




# Aanbevelingen voor een kwaliteitsvolle telefonische bereikbaarheid

Gids voor de communicatoren, verantwoordelijken  
voor callcenters en federale KM-verantwoordelijken



'COMM Collection' is een reeks van praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.


De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kanselarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr. 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr. 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr. 3 Interne communicatie : van actie naar interactie
- Nr. 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr. 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr. 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr. 7 Crisiscommunicatie – Voorzien en beheren
- Nr. 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr. 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr. 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr. 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr. 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr. 13 Succesvol spreken voor een publiek – Editie 2012
- Nr. 14 Duurzaam communiceren
- Nr. 15 Communicatie-acties evalueren
- Nr. 16 Hoe en waarom een evenement organiseren
- Nr. 17 Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie
- Nr. 18 Het COMMnetKern Charter
- Nr. 19 Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken
- Nr. 20 Auteursrecht en intellectuele eigendom: vragen en antwoorden
- Nr. 21 Richtlijnen bij het gebruik van sociale media
- Nr. 22 Hoe je intranet op Fedweb afstemmen
- Nr. 23 Omgaan met de pers
- Nr. 24 Employer branding en rekruteringscommunicatie
- Nr. 25 De genderdimensie in de federale communicatie integreren

### Goed om weten

De elektronische versie van deze brochures is beschikbaar in PDF-formaat op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)>Publicaties.



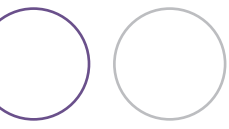


# Aanbevelingen voor een kwaliteitsvolle telefonische bereikbaarheid

Gids voor de communicatoren, verantwoordelijken  
voor callcenters en federale KM-verantwoordelijken

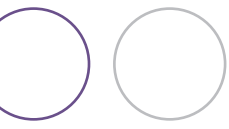
COMM Collection - Nr. 26





# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Aanbevelingen voor de organisatie</b> .....	<b>8</b>
1.1. Een algemeen beleid bepalen inzake een klantgerichte bereikbaarheid .....	8
1.2. Een beleid voor telefonische bereikbaarheid, wat is dat? .....	9
1.2.1. De factor techniek .....	9
1.2.2. De processen en richtlijnen .....	10
1.2.3. De factor mensen .....	10
1.3. Hoe een beleid inzake telefonische bereikbaarheid bepalen?..	11
1.3.1. De klanten en hun behoeften kennen .....	11
1.3.2. De situatie in de organisatie kennen .....	12
1.3.2.1. Wat moet er worden gemeten? .....	12
1.3.2.2. Hoe wordt er gemeten?.....	12
1.3.3. Charters .....	16
1.3.4. Het verband leggen met de missie van de organisatie...	18
1.4. Een beleid inzake telefonische bereikbaarheid ontwikkelen ....	18
1.4.1. Methode om een plan voor de telefonische bereikbaarheid te ontwikkelen.....	18
1.4.2. Inhoud van het plan .....	19
1.4.3. De wachttijd .....	19
1.4.4. Gedrag dat van het personeel wordt verwacht, duidelijke afspraken .....	21
1.4.4.1. Telewerk .....	22
1.4.4.2. Terbeschikkingstelling van draadloze telefoons ....	22
1.4.4.3. Beleid inzake terbeschikkingstelling van dienst-gsm's..	22
1.5. Twee gecentraliseerde vormen van telefonisch onthaal .....	22
1.5.1. Telefonisch onthaal door het onthaalpersoneel .....	22
1.5.1.1. Competenties inzake onthaal .....	22
1.5.1.2. Materiaal .....	23
1.5.1.3. Terugkeer naar het onthaal als de gesprekspartner afwezig of de lijn bezet is.....	24
1.5.2. Callcenter, contactcenter .....	24
1.5.2.1. Wat is een call- of contactcenter en waarom er een oprichten? .....	24
1.5.2.2. Oprichting van een callcenter .....	25
1.5.2.3. Rol van het callcenter.....	26
1.5.2.4. Analyse van de inkomende oproepen.....	27
1.5.2.5. Periodes waarin men beschikbaar is.....	27
1.5.2.6. Aantal operatoren.....	28
1.5.2.7. Piekuren .....	29
1.5.2.8. Communicatiestrategie voor het telefoonnummer ...	30



1.5.2.9. Dienstverleningsniveau .....	30
1.5.2.10. Beheer van andere kanalen, mail, website, sociale media ... ..	31
1.5.2.11. Gratis of betalend nummer.....	32
1.5.2.12. Intern of extern center .....	33

**2. Het personeel opleiden om ‘goed te telefoneren’..... 34**

2.1 Iedereen kan telefoneren.....	34
2.2 Bijzondere aandacht voor de kwaliteit van telefonisch contacten .....	36
2.3 Competenties .....	36
2.3.1 Technische beheersing van het telefoontoestel .....	36
2.3.2 Beheersing van elke fase van het telefonisch onthaal ...	37
2.3.2.1. De telefoon opnemen.....	37
2.3.2.2. Zich voorstellen .....	37
2.3.2.3. Identificeer de gesprekspartner .....	37
2.3.2.4. De vraag begrijpen .....	38
2.3.2.5. Een gesprekspartner in wacht zetten .....	39
2.3.2.6. Een oproep doorverbinden .....	39
2.3.2.7. Een afwezigheid beheren .....	40
2.3.2.8. Een oproep beëindigen .....	41
2.4 Gouden regel bij telefonische bereikbaarheid.....	41

**3. Aanbevelingen voor de callcenters..... 42**

3.1 Human resource management .....	42
3.1.1 Actoren van een callcenter .....	43
3.1.2 HR-hefbomen .....	48
3.2 Kennismanagement .....	50
3.2.1 De samenstelling van een kennisdatabase :	
5 processen.....	51
3.2.1.1. De relevante informatie in kaart brengen .....	51
3.2.1.2. Organisatie van de informatie .....	52
3.2.1.3. Update van de informatie.....	53
3.2.1.4. Kennisdeling.....	54
3.2.1.5. Archivering.....	55
3.3 Interactive voice response (IVR) of spraakcomputer .....	55

**Lexicon .....** 59

**Bibliografie .....** 61

**Nuttige websites .....** 62

# Inleiding

## Wat is telefonische bereikbaarheid?

Telefonische bereikbaarheid wil zeggen telefonisch bereikbaar zijn en onmiddellijk (of toch snel) een correct antwoord kunnen geven. Dat is een essentiële en legitieme eis van de burger. Het is ook een uitdaging voor elke organisatie.

## Vaststellingen

Het jaarverslag 2011 van de federale ombudsmannen heeft het over 'De vele, steeds terugkerende klachten over de moeilijke bereikbaarheid van de overheidsdiensten of over de kwaliteit van verstrekte informatie [...]'. ([www.ombudsman.be](http://www.ombudsman.be))


De vaststelling van de ombudsmannen wordt aangetoond met precieze cijfers. De FOD P&O heeft een benchmarking uitgevoerd op basis van de resultaten van 27 enquêtes over de telefonische bereikbaarheid, die tussen 2008 en 2013 bij federale organisaties werden afgenomen. Het gaat om meer dan 50.000 testoproepen. Daaruit blijkt dat slechts 1 op de 2 oproepen wordt beantwoord binnen de 40 seconden, wat neerkomt op 16 keer rinkelen (34% binnen de 20 seconden). Wat de inhoud betreft, is slechts 74% van de antwoorden volledig correct. Op dat vlak zijn er dus verbeteringen wenselijk.

## Waarom is telefonische bereikbaarheid belangrijk?

### Het blijft een populair communicatiemiddel

In het tijdperk van internet en sociale media houdt de telefoon stand. De telefoon is immers het enige medium om rechtstreeks met iemand te praten. Voor de burger is het een mogelijkheid om onmiddellijk een persoonlijk antwoord te krijgen. Door die kenmerken neemt de telefoon een unieke plaats in. Dat verklaart zijn succes ook vandaag nog. Het verslag 2011 van de federale ombudsmannen bevestigt dat: 'Uit de aard van de klachten blijkt ook dat ondanks de grote toename van de elektronische communicatie, het rechtstreekse telefonische contact met de overheid zeer belangrijk blijft voor de burger'.

Ondanks het feit dat de toegang tot het internet algemeen is geworden, is het nog niet overal beschikbaar en is het niet voor iedereen even



gemakkelijk te gebruiken. Welnu, een overheid moet voor iedere burger toegankelijk zijn.

## Een sterke impact op het imago van de overheid

De kwaliteit van de telefonische bereikbaarheid heeft een enorme impact op het imago van de overheidsdiensten. De gebrekkige telefonische bereikbaarheid van de overheid, en trouwens ook van andere organisaties, komt regelmatig in de media en wordt wel eens gehegeld. Dat was begin 2012 het geval met het gratis nummer van de directie-generaal Personen met een handicap van de FOD Sociale Zekerheid. Die situatie is vandaag opgelost.

Bovendien is het telefonische contact voor veel burgers het eerste contact met de overheid, en iedereen weet dat de eerste indruk doorslaggevend is bij de meningsvorming. Als dat contact niet goed is, kan het vertrouwen van de burger in de bekwaamheid van de overheid om een kwaliteitsvolle dienstverlening te garanderen sterk gaan wankelen.

## Charters

De federale overheid heeft via allerhande charters inzake toegankelijkheid verbintenissen aangegaan. Zo legt het 'Handvest voor een klantvriendelijke overheid' van 2006 (Ministerraad van 23/06/2006) strikte verplichtingen voor de telefonische bereikbaarheid op.

Het 'Charter voor klantvriendelijkheid' werd ontwikkeld om de dienstverlening van de telecom- en energieleveranciers te verbeteren. Het werd door de FOD Economie en de verbruikersorganisatie Test-Aankoop gezamenlijk opgesteld en afgerond in januari 2012. Het charter bevat een reeks maatregelen met betrekking tot de telefonische bereikbaarheid, zoals de wachttijd, de kosten van de telefoonoproepen, de keuzemenu's, het doorverbinden van gesprekken en het monitoren van de kwaliteitsindicatoren. Vandaag is het charter ondertekend door organisaties uit de privésector (Electrabel, Mobistar, Belgacom, enz.) en de publieke sector (FOD Economie, Fedict en Kind en Gezin). Het charter heeft niet hetzelfde reglementaire statuut als het handvest van 2006, maar het verdient een ruimere verspreiding (<http://www.test-aankoop.be>).

De klantgerichtheid die alsmaar concreter wordt in de organisaties sluit daarbij aan. De FOD P&O ondersteunt die beweging en biedt de organisaties een methodologische aanpak, om een 'klantencharter' op maat te ontwikkelen. ([www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) > Over de organisatie >



Ontwikkeling en ondersteuning > Klantgerichtheid). De toegankelijkheid van de overheidsdiensten is één van de punten die worden besproken.

## Waarom deze gids? En voor wie?

In deze gids vind je praktische aanbevelingen om de telefonische bereikbaarheid te verbeteren. We hopen hiermee de reflectie over het onderwerp en een grotere bewustwording te stimuleren. Hij is bestemd voor de communicatoren, de verantwoordelijken van callcenters, het management en, meer algemeen, iedereen die in contact staat met het publiek. Voor KM-beheerders is het ook een nuttige tool met het oog op de kwaliteit van de informatie. Er komen drie niveaus aan bod:

1. De organisatie: hoe kan een organisatie een beleid voor de telefonische bereikbaarheid uitstippelen?
2. Het personeel: wat zijn de belangrijkste regels voor telefonisch onthaal? Dat hoofdstuk is echter geen intensieve cursus over hoe je moet telefoneren.
3. Callcenters: tegenwoordig steeds meer van toepassing.

De technische aspecten, bijvoorbeeld materiaal, zoals een telefooncentrale of software voor informatiebeheer, zijn in dit document niet opgenomen.

Aan deze brochure werkten mee:

Maarten Croes	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
Anne Dosière	FOD Personeel en Organisatie
Katrien Eggers	FOD Personeel en Organisatie
Myriam Feys	FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Florent Mages	Rijksdienst voor Pensioenen
Thierry Thomson	Phonecom

Met dank aan: Dominique Baudru, Chantal De Pauw, Valérie Lemaire, Michèle Savelkoul, Barbara De Clippel, Christelle Caruel, Jean-Claude Grauls, Torill De Saer, Elke Van Gompel, Lyn Vandrepol, Inge Oris, ...

# 1. Aanbevelingen voor de organisatie

## 1.1. Een algemeen beleid bepalen inzake een klantgerichte bereikbaarheid

De federale overheid wil de klant, dat zijn de bedrijven en burgers, alle aandacht geven. Onder 'klantgerichte benadering' wordt verstaan 'de manier waarop ze aan de huidige en toekomstige behoeften van de klanten voldoet'. Een van die behoeften van de klant is in contact komen met de overheid. Om een algemeen beleid rond bereikbaarheid uit te stippelen, moet je het doel ervan kennen (algemene informatie bekomen, een stand van zaken van een bepaald dossier willen weten, enz.). Daarom moet elke organisatie bepalen welke informatie er moet worden verspreid en op welke manier. Daartoe moet ze zien hoe haar communicatiemiddelen met elkaar interageren: welk kanaal wordt er gebruikt voor welke soort informatie? Naar welk middel gaat de voorkeur van de organisatie uit? Websites of andere elektronische middelen bijvoorbeeld genieten de voorkeur voor een snelle en continue verspreiding van informatie, maar ook om economische redenen. De telefoon zal daarentegen worden gekozen wegens zijn laagdrempeligheid, en het onmiddellijke en persoonlijke contact. Dat noemt men de multikanalenaanpak.

### VOORBEELD VAN DE RVA, de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening

Bij de RVA werd een studie gewijd aan de multikanalenaanpak: er werd een antwoord gezocht op de vraag welke informatie idealiter via welk kanaal (face-to-face, telefonisch, elektronisch) zou verspreid worden. Bepaalde standaardvragen (aanvragen van attesten, stand-van-zaken dossier,...) zouden elektronisch moeten verlopen, en niet meer via telefoon of via face-to-face contacten. De administratie moet echter ook telefonisch bereikbaar blijven voor specifiekere en moeilijkere vragen van het grote publiek, waarvoor interactie nodig is.

De RVA werkte een aantal 'quick wins' uit om het publiek wegwijs te maken in de verschillende kanalen. Er werd een elektronische dienstverlening uitgebouwd, om zo de telefooncentrales te ontlasten en een te grote toevloed van bezoekers in de kantoren tegen te gaan.

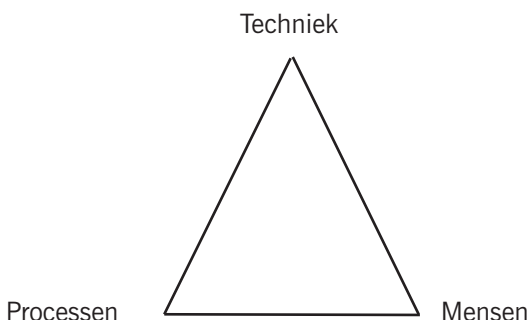


De telefoon wordt gekozen voor zijn laagdrempeligheid en het onmiddellijke en persoonlijke contact.

## 1.2. Een beleid voor telefonische bereikbaarheid, wat is dat?

Dat zijn alle maatregelen die een organisatie neemt en alle afspraken die ze maakt op het vlak van telefonische bereikbaarheid.

Voor een organisatie zijn er drie factoren die de kwaliteit van een klantgerichte telefonische bereikbaarheid bepalen:




*E. Bosmans, Klantgericht telefoneren, Academic Service, Den Haag, p. 12*

Elke factor houdt een zeker risico in dat men moet beheersen:

### 1.2.1 De factor techniek

De technische infrastructuur kan op verschillende domeinen tekortschieten. Er zijn bijvoorbeeld niet genoeg lijnen in verhouding tot het telefoonverkeer. De beschikbare lijnen zijn dan overbelast en geven een bezettoon. Het meest courante probleem is echter dat het personeel onvoldoende vertrouwd is met het materiaal, ongeacht of het om gespecialiseerd materiaal gaat, zoals een telefooncentrale, of de technische en software-infrastructuur van een callcenter, of een gewone telefoon. Dat leidt tot allerlei situaties die de telefonische bereikbaarheid aanzienlijk belemmeren, zoals een oproep verliezen bij het doorverbinden, of geen voicemail gebruiken, enz. Een ander probleem is dat de mogelijkheden om cijferindicatoren voor de monitoring (aantal gekregen oproepen, gemiddelde wachttijd, enz.) te verkrijgen niet altijd worden



benut. Daarom is het niet altijd duidelijk dat er verbeteracties moeten worden ondernomen.

### **1.2.2 De processen en richtlijnen**

Het gaat niet alleen om het organiseren van de informatiestroom, maar ook om het uitwerken van alle richtlijnen en afspraken op organisatieniveau. Als de informatiestromen niet worden beheerd, zal de nodige informatie niet beschikbaar of correct zijn. Zo worden bijvoorbeeld oproepen niet naar de juiste collega doorgeschakeld omdat de lijst van personeelsleden en hun gegevens niet up-to-date is, of de antwoorden die de beller krijgt zijn fout of niet volledig omdat wijzigingen in de wet niet duidelijk worden gecommuniceerd aan de mensen die in contact staan met het publiek.

Als er geen richtlijnen zijn voor het telefonisch onthaal, zal iedereen naar eigen goeddunken handelen. De kwaliteit zal dan ook variëren naargelang de persoon die de telefoon opneemt.

### **1.2.3 De factor mensen**

Het betreft alle competenties en kennis waarover het personeel moet beschikken om een kwaliteitsvol telefonisch onthaal te kunnen bieden. De motivatie van het personeel speelt ook een belangrijke rol. Als je bijvoorbeeld weet hoe je een ontevreden klant moet aanpakken, kun je de lont uit het kruitvat halen. De communicatiedienst neemt vaak de verantwoordelijkheid voor de telefonische bereikbaarheid. Vanuit louter technisch oogpunt gezien, kan het ook de verantwoordelijkheid van de informaticadiens of logistieke dienst zijn.

Het beleid voor telefonische bereikbaarheid zal dus de visie van de organisatie op die drie factoren omvatten.

## 1.3 Hoe een beleid inzake telefonische bereikbaarheid bepalen?

### 1.3.1. De klanten en hun behoeften kennen

Een organisatie vertrekt meestal vanuit de bestaande situatie op het vlak van toegankelijkheid en evalueert ze aan de hand van verschillende methodes. Verscheidene van die methodes worden uitvoeriger beschreven met het oog op de telefonische bereikbaarheid.

Misschien is het ook interessant om een soort ‘marketing’ aanpak te doen via een behoefteanalyse. Het is de bedoeling de behoeften en wensen van de klanten van de organisatie beter te kennen. Het gaat er dus niet alleen om de bestaande klanten te ondervragen, maar ook te achterhalen of personen die de organisatie ‘normaal gezien’ telefonisch zouden contacteren dat niet doen - of niet meer - en waarom niet. Omdat ze de organisatie en de telefoonnummers niet kennen? Omdat de informatie die ze kunnen krijgen niet relevant is? Omdat de openingsuren niet passen?, ...

Bij dat soort enquêtes gaat men als volgt te werk:

- de klanten voor de telefonische bereikbaarheid van de organisatie identificeren
- hen met de meest geschikte media, bijvoorbeeld brief, telefoon, sociale media, enz. contacteren
- hen ondervragen om hun behoeften in kaart te brengen
- op basis van de verzamelde informatie beslissen over het beleid inzake telefonische bereikbaarheid.

Bovendien hebben vele organisaties een klachtenmanagementbeleid geïmplementeerd, verplicht sinds de Omzendbrief ‘Klantgerichtheid bij de Federale Administraties’ van 14/03/2013. Een deel van de klachten betreft vaak de telefonische bereikbaarheid. Het is waardevol materiaal dat meer inzicht kan verschaffen in de behoeften van de huidige klanten, maar ook in die van potentiële klanten.



Gebruik de informatie die je uit de analyse van de klachten haalt om de behoeften van de klanten beter te kennen.

## 1.3.2 De situatie in de organisatie kennen

### 1.3.2.1 Wat moet er worden gemeten?

De indicatoren voor de kwaliteit van de telefonische bereikbaarheid zijn:

- de wachttijd vóór men iemand aan de lijn krijgt
- een juist antwoord krijgen
- de vriendelijkheid (toon, goodwill om een kwaliteitsvolle dienst te leveren)
- de manier waarop de gesprekspartner zich voorstelt.

Het aantal keer dat iemand wordt doorverbonden om het antwoord te krijgen waarnaar hij op zoek is, de technische kwaliteit van de verbinding (storend omgevingsgeluid bijvoorbeeld) en eventueel de manier waarop het gesprek wordt beëindigd ("Ik hoop dat ik uw vraag heb beantwoord?") zijn ook nuttige indicatoren.

Probeer ook achter het percentage verloren oproepen te komen. Een oproep is verloren als de telefoon blijft rinkelen of de bezettoon geeft.

#### VOORBEELD:

15% van de oproepen gaat verloren. Daarvan is 7% 'bezet' en bij 8% is er 'geen antwoord' (de telefoon blijft rinkelen).

*Bron: Didier Noyé, Téléphoner : l'art et la manière, Insep Consulting, Paris, 2008, p. 65.*

Ten slotte, is het ook goed om te weten hoe vaak men een correct antwoord krijgt of, beter gezegd :met de juiste gesprekspartner wordt doorverbonden.

#### FICTIEF VOORBEELD

15% komt uit bij een antwoordapparaat

8% blijft rinkelen – geen antwoord

15% krijgt een bezettoon

20% krijgt een verkeerde gesprekspartner voor zijn vraag

42% krijgt de juiste gesprekspartner voor zijn vraag

*Bron: Didier Noyé, Téléphoner : l'art et la manière, Insep Consulting, Paris, 2008, p. 65.*

### 1.3.2.2 Hoe wordt er gemeten?

Daar zijn verschillende middelen voor:

- tevredenheidsenquêtes
- mystery calls
- vragenlijsten voor zelfevaluatie.

## Tevredenheidsenquêtes

Met de tevredenheidsenquêtes worden de bestaande klanten ondervraagd om hun tevredenheid over een bepaald onderwerp te evalueren.

### VOORBEELD VAN DE RVP, Rijksdienst voor Pensioenen

De RVP meet de tevredenheid van zijn klanten over de verschillende contactkanalen (onthaal, telefoon, onlinediensten en briefwisseling). Met een papieren enquête peilt de RVP maandelijks naar de mening van 2 000 gepensioneerden en toekomstige gepensioneerden die recentelijk contact hebben gehad met de RVP. Het is de bedoeling om te beschikken over een permanente externe tevredenheidsbarometer. In 2012 was 82% van de ondervraagden tevreden (score gelijk of hoger dan 7/10) over de telefonische dienstverlening.

### VOORBEELD VAN DE RVA, Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening

Om de twee jaar organiseert de RVA een tevredenheidsenquête bij de personen die telefonisch contact opnamen met de Rijksdienst. Om die enquêtes uit te voeren wordt een tijdelijk callcenter ingericht, bemand door personeelsleden van de RVA. Zij bellen een representatief staal van de personen die telefonisch contact hadden met de RVA terug op en stellen hen vragen over de dienstverlening, de wachttijden, de vriendelijkheid van het personeel, ...




Voer een tevredenheidsenquête uit om de perceptie van de klant over het telefonische onthaal te meten, maar ook zijn kennis van de telefoonnummers van je organisatie (centrale, diensten, ...).



Profiteer van een tevredenheidsenquête die je organisatie lanceert, door er vragen over de telefonische bereikbaarheid aan toe te voegen.

## Mystery calls

Met mystery calls kun je de telefonische bereikbaarheid objectief evalueren. Ze worden door gespecialiseerde firma's uitgevoerd. Die vragen de enquêteurs om een bepaald aantal telefoongesprekken te voeren, om het volgende vast te stellen:

- 
- de gemiddelde wachttijd, per dag en per onderdeel van de dag
  - de kwaliteit van het antwoord
  - de manier waarop de medewerker zich voorstelt en zijn vriendelijkheid.

Dit soort enquêtes werd trouwens gebruikt op federaal niveau. Zo hebben 34 federale organisaties sinds 2004 mystery calls laten uitvoeren. De aspecten die werden gemeten waren het percentage personen dat na 20 seconden ( $\pm 8$  beltonen) en na 40 seconden iemand aan de lijn kreeg, de onthaalformule (begroeting, ...), de sfeer tijdens het gesprek, de technische kwaliteit (muziek, ...) en de kwaliteit van de antwoorden. Meer informatie over dit onderwerp is gepubliceerd op Fedweb ([www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) > over de organisatie > communicatie > over de federale communicatie > telefonisch onthaal).

Vooraf moet de organisatie de volgende gegevens bezorgen:

- de telefoonnummers die getest moeten worden
- het gemiddelde aantal oproepen die ze maandelijks of jaarlijks krijgt
- een reeks courante vragen en hun antwoord. Heel vaak wordt ook getest of oproepen in een vreemde taal kunnen worden behandeld. In dat geval moeten de vragen en antwoorden vertaald zijn naar de taal die getest moet worden
- een voorbeeld van de begroeting.

Een dergelijk onderzoek is uiteraard niet mogelijk als de door de organisatie behandelde informatie vertrouwelijk of persoonlijk is, zoals gegevens uit een dossier.

Over het algemeen, worden de nummers getest van de diensten die vaak contact hebben met het publiek, zoals onthaaldiensten of callcenters. Dat levert heel nauwkeurige resultaten op. Daarmee kunnen de problemen in kaart worden gebracht en makkelijker worden opgelost. Als bijvoorbeeld wordt vastgesteld dat de bereikbaarheid tijdens de middag of op een bepaalde dag sterk daalt, moet dus het personeel worden versterkt of de periode dat men bereikbaar is worden ingekort. Wat de inhoud van de informatie betreft, kunnen de vragen die slecht beantwoord worden, helpen om te zien welke informatie er ontbreekt of achterhaald is. Eventueel moet de volledige informatiestroom worden herzien. Als de onthaaldienst bijvoorbeeld niet weet dat er een nieuwe collega is toegekomen, kan het nuttig zijn om daarvoor een procedure in te voeren.



Zelfs als het doel van mystery calls een algemene evaluatie van de organisatie is - en geen individuele - moet men er toch rekening mee houden dat dat soort enquêtes gevoelig ligt. Er moet in het bijzonder aandacht worden besteed aan de communicatie naar het personeel, om een positief en constructief klimaat te waarborgen.

Een organisatie die een enquête wil uitvoeren, moet een dubbele keuze maken:

- vóór de enquête, het personeel wel of niet inlichten
- na de enquête, de resultaten volledig of gedeeltelijk verspreiden en aan wie.

### Vóór de enquête

Het personeel verwittigen		Het personeel niet verwittigen	
Voordelen	Nadelen/risico's	Voordelen	Nadelen/risico's
Personeel speelt een actieve rol in het project.	Het risico dat de enquêteurs worden ontmaskerd is groter, vooral in een kleine organisatie.	Meer realistische resultaten	Het personeel kan zich 'bedrogen' voelen en het als een individuele evaluatie opnemen.
Verlaagt de weerstand.	Het gedrag is 'voorbeeldig' tijdens de enquête en de resultaten zijn dus te optimistisch (het personeel antwoordt sneller dan gewoonlijk, besteedt in het algemeen meer zorg aan het telefoongesprek).	Minder risico dat de enquêteurs ontmaskerd worden.	Het personeel is 'passief', het accent ligt op de controle.
Creëert een positief klimaat van samenwerking en vertrouwen.			Kan het klimaat in de organisatie verpesten.
Accent ligt op de toekomst en verbetering.			Risico op weerstand van het personeel om de resultaten en de implementatie van een verbeterplan te aanvaarden.



Verwittig het personeel van de enquête en communiceer duidelijk over het doel ervan MAAR laat er daarna wat tijd over gaan om de enquête te doen 'vergeten'. Transparantie bevordert de medewerking van het personeel, vooral op het ogenblik dat het verbeterplan wordt uitgevoerd.

### De verspreiding van de resultaten

Meestal worden de algemene resultaten aan het voltallige personeel meegedeeld en de resultaten per dienst enkel aan de betrokken diensten en aan het management dat de enquête heeft besteld. Als het klimaat het toelaat, kan het productief zijn om een discussie op gang te brengen tussen de teamchefs, met het oog op een uitwisseling van best practices.



De bekendmaking van de enquêteresultaten aan het personeel gekoppeld aan een sensibiliseringsactie kan een positieve dynamiek voor een algemene verandering creëren.

## Vragenlijsten voor zelfevaluatie

Met dat soort enquêtes kun je:

- informatie verzamelen die je langs geen andere weg kunt vergaren
- een beeld krijgen van de perceptie van het personeel van de situatie in de organisatie
- het personeel bij het project betrekken.

Gewoonlijk worden de aspecten die getest moeten worden en de vragen die gesteld moeten worden in samenspraak met de communicator van de organisatie vastgelegd. In kleinere organisaties zal dat eerder de logistieke verantwoordelijke zijn, aangezien die ook verantwoordelijk is voor het onthaal. Dergelijke enquêtes hebben aanzienlijke voordelen, zoals het feit dat ze gemakkelijk kunnen worden uitgevoerd en weinig kosten. Er staan immers verschillende tools gratis ter beschikking op het internet, waaronder LimeSurvey, SurveyMonkey en Google enquêtes.

Een voorbeeld van vragenlijst vind je in hoofdstuk 2 Het personeel opleiden om 'goed te telefoneren'.

### 1.3.3 Charters

Strikt genomen zijn er geen reglementaire verplichtingen betreffende

telefonische bereikbaarheid. Er zijn wel verschillende charters ontwikkeld voor de hele federale overheid met wisselend succes.

Het doel van het 'Handvest voor een klantvriendelijke overheid' dat door de Ministerraad van 23/06/2006 werd goedgekeurd, is 'gemeenschappelijke principes voorstellen voor alle diensten, zodat de overheid dienstvaardiger en toegankelijker wordt'. In het handvest komt de telefonische bereikbaarheid expliciet aan bod. Er staat namelijk heel duidelijk: "Elke overheidsdienst moet tussen 9 en 12 uur en tussen 13 en 17 uur bereikbaar zijn via een algemeen nummer. Dit nummer zal bekend gemaakt worden via een aantal kanalen. In geval van afwezigheid, zullen de oproepen worden afgeleid naar de telefoon van een aanwezige collega of een antwoordapparaat." Het wordt echter weinig toegepast.

Het meer recente 'Charter voor klantvriendelijkheid' werd afgerond op 1 januari 2012. Dat charter werd gezamenlijk opgesteld door de verbruikersorganisatie Test-Aankoop en de FOD Economie. Het werd door een twintigtal organisaties, voornamelijk uit de energie- en telefoniesector, ondertekend. Het doel is een betere afhandeling van de vragen en klachten van consumenten. De telefonische bereikbaarheid komt er ruimschoots aan bod.

([http://www.fedict.belgium.be/nl/binaries/2011\\_Charter%20klantvriendelijkheid\\_N%20v.1.1\\_tcm460-127172.pdf](http://www.fedict.belgium.be/nl/binaries/2011_Charter%20klantvriendelijkheid_N%20v.1.1_tcm460-127172.pdf)).

Enkele uittreksels:


'De ondertekenaars zorgen er voor dat consumenten bij telefonische oproepen binnen de 2,5 minuten, na de definitieve keuze via het keuzemenu, een fysiek persoon aan de lijn krijgen.'

'Indien mogelijk wordt voorzien om de consument op voorhand een tijdsindicatie te geven over de wachttijden.'

'Bij uitzonderlijke omstandigheden [...] zal de onthaalboodschap zo snel mogelijk aangepast worden.'

'De ondertekenaars doen maximale inspanningen om hun klantendienst telefonisch bereikbaar te maken met een gratis nummer ...'

'De ondertekenaars zullen het keuzemenu bij telefonische oproepen zo eenvoudig mogelijk houden met duidelijke en verstaanbare begrippen, waarbij het aantal keuzes en keuzeniveaus wordt beperkt.'



‘Om te vermijden dat de vraag of de klacht onnodig moet worden herhaald zal er worden voor gezorgd dat de consumenten via maximaal twee doorschakelingen bij de juiste persoon [...] terecht komen.’

Ten slotte, maakt de omzendbrief ‘Klantgerichtheid bij de Federale Administraties’ van 14/03/2013 (Belgisch Staatsblad van 22/03/2013) het updaten van de klantencharters officieel. Die charters, die door de betrokken organisatie nauwkeurig zijn bepaald, bevatten haar engagementen met betrekking tot de kwaliteit van de producten en diensten en de afhandeling van de vragen van klanten. Klantenonthaal en telefonische bereikbaarheid behoren tot de aspecten die moeten worden bepaald. De ‘reglementering’ over klantgerichtheid is beschikbaar op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) > Over de organisatie > Ontwikkeling en ondersteuning > Klantgerichtheid > Klantencharter.

We wijzen erop dat het directoraat-generaal Organisatie en Personeelsontwikkeling van de FOD P&O hulp biedt bij het opstellen van een klantencharter op maat voor jouw organisatie.

### 1.3.4 Het verband leggen met de missie van de organisatie

Om het beleid inzake telefonische bereikbaarheid in een coherent kader te plaatsen en het belang ervan bij iedereen duidelijk te stellen, moet je een verband leggen met de missie, de doelstellingen en de waarden van je organisatie. Als bijvoorbeeld klantgerichtheid een waarde is van je organisatie is het zeker relevant om middelen te besteden aan de ontwikkeling en instandhouding van een goede telefonische bereikbaarheid, naast de andere contactkanalen.



Een formele aanstelling van een verantwoordelijke voor de telefonische bereikbaarheid is noodzakelijk om een kwaliteitsvol en klantgericht telefonisch onthaal te ontwikkelen.

## 1.4 Een beleid inzake telefonische bereikbaarheid ontwikkelen

Je kent de behoeften van je klanten, de situatie in je organisatie en de charters van de federale overheid. Op basis daarvan kun je een beleid inzake telefonische bereikbaarheid ontwikkelen dat drie pijlers omvat: mensen, processen en techniek. Als het kan, moet het beleid in een algemeen bereikbaarheidsplan worden geïntegreerd.

### 1.4.1 Methode om een plan voor de telefonische bereikbaarheid te ontwikkelen

1. Een werkgroep samenstellen die representatief is voor de organisatie.
2. De algemene oriëntatie door het directiecomité laten valideren.
3. De verantwoordelijken van de DG's, diensten, enz. ontmoeten om de haalbaarheid van het plan te checken.
4. Het personeel sensibiliseren voor het belang van de telefonische bereikbaarheid en de impact op de klant, en hen responsabiliseren. Hun motivatie is van essentieel belang.
5. Het plan uitvoeren.
6. Op basis van indicatoren regelmatig een stand van zaken maken van de evolutie van de situatie (zie daaromtrent de aanbevolen indicatoren om een diagnose te maken van de situatie in de organisatie, punt 1.3.2).

### 1.4.2 Inhoud van het plan

- De vaststellingen
- De pijler processen
- De kwaliteitsnormen (wachtijd, maximum aantal doorverbindingen, succesgraad, enz.)
- De periode dat men bereikbaar is (uren waarop de klant je organisatie kan bereiken)
- De pijler mensen
- Het verwachte gedrag (de regels die samen met het personeel zijn opgesteld voor het beheer van de telefoonoproepen)
- De pijler materiaal
- Infrastructuur (wordt in dit document niet verder beschreven)
- Terbeschikkingstelling van spraakcomputer, voicemail, wachtmuziek, enz.
- Het operationeel verbeterplan.



Vertrek vanuit de waarden en de missie van je organisatie en identificeer de elementen die met telefonische bereikbaarheid te maken hebben. Als bijvoorbeeld de snelheid van een antwoord aan een klant naar voren komt, moet je proberen een zo kort mogelijke wachttijd vast te leggen.

### 1.4.3 De wachttijd

In de gespecialiseerde literatuur, de charters of de realiteit op het terrein zijn er grote verschillen met betrekking tot wat als aanvaardbare wachttijd

wordt aangenomen. Uiteraard variëren de realiteit en de behoeften sterk van organisatie tot organisatie, volgens de missie en de middelen. Voor een contactcenter, waar de telefoon beantwoorden de 'corebusiness' is, of voor een crisiscenter gelden andere normen dan voor het personeel van een volledige organisatie. Dat is ook het geval voor een onthaaldienst die instaat voor het fysieke onthaal van bezoekers.

### Enkele voorbeelden van normen met verschillende ambitieniveaus:

- 100% van de telefoons moet na maximaal 2,5 minuten (45 keer rinkelen) worden opgenomen *Charter voor klantvriendelijkheid*
- 80% van de telefoons moet na maximaal 40 seconden (16 keer rinkelen) worden opgenomen  
*Phonecom, een firma die gespecialiseerd is in telefonische audits, en de meeste mystery calls bij de federale overheid heeft uitgevoerd. <http://www.phonecom.be>*
- 3 keer rinkelen  
*C. Bayart-Van Hille, L'accueil dans les entreprises et les administrations, Paris, Editions d'Organisation, 1991*
- 80% van de telefoons moet na 4 keer rinkelen worden opgenomen  
*Didier Noyé, Téléphoner: l'art et la manière, Insep. Consulting, Paris, 2008.*



Het is beter om bereikbaar te zijn gedurende een kortere periode, maar waarin de wachttijd kort is.



Normen vastleggen, zowel kwantitatieve als kwalitatieve, is heel delicaat. Het moet een juiste mix zijn van ambitie en realiteitszin.

### Want:

Een beller heeft na 17 seconden (5 keer rinkelen) het gevoel dat hij moet wachten.

De top 3 van frustraties van een beller zijn:

- niet binnenraken omdat de lijn overbezet is (voortdurende bezettoon)
- moeten wachten voor iemand de telefoon opneemt
- moeten wachten tijdens het doorverbinden.

*E. Bosmans, klantgericht telefoneren, Den Haag, Academic Service, 2004, p.8*

Een verbinding die wordt verbroken bij het doorschakelen kunnen we daar zeker nog aan toevoegen!

## 1.4.4 Gedrag dat van het personeel wordt verwacht, duidelijke afspraken

Doorgaans zijn er weinig of geen afspraken met het personeel van een organisatie, dat wil zeggen met de personen die voor een klant telefonisch bereikbaar zijn.

### MOGELIJKE ZAKEN DIE MET HET PERSONEEL KUNNEN WORDEN AFGESPROKEN

- Wat moet je doen als je afwezig bent?
  - Schakel je telefoontoestel door naar een collega
  - Gebruik voicemail
    - Geef instructies voor de boodschap op voicemail
    - Ga na of iedereen met voicemail kan werken
    - Als het technisch mogelijk is, zorg er dan voor dat je je berichten van op afstand kunt beluisteren.
- Laat de telefoon nooit meer dan 4 keer rinkelen voor iemand opneemt
- Laat de telefoon nooit onbeantwoord rinkelen
- Ken de volgende basisfunctionaliteiten van je eigen telefoontoestel:
  - een beller correct doorverbinden
  - een beller in wacht te zetten
  - je toestel naar een ander nummer doorschakelen.
- Volg de algemene instructies op om jezelf voor te stellen: naam, voornaam, naam van de organisatie en een beleefdheidsformule zoals 'hoe kan ik u helpen?'



#### Als communicator:

- let erop dat de informatie beschikbaar, verstaanbaar en up-to-date is.
- zorg ervoor dat de informatie bekend is.
- sensibiliseer ook het management om hun teams te motiveren en de uitvoering op te volgen.

#### 1.4.4.1 Telewerk

Vandaag de dag is telewerk in veel organisaties ingeburgerd. Wil je dat de telewerkers telefonisch bereikbaar blijven? Als het antwoord ja is, moet je daarvoor richtlijnen opstellen. Meer informatie over de reglementering inzake telewerk vind je op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) (koninklijk besluit van 22 november 2006 betreffende het telewerk in het federaal administratief openbaar ambt).

#### 1.4.4.2 Terbeschikkingstelling van draadloze telefoons

Dat biedt het voordeel dat de medewerkers makkelijker bereikbaar zijn, maar dat wil niet zeggen dat ze ook beschikbaar (in vergadering) of uitgerust (iets om te schrijven, computer voorhanden, enz.) zijn om het gesprek af te handelen.

#### 1.4.4.3 Beleid inzake terbeschikkingstelling van dienst-gsm's

Je moet ook beslissingen nemen inzake de terbeschikkingstelling van dienst-gsm's en de eventuele tenlasteneming van de kosten. Let erop dat er genoeg wordt terugbetaald, zodat de telefonische bereikbaarheid wordt aangemoedigd.

### 1.5 Twee gecentraliseerde vormen van telefonisch onthaal

#### 1.5.1 Telefonisch onthaal door het onthaalpersoneel

##### Het onthaalpersoneel (receptionist)

In organisaties die geen callcenter hebben is het onthaalpersoneel belast met het telefonische onthaal. Een probleem voor de kwaliteit van de telefonische bereikbaarheid is hier dat de receptionisten ook verantwoordelijk zijn voor het fysieke onthaal van de bezoekers. Als het druk is, is het moeilijk om die twee correct te combineren. Een taakspecialisatie kan de zaken vergemakkelijken.

##### 1.5.1.1 Competenties inzake onthaal

Het onthaalpersoneel moet uiteraard worden opgeleid voor een goed, klantgericht telefonisch onthaal. Daarvoor zijn verschillende competenties noodzakelijk (goed communiceren, stressbeheer, omgaan met lastige telefoontjes, minstens functionele tweetaligheid, enz.).



Het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) biedt verschillende opleidingen aan: 'Telefonisch contact met het publiek', 'Assertiviteit', 'Stressbeheersing', 'Effectief communiceren met collega's en/of klanten', ...

### 1.5.1.2 Materiaal

**Toolkit** voor het onthaalpersoneel:

- organigram
- alfabetische en actuele lijst van de mensen die in de organisatie werken
- lijst van diezelfde personen per dienst
- lijst van de producten en diensten
- toegang tot een gedeelde agenda (om te kunnen medelen dat de gewenste gesprekspartner afwezig is)
- communicatie over uitzonderlijke evenementen (treinstaking, sluiting van de cafetaria, ...).

*Gebaseerd op C. Bayart-van Hille, 'l'accueil dans les entreprises et les administrations, Paris, Editions d'Organisation, 1991.*



Voer een proces in om de informatiebronnen te updaten, zodat de meest recente gegevens altijd beschikbaar zijn.

### Interactive voice response of spraakcomputer

'Voor Nederlands, druk 1, voor Frans, druk 2 ...' Hoewel de Interactive voice response of spraakcomputer vandaag ruim is verspreid, is de beller er vaak niet mee opgezet, omdat die niet altijd aan zijn behoeften voldoet of slecht is ingesteld. Een spraakcomputer heeft alleen zin als hij echt een toegevoegde waarde biedt. Als men de taal kan kiezen moeten de onthaalmedewerkers niet noodzakelijk tweetalig (of zelfs drietalig) zijn. Bovendien kan de beller in zijn eigen taal met iemand spreken. Daarnaast is er ook geen 'dispatching' nodig, dus is het ook voordeliger voor de organisatie. Voor de beller houdt dat in dat hij minder moet worden doorverbonden, wat toch een goede zaak is. Er moet echter worden toegezien op het gebruik ervan.



Gebruik een spraakcomputer als de nodige taalcompetenties niet aanwezig zijn. Zo kan de klant vooraf zijn taal kiezen.

- vermijd onnodige opties en niveaus.
- zorg ervoor dat de beller altijd iemand aan de lijn kan krijgen.
- doe een beroep op professionals om de boodschappen die via de spraakcomputer worden verspreid, in te spreken.

## Wachtmuziek

Wachtmuziek kan het wachten aangener maken. De beller heeft de indruk dat hij minder lang moet wachten.



Vermijd 'muziekdozen' en muziek met hoge tonen  
Kies voor snelle deuntjes. Daarmee lijkt de wachttijd korter dan met trage muziek.

*C. Bayart-van Hille, l'accueil dans les entreprises et les administrations, Paris, Editions d'Organisation, 1991.*

### 1.5.1.3 Terugkeer naar het onthaal als de gesprekspartner afwezig of de lijn bezet is

De beller heeft er gewoonlijk geen baat bij om terug te keren naar het onthaal, omdat de receptionist alleen maar kan zeggen dat hij 'later moet terugbellen'. Het is teleurstellend want hij heeft iemand aan de lijn en verwacht van die persoon een alternatief, bijvoorbeeld dat hij hem met iemand anders doorverbindt, of dat hij hem minstens meedeelt dat "mevrouw X tot 14 uur in vergadering is, of tot maandag afwezig" ... Dat kan alleen als het onthaalpersoneel de nodige faciliteiten heeft, zodat die informatie beschikbaar is. In ieder geval is een hele goede kennis van de organisatie een fundamentele vereiste.

### 1.5.2 Callcenter, contactcenter

Dit gedeelte is hoofdzakelijk gebaseerd op de expertise van Phonecom en op het verslag van Möbius dat tijdens de strategische heroriëntatie van het callcenter van de DG Personen met een handicap van de FOD Sociale Zekerheid is opgesteld.

#### 1.5.2.1 Wat is een call- of contactcenter en waarom er een oprichten?

##### Wat is een call- of contactcenter?

We spreken van een callcenter als het een dienst betreft die uitsluitend telefonische oproepen beheert. Een contactcenter is een dienst die, naast de telefoonoproepen, ook andere contactkanalen met het publiek beheert, zoals e-mail, website en zelfs hoe langer hoe meer de sociale media die de organisatie gebruikt. Tegenwoordig zijn de callcenters in de meeste gevallen contactcenters geworden. In deze brochure behandelen we echter hoofdzakelijk het beheer van telefoonoproepen.

## Waarom een callcenter oprichten?

De onderstaande vragen (zie ook punt 1.3.1 en 1.3.2) kunnen je helpen bij de beslissing om een callcenter op te richten:

- is de huidige situatie op het vlak van telefonische bereikbaarheid bevredigend?  
Als dat niet het geval is, zou de oprichting van een callcenter dat kunnen verhelpen.
- krijgen we veel oproepen?  
Als dat zo is, kunnen die door een callcenter efficiënter worden beheerd.
- hoe belangrijk is het dat we bereikbaar zijn met het oog op onze missie, strategische doelstellingen en waarden?  
Als bereikbaarheid op de voorgrond treedt, is de investering in een callcenter gerechtvaardigd.
- zijn er wijzigingen op komst die een grote impact hebben op het telefoonverkeer?  
Zo ja kan het nodig zijn om een callcenter op te richten om daaraan tegemoet te komen.
- wat zijn de behoeften van onze klanten qua bereikbaarheid (soort informatie, tijdschema, taal) en welk budget is daarvoor nodig?
- kan een callcenter de experts ontlasten?  
Als het antwoord ja is, betekent dat waarschijnlijk dat experts nu tijd verspillen met het beantwoorden van 'standaardvragen' die gemakkelijk door een callcenter kunnen worden behandeld.
- ...

### 1.5.2.2 Oprichting van een callcenter

In deze fase moet de oriëntatie van het callcenter (visie, strategie en missie) en het doel van zijn dienstverlening worden bepaald. Dat gebeurt aan de hand van de visie, de strategie en de missie van de organisatie waartoe het callcenter behoort. Op basis van de strategische en operationele doelstellingen van het callcenter kunnen de prestaties worden gemeten.

## VOORBEELD VAN DE FOD SOCIALE ZEKERHEID, DIRECTIE- GENERAAL PERSONEN MET EEN HANDICAP

De belangrijkste opdracht is de mensen zo goed mogelijk blijven helpen. Dat houdt twee dingen in, namelijk:

- personen met een handicap bijstaan overeenkomstig de specifieke missie van de DG Personen met een handicap
- de personen naar de bevoegde instanties doorverwijzen.

In geval van het callcenter wil 'zo goed mogelijk' zeggen dat de mensen niet te lang moeten wachten, dat ze correcte informatie krijgen en dat één enkel contact volstaat om het probleem op te lossen. Dat laatste punt vertaalt zich in een hoge graad van 'first call resolution' (de beller krijgt zijn antwoord in één enkel telefoontje).

*Rapport Möbius, Optimalisering van het call center van de DG Personen met een handicap, 2013*

### 1.5.2.3 Rol van het callcenter

Gaat het om een dispatching center of eerder om een callcenter dat zoveel mogelijk eerstelijns telefoons behandelt om de 'backoffice' te ontlasten? Over het algemeen bestaat de taak van een callcenter erin de meest courante vragen (vaak bijna 80%) te beantwoorden.

Het beheer van de complexere oproepen moet zorgvuldig worden overwogen. Er zijn immers twee mogelijkheden: ofwel verbindt de medewerker de oproep gewoon door naar de bevoegde cel, ofwel maakt hij een 'ticket' aan. Dat wil zeggen dat hij de vraag in een computersysteem registreert en de zaak opvolgt tot de beller een antwoord heeft. Soms volstaat een gewoon gedeeld rekenblad in Excel of Access. Meestal moet er een gespecialiseerd beheersysteem, zoals CRM (Customer Relationship Management), worden geïnstalleerd. Ongeacht voor welk systeem men kiest, moet voor elke vraag die naar de tweede lijn wordt doorverwezen een ticket worden aangemaakt, zodat het spoor kan worden gevolgd. Op die manier kan het callcenter:

- als de aanvrager terugbelt, hem meedelen hoe het zit met zijn vraag
- de antwoordtermijnen opvolgen.

Als de oproep gewoon naar de tweede lijn wordt doorgestuurd, riskeert men dat de problematiek van het beheer van de inkomende oproepen naar een ander niveau van de organisatie verschuift (de gewenste gesprekspartner antwoordt niet, de oproep komt terug naar het callcenter, of de gewenste gesprekspartner antwoordt maar de beller moet zijn geval nog eens uitleggen, enz.). Dat moet absoluut worden vermeden.

Meer bijzonderheden over het beheer van de contacten tussen de frontoffice en de backoffice vind je in deel 3, dat gewijd is aan de callcenters.

Daarnaast zal de rol die het callcenter moet vervullen ook het kennisniveau van de operatoren bepalen. Er moet worden gezocht naar een evenwicht tussen medewerkers die zelden een beroep zullen moeten doen op de backoffice maar een grotere investering in opleiding vereisen, en medewerkers met een minimumbagage die daarentegen vlugger operationeel zijn. Vaak worden daarvoor competentiegroepen opgericht. Het voordeel van die verdeling is dat de operatoren niet alles over alles moeten kennen, maar dat ze zich vanuit een gemeenschappelijke kennispijler in een specifiek thema kunnen specialiseren. Een analyse van de redenen voor de oproepen en van de thema's is trouwens handig om de behoeften te identificeren.

#### 1.5.2.4 Analyse van de inkomende oproepen

Om een performant callcenter te installeren moet vooraf het inkomende telefoonverkeer worden geanalyseerd (aantal gekregen oproepen en de tijdstippen) om:

- in kaart te brengen op welke uren de klant het liefst belt
- de 'pieken' te beheren.

Telefooncentrales leveren heel veel informatie aan, zoals bijvoorbeeld het aantal ontvangen telefoonoproepen, de wachttijd, het aantal verloren oproepen ... Deze informatie wordt vaak onvoldoende benut, vooral door een gebrek aan kennis van het materiaal. Behalve het probleem van de kennisoverdracht als er iemand van functie verandert, is de basisopleiding door de leverancier doorgaans ook heel beperkt. Het is nochtans een belangrijke bron waar best rekening mee wordt gehouden.

#### 1.5.2.5 Periodes waarin men beschikbaar is

De 'natuurlijke' tendens is om de klant een maximale beschikbaarheidsperiode aan te bieden. Dat wordt echter om

verschillende redenen afgeraden:

- de meeste oproepen komen binnen in een beperkte tijdspanne. Bij het contactcenter van de FOD Volksgezondheid komt bijvoorbeeld 75% van de oproepen binnen tijdens de piekuren. Dat wil zeggen gedurende een periode van 5 uur bij een doorlopende bereikbaarheid van 9 uur
- als de werktijd van de operatoren volledig is gewijd aan het aannemen en afhandelen van de oproepen, is er bijvoorbeeld geen tijd meer voor teamvergaderingen of permanente opleiding (wijzigingen in de wetgeving, procedures die veranderen, enz.) terwijl dat toch essentiële elementen zijn voor een kwaliteitsvolle dienstverlening
- de beschikbaarheid gaat vaak ten koste van de kwaliteit, zowel wat betreft de wachttijd om de oproep aan te nemen als de antwoorden (niet correct of onvolledig)
- voor de organisatie van het werk wordt aanbevolen om de tijdstippen voor de afhandeling van de telefonische oproepen te scheiden van de tijdstippen voor de afhandeling van de mails of andere media. Als dat niet gebeurt, is de kans groot dat de oproepen worden verwaarloosd, omdat de andere media minder stresserend zijn. Qua beschikbaarheid kan dat vertaald worden in de 'sluiting' van het callcenter in de namiddag, om dan de vragen om informatie die langs andere kanalen zijn gesteld, te beantwoorden
- de vele informatiekkanalen die er vandaag zijn (websites, Facebook, ...) bieden een betere toegang tot informatie dan vroeger, en zonder dat men aan uren gebonden is. Daarom is het ook minder noodzakelijk dat callcenters een maximale beschikbaarheidsperiode aanbieden.



Let erop dat de periode waarin je beschikbaar bent in overeenstemming is met je middelen.

### 1.5.2.6 Aantal operatoren

Het aantal operatoren wordt bepaald door:

- de beoogde prestatiedoelstellingen
- de uren die men beschikbaar wil zijn om de oproepen te beantwoorden.

In gespecialiseerde publicaties vind je allerhande rekenformules. Möbius heeft er in zijn verslag verschillende beschreven. Dat verslag is

beschikbaar op de website van de FOD Sociale Zekerheid:  
<http://www.handicap.fgov.be/sites/5030.fedimbo.belgium.be/files/explorator/nl/eindrapport-audit-nl.pdf>

### 1.5.2.7 Piekuren

#### Anticiperen

In eender welke situatie moet een callcenter pieken in het telefoonverkeer aankunnen. Om overbelasting te vermijden, moet een voorspelling van de pieken en een strategie om ermee om te gaan worden uitgewerkt. Meestal is het vrij gemakkelijk om te voorspellen op welke dagen en uren er pieken zullen zijn, zodat ze structureel en gericht kunnen worden aangepakt. Dat vereist wel een beheer van de informatiestromen, om duidelijk te bepalen hoe het callcenter op de hoogte wordt gebracht van alle veranderingen die een impact kunnen hebben, niet alleen op het telefoonverkeer maar ook op de aard van de vragen.

#### VOORBEELDEN van gebeurtenissen

Een crisis in de voedselveiligheid, een nieuw pensioenstelsel, een nieuw systeem om een nummerplaat aan te vragen, enz.



Vermeld op de website de piek- en daluren.

#### VOORBEELD VAN DE INFODESK VAN VREEMDELINGENZAKEN

Openingsuren INFODESK:

elke werkdag van 9uur tot 12uur  
van 13uur tot 16uur30 (tijdens de maanden juli en augustus tot 16uur)

De Infodesk ontvangt veel telefonische oproepen.

Als u ons op de dagen of uren contacteert met een lager aantal oproepen is de kans groter dat u minder lang wacht vooraleer een medewerker aan de lijn te krijgen.



lundi  
maandag



mardi  
dinsdag



mercredi  
woensdag



jeudi  
donderdag



vendredi  
vrijdag

Er zijn twee strategieën om pieken in het telefoonverkeer te beheren:

1. **De bellers terugbellen** als de wachttijd bijvoorbeeld meer dan 90 seconden bedraagt. Vooraf wordt gevraagd of ze nog langer willen wachten of liever hun gegevens achterlaten, zodat je ze kunt terugbellen. In dat geval moet de termijn worden meegedeeld (wanneer worden ze teruggebeld?). Opgelet, de naleving van die termijn is cruciaal voor de geloofwaardigheid van het callcenter. Er werd immers een belofte gedaan aan de klant, en de klant verwacht dat hij binnen de meegedeelde termijn wordt teruggebeld. Als dat niet gebeurt, zal hij ontgoocheld of geërgerd zijn. Dat punt is vaak een probleem in callcenters die te optimistisch zijn.
2. **De oproepen** voor het callcenter tijdelijk **doorschakelen** naar een andere dienst in de organisatie of naar een private dienstverlener, om de overvloed aan oproepen op te vangen.

### 1.5.2.8 Communicatiestrategie voor het telefoonnummer

Wat bereikbaarheid betreft, erft een callcenter een bepaalde situatie. Er werd eerder al een reeks telefoonnummers meegedeeld die gekend is bij het publiek (centraal nummer, nummers van secretariaten, directe lijnen, enz.). De situatie moet in zijn geheel worden beschouwd en overdacht: welke nummers willen we dat het publiek gebruikt, en waarvoor? Daarna moet je een communicatiecampagne lanceren, om de telefoonnummers die je hebt gekozen bij het publiek bekend te maken. In de regel centraliseert een callcenter alle oproepen die de organisatie krijgt.

### 1.5.2.9 Dienstverleningsniveau

Elk contactcenter moet volgens zijn missie, context en middelen zijn niveau van dienstverlening bepalen. Daarvoor moeten er precieze afspraken worden gemaakt met alle belanghebbende partijen. De afspraken worden beschreven in wat men noemt een 'SLA' of 'Service Level Agreement', of ook protocol van de dienstverlening. De belanghebbenden zijn:

- het management
- de supervisor van het callcenter
- de operatoren van het callcenter
- de tweedelijnsexperts
- de informaticadienst.



Bij die overeenkomsten zijn dus heel wat mensen betrokken. Daarom moeten ze door het management sterk worden gesteund. Het vergt misschien heel wat inspanning en tijd voor dergelijke overeenkomsten rond zijn, maar ze zijn onmisbaar.

Een SLA moet de volgende elementen bevatten:

#### VOORBEELD VAN DE FOD VOLKSGEZONDHEID, ONTWERP VAN SLA VAN HET CONTACTCENTER


- het soort vraag dat het contactcenter autonoom behandelt
- de manier waarop vragen en antwoorden tussen het contactcenter en de tweede lijn worden uitgewisseld, en de termijn daarvoor
- de procedures om de vragen in het geautomatiseerde beheersysteem (CRM) te registreren door de operatoren en de backoffice
- de rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van nieuwe ontwikkelingen van het CRM en voor het onderhoud van de technische infrastructuur
- de rollen en verantwoordelijkheden voor de updates en de statistieken van de werking van het contactcenter, die aan het management moeten worden bezorgd
- zaken die moeten worden gesignaleerd, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde vraag duidelijk vaker wordt gesteld
- instructies inzake vertrouwelijkheid.



Stel een SLA 'Service Level Agreement' op om het dienstverleningsniveau te waarborgen en zie erop toe dat alle belanghebbenden eraan meewerken.

#### 1.5.2.10 Beheer van andere kanalen, mail, website, sociale media ...

Het dienstverleningsconcept via meerdere kanalen tegelijk blijft zich verder uitbreiden, vooral sinds de komst van de sociale media. Er is een tendens om de verschillende kanalen in één centrum onder te brengen en te behandelen. Dat is de evolutie van callcenters naar contactcenters. Die tendens zal in de toekomst nog toenemen (cfr. Beroepsfederatie van de contactcenters in België [www.contactcentres.be](http://www.contactcentres.be)).



Over verschillende kanalen kunnen beschikken is in twee opzichten interessant:

- de klant kan kiezen op welke wijze hij contact opneemt
- het callcenter moet minder oproepen behandelen.

Bovendien is er nog een ander, niet te verwaarlozen aspect. Het beheer van andere kanalen, zoals websites, FAQ of sociale netwerken, is goedkoper voor de organisatie dan de afhandeling van een telefoonoproep, waarvoor meer middelen nodig zijn, vooral mensen.

Maar let op: het moet duidelijk zijn welke prioriteit er wordt gegeven aan het opnemen van de telefoon en aan het beheer van de andere kanalen. Anders loop je het risico dat de telefoons blijven rinkelen, omdat de operatoren in het algemeen liever de andere media beheren.

Je kunt bijvoorbeeld een medewerker in de voormiddag de telefoon laten beantwoorden en in de namiddag de andere media laten afhandelen. Je kunt ook een beurtroolsysteem voor alle medewerkers invoeren. Nog een mogelijkheid is de vragen die niet telefonisch binnenkomen buiten de openingsuren van het contactcenter behandelen.

Door variatie te brengen in de taken van de operatoren kun je bovendien de eentonigheid vermijden die eigen is aan de functie (dezelfde vragen die telkens opnieuw worden gesteld, scripts die moeten worden gevolgd, ...).



**In ieder geval moet er voorrang worden gegeven aan het opnemen van de telefoon.**

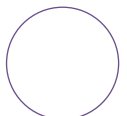
Opmerking: de afhandelingstermijnen voor de aanvragen die via de andere kanalen toekomen, moeten ook worden gemeten.

### **1.5.2.11 Gratis of betalend nummer**

Afhankelijk van haar missie en het beschikbare budget, moet de organisatie ook deze keuze maken. Hou er wel rekening mee dat een gratis nummer heel wat meer oproepen met zich meebrengt.

### 1.5.2.12 Intern of extern center

Een callcenter kan worden uitbesteed, maar dat is niet per se de goedkoopste oplossing. Toch moet die vraag worden gesteld. De uitbesteding kan volledig of gedeeltelijk zijn, bijvoorbeeld alleen op piekmomenten.



## 2. Het personeel opleiden om 'goed te telefoneren'

### 2.1 Iedereen kan telefoneren

Uiteraard, maar gebeurt dat op een professionele en kwaliteitsvolle manier?

#### Test jezelf:

Is het je al overkomen dat je ...

	JA	NEE
Je naam vergat te noemen aan de persoon die je opbelde?		
Een beller bent kwijtgeraakt bij het doorverbinden?		
De telefoon liet rinkelen op het bureau van je collega?		
Aan de persoon die belde voorstelde om later terug te bellen om de gesprekspartner die hij zocht aan de lijn te krijgen?		
De naam niet kende van de persoon aan wie je de oproep moest doorverbinden?		
Vaststelde dat de persoon aan de lijn niet begreep wat je zei?		
Grimassen trok?		
Zenuwachtig werd toen je iemand aan de lijn had die overdreef?		
Het betreurde dat je de inhoud van een telefoongesprek niet schriftelijk had bevestigd?		
Vaststelde dat de interne telefoongids van je bedrijf niet up-todate was?		
De beheerder van de telefoongids vergat mee te delen dat je van nummer of van functie was veranderd?		
Een telefoonoproep kreeg terwijl je in een gesprek was verwickeld, en dat je niet wist wat je moest doen?		

*Didier Noyé, Téléphoner: l'art et la manière, Paris, Insep Consulting, 2008, p. 12*

De meesten van ons herkennen zich ongetwijfeld in een of meer van de bovenstaande situaties. Met een professionele aanpak kunnen die courante praktijken echter worden vermeden.

Specifiek aan een telefoongesprek is dat we onze gesprekspartner niet zien. Non-verbale communicatie (gezichtsuitdrukking, gebaren, ...) telt echter voor meer dan de helft in een gesprek. Daarom is de intonatie van de stem in een telefoongesprek uiterst belangrijk. Bepaalde auteurs beweren dat de intonatie voor meer dan 80% meespeelt in een gesprek. Let daar dus vooral op. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat je 'hallo' hartelijk en dynamisch klinkt.

### De intonatie omvat onder andere:

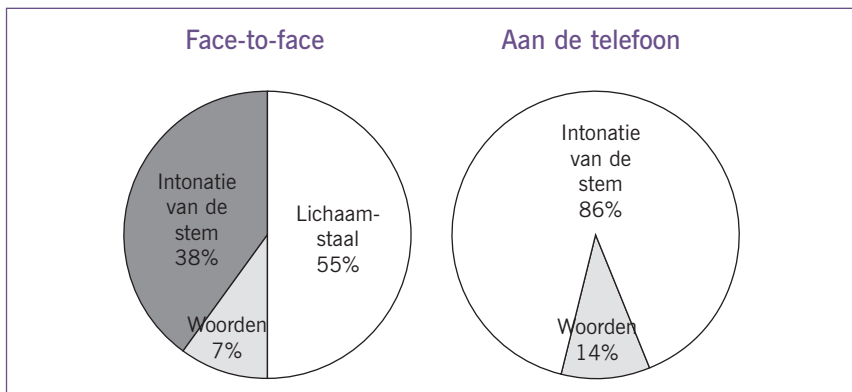
- De spreeknelheid  
Niet te vlug, noch te traag
- Het volume  
Niet te luid, noch te stil
- Het ritme  
Bijvoorbeeld, een saaie, monotone stem komt bij de klant over als : "Je verveelt me en wat je zegt interesseert me absoluut niet."

### Vermijd:

- de Tarzan-aanpak : Hallooooo...
- de Dobberman-aanpak: "Willems".

*Pieter De Smet, Telefoneren zonder aan het lijntje te houden, Brugge, Die Keure, 2011, p.85*

Vergeet niet te glimlachen. Je gesprekspartner 'hoort' dat wel degelijk.



*Karen Leland, Keith Bailey, Ralph Hababou, Le service client pour les nuls, Paris, First, 2010, fig 11-1*

## 2.2 Bijzondere aandacht voor de kwaliteit van telefonisch contacten

Er zijn verschillende redenen waarom je aandacht moet besteden aan de manier waarop je een telefoongesprek afhandelt:

- de telefoon blijft een favoriet middel van de burger om met de overheid in contact te treden
- het is vaak het eerste contact tussen de burger en de overheid, wat de impact vergroot: het is altijd moeilijk om een negatieve eerste indruk weer goed te maken
- het imago van de overheid is niet altijd positief. De acties om dat imago op te poetsen zijn dus des te belangrijker
- als medewerker van een overheidsdienst ben je ook de ambassadeur ervan
- overheidsdiensten zijn verplicht om de burger correct te informeren, uiteraard ook via de telefoon. Correct wil zeggen snel en juist.



Je taalgebruik moet verzorgd zijn. Vermijd stopwoorden, zoals 'ok', 'geen probleem', 'euh'...

## 2.3 Competenties

### 2.3.1 Technische beheersing van het telefoontoestel

De volgende basisfunctionaliteiten moet je zeker vlot kunnen gebruiken:

- een oproep doorverbinden
- een beller in wacht zetten
- een dubbele oproep beheren (als deze situatie zich regelmatig voordoet)
- je voicemail beheren.



Raadpleeg hierover het intranet. Als je de informatie daar niet vindt, vraag het dan aan je collega's of de verantwoordelijke (communicatie, logistiek, informatica, ...).

## 2.3.2 Beheersing van elke fase van het telefonisch onthaal

### 2.3.2.1 De telefoon opnemen

Wacht niet om de telefoon op te nemen. De snelheid waarmee je de telefoon opneemt, is immers van essentieel belang. Het getuigt zowel van beschikbaarheid voor de klant als van respect voor de tijd van de klant. Het wordt aanbevolen om op te nemen voor de telefoon voor de vierde keer rinkelt. Hoe langer hij rinkelt, hoe meer de beller zich een negatief beeld gaat vormen van de firma die hij contacteert.

*L. Maréchal, L'entreprise accueillante, Liège, Edipro, 2008, p.85*

### 2.3.2.2 Zich voorstellen

De voorstelling bestaat uit:

- een begroeting (goeiemorgen, goeiemiddag)
- een mededeling
  - je voornaam en naam
  - de naam van de organisatie (duidelijk en zonder afkortingen)
  - een formule als 'waarmee kan ik u helpen?'

*Phonecom, Aanbevelingen na mystery calls bij de federale overheid tussen 2004 en 2013*



Stel jezelf altijd duidelijk en langzaam voor. Uit gewoonte ben je misschien geneigd het tegendeel te doen.

### 2.3.2.3 Identificeer de gesprekspartner

Meestal stelt je gesprekspartner zich voor, maar is hij niet duidelijk, articuleert hij niet genoeg of spreekt hij te snel. Daarom moet je hem vaak vragen om zijn naam te herhalen. Je kunt bijvoorbeeld zeggen: 'Wilt u uw naam herhalen?', of 'Zou u uw naam willen spellen?'



Identificeer je gesprekspartner altijd. Sla dat nooit over.

### 2.3.2.4 De vraag begrijpen

Het is niet altijd gemakkelijk om de reden van het telefoontje van je gesprekspartner te begrijpen. Daarom komen de technieken voor een actieve communicatie vaak van pas. Ze bestaan voornamelijk uit luisteren, vragen stellen en herformuleren.

- **Luisteren:** concentreer je. Aan de telefoon zie je je gesprekspartner niet, daardoor raak je sneller afgeleid. Laat je gesprekspartner uitspreken, onderbreek hem niet. Je mag ook gerust korte stiltes toelaten
- **Vragen stellen:** naargelang van de informatie die je wilt inwinnen, ga je andere soorten vragen stellen. Op een gesloten vraag bijvoorbeeld krijg je een antwoord met ja of nee: 'Hebt u het vervolg van het dossier gekregen?' Met een informatieve vraag krijg je meer bijzonderheden. Ze bevat de volgende elementen: wie, wat, waarom, hoe en wanneer. Meer bijzonderheden over de verschillende soorten vragen en hun doel vind je in gespecialiseerde werken of op het internet (je kunt bijvoorbeeld de formulering 'bevragingstechnieken' gebruiken).
- **Herformuleren:** herhaal in je eigen woorden wat je gesprekspartner heeft gezegd. Zo ga je na of je alles goed hebt begrepen en of je alle meegedeelde gegevens hebt. Deze fase is absoluut noodzakelijk aan het einde van het gesprek.

Test jezelf:  
'Hoe luister jij?'

	JA	NEE
Je luistert naar je gesprekspartner zonder hem te onderbreken		
Je beantwoordt de telefoon alleen als het je past, anders stel je voor om terug te bellen		
Je noteert altijd terwijl het gesprek vordert		
Als er in het gesprek iets is dat je niet begrijpt, vraag je rustig om uitleg		
Je vat regelmatig de kernpunten van het gesprek samen		
Je doet nooit andere dingen terwijl je aan de telefoon spreekt		
Je toont je gesprekspartner dat je luistert door te zeggen: ja, dat klopt, ik zie het, ...		



Je blijft actief luisteren naar je gesprekspartner en je denkt niet na over het antwoord dat je gaat geven.		
---	--	--

Antwoorden op de test: het juiste antwoord is telkens 'ja'. Met die test kun je de kwaliteit van je luistervaardigheid evalueren.

*Patricia Richard-Postal, Le guide du savoir-faire au téléphone, éditions Demos, 2001, p.51*

### 2.3.2.5 Een gesprekspartner in wacht zetten

Als je een beller in wacht zet, zeg hem dan wat je doet, bijvoorbeeld 'Blijf alstublieft aan de lijn, ik zoek uw gesprekspartner'. Op die manier voelt hij zich niet 'in de steek gelaten'. Laat hem ook niet langer dan 30 seconden wachten, zeg bijvoorbeeld: 'Het toestel is bezet. Wilt u aan de lijn blijven of belt u liever later terug?'

*Patricia Richard-Postal, Le guide du savoir-faire au téléphone, Paris, éditions Demos, 2001, p.37.*



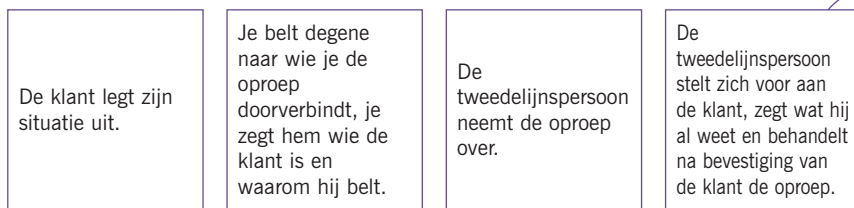
Zeg je gesprekspartner altijd wat je doet, bijvoorbeeld: 'Ik zal de informatie checken, mijnheer Jansen, ik ga u doorverbinden met mevrouw Peeters, ik noteer'...

### 2.3.2.6 Een oproep doorverbinden

Let erop dat je:

- de klant uitlegt waarom je hem doorverbindt
- nagaat of de medewerker naar wie je de oproep wilt doorverbinden effectief aanwezig is, bevoegd is en beschikbaar is.
- aan de persoon naar wie je de oproep doorverbindt, zegt wat de klant je al heeft verteld.

Schema van een efficiënte en professionele doorverbinding



*Geïnspireerd op C. Bayart-Van Hille, L'accueil dans les entreprises et les administrations, Paris, Editions d'Organisation, 1991, p.11*



Verbind nooit iemand door zonder vooraf te verifiëren of de gewenste persoon aanwezig is.



Als je een oproep doorverbindt, zorg er dan voor dat de klant niet opnieuw moet uitleggen waarom hij belt.

### 2.3.2.7 Een afwezigheid beheren

#### Je bent zelf afwezig

Als je een voicemail hebt, activeer die dan als je er niet bent of in gesprek bent. In je bericht zet je het volgende:

- je naam en die van je organisatie
- wanneer je terug bereikbaar bent
- wie in dringende gevallen eventueel gecontacteerd kan worden.

Als je voor langere tijd afwezig bent, kun je vermijden wanneer je het ingesproken bericht zult beluisteren en wanneer je het kunt behandelen. Als je geen voicemail hebt, schakel dan je toestel door naar een collega die de oproep kan behandelen of een boodschap kan aannemen.



Vergeet niet de personen die een bericht hebben ingesproken snel terug te bellen.

#### Een collega is afwezig

Als je de telefoon van een collega opneemt, vermijd dan bepaalde formuleringen. Ga professioneel te werk:

Zeg niet	Zeg
Ik weet het niet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ik vraag het na.</li> <li>• Kan ik u binnen enkele minuten terugbellen?</li> </ul>
Hij is er niet, hij is gaan eten, het is koffiepauze, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mijnheer Jansen is momenteel niet beschikbaar/bereikbaar, of mijnheer Jansen is afwezig tot 5 juli, kan ik een boodschap aannemen of u doorverbinden met een van zijn collega's?</li> </ul>
Het toestel is bezet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wilt u wachten of zal ik een boodschap aannemen?</li> </ul>



Te vermijden: 'Ik weet het niet', 'Hij is er niet', 'Zijn toestel is bezet', 'Het is net koffiepauze'... Biedt altijd een alternatief aan.



Als je een boodschap aanneemt, herformuleer ze dan. Herhaal zeker de cijfers.

### 2.3.2.8 Een oproep beëindigen

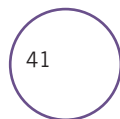
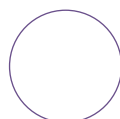
Voor je de hoorn neerlegt:

- zeg je gesprekspartner nog eens wat je gaat doen. Zo ben je zeker dat jullie het eens zijn over de stappen die er moeten worden gezet
- noem de persoon bij naam om het gesprek te beëindigen.

Schenk aandacht aan de manier waarop je een gesprek beëindigt.

## 2.4. Gouden regel bij telefonische bereikbaarheid

**Een telefoon mag nooit blijven rinkelen.**



## 3. Aanbevelingen voor de callcenters

Deel 1 'Aanbevelingen voor de organisatie' heeft betrekking op de strategische keuzes die een organisatie moet maken met betrekking tot haar callcenter. Dit aanvullende gedeelte is gewijd aan de operationele aspecten en zal eerder de actoren op het terrein aanspreken. Het is ook bestemd voor de kennisbeheerders, aangezien KM (Knowledge Management) doorslaggevend is voor de kwaliteit en productiviteit van een callcenter.

### 3.1 Human resource management

Competente en gemotiveerde operatoren zijn de sleutel voor een efficiënt en doeltreffend callcenter. Het is ook een van de grootste uitdagingen voor een callcenter, aangezien de functie zoveel vereist:

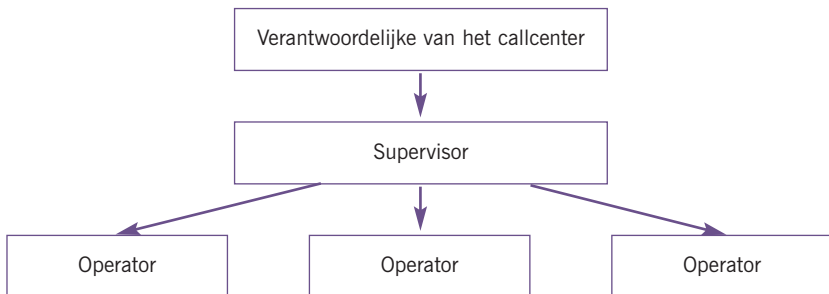
- een goede stressbestendigheid om 'moeilijke' oproepen te behandelen en door een permanente monitoring van de prestaties
- een klantgerichte instelling, aangezien men voortdurend in contact staat met de klanten
- de vaardigheid om actief te luisteren, om de vraag van de klant en zijn situatie goed te begrijpen
- een goed inzicht in materies die vaak complex zijn en veranderen (wetten over pensioenen, wijzigingen in procedures, enz.)
- teamspirit, om onder andere ervaring en kennis uit te wisselen met de collega's
- computervaardigheden om te werken met de specifieke systemen van callcenters, zoals CRM (Customer Relationship Management). Dat is een beheersysteem dat de gegevens verzamelt betreffende het expertisedomein van het callcenter en een overzicht van de contacten met de klanten genereert
- een vast uurrooster en een maximale beschikbaarheid tijdens de werkdag. Het uurrooster van een callcenter houdt meestal in dat je vóór 9 uur of tijdens de middagpauze beschikbaar bent
- flexibiliteit betreffende verlofdagen, zodat er altijd een minimum aantal operatoren aanwezig is.

Bovendien vinden de werknemers het werk vaak saai. Ze hebben ook een beperkte autonomie. De vragen die worden gesteld komen immers vaak terug, en de antwoorden die ze moeten geven zijn doorgaans strikt geformuleerd.

Dat alles verklaart een gemiddelde ‘turnover’ van 30%, wat hoger is dan in andere domeinen (*Nagesh N. Murthy, the impact of simulation training on call center agent performance, Management science, vol. 54, february 2008, p. VI.*). Daarom zijn callcenters vaak onderbezet en is de supervisor meestal op zoek naar kandidaten.

Gelukkig zijn er heel wat mogelijkheden om die uitdagingen het hoofd te bieden, waaronder coaching voor de supervisor en HR-hefbomen (zie verder). In ondersteunende functies is het contact met het publiek vaak ook een sterke motivatie voor de medewerkers van callcenters, net als voor hun hiërarchie.

### 3.1.1 Actoren van een callcenter




#### De verantwoordelijke van het callcenter

Zijn functie bestaat uit ‘het beheren en ontwikkelen van de dienst, zowel op het vlak van visie, strategie, cultuur en structuur als op het vlak van menselijke middelen ...’ (de volledige functiebeschrijving van de functie ‘Attaché A2 callcenter - Diensthooft’ vind je op [www.federalecartografie.be](http://www.federalecartografie.be), referentie DCO009).

Voor de strategische kwesties verwijzen we naar het hoofdstuk dat gewijd is aan de callcenters in deel 1. Aanbevelingen voor de organisatie. Er moeten immers heel wat belangrijke beslissingen worden genomen in overleg met het management.



Beschrijf in een functiebeschrijving nauwkeurig de rollen van iedereen en baseer je op de federale cartografie ([www.federalecartografie.be](http://www.federalecartografie.be)).



De verantwoordelijke moet het callcenter ook operationeel aansturen. Daarvoor zijn indicatoren nodig om het prestatieniveau te meten en vervolgens de juiste bijsturende acties te kunnen ondernemen. Ter aanvulling van de algemene indicatoren in deel 1. Aanbevelingen voor de organisatie, kunnen we de volgende, specifieke indicatoren voor de monitoring 'op het terrein' aanreiken:

- **het aantal oproepen beantwoord per uur, per dag, per week en per maand**
  - per operator
  - per competentiegroep als er een specialisatie per onderwerp is
  - per inkomende lijn als er verschillende telefoonnummers zijn om het callcenter te bereiken.

Er is geen 'absoluut' cijfer. Naargelang de rol die het callcenter speelt, varieert de gemiddelde duur van een gesprek immers aanzienlijk. Als het enkel de dispatching van oproepen betreft, is de duur heel beperkt. Het is echter belangrijk dat elk callcenter volgens zijn context de verwachtingen op dat vlak bepaalt, en die aan de operatoren meedeelt. Dat cijfer, dat onontbeerlijk is om de middelen te plannen, is eveneens een goede indicator voor de motivatie van de operatoren. Het laat ook toe om concrete ontwikkelingsdoelstellingen vast te leggen.

- **de gemiddelde tijd om een aanvraag te behandelen of 'Average Handling Time' (AHT)**

Na een oproep moet een aanvraag minstens in het CRM-systeem worden ingevoerd. Naargelang van het geval zal de aanvraag meer werk vergen, bijvoorbeeld informatie verzamelen die niet kon worden teruggevonden tijdens het gesprek met de beller en hem terugbellen.

- **'Intraday shrinkage'**

Naast de tijd om een aanvraag af te handelen komt de intraday shrinkage. Dat is het percentage tijd dat de medewerker tijdens de openingsuren van het callcenter geen telefoongesprekken voert. Als dat percentage te hoog is, kan dat bijvoorbeeld aantonen dat hij te veel taken kreeg bovenop het opnemen van de telefoon. Dan kan een reorganisatie van het werk nodig zijn. Dat cijfer kan ook de motivatie van de operator weerspiegelen, zeker als er een groot verschil is tussen de operatoren.

Om over dat cijfer te beschikken, moet de medewerker vooraf zijn status ingeven in het beheersysteem van het callcenter:

- login: ik kan oproepen beantwoorden
- ik ben op de werkplek, maar ik voer taken uit waardoor ik niet beschikbaar ben om oproepen te beantwoorden
- ik ben niet op de werkplek (pauze enz.)
- logout: ik ben niet meer ingelogd

Deze info is niet alleen noodzakelijk om de intraday shrinkage te kennen, maar ook voor het algemeen beheer van het callcenter. Hoewel die praktijk wijd is verspreid, gebeurt het toch dat ze niet wordt toegepast.



Leg de coach geen quota op voor telefoontjes per dag, om het accent op de ondersteuning van de operatoren te leggen, vooral als back-up bij 'moeilijke' telefoontjes.

#### • De 'First Call Resolution' (FCR)

Dat is het percentage vragen waarvoor een beller een volledig antwoord krijgt in één enkele oproep. Dat percentage moet zo hoog mogelijk zijn, om te vermijden dat een beller moet terugbellen. De beller zal meer tevreden zijn, en het callcenter zal minder oproepen krijgen. De algemene norm ligt tussen 65% en 70% (*Möbius, Optimalisering van het call center van de Directie-generaal Personen met een handicap, eindrapport, 13/02/2013, p.46* <http://www.handicap.fgov.be/sites/5030.fedimbo.belgium.be/files/explorator/nl/eindrapport-audit-nl.pdf>).



Let op de coachvaardigheden van de supervisors.

## De supervisor

Hij wordt gewoonlijk coach genoemd. Hij heeft een sleutelfunctie. In overleg met de verantwoordelijke van het callcenter neemt hij de dagelijkse operationele leiding van het callcenter op zich (meer bijzonderheden vind je in de functiebeschrijving 'Attaché A1 Contact Center - Supervisor DCO115' van de federale cartografie, [www.federalecartografie.be](http://www.federalecartografie.be)). Als lijnmanager staat hij permanent in contact met de operatoren. Hij heeft dan ook een enorme impact op hun motivatie, en dus op de performance van het callcenter. Die rol wordt nochtans niet altijd voldoende uitgeoefend op het terrein. In de meeste gevallen bestaat de functie wel, maar ze wordt vaak flou omschreven, vooral wat betreft de monitoring van de bereikbaarheid en het aantal

behandelde oproepen, alsook de kwaliteit van de inhoud van de antwoorden aan de bellers.



Vergewis je ervan dat de operatoren systematisch melden dat ze beschikbaar zijn om oproepen te beantwoorden.

### Kwantitatieve monitoring

Dit is de productie van wekelijkse statistieken die samen met de supervisor en de medewerkers geanalyseerd moeten worden. In het onderstaande voorbeeld zie je typische indicatoren:

16/04/2013	Rapport BCMS Vu: VDN (Dagelijks)				Page 1	
	Tussen : 1/04/2013 en: 16/04/2013					
	Weekdagen inbegrepen: MaandagDinsdagWoensdagDonderdagVrijdagZaterdag					
	VDN: 130					
	Naam VDN: xx					
	Inkomende oproepen	Beantwoorde oproepen	Antwoord snelheid	Afgebroken oproepen	Gemiddelde tijd voor afbreken oproep	Duur gesprek
			AVG		AVG	AVG
	CALLS	ACD	SPEED	ABAND	ABAND	TALK
	OFFERED	CALL	ANSW	CALLS	TIME	HOLD
1/04/2013	47,00	37,00	0:21	10	0:18	1:06
2/04/2013	64,00	49,00	0:17	15	0:27	1:35
3/04/2013	46,00	37,00	0:18	9	0:37	1:10
4/04/2013	46,00	36,00	0:20	10	0:21	1:41
5/04/2013	33,00	29,00	0:21	4	0:10	0:55
6/04/2013	47,00	38,00	0:47	9	0:16	0:55
8/04/2013	16,00	11,00	0:31	5	0:43	0:49
9/04/2013	60,00	44,00	0:16	16	0:49	1:12
10/04/2013	63,00	52,00	0:13	11	0:36	0:41
11/04/2013	58,00	51,00	0:23	7	1:19	1:44
12/04/2013	165,00	137,00	0:23	28	0:08	3:39
13/04/2013	110,00	99,00	0:14	11	00:54	00:53
15/04/2013	75,00	68,00	00:13	7	00:14	01:13
16/04/2013	47,00	40,00	0:21	7	0:44	2:11
<b>TOTAAL</b>	<b>877</b>	<b>728</b>	<b>00:20</b>	<b>149</b>	<b>00:30</b>	<b>01:41</b>

© Phonocom

NB: afgebroken oproepen zijn oproepen waarbij de beller heeft ingehaakt alvorens hij door een operator te woord werd gestaan.



## Kwalitatieve monitoring

Dit gebeurt in de callcenters op klassieke wijze, door te luisteren naar de gesprekken:

- naast de operator terwijl hij de oproepen aanneemt
- op afstand via een systeem om de gesprekken af te luisteren, ofwel onmiddellijk ofwel later.

Die praktijk is onmisbaar als coachinstrument, maar bijvoorbeeld ook om gebrekkige processen voor de update van de informatie op te sporen. Aangezien dat systeem soms slecht wordt onthaald door de operatoren is het delicaat om toe te passen. De coaches kunnen zich ook ongemakkelijk voelen bij die taak.

Om dat te voorkomen moet het afluisteren van de gesprekken op de juiste manier worden geïmplementeerd:

- vooraf op transparante wijze met de operatoren bespreken en toelichten
- het aantal afluistersessies bepalen
- in de eerste plaats als ondersteuningstoel gebruiken in een positief en oplossingsgericht klimaat
- professioneel uitvoeren met een standaardformulier voor het afluisterproces, en op basis van de individuele doelstellingen van de operator
- na een afluistersessie onmiddellijk analyseren met de operator, om mogelijke verbeteringen te identificeren.



Als het gesprek wordt opgenomen, vergeet dan niet om de beller bij het begin van het gesprek mee te delen dat het gesprek wordt opgenomen om de kwaliteit erna te evalueren.




Besprek op transparante wijze en zo veel mogelijk 'in real time' de rapporteringscijfers met de medewerkers.

## De operatoren

De operatoren zijn de eerste contactpersonen van de klant van het callcenter. Er is een algemene functiebeschrijving beschikbaar in de cartografie, in de functiefamilie 'Onthaal', in niveau D. In werkelijkheid situeert die functie zich echter over het algemeen in niveau C. Interpersoonlijke competenties en onder druk kunnen presteren staan op de voorgrond.





Voor het overige kan de functie een opportuniteit zijn voor personen met een handicap, bijvoorbeeld iemand die slecht ziet of met een mobiliteitsprobleem.

### 3.1.2 HR-hefbomen

#### Opleiding

De opleiding van de operatoren en de daaraan verbonden kosten moeten zorgvuldig worden afgewogen. Je moet er immers rekening mee houden dat het grote verloop ertoe leidt dat er veel opleidingen moeten worden gegeven, volgens de in- en uitstroom. Naargelang van het gewenste expertiseniveau moet de opleiding minder of meer uitgebreid zijn.

Een onthaalprogramma bevat meestal de volgende thema's:

- een algemene inleiding over de rol van de instelling waartoe het callcenter behoort
- een verduidelijking van de opdracht van het callcenter (welke vraag beantwoorden en welke niet)
- basisinformatie over de wetgeving betreffende de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. Afhankelijk van de behandelde materies kan de operator immers strafrechtelijk vervolgd worden
- communicatietechnieken
- klantgerichtheid
- gebruik van het materiaal
- specifieke vakkennis van het domein van het betrokken callcenter
- een charter inzake relationeel gedrag, bijvoorbeeld om moeilijke telefoontjes te behandelen.

Daarnaast is het voor de operatoren ook een belangrijke motivatiefactor.



Vergeet niet om een onthaalprogramma in te voeren.

#### Het arbeidsstelsel


Er wordt aangeraden om een zo aantrekkelijk mogelijk arbeidsstelsel aan te bieden. Als dat op financieel vlak niet kan, zijn er andere mogelijkheden. Zo is telewerk doorgaans een voordeel dat operatoren heel erg waarderen. Een stelsel om overuren te compenseren is misschien ook interessant.

## Telewerk

De operatoren zien het dikwijls als een groot voordeel. Wat de relevantie van telewerk voor medewerkers van een callcenter betreft, zijn de meningen verdeeld. Het gaat dan vooral om de investeringen op technisch vlak, en het feit dat de privéomgeving niet altijd is aangepast. Denken we maar aan het vertrouwelijke karakter van de gegevens die tijdens een gesprek worden uitgewisseld. Bij de contactcenters van de FOD Volksgezondheid en van de DG Personen met een handicap van de FOD Sociale Zekerheid lijkt dat geen probleem te zijn. Er wordt wel aanbevolen om eerst tests uit te voeren om de kwaliteit van de communicatie te controleren.

Aandachtspunten voor een succesvolle implementatie van telewerk in callcenters	
Problemen	Aanbevelingen
Gevoel van sociaal isolement	<ul style="list-style-type: none"><li>• beperk het aantal dagen telewerk of spreid ze.</li><li>• organiseer regelmatig vergaderingen, specifieke coaching, permanente opleidingen in kleine groepen, ...</li><li>• stimuleer de communicatie via diverse kanalen: telefoon, e-mail, chat, intern sociaal netwerk.</li><li>• organiseer ontmoetingsdagen: teambuilding, activiteiten buiten het werk, zoals een sportdag, ...</li></ul>
Computerproblemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• zorg voor een snelle oplossing van problemen: performante helpdesk.</li><li>• stel materiaal en adequate tools ter beschikking: digitale documenten, computermateriaal, IP-telefonie, gsm, beveiligde aansluiting, ...</li></ul>

*(Dominique Baudru, psychosociaal preventieadviseur voor de FOD Sociale Zekerheid eindscriptie 'Télétravail et call center', 2010-2011.)*



Medewerkers de mogelijkheid geven om voor telewerk te kiezen, of om er volledig of gedeeltelijk van af te zien, is trouwens ook een aspect dat gewaardeerd wordt. Om de teamspirit te bewaren, moet telewerk echter tot enkele dagen per week worden beperkt.

Andere pistes zijn:

- de mogelijkheid voor de ervaren operatoren om de rol van peter op te nemen bij de integratie van nieuwe collega's valoriseert hun ervaring en brengt afwisseling in hun functie
- er kan ook worden voorgesteld om de medewerkers om beurten de functie van operator te laten uitoefenen. Zo kan iemand bijvoorbeeld een maand in het callcenter werken en daarna een maand in een andere dienst
- afwisseling in de taken van een operator vermindert de eentonigheid van de functie. Bijvoorbeeld een bepaald gedeelte van de werktijd de mails behandelen die het callcenter krijgt
- als men aan loopbaanplanning denkt, kunnen nieuwkomers in de organisatie in het begin misschien een periode in het callcenter werken. Voor hen is het een goede opleiding en voor het callcenter een versterking
- de opvolging van de tevredenheid van de medewerkers via enquêtes is ook een interessante informatiebron
- wat het werkkader betreft, moet de inrichting van de ruimte het geluid van de telefoongesprekken zoveel mogelijk dempen
- met een exitgesprek kun je nagaan waarom iemand opstapt, en eventueel verbetermaatregelen nemen.

## 3.2 Kennismanagement

### Wat is kennismanagement?

Kennismanagement of KM (Knowledge Management) bestaat uit een reeks praktijken ter ondersteuning van de processen voor het ontwikkelen, organiseren, verspreiden en bewaren van de kennis die ten dienste staat van de strategische doelstellingen van de betrokken organisatie, in dit geval het callcenter. Hoewel kennismanagement in deze publicatie voornamelijk aan bod komt via de kennisdatabase (d.i. het geïnformatiseerde documentbeheersysteem), komen ook de KM-praktijken die moeten worden geïmplementeerd met het oog op een performant kennismanagement kort aan bod.

Het louter technische aspect, bijvoorbeeld welk systeem je het best kiest, komt hier niet aan bod. In de meeste gevallen is een gespecialiseerd beheersysteem immers hoognodig. Voor een klein callcenter met weinig middelen kan, bij gebrek aan iets anders, een simpele Access database een goede tool zijn om mee te starten.

Het kennismangement moet ten dienste staan van het callcenter, zodat het in staat is om zijn grootste uitdaging aan te gaan: zijn klanten een snel en betrouwbaar antwoord geven. In dat kader biedt een tool zoals een kennisdatabase talrijke voordelen:


- er zijn minder human resources nodig, omdat er minder oproepen zijn en de telefoongesprekken minder lang duren
  - de bellers krijgen een volledig antwoord in één enkele oproep, ze moeten dus niet meer terugbellen
  - de gesprekken zijn korter, omdat de informatie sneller beschikbaar is
- er is minder tijd nodig om nieuwe operatoren op te leiden
  - de operatoren moeten minder kennis hebben voor ze operationeel zijn, want ze kunnen meer bronnen raadplegen tijdens de oproepen
- een kwaliteitsvollere dienstverlening
  - de bellers krijgen sneller een antwoord dat bovendien kwalitatief beter is. De gegevens die ter beschikking staan van de operatoren zijn zoveel mogelijk gestructureerd en op één plek verzameld
- meer samenhang in de informatie
  - ongeacht de operator en het gebruikte kanaal (website bijvoorbeeld) zal de beller precies hetzelfde antwoord krijgen
- een grotere motivatie bij iedereen, dankzij de toegang tot betrouwbare en geschikte tools.

### 3.2.1 De samenstelling van een kennisdatabase: 5 opeenvolgende processen

#### 3.2.1.1 De relevante informatie in kaart brengen

Welke vragen stellen onze klanten? Die vraag is een goed uitgangspunt om de gegevens en kennis die in aanmerking komen, te selecteren.

Een veelvoorkomende vergissing is zoveel mogelijk onderwerpen in de kennisdatabase te willen opnemen. Ze zouden immers maar oppervlakkig worden behandeld, en het antwoord dat de operator erin vindt, zou wellicht niet volstaan. Het is beter om de scope te beperken, maar dieper



uit te werken. De operator weet gemakkelijker wat hij erin kan vinden. Op die manier vermijd je trouwens dat hij meerdere bronnen moet raadplegen. De scope kan later altijd nog worden uitgebreid. Let er ook op dat het bij courante vragen blijft, het soort vragen dat de eerste lijn behandelt.

Als het callcenter al bestaat, is het ook interessant om te weten welke van de vragen naar de tweede lijn worden doorgestuurd. Als het courante vragen betreft, kan zo een gebrek aan kennis of aan middelen die de operatoren ter beschikking hebben, worden opgespoord.



Vraag de operatoren om de meest gestelde vragen te noteren. Als er nog geen callcenter is, moet je je wenden tot de medewerkers die vaak in contact komen met het publiek (receptionisten, experts, enz.).



Als er een website is, kun je nagaan welke onderwerpen het meest worden geraadpleegd.

### 3.2.1.2 Organisatie van de informatie

Als de scope van de kennisdatabase is bepaald, is de volgende stap uitzoeken waar de informatie beschikbaar is, en hoe betrouwbaar de bron is. Daartoe moet de inhoud door de bevoegde instanties (experts, management, communicatoren, ...) worden goedgekeurd.

Vervolgens moet je de verzamelde informatie organiseren. Het callcenter erft gewoonlijk een 'historische' situatie die wordt gekenmerkt door een waaier aan uiteenlopende informatiebronnen die over het intranet, de netwerkschijf, de website, ... zijn verspreid. Door alle gegevens op één plaats en in één vorm te verzamelen, winnen de operatoren veel tijd.

Naargelang van de materie van het callcenter is een rangschikking per onderwerp of per klant heel handig. Het is trouwens belangrijk om de operatoren bij de structuur te betrekken, en die samen met hen te ontwikkelen. Vooral als de rangschikking per thema gebeurt. Op die manier zullen ze de informatie makkelijker terugvinden, omdat ze inzicht hebben in de rangschikking. Ze zullen er ook sneller mee instemmen. De informatie wordt meestal in de vorm van een FAQ-lijst (meest gestelde vragen en hun antwoorden) gegoten. De FAQ's, of ten minste een gedeelte, kunnen ook voor het publiek ter beschikking worden gesteld op

een website. Het callcenter zal minder oproepen krijgen. In sommige gevallen kan er zelfs een sterke daling zijn. Waarschijnlijk zal een deel van de klanten die mogelijkheid ook toejuichen.



Betrek de operatoren bij de structuur van de gegevensindeling

### 3.2.1.3. Update van de informatie

Dat proces wordt vaak stiefmoederlijk behandeld. Als men de informatie begint samen te stellen is de belangstelling maximaal, maar na een tijdje verslapt de aandacht en er zijn geen procedures om de informatie te updaten of om de kwaliteit te controleren, of ze worden niet opgevolgd.

Als er niet in die procedures is voorzien, zal het later moeilijker zijn om ze in te voeren, omdat het informaticasysteem niet geconfigureerd is. Het is echter een feit dat de behandelde materies regelmatig wijzigen, en als er geen update van de gegevens volgt, zijn ze vlug achterhaald.

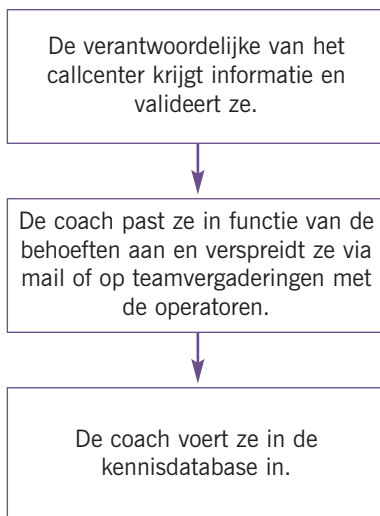
Om die situatie te voorkomen, moeten er afspraken worden gemaakt met de informatieverstrekkers, zodat het callcenter systematisch en snel op de hoogte wordt gebracht van wijzigingen die een impact hebben op de werkzaamheden. Daarom moet de verantwoordelijke van het callcenter een goede kennis hebben van zijn organisatie en haar werking. Het callcenter mag geen ivoren toren zijn. Het moet integendeel partnerships ontwikkelen met de directoraten-generaal en de diensten.

Een sensibiliseringsactie is vaak nodig om aan de collega's uit te leggen wat het callcenter doet en welke vragen het behandelt. Daarom kan het ook interessant zijn om de diensthoofden regelmatig te ontmoeten of deel te nemen aan teamvergaderingen.

Observatiedagen kunnen ook praktisch zijn om de activiteiten van het callcenter concreet te tonen. Dat houdt in dat een extern persoon, bijvoorbeeld een expert backoffice, een hele dag meedraait in het callcenter. Omgekeerd kan natuurlijk ook. In dat geval gaat een operator (of de supervisor) een externe dienst observeren. Dat is uiterst nuttig om de vereisten van elke functie beter te begrijpen, en een beter wederzijds begrip tussen de eerste lijn en de backoffice te bevorderen.

### 3.2.1.4. Kennisdeling

Hoe en in welke vorm nieuwe informatie en kennis wordt verspreid, is ook belangrijk. Bijvoorbeeld een dienstnota of een wet per e-mail naar de operatoren sturen, heeft doorgaans weinig nut. De informatie moet worden toegelicht, in duidelijke termen die zijn aangepast aan de context van het callcenter. Daar is een essentiële rol voor de coach weggelegd. Men kan de volgende fasen inlassen:



Naargelang de complexiteit van de informatie zal er tijd moeten worden uitgetrokken voor een mondelinge uitwisseling tussen de coach en de operatoren, en tussen de operatoren onderling, zodat er eventueel vragen over een of ander punt kunnen worden gesteld en de gevolgen kunnen worden besproken. Het opzetten van een routine is hier noodzakelijk. De coach raadpleegt bijvoorbeeld elke morgen, als het kan vóór de opening van het callcenter, relevante nieuwsbronnen, het persoverzicht, het intranet, ... Via mail brengt hij de operatoren op de hoogte van eventuele wijzigingen.

Een gezamenlijke koffiepauze kan ook een gezellige en tegelijk productieve gewoonte zijn. Het is een goede gelegenheid om kennis te delen. Dat kunnen nieuwigheden zijn of problemen die men tegenkwam, maar ook tips en weetjes. Afhankelijk van de context en de cultuur van het callcenter zal dat overal anders zijn.



Hoe dan ook, ervaring uitwisselen is van cruciaal belang. Niet alleen om de kwaliteit van de antwoorden op inhoudelijk vlak te garanderen, maar ook om met moeilijke oproepen om te gaan en het 'moreel van de troepen' te versterken. De medewerkers zullen zich gesterkt voelen in een situatie waarin ze alleen staan met hun gesprekspartners.

Het kan overigens interessant zijn om een chatbox of een andere tool waarmee men rechtstreeks kan communiceren, te installeren. In een callcenter moeten de operatoren immers 'zoveel mogelijk' op hun werkpost blijven, zodat ze beschikbaar zijn als de telefoon rinkelt. Met een dergelijke tool kan er vlot worden gecommuniceerd tussen de operatoren en met de coach. De tool is ook nuttig in geval van telewerk.

### 3.2.1.5. Archivering

Voor de kennisdatabase moet er een archiveringsproces worden ingevoerd, zodat achterhaalde of weinig geraadpleegde gegevens verwijderd kunnen worden. Daarom is het interessant om te weten hoe vaak bepaalde informatie werd geraadpleegd.


Om de implementatie en monitoring van de 5 processen te waarborgen, moet elk proces een eigenaar, of eindverantwoordelijke, hebben. Die ziet toe op de werking en de kwaliteit.

## 3.3 Interactive voice response (IVR ) of spraakcomputer

De spraakcomputer is niet meer weg te denken in callcenters. Operatoren hoeven geen simpele en vaak terugkerende vragen meer te beantwoorden. In functie van het aantal operatoren en de door het callcenter behandelde materies kan met een spraakcomputer het werk in 'competentiegroepen' worden georganiseerd. Elke groep is in een materie gespecialiseerd. Oproepen over hun specialisatie worden eerst aan de competentiegroep toegekend. Een spraakcomputer is vaak een goede gelegenheid om de werking te verbeteren.

Om de kwaliteit te garanderen, moeten een paar aspecten in acht worden genomen:

- een structuur mag niet meer dan drie niveaus bevatten (d.w.z. drie opeenvolgende keuzes voor de beller)
- eenvoudig taalgebruik, zonder interne afkortingen en in ieder geval aangepast aan de bellers

- 
- robotstemmen moeten worden vermeden
  - vaak voorkomende situaties staan eerst in het menu. Een belangrijke mededeling die moet worden verspreid, die meestal verband houdt met de actualiteit, moet dus eerst staan. Dat soort informatie moet zo snel mogelijk beschikbaar worden gesteld, om een stortvloed aan telefoontjes voor de operatoren te vermijden.
  - de opname moet door professionals, niet 'intern', worden gedaan en voor alle menu's moet dezelfde stem worden gebruikt.
  - als een beller voor de optie met automatisch antwoord kiest, moet hij ook een tweede vraag kunnen stellen zonder dat hij een tweede keer moet bellen. Hij moet dus kunnen terugkeren in het menu. De beller moet trouwens altijd de mogelijkheid hebben om een operator te spreken.
  - het kan niet dat de gegevens die een beller via IVR invoert vervolgens opnieuw moeten worden gevraagd door de operator. Wat heeft het anders voor nut dat hij ze via zijn toetsen heeft ingevoerd?

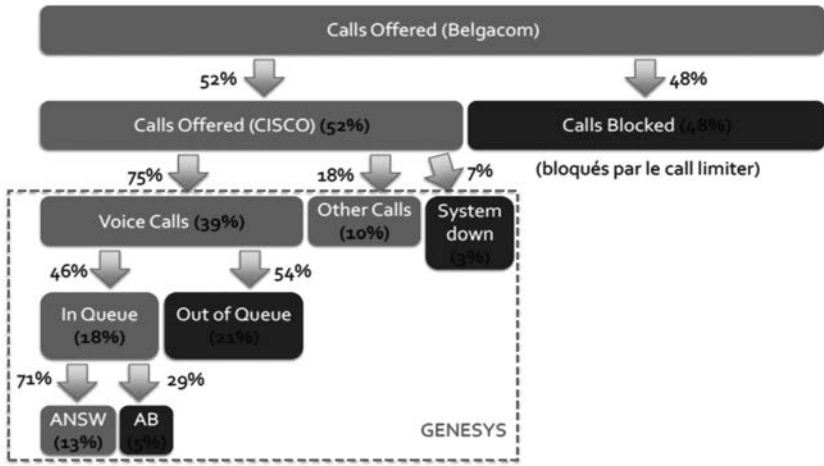
*Phonocom, verslag van een consultancyopdracht om de organisatie van een callcenter (de naam wordt niet genoemd) te evalueren, 2012.*

Ten slotte is een regelmatige evaluatie van de tool onontbeerlijk. Hij moet geregeld worden aangepast volgens de wijzigingen die zich voordoen en op basis van de veelvuldig gemaakte fouten door de bellers.

### Monitoring van het IVR-gebruik

'Call flow' is een interessant schema om het gebruik van IVR op te volgen. De call-flow geeft de weg weer die een oproep aflegt van bij de overdracht door de telefonieleverancier tot de afhandeling. De call-flow toont het aantal oproepen dat door de spraakcomputer is behandeld. Zo kan het nut van de tool worden vastgesteld, alsook de impact van de eventueel ingevoerde wijzigingen.

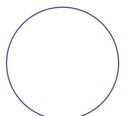
Zonder in technische details te treden is een dergelijk rapport ook heel interessant om in één oogopslag het percentage van inkomende, behandelde en verloren oproepen te zien. Het is ook onmiddellijk duidelijk op welke plaatsen er blokkades waren door de infrastructuur.

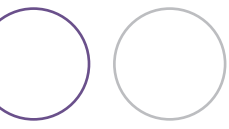


Figuur 1: Overzicht van de 'call flow' (oproepen buiten de openingsuren zijn niet opgenomen in de analyse)

© Möbius

Het bovenstaande voorbeeld geeft een situatie weer die voor verbetering vatbaar is. 48% van de oproepen komt niet binnen in het systeem van het callcenter, omdat ze door de 'call limiter' geblokkeerd worden (aantal gehuurde kanalen volstaat niet of wegens de parameters van de server). Van de 52% inkomende oproepen wordt slechts 13% door een operator beantwoord (ANSW). De andere oproepen worden door IVR behandeld (Other Calls), gaan verloren door een technisch defect (System down en Out of Queue) of worden door de bellers zelf afgebroken (AB).





## Lexicon

**Afgebroken oproep:** oproep waarbij de beller heeft ingehaakt alvorens hij door een operator te woord kon worden gestaan. Meestal te wijten aan een te lange wachttijd

**ACD = Automatic call distributor:** gespecialiseerd telefoonsysteem om binnenkomende oproepen te beheren. Naargelang de keuzes die de beller maakt, wordt de oproep doorgeschakeld naar de juiste competentiegroep (taal, vakdomein, ...). Een belangrijke rol van ACD is ook het aanleveren van gedetailleerde statistieken

**AHT = average handling time** of gemiddelde duur van een gesprek van een operator

**After call work:** werk dat de operator onmiddellijk doet naar aanleiding van een oproep

**Backoffice:** personen van de organisatie die niet in rechtstreeks contact staan met het publiek, maar op wie een beroep wordt gedaan door het callcenter voor antwoorden op meer gespecialiseerde vragen

**Call back:** een beller wordt voorgesteld om hem terug te bellen als zijn oproep niet binnen een bepaalde wachttijd behandeld kan worden, omdat er een overbelasting is

**Call avoidance:** beleid om proactief ervoor te zorgen dat er zo weinig mogelijk oproepen zijn, door bijvoorbeeld zoveel mogelijk informatie via andere kanalen te verspreiden

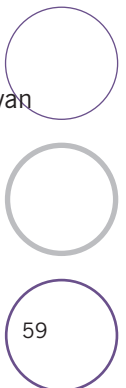
**FCR = first call resolution:** de vraag van de beller wordt in één enkele oproep beantwoord


**Front-line of eerste lijn:** verwijst naar de oproepen die de operatoren behandelen

**Handling time:** duur van het telefoongesprek tussen de beller en de operator en het 'after call work', dus het werk dat een operator onmiddellijk na de oproep moet uitvoeren, hoofdzakelijk het invoeren van de door de beller gestelde vraag in het computerondersteund systeem

**Inbound traffic:** inkomende oproepen

**Intraday shrinkage:** percentage tijd waarin de medewerker geen telefoongesprekken voert





**IVR = interactive voice response:** ook spraakcomputer of stemcomputer genoemd

**Outbound traffic:** uitgaande oproepen

**PABX = Private Automatic Branch eXchange** of privételefooncentrale (term uit de vroegere handmatig bediende telefooncentrales vóór de geautomatiseerde centrales, want een telefooncentrale is nu slechts een installatie verbonden aan de PABX). In de Angelsaksische landen spreekt men ook van PBX. Dient voornamelijk om telefoontoestellen van een bedrijf (interne lijnen) met het publieke telefonienetwerk (externe lijnen) te verbinden

**Q-Calls of wachtrij:** oproepen die in wachtrij staan voor ze door een operator beantwoord kunnen worden

**Skill:** competentie. In het kader van een callcenter duidt de organisatie per skill erop dat de operatoren gespecialiseerd zijn in een van de door het callcenter behandelde materies. Dat houdt in dat het onderwerp van de oproep via IVR werd gekozen

**Succesgraad:** aantal gekregen oproepen gedeeld door het aantal beantwoorde oproepen

**TB:** telefonische bereikbaarheid

**Vectoring :** functionele weergave van het doorloopschema van een oproep

**Verloren oproep:** de telefoon blijft rinkelen of geeft een bezettoon. De telefoon wordt niet opgenomen

**VOIP:** Voice over IP. Techniek om spraak te transporteren via het internet of via andere netwerken gebaseerd op IP

## Bibliografie

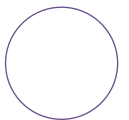
1. Anobis Amandine, Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil, mémoire en vue d'obtenir le titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire", Institut national des techniques de la documentation, 29/10/2009  
<http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/38/38/PDF/ANOBIS.pdf>
2. Baudru Dominique, Télétravail et call enter, eindscripctie, aanvullende Master in risicobeheer en welzijn op het werk, ULB, 2010-2011, 69 p.
3. Bayart-Van Hille Chantal, L'accueil dans les entreprises et les administrations, Paris, Editions d'Organisation, 1991, 32 p.
4. Telefonisch onthaal: benchmarking 2008-2012, FOD P&O, DG COMM-KM, 2012  
[http://www.fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/communicatie/over\\_de\\_federale\\_communicatie/telefonisch\\_onthaal/](http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/communicatie/over_de_federale_communicatie/telefonisch_onthaal/)
5. Bosmans Esther, Klantgericht telefoneren : handleiding voor optimale telefonische bereikbaarheid en succesvolle telefoongesprekken, Den Haag, Academic Service, 2004, 102 p.
6. Buce Sylvie, Points d'attention pour une bonne communication, Service public fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement, contact center, 2011, 8 p. (intern document, niet gepubliceerd)
7. Handvest van de gebruiker van de openbare diensten, 4 december 1992, Belgisch Staatsblad, 22-01-1993
8. Charter voor klantvriendelijkheid, verbruikersorganisatie Test-Aankoop, 02/06/2012  
[http://p5.testaankoop.be/dossiers/docPDF/Charter\\_klantvriendelijkheid.pdf](http://p5.testaankoop.be/dossiers/docPDF/Charter_klantvriendelijkheid.pdf)
9. Omzendbrief n°626, Klantgerichtheid bij de Federale Administraties, Belgisch Staatsblad 22/03/2013
10. COMM Collection nr. 21, Aanbevelingen bij het gebruik van sociale media, Brussel, 2011, 48 p
11. de Menthon Sophie, Mieux utiliser le téléphone, Paris, Eyrolles, 2010, 214 p.
12. De Smet Pieter, Telefoneren zonder aan het lijntje te houden, Brugge, Die Keure, 2011, 135 p.
13. Hermel Laurent, L'accueil client, 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2004, 156 p.
14. Holy-Dis, Planification optimisée des activités et des RH en centre d'appel, livre blanc, Colombes, 2011, 29 p. ( <http://holydis.com>)

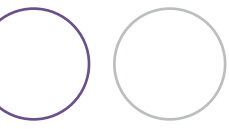
15. Leland Karen, Bailey Keith, Hababou Ralph, Le service client pour les nuls, Paris, First, 2010, 380 p.
16. De federale Ombudsman, een brug tussen burger en overheid, jaarverslag 2011
17. Maréchal Lucienne, L'entreprise accueillante, Liège, Edipro, 2008, 234 p.
18. Möbius, Optimalisering van het call center van de Directie-generaal Personen met een handicap, eindrapport, 13/02/2013  
<http://www.handicap.fgov.be/sites/5030.fedimbo.belgium.be/files/explor/nl/eindrapport-audit-nl.pdf>.
19. Nagesh N. Murthy, the impact of simulation training on call center agent performance, Management science, vol. 54, february 2008, p. VI.
20. Newsletter van de Beroepsfederatie van de contactcenters in België, november 2012 [http://tools.emailgarage.com/Assets/rKZXG-jf4UCJR-MhUi80Ag~/~/Newsletters/newsletter\\_november\\_fr.html](http://tools.emailgarage.com/Assets/rKZXG-jf4UCJR-MhUi80Ag~/~/Newsletters/newsletter_november_fr.html)
21. Noyé Didier, Téléphoner: l'art et la manière – pour un service attentionné, Paris, Insep Consulting, 2008, 70 p.
22. Phonecom, Mission de consultance visant à évaluer l'organisation actuelle du call center DIV, Service public fédéral Mobilité et transports, 15/12/2012
23. Richard-Postal Patricia, Le guide du savoir-faire au téléphone, Paris, éditions Demos, 2001, 130 p.

## Nuttige websites

24. Fedweb, Portaal van het federale personeel  
<http://www.fedweb.belgium.be/>
25. Beroepsfederatie van de contactcenters in België  
<http://www.contactcentres.be>
26. [www.telefoonirritatie.nl](http://www.telefoonirritatie.nl)
27. Global Response : the brand care call center  
<http://www.globalresponse.com/resource-center/the-call-center-glossary/>











FOD Kanselarij van de Eerste Minister  
Algemene Directie Externe Communicatie  
Wetstraat 16  
1000 Brussel  
Tel.: 02/501.02.11  
E-mail: [externecomunicatie@premier.belgium.be](mailto:externecomunicatie@premier.belgium.be)  
[www.belgium.be](http://www.belgium.be)

FOD Personeel en Organisatie  
Directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement  
Wetstraat 51  
1040 Brussel  
Tel.: 02/790.58.00  
E-mail: [info@p-o.belgium.be](mailto:info@p-o.belgium.be)  
[www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be)



Verantwoordelijke uitgever: Jacky Leroy • Wetstraat 51 • 1040 Brussel  
Wettelijk Depot: D/2014/7737/6  
Maart 2014

