Functie
Micro	Individu	Uitvoering	Grondstoffen/ recources	Medewerker
Meso	Groep/ Afdeling	Beleid	Procedure	Manager
Macro	Organisatie	Strategie	Proces	Directie

In deze tabel zou nog de schaal meta (branche) en mega (bedrijfsleven) opgenomen kunnen worden. Voor het bepalen van interne stuurgegevens zijn deze echter nauwelijks van belang en hier niet benoemd.

In de bovenstaande matrix zijn verschillende items ondergebracht binnen een schaal. Wanneer een stuuritem bekeken moet worden kan gekeken worden waar deze aansluit binnen de matrix. De schaal waar u uitkomt is de schaal waar het item thuis hoort en waarmee u kan sturen (of waar u kan onderzoeken). Hieronder twee voorbeelden:

Voorbeeld 1: Bezettingsgraad

De bezettingsgraad is het resultaat van de bezetting en de realisatie van de planning. Dit resultaat komt tot stand door de gevolgde en afgesproken procedure.

Hiermee is bezettingsgraad een groeps- op afdelingsitem, valt onder een manager en zal omschreven moeten staan in het beleid. Een item voor een management rapportage.

Voorbeeld 2: Gemiddelde afhandeltijd

De gemiddelde afhandel tijd komt tot stand door de wijze waarop de medewerker de gesprekken voert.

Hierbij is de werkinstructie leidend en valt dit item onder uitvoering. Dit kan op individueel niveau gerapporteerd worden.

Waar heeft het stuuritem betrekking op (KAF)

In elke rapportage komen verschillende items naar voren. Weliswaar staan deze netjes naast en onder elkaar (soms zelf door elkaar), maar waar vertellen die items nu over? Wat maakt dit item inzichtelijk?

Een hulpmiddel hierbij is KAF:

- **K**waliteitsitem
- **A**antallen
- **F**inanciën

Hieronder voorbeelden per positie:

Kwaliteitsitem servicelevel, First-time-right, medewerkertevredenheid

Aantallen beantwoorde gesprekken, duur voor beantwoorde

Financiën bezettingsgraad, ziekteverzuim

Weet waar een stuuritem iets over zegt en weet welk bedrijfsproces het betreft.

Door een item te positioneren volgens KAF maak je het mogelijk om te bepalen waar dit item iets over verteld. De drie posities komen in elk proces voor, maar maakt niet inzichtelijk welk proces.

Binnen welk proces valt het stuuritem? (KOREn)

Er zijn binnen elke organisatie verschillende processen die allemaal een eigen naam hebben. Er zijn echter een verdeling van processen te maken op een verzamelniveau. Hiervoor kan KOREn gebruikt worden:

- **K**waliteitsproces (KP)
- **O**ndersteuningsproces (OP)
- **R**endementsproces (RP)
- **E**fficiëntieproces (EP)

De bovenstaande processen hebben op het hoogste management niveau zo ieder hun eigen verantwoordelijke. Denk daarbij respectievelijk aan de COO, verantwoordelijk voor de kwaliteit van de operaties, de CTO, verantwoordelijk voor de technische middelen ter ondersteuning, de CFO voor de cijfers van Baten vs Kosten en de CEO voor het overall resultaat.

De meeste stuuritems hebben raakvlakken met meerdere processen. Er zal echter altijd een proces zijn waarbinnen het stuuritem het meest past. Plaats het item dan binnen dat proces.

Ook hierbij een aantal voorbeelden:

- KP First-time-right
- OP Ziekteverzuim
- RP Bezettingsgraad
- EP Servicelevel

De mate van stuurbaarheid

We kennen allemaal de term dashboard. De term waarmee de belangrijkste rapportages waarmee gestuurd kan worden, worden aangeduid. Ik nodig u uit om het dashboard (en dan met name het deel met de metertjes en lampjes) voor de geest te halen.



Voor mij zie ik een snelheidsmeter, toerenteller, kilometerteller, temperatuur van de olie, een klokje en de brandstofmeter. Ook heb ik een aantal lampjes met figuurtjes. Voor me heb ik een stuur met aan de zijkanten hendels met draaischijfjes waarmee ik bijvoorbeeld mijn ruitenwisser aan kan doen. Rechts van me heb ik een pook waarmee ik kan schakelen en een handrem. Bij mijn voeten heb ik drie pedalen. Een dashboard dat u gebruikt bij uw organisatie zal er 'hetzelfde' uit moeten zien. Maar ik wil daar wel iets bij verduidelijken.

In een auto zitten veel meters. Deze zijn direct beïnvloedbaar. Door het gas in te drukken ga ik harder. Door te remmen langzamer. Maar ik heb ook een temperatuurmeter. Ik heb echter als enige mogelijkheid wanneer deze op maximaal komt, om te stoppen. Het zou mooi zijn als ik een pompje had waarmee ik de temperatuur zou kunnen verlagen. Met lampjes is het al hetzelfde. Ik kan daaraan zien of iets aan staat (achterrautverwarming) of iets mis is (Tractioncontrol uitval lampje). Dit zijn indicators die vertellen dat er iets aan de hand is, maar je moet op zoek naar de oplossing.

Samenstelling stuurgegevens en controlegegevens

Een goed dashboard bevat in ieder geval de stuurgegevens die thuishoren op dat niveau. De essentiële controlelampjes zijn aanwezig, maar niet anders dan dat.

Op de drie zaken waarover je geïnformeerd wil worden (KAF) komen naar voren en liefst op alle processen (KOREn). Maar alleen als dit nodig is om op dat niveau goed te kunnen sturen.

Aan een dashboard heb je niets als je niet weet waar de bediening werkt. Zorg ervoor dat de medewerkers die met de gegevens moeten werken goed geïnformeerd zijn omtrent de items en weten hoe die beïnvloed kunnen worden.

Hoe nu verder?

Ik roep u op om al uw rapportages eens goed onder de loep te nemen. Wat vertellen u deze gegevens en is dat ook wat u wil weten en op het juiste niveau. U zou kunnen deelnemen aan de workshop “Meten is weten, maar weet wat u meet”. Hierin wordt samen met andere organisaties de eigen rapportages nader bekeken en bediscussieerd, een leuke eye-opener.

Mocht u verschillende systemen hebben, maar niet alle gegevens eenvoudig kunnen opvragen, neem dan gerust contact op. Mogelijk kunnen wij u ondersteunen bij een oplossing hiervoor zodat verschillende data bronnen in rapportages kunnen worden opgenomen.

Maakt u uw planning op dit moment in Excel, maar wil u bekijken of er passende alternatieven zijn? Wij informeren u graag over beschikbare alternatieven. Bijvoorbeeld hoe u vanuit uw forecasting en planning kan koppelen met de urenregistratie.

REACTIE FORMULIER

We zijn erg benieuwd naar uw reactie op deze white paper. U kunt uw reactie mailen naar secretariaat@ksi-onderzoek.nl.

Of gebruik onderstaande formulier en stuur deze naar:

KSi onderzoek & advies

Vleugelboot 4

3991 CL Houten

Naam:

Organisatie/bedrijf:.....

Adres:

Postcode: Woonplaats:.....

- Ik ben geïnteresseerd in een workshop over "Weten is meten en meten is weten"
- Ik ben geïnteresseerd in technische middelen om goede KPI rapportages te kunnen maken
- Anders, namelijk:.....