

Afstudeerscriptie

Onderzoek Telefonische Bereikbaarheid en Klantvriendelijkheid Klant Contact Centrum a.s.r.



Naam Anouar EL Bouzaggaoui
Studentnummer 1573541
Opleiding Business IT & Management

Datum 27 mei 2013
Versie 1.0
Naam examinatoren 1. G. van Hardeveld
2. J. van Dongen

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

 HOGESCHOOL
UTRECHT

**MENSEN
HELPEN
DOOR
TE DOEN,
ZONDER
VERSPILLING**

Titel	Onderzoek Telefonische Bereikbaarheid en Klantvriendelijkheid Klant Contact Centrum a.s.r.
Subtitel	Onderzoek naar de Telefonische Bereikbaarheid en Klantvriendelijkheid van het team 'Pensioenen' binnen het Klant Contact Centrum van a.s.r. om te kunnen voldoen aan de norm 'Telefonisch Contact' van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren
Datum	27 mei 2013
Versie	1.0
Onderwijsinstelling	Hogeschool Utrecht
Faculteit	Natuur & Techniek
Opleiding	Business IT & Management
Adres	Nijenoord 1
Postcode	3352 AS Utrecht
Student	Anouar EL Bouzaggaoui
Studentnummer	1573541
Email	anouar.elbouzaggaoui@student.hu.nl
Docentbegeleider	G. van Hardeveld
Eerste examiner	G. van Hardeveld
Tweede examiner	J. van Dongen
Organisatie	a.s.r.
Afdeling	SDMC (Software Development & Maintenance Centre)
Adres	Archimedeslaan 10
Postcode	3584 BA Utrecht
Bedrijfbegeleider	D. Villa Bahamón
Email	desiree.villa.bahamon@asr.nl
Opdrachtgever	J. Noordwijk
Email	jane.noordwijk@asr.nl

Colofon

Managementsamenvatting

Binnen a.s.r. doet het Klant Contact Centrum mee aan het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Dit keurmerk laat naar buiten zien dat een verzekeraar klantgericht is. Wanneer een verzekeraar dit keurmerk heeft, kan de consument erop vertrouwen dat die snel en klantvriendelijk wordt geholpen. Het keurmerk bestaat uit 17 normen waarin de mate van klantgerichtheid waaraan de verzekeraar moet voldoen, wordt beschreven. Van de 17 normen is de norm 'Telefonisch Contact' het onderwerp van onderzoek. Deze norm gaat in op de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van een verzekeraar.

De norm voor telefonische bereikbaarheid is een maximale wachttijd van 5 minuten en een gemiddelde opneemsnelheid van 30 seconden voor 80% van de telefoon. Daarnaast moeten de call agents altijd klantvriendelijk zijn. Zij worden voor klantvriendelijkheid beoordeeld op 6 verschillende factoren. Een minimale score van 70% op die factoren is vereist.

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat het team 'Pensioenen' niet voldoet aan de eisen die het keurmerk stelt m.b.t. de norm 'Telefonisch Contact'.

Zij hebben een maximale wachttijd van 10 minuten en 20 seconden gemeten van 1 januari t/m 14 maart 2013. Daarnaast hebben zij een gemiddelde opneemsnelheid van 1 minuut en 6 seconden. Dit betekent dat 80% van de telefoontjes niet binnen 30 seconden zijn opgenomen.

Daarnaast is gebleken dat van het team 'Pensioenen' 4 van de 13 call agents niet voldoet aan de norm 'Klantvriendelijkheid'.

In hoeverre het team 'Pensioenen' de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid kan verbeteren is afhankelijk van een aantal factoren.

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het verbeteren van telefonische bereikbaarheid o.a. afhankelijk is van:

- De volwassenheidsgraad van de processen.
- De gebruiksvriendelijkheid en gebruiksgemak van applicaties.
- De kennis die medewerkers hebben.
- De volledigheid van veel gestelde vragen op de website.

Daarnaast is uit literatuuronderzoek gebleken dat het verbeteren van de klantvriendelijkheid afhangt van de medewerkerstevredenheid. Voor het onderzoek zijn dit de uitgangspunten geweest richting het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid.

Na het analyseren van de factoren bleek er een aantal verbeterpunten te zijn. Daar zijn een aantal opties uitgekomen die kunnen leiden tot betere telefonische bereikbaarheid en/of klantvriendelijkheid. Met het AFAS model is een selectie gemaakt uit een aantal opties. Dit zijn onder andere:

1. Een callcenter applicatie die een kennisbank bevat, zorgt ervoor dat call agents die geen kennis hebben over een bepaald onderwerp, altijd voorzien zijn informatie, tijdens het gesprek met de consument.
2. Door een koppeling te leggen tussen de kennisbank database en de FAQ database, worden vragen die vaak zijn gesteld via de telefoon automatisch herkend, opgeslagen en verwerkt op de FAQ site van a.s.r. Op deze manier wordt de FAQ site van a.s.r. zo volledig mogelijk. Dit leidt tot minder calls.
3. Door de call agents op korte termijn op te leiden, zullen zij telefoontjes sneller kunnen afhandelen. Daarnaast is de juistheid van de antwoorden veel hoger dan wanneer de kennis van een call agent gemiddeld of laag is.
4. Voor het verhogen van de klantvriendelijkheid is aangeraden, op en rondom de werkplek posters en flyers op te hangen, die de call agents continu bewust maken van klantvriendelijkheid.
5. Voor een hogere medewerkerstevredenheid is het gewenst de call agents bewust te maken van de huisregels binnen a.s.r. Daar staat in beschreven dat werkplekken schoon horen te zijn bij einde dienst. Door het bewust maken van deze regel, zullen werkplekken schoon achtergelaten worden. Hierdoor is de tevredenheid van de medewerkers hoger. Dit leidt tot minder irritaties en zullen zij zich eerder klantvriendelijk opstellen.
6. Binnen het team 'Pensioenen' is de leidinggevende geadviseerd op korte termijn een cursus te volgen m.b.t. pensioenen. Door een ervaren leidinggevende zullen call agents met vragen, die ze niet beantwoord kunnen krijgen via de leidinggevende, minder geïrriteerd raken.

Door oplossingen zoals beschreven in dit rapport te implementeren, zal de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid verhogen. Naast de oplossingen die geadviseerd zijn, is het team 'Pensioenen' aangeraden

om op termijn, de mogelijkheid te onderzoeken van het automatiseren van de processen. Daarbij kan onderzocht worden in hoeverre het mogelijk is het huidige aantal applicaties terug te dringen. Het automatiseren zorgt niet alleen voor snellere afhandeling van de processen, maar zorgt er ook voor dat mensen minder snel fouten kunnen maken.

Inhoud

Inleiding	6
1. Organisatie	7
1.1 Klant Contact Centrum	8
1.2 Pensioenen	9
2. Opdrachtoomschrijving	10
2.1 Probleemstelling	10
2.2 Hoofdvraag	10
2.3 Deelvragen	10
2.4 Scope	11
2.5 Uitsluitingen	11
3. Onderzoeksmethode	12
4. Literatuuronderzoek	13
4.1 Pensioen	13
4.1.1 Overheidspensioen	13
4.1.2 Collectief pensioen	13
4.1.3 Individueel pensioen	13
4.1.4 Actuele wijzigingen	14
4.2 Keurmerk Klantgericht Verzekeren	14
4.2.1 Telefonisch Contact	14
4.3 Factoren	15
4.3.1 Telefonische bereikbaarheid	15
4.3.2 Klantvriendelijkheid	16
5. Huidige situatie	18
5.1 Telefonische bereikbaarheid	18
5.1.1 Processen	18
5.1.2 Applicaties	22
5.1.3 Kennis	26
5.1.4 Informatievoorziening website	28
5.2 Klantvriendelijkheid	29
5.2.1 Medewerkerstevredenheid	30
6. Bevindingen & Opties	32
6.1 Telefonische bereikbaarheid	32
6.1.1 Processen	32
6.1.2 Applicaties	33
6.1.3 Kennis	34
6.1.4 Informatievoorziening website	34
6.2 Klantvriendelijkheid	34
6.2.1 Medewerkerstevredenheid	34
7. Selectie opties	36
8. Advies	38
8.1 Advies 1 Callcenter systeem met kennisbank	38
8.2 Advies 2 Kennis Database koppelen aan FAQ	38
8.3 Advies 3 Training Call agents	38
8.4 Advies 4 Posters en flyers	39
8.5 Advies 5 Bewustwording huisregels a.s.r.	39
8.6 Advies 6 Leidinggevende opleiden	39
8.7 Lange termijn doelstelling	39
8.8 Planning	40
Evaluatie procesgang	41
Bronvermelding	42
Verklarende woordenlijst	44
BIJLAGE	45
Bijlage 1 (Plan van Aanpak)	45
Bijlage 2 (Evaluatie eigen functioneren)	65
Bijlage 3 (Norm Telefonisch Contact)	66
Bijlage 4 (Rapportage KCC)	67

Bijlage 5 (Actuele wijzigingen)	68
Bijlage 6 (Beoordelingsformulieren)	69
Bijlage 7 (Call Classification)	76
Bijlage 8 (Kennis Pensioenen)	77
Bijlage 9 (Meting wachten bij senior)	78
Bijlage 10 (Meting klantvragen)	79
Bijlage 11 (Processen SOLL)	81
Bijlage 12 (Implementatieplan)	83
Bijlage 13 (Plan van aanpak Onderzoek mogelijkheid van een informatiesysteem)	94

Inleiding

Telefonische bereikbaarheid speelt in de laatste jaren een grote rol bij groeiende ondernemingen. Bedrijven worden door de groei aan klanten steeds slechter bereikbaar. Het slecht bereikbaar zijn heeft negatieve invloed op de klanten en ook bij potentiële klanten. Door slechte bereikbaarheid raken klanten of potentiële klanten geïrriteerd waardoor ze eerder geneigd zijn de hoorn neer te leggen. Uit een onderzoek van ITO (Instituut voor Telecom Organisaties) (ITO, zonder jaar, hierna z.j.) blijkt dat slechte bereikbaarheid in 75% van de gevallen als irritant wordt ervaren. Bedrijven kunnen slechte bereikbaarheid voorkomen door de juiste maatregelen te nemen. In dit onderzoek komen de maatregelen die het team 'Pensioenen' van het Klant Contact Centrum (KCC) van a.s.r. kan treffen m.b.t. telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid aan bod.

De verzekeraar a.s.r. heeft te kampen met slechte bereikbaarheid. Bij een of meerdere teams van het KCC van a.s.r. is de bereikbaarheid onder de norm van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) stelt. Uit vooronderzoek is gebleken dat het team 'Pensioenen' de meeste baat heeft bij advies voor betere bereikbaarheid. Als referentiekader voor goede bereikbaarheid heeft a.s.r. zich aangemeld voor het KKV.

Het KKV beoordeelt verzekeraars op de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid. Het bestaat uit 17 normen waar een verzekeraar aan moet voldoen. De norm dat het onderzoek belicht wordt gedefinieerd als 'Telefonisch Contact'. De norm eist een goede bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de verzekeraar.

Voor het onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan het cluster 'Pensioenen' de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid zodanig verbeteren, dat zij voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV van 2013?

Leeswijzer

Het rapport beschrijft in hoofdstuk 1 de organisatie, de afdeling KCC en welke afdeling binnen het KCC onder de loep wordt genomen. In hoofdstuk 2 is de opdracht beschreven. Via welke methode de opdracht is uitgevoerd, is in hoofdstuk 3 beschreven. In hoofdstuk 4 het literatuuronderzoek. Hier komen de concrete factoren naar voren die invloed hebben op de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. In hoofdstuk 5 wordt de huidige situatie m.b.t. de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid beschreven. Tevens worden de factoren geanalyseerd. In hoofdstuk 6 worden de bevindingen en opties beschreven m.b.t. de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. Via een selectiemodel zijn de beste opties geselecteerd in hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 is het advies beschreven. Tot slot is aan het eind van het document een evaluatie van het proces beschreven, een bronvermelding, een verklarende woordenlijst en de bijlage.

1. Organisatie

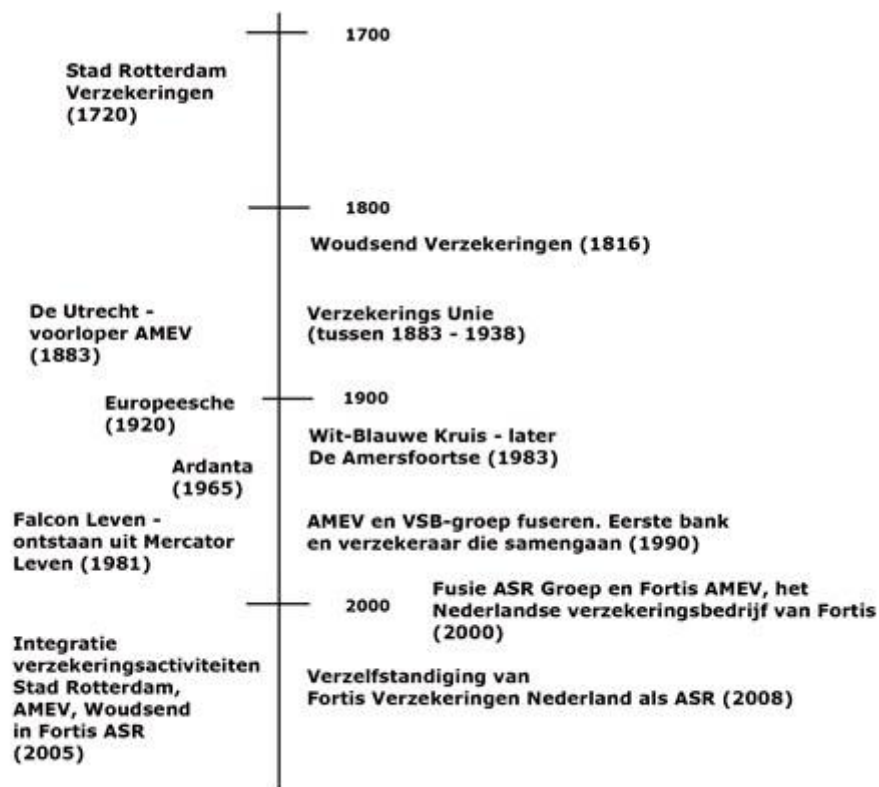
Samen met andere labels is a.s.r. onderdeel van ASR Nederland. ASR Nederland behoort tot één van de grootste verzekeringsmaatschappijen van Nederland. ASR Nederland bestaat uit de labels, a.s.r. Ardanta, De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen. De verzekeraar a.s.r. biedt een breed assortiment producten aan particulieren. Dit brede assortiment is verdeeld onder de volgende verzekeringsproducten:

- Schade
- Zorg
- Leven
- Pensioenen

Schadeverzekeringen bestaan bijvoorbeeld uit, autoverzekeringen, inboedelverzekeringen e.d. Naast verzekeringen bieden zij ook hypotheeken en bankdiensten aan en zijn ze actief in vastgoed. Zij bieden deze producten zowel aan de particuliere markt als aan de zakelijke markt. In 2012 heeft a.s.r. ruim 4000 medewerkers en een omzet gedraaid van €4,3 miljard.

Historie

De tijd van a.s.r. gaat terug tot 1720, waar de oprichting van Maatschappij van Assurantie der Stad Rotterdam heeft plaatsgevonden. In het jaar 2000 is de basis van a.s.r. ontstaan door de fusie met Fortis AMEV en de ASR Groep. De ASR Groep bestond uit de Amersfoortse, Stad Rotterdam Verzekeringen en Woudsend Verzekeringen. Door de jaren heen zijn er meerdere verzekeringsmaatschappijen aan toegevoegd. Waaronder de Europeesche Verzekeringen in 1920, De Amersfoortse in 1983, Ardanta in 1965, Falcon Leven 1981 en Ditzo 2007.



Figuur 1 Historie ASRNL gekopieerd van [a.s.r.] <https://www.asr.nl/over-asr/Organisatie/Paginas/historie.aspx>

Sinds 3 oktober 2008 is a.s.r. 100% in handen van de Nederlandse staat.

De missie en visie van a.s.r. zijn letterlijk gekopieerd van de website van a.s.r. (...)

Missie a.s.r. (a.s.r., 2013)

Onze missie is om zekerheid te bieden aan mensen in onzekere situaties. Wij doen dat door te zorgen voor financiële continuïteit in het leven van mensen en door ervoor te zorgen dat ze verantwoorde risico's kunnen nemen bij het realiseren van hun ambities. Verzekeren is daarmee de essentie, zekerheid bieden het bestaansrecht. Voor a.s.r. begint dienstverlening met begrijpen wat mensen belangrijk vinden. We staan ervoor dat klanten zich kunnen verzekeren op de manier die het beste past bij hun situatie, voorkeuren en mogelijkheden. Klanten helpen, daar staat a.s.r. voor. a.s.r. wil een nuttige en maatschappelijk gewenste verzekeraar zijn.

Voor ons begint dienstverlening die als waardevol wordt ervaren, met begrijpen wat mensen belangrijk vinden. We staan ervoor dat klanten zich kunnen verzekeren op de manier die het beste past bij hun situatie, voorkeuren en mogelijkheden. Begrijpelijkheid en eenvoud gecombineerd met efficiënte bedrijfsprocessen en een solide financiële positie zijn essentieel. De klanten moeten ervan overtuigd zijn dat hun risicodekking in handen is van een verzekeraar die sober werkt en verspilling vermijdt. Die naar hen luistert, meedenkt en via diverse kanalen bereikbaar is.

Visie a.s.r. (a.s.r., 2013)

a.s.r. gaat terug naar de basis en definieert het verzekeren opnieuw. Onze rechtsvoorgangers hebben het verzekeren in Nederland als dienstverlening op de kaart gezet. Die geschiedenis gaat terug tot 1720, waarbij het delen van risico het beginsel was. Dat moet het nog steeds zijn. Centraal in de onze visie staat rekening houden met samenleving en milieu. De kernwaarden van a.s.r., persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt, spelen daarbij een cruciale rol.

Bij a.s.r. draagt elke medewerker verantwoordelijkheid voor het realiseren van klantwensen. Daarbij speelt het terugwinnen van klantvertrouwen een belangrijke rol. Maar het begrip vertrouwen gaat verder. Als verzekeraar door succesvol samen te werken met distributiepartners. Als werkgever door medewerkers een inspirerende en uitdagende werkomgeving te bieden. En door de aandeelhouder uitzicht te geven op een aantrekkelijk rendement.

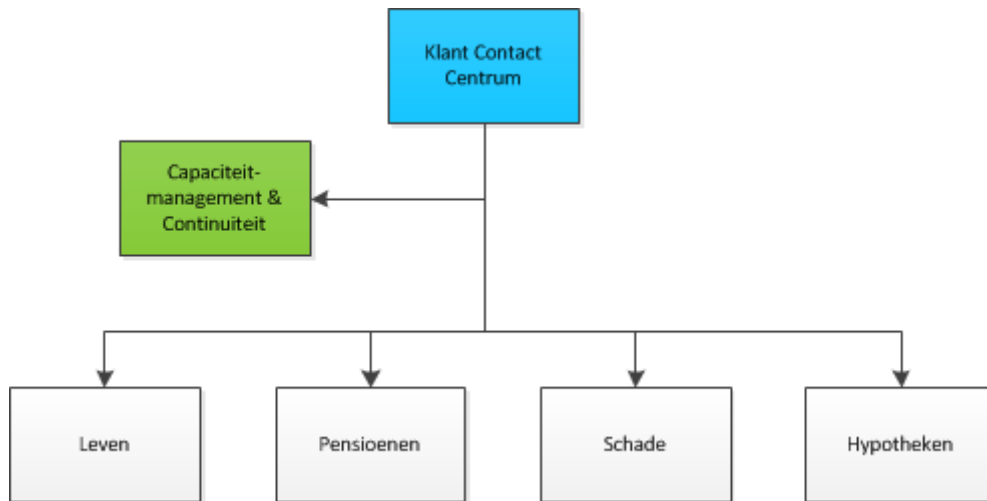
We hebben de overtuiging dat ons bestaansrecht gerechtvaardigd wordt door te denken vanuit klantbelang en klantbeleving. Onze producten moeten daarop aansluiten. Begrijpelijkheid en eenvoud gecombineerd met efficiënte bedrijfsprocessen en een solide financiële positie zijn essentieel. Onze klanten moeten ervan overtuigd zijn dat hun risicodekking in handen is van een verzekeraar die sober werkt en verspilling vermijdt. Die naar hen luistert, meedenkt en via diverse kanalen bereikbaar is. (...)

Strategie a.s.r.

a.s.r. wil mensen helpen door te doen. Helpen door te doen, zonder verspilling om de verzekeringsbranche weer gezond te maken. a.s.r. neemt daar zijn/hun verantwoordelijkheid in. Zij gaat dit realiseren niet door te zeggen, maar door het daadwerkelijk te doen. Zij streven naar hun visie door dat uit te voeren in de praktijk.

1.1 Klant Contact Centrum

De consumenten (Klanten en potentiële klanten) van a.s.r. kunnen met vragen over producten terecht bij het KCC. Het KCC is in vier teams ingedeeld zoals is afgebeeld in figuur 2. De medewerkers van Capaciteitsmanagement & Continuïteit zorgen voor de planning, roosters en coaching van de call agents.



Figuur 2 Organogram KCC

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het team 'Pensioenen'. De overige teams blijven buiten beschouwing van het onderzoek.

1.2 Pensioenen

Het team Pensioenen bestaat uit 13 call agents. Zij staan de consument te woord m.b.t. tot de pensioenproducten van a.s.r. Deze producten zijn:

- ASR lijfrente spaarrekening
- ASR Vermogen bij Overlijden
- ASR VermogenBelegd
- ASR VermogenGarant
- Direct ingaande garantielijfrente
- Uitgestelde garantielijfrente

Daarnaast staan zij de consument ook te woord voor pensioenproducten die zij via hun werkgever hebben afgesloten, en de werkgever weer bij a.s.r. Het verkeer van dienstverlening gaat via de telefoon, email en de website van a.s.r. Voor het onderzoek is vanwege de beperkte tijd alleen de telefoon en de website onder de loep genomen. Het verkeer via email is buiten beschouwing gehouden. Daarnaast valt het verkeer via email onder een andere norm dan 'Telefonisch Contact'.

In het volgende hoofdstuk wordt de opdracht omschreven en het probleem dat zich speelt binnen het team 'Pensioenen' m.b.t. telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid.

2. Opdrachtoomschrijving

De telefonische bereikbaarheid is bij callcenters volop in de belangstelling. De meest voorkomende klachten bij callcenters is het te lang in de wacht staan en van het kastje naar de muur worden gestuurd (ITO, z.j.). Lange wachttijden en geïrriteerde consumenten kosten de organisatie niet alleen veel tijd, maar ook veel geld. Voor a.s.r. is het belangrijk om dit soort irritaties bij de klant te voorkomen. De afdeling Klant Contact Centrum speelt hierbij een belangrijke en moet ervoor zorgen dat zij de consument zoveel mogelijk, snel en vriendelijk te woord staat. Om te kunnen aantonen dat a.s.r. ook voldoet aan een snelle en vriendelijke afhandeling van de telefoontjes, doet het KCC mee met het KKV.

Het KKV is een keurmerk dat verzekeraars beoordeelt op 17 normen. Op basis van het keurmerk kan de verzekeraar, de consument een continue kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid garanderen. Zo kan de consument erop vertrouwen dat zij snel en klantvriendelijk wordt geholpen door de verzekeraar.

Het is belangrijk voor a.s.r. om te slagen op deze 17 normen. De norm die de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid belicht wordt in het keurmerk gedefinieerd als 'Telefonisch Contact'. Dit betekent; *'De verzekeraar zorgt ervoor dat hij telefonisch goed bereikbaar is en dat de klant aan de telefoon klantvriendelijk wordt behandeld'*. De eisen van deze norm staan uitgebreid beschreven in bijlage 3.

2.1 Probleemstelling

In januari 2013 is het keurmerk aangescherpt op een aantal normen, waaronder 'Telefonisch Contact'. Naast de maximale wachttijd van 5 minuten, beoordelen zij de verzekeraar nu ook op de gemiddelde opneemsnelheid. Dit is in het geval van a.s.r. 80% van de calls binnen 30 seconden (80/30 norm) opnemen. Uit de rapportages is gebleken dat er nog niet gemeten wordt op de 80/30 norm en dat het ook nog niet mogelijk is. De gemiddelde opneemsnelheid wordt nu gemeten op basis van 100% van het callaanbod.

Binnen het team 'Pensioenen' van het KCC is uit onderzoek naar voren gekomen dat de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid niet voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact'. Het team 'Pensioenen' gaat met de huidige manier van werken de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid niet halen.

2.2 Hoofdvraag

Hoe kan het team 'Pensioenen' de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid zodanig verbeteren, dat zij voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV van 2013?

2.3 Deelvragen

Op basis van de hoofdvraag zijn in onderstaande paragraaf, deel- en subvragen geformuleerd.

Literatuuronderzoek

1 Welke theoretische aspecten belichten het onderzoek?

- 1.1 Wat houdt Pensioenen in? En wat zijn de actuele wijzigingen?
- 1.2 Wat houdt de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV in?
- 1.3 Wat betekent telefonische bereikbaarheid en uit welke factoren bestaat deze?
- 1.4 Wat betekent telefonische klantvriendelijkheid en uit welke factoren bestaat deze?

Onderzoek huidige situatie

2 Hoe ziet de huidige situatie eruit, gebaseerd op de factoren van bereikbaarheid en klantvriendelijkheid?

- 2.1 Wat is de maximale wachttijd van het team 'Pensioenen'?
- 2.2 Wat is de gemiddelde opneemsnelheid van het team 'Pensioenen'?
- 2.3 Hoe ziet het huidige telefoon proces eruit?
- 2.4 Hoe ziet het huidige FAQ proces eruit?
- 2.5 Hoe is de volwassenheidsniveau m.b.t. het callcenter proces en het FAQ proces?
- 2.6 Hoe ziet het huidige applicatielandschap eruit?
- 2.7 Hoe is de gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid van de huidige applicaties?
- 2.8 Hoeveel tijd hebben call agents in de applicaties gemiddeld nodig, om klantvragen te beantwoorden?
- 2.9 Hoe is de kennis van de call agents m.b.t. het onderwerp pensioenen?
- 2.10 Is de beschikbare informatie op de website voldoende om veel gestelde vragen beantwoord te krijgen?
- 2.11 Hoe is de klantvriendelijkheid bij het team 'Pensioenen'?

2.12 Hoe is de medewerkerstevredenheid binnen het team 'Pensioenen'?

Bevindingen

3 Welke bevindingen zijn er te vinden binnen het team 'Pensioenen'?

3.1 Welke bevindingen zijn er te vinden m.b.t. telefonische bereikbaarheid?

3.2 Welke bevindingen zijn er te vinden m.b.t. klantvriendelijkheid?

3.3 Welke opties zijn er m.b.t. het verbeteren van telefonische bereikbaarheid?

3.4 Welke opties zijn er m.b.t. het verbeteren van klantvriendelijkheid?

Advies

4 Hoe komt het cluster 'Pensioenen' tot de gewenste situatie?

4.1 Welke oplossingen passen het beste bij het team 'Pensioenen'?

Implementatieplan

5 Wat is de benodigde capaciteit in Fte en middelen om de gekozen oplossingen te kunnen implementeren?

2.4 Scope

- Team 'Pensioenen' van het KCC
- Norm telefonisch Contact
- Telefoon proces
- FAQ proces website

2.5 Uitsluitingen

- Product line 'Pensioenen'
- Email

3. Onderzoeksmethode

Voor het onderzoek is een methode nodig voor het verzamelen van gegevens uit bestaande literatuur en informatie uit de huidige situatie. Deze gegevens worden gebruikt als input voor het advies. In het onderzoek is gekozen voor verschillende onderzoeksmethoden. Onderzoek bestaat in het algemeen uit kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Daarnaast kan onderzoek gedaan worden in bestaande literatuur, ook wel literatuuronderzoek genoemd. In het onderzoek is gebruikgemaakt van literatuuronderzoek, kwantitatief onderzoek en observatie.

Literatuuronderzoek

Uit literatuuronderzoek zijn bestaande onderzoeken en/of artikelen onderzocht gericht op het onderwerp telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. Via bibliotheken, internet en bedrijven is informatie verkregen over de desbetreffende onderwerpen. Met deze informatie is er een theoretisch kader gevormd m.b.t. de klantvriendelijkheid en telefonische bereikbaarheid. Zo zijn er factoren beschreven die invloed uitoefenen op de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid.

Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het in kaart brengen van de huidige situatie is gedaan via het afnemen van enquêtes bij de respondenten. De respondenten zijn de call agents van het team 'Pensioenen'. Vragen zoals, hoe is de werknemerstevredenheid onder de medewerkers, hoe is de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties en hoe is de kennis onder de call agents, zijn via een online enquête inzichtelijk gemaakt. Het voordeel van een kwantitatief onderzoek is dat deze objectiever is dan een kwalitatief onderzoek.

Methode van gegevens verzamelen

Onder het team 'Pensioenen' zijn 13 call agents betrokken bij het onderzoek. Via enquêtes beantwoorden zij vragen die betrekking hebben op het onderzoek. In de enquêtes worden voornamelijk gesloten vragen gesteld op basis van een 5-punts likertschaal. Tussen de gesloten vragen is een aantal open vragen gesteld om meer inzicht te krijgen in de onderwerpen van het onderzoek.

Daarnaast is in het onderzoek gebruikgemaakt van observatie. Via observatie zijn metingen verricht die meer inzicht geven in de klantvriendelijkheid en telefonische bereikbaarheid.

Analyse

De enquêtes die voor het onderzoek zijn afgenomen, zijn in Google Docs gemaakt. Google Docs geeft de mogelijkheid om gesloten en open vragen te stellen via een online enquête. Tevens worden de gegevens real time opgeslagen en kunnen deze direct geanalyseerd worden.

Modellen

Voor het inzichtelijk maken in hoeverre de call agents de huidige applicaties accepteren, is gebruikgemaakt van het model TAM (Technology Acceptance Model). Deze geeft aan dat de acceptatie van technologie samenhangt met gebruiksgemak en bruikbaarheid.

Voor het inzichtelijk maken van het volwassenheidsniveau van de processen is gebruikgemaakt van het model CMMI (Capability Maturity Model Integration). Dit model kent vijf niveaus waar bedrijven mee kunnen aanduiden in hoeverre zij hun processen vastleggen, standaardiseren en optimaliseren.

Als input voor verbetering van de klantvriendelijkheid is het model 'Service Profit Chain' gebruikt. Dit model geeft aan dat de klanttevredenheid samenhangt met medewerkerstevredenheid. Tevreden werknemers zijn productiever en loyaler waardoor ze zich eerder klantvriendelijk opstellen naar de klant.

4. Literatuuronderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor het team 'Pensioenen' van het KCC. In dit hoofdstuk wordt meer inzicht gegeven in de onderwerpen van het onderzoek via literatuuronderzoek.

4.1 Pensioen

In de Van Dale Middelgroot woordenboek (Van Dale, 2009) staat bij het woord pensioenen de volgende definitie:

'Periodieke uitkering aan werknemers die stoppen met werken omdat ze een bepaalde leeftijd hebben bereikt: met pensioen gaan'

In Nederland is het pensioen verdeeld onder het zogeheten driepijlersysteem (Doornik P.F., Der Kinderen P.M.J. 2010). Over het algemeen kan men in het kader van het driepijler systeem spreken over drie verschillende categorieën pensioenen:

- Overheidspensioen;
- Collectief pensioen;
- Individueel pensioen.

4.1.1 Overheidspensioen

Het overheidspensioen is er voor mensen die in Nederland wonen of hebben gewoond. Het overheidspensioen bestaat uit drie soorten.

Ouderdomspensioen

Het eerste en meest bekende pensioen is het ouderdomspensioen. Dit is het pensioen dat men krijgt wanneer er wordt gestopt met werken, omdat de pensioengerechtigde leeftijd is bereikt. Dit wordt ook wel het AOW genoemd, wat staat voor Algemene Ouderdoms Wet. Iedereen die in Nederland woont of werkt, krijgt het ouderdomspensioen. Afhankelijk van het aantal jaren dat men in Nederland heeft gewoond, wordt de periodieke uitkering bepaald.

Overlijdenspensioen

De tweede soort, het overlijdenspensioen is voor wanneer de verzekerde komt te overlijden. Dit is het inkomen dat men achterlaat voor de nabestaanden. Ook wel bekend als ANW, wat staat voor Algemene Nabestaanden Wet.

Arbeidsongeschiktheidspensioen

De derde soort pensioen is het arbeidsongeschiktheidspensioen. Dit krijgt men in het geval hij/zij voor een langere tijd ziek blijft. Dit heet WIA, wat staat voor Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen.

4.1.2 Collectief pensioen

Naast het overheidspensioen kan men een tweede pensioensoort opbouwen, het collectief pensioen. Ook wel het aanvullend pensioen genoemd. Deze manier van pensioen opbouwen is enkel mogelijk wanneer men een werkgever hebt. Het collectief pensioen bestaat net als het overheidspensioen uit het ouderdomspensioen, overlijdenspensioen en het arbeidsongeschiktheidspensioen. Wanneer men één van deze pensioenen opbouwt bij de werkgever is dat te zien op de arbeidsovereenkomst. Vaak zijn werkgevers aangesloten bij een pensioenfonds of pensioenverzekeraar. De werknemer betaalt iedere maand premie om er zeker van te zijn dat hij of zij een zo hoog mogelijke premie ontvangt op het moment dat hij of zij met pensioen gaat. Dit geldt voor zowel het ouderdomspensioen, overlijdenspensioen als voor het arbeidsongeschiktheidspensioen.

4.1.3 Individueel pensioen

Als laatste zekerheid en aanvulling op het overheidspensioen is het individueel pensioen. Dit kan men doen om later ruimer te kunnen leven. Bijvoorbeeld voor luxe uitgaven. Dit pensioen bouwt men zelf op via een pensioenverzekeraar of bank. Ook het individueel pensioen bestaat weer uit de drie vormen, ouderdomspensioen, overlijdenspensioen en arbeidsongeschiktheidspensioen.

De basis rondom pensioenen is helder en geeft over het algemeen inzicht waar de call agent over wordt gebeld. Om te bepalen of er in het afgelopen jaar wijzigingen zijn gemaakt in de pensioenwereld en of die invloed hebben gehad op het call aanbod, worden die in de volgende paragraaf besproken.

4.1.4 Actuele wijzigingen

In de afgelopen jaren heeft Nederland te kampen (gehad) met een economische crisis. Deze economische crisis heeft invloed gehad op vele pensioenen. Vooral in het afgelopen jaar zijn er een aantal grote wijzigingen gepland, waarvan een aantal in januari 2013 zijn doorgevoerd. De actuele wijzigingen zijn in bijlage 5 te raadplegen.

Binnen a.s.r. zijn de klanten per post op de hoogte gehouden van de wijzigingen. Hierin is aangegeven wat de invloed is van hun pensioen op basis van de actuele wijzigingen. Ondanks deze wijzigingen is het callaanbod vrijwel gelijk gebleven.

4.2 Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Het KKV is op initiatief van verschillende verzekeraars opgestart. Het Keurmerk beoordeelt via Stichting Toetsing Verzekeraars (STV), verzekeraars op dienstverlening en klantgerichtheid.

Het keurmerk bestaat uit 17 normen. Als een verzekeraar dit keurmerk aanvraagt, worden zij op deze 17 normen getoetst. Bij een positieve beoordeling van alle 17 normen, ontvangt de verzekeraar het keurmerk. Om de garantie van kwalitatieve dienstverlening en klantgerichtheid te garanderen aan de consument, wordt de verzekeraar na de eerste positieve beoordeling na een jaar opnieuw beoordeeld. Als de uitkomst van de beoordeling weer positief is, wordt de beoordeling om het jaar gedaan.

Wanneer de verzekeraar bij een beoordeling niet voldoet aan de eisen van het keurmerk, krijgt zij een tweede kans na zes maanden. Voldoet zij na zes maanden wel aan de eisen van het keurmerk, dan mag de verzekeraar het keurmerk houden. Voldoet de verzekeraar niet aan de eisen, dan raakt zij het keurmerk kwijt.

Drie prestatiegebieden

Het keurmerk kent drie prestatiegebieden en een kwaliteitssysteem. Het kwaliteitssysteem moet er voor zorgen dat de realisatie van de prestatie wordt gewaarborgd. De drie prestatiegebieden houden het volgende in:

1. Producten zijn begrijpelijk voor de klant.
2. Producten zijn geschikt voor de klant.
3. Dienstverlening is optimaal voor de klant.

Voor het onderzoek is het derde prestatiegebied van belang. Deze gaat namelijk over de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. Daarnaast bestaat het prestatiegebied uit de volgende normen wat betreft bereikbaarheid (Stichting Toetsing Verzekeraars, 2013). De verzekeraar zorgt ervoor dat:

- de klant weet wanneer hij/zij een inhoudelijke reactie krijgt op een vraag, klacht of claim;
- de klant tijdig (10 werkdagen) bericht krijgt als de reactietermijn niet kan worden waargemaakt;
- de klant informatie kan vinden over hoe hij/zij een klacht of claim indient;
- de klant informatie kan vinden over hoe het proces van klacht- of claimbehandeling verloopt;
- de klant maximaal vijf minuten moet wachten als hij/zij opbelt of kan laten weten wanneer hij/zij wenst te worden teruggebeld.

Van de normen, is de laatste norm het meest van belang, gezien het onderzoek om telefonische bereikbaarheid gaat. Deze norm wordt in het keurmerk gedefinieerd als 'Telefonisch Contact'.

4.2.1 Telefonisch Contact

De norm 'Telefonisch Contact' staat in het KKV gedefinieerd als:

"De verzekeraar zorgt ervoor dat hij telefonisch goed bereikbaar is en dat de klant aan de telefoon klantvriendelijk wordt behandeld."

Volgens het keurmerk is het belangrijk dat de verzekeraar telefonisch goed bereikbaar is en de klant vriendelijk te woord staat. Zij nemen dit in de beoordeling op, door de volgende eisen te stellen aan de verzekeraar:

- De maximale wachttijd (vijf minuten) staat vermeld op de website;
 - Naast de maximale wachttijd, geldt een gemiddelde wachttijd van niet langer dan 60 seconden, of 30 seconden voor 80% van de telefoontjes.
- Als de klant voor bepaalde telefoonnummers moet betalen, op de website aangeven hoeveel dat is;

- De procedure voor telefonische bereikbaarheid moet zijn beschreven;
- Bij hanteren van een keuzemenu moeten de keuzes duidelijk vermeld staan op de website;
- De klant krijgt tijdens het bellen naar de verzekeraar informatie over de wachttijd, door bijvoorbeeld het aantal wachtenden voor hem op te geven;
- De klant krijgt bij dreigende overschrijding van de maximale wachttijd de mogelijkheid om terug gebeld te worden.

Een uitgebreide beschrijving van de norm 'Telefonisch Contact' is te vinden in bijlage 3.

4.3 Factoren

Uit vooronderzoek (Bouzaggaoui, Plan van Aanpak Onderzoek naar de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid binnen het Klant Contact Centrum van a.s.r., 2013) naar de telefonische bereikbaarheid, is gebleken dat het team 'Pensioenen' het minst goed scoort. Het team 'Pensioenen' gaat met de huidige manier van werken de telefonische bereikbaarheid niet verbeteren. Het KKV heeft een kader gesteld m.b.t. telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid. In dit kader staan eisen; hierin wordt uitgelegd wat goede bereikbaarheid en klantvriendelijkheid inhoudt voor een verzekeraar. Om telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid te kunnen verbeteren is het belangrijk te weten welke factoren van invloed zijn op bereikbaarheid en klantvriendelijkheid.

4.3.1 Telefonische bereikbaarheid

Voor het verbeteren van telefonische bereikbaarheid kan in het algemeen gesteld worden dat deze afhangen van drie aspecten (J. Mittelmeijer, 2012), (J. Valk, Telecom Consultant):

- Mensen
- Processen
- Techniek

Mensen

In hoeverre de call agents kennis (J. Mittelmeijer, 2012; J. Valk, Telecom Consultant) hebben, speelt een rol in de telefonische bereikbaarheid. Onder de factor kennis wordt in het onderzoek de kennis van de medewerkers m.b.t. het onderwerp pensioenen bedoeld. In hoeverre zijn de medewerkers in staat de klantvragen te beantwoorden met de kennis die zij bezitten? De kennis die nodig is m.b.t. pensioenen binnen het KCC, wordt via een senior in kaart gebracht. Daarnaast is uit het model van James Heskett (1997) naar voren gekomen dat de medewerkerstevredenheid samenhangt met de klanttevredenheid, deze wordt in de volgende paragraaf beschreven.

Processen

De wijze waarop processen zijn geïmplementeerd binnen het team 'Pensioenen' worden in het onderzoek onder de loep genomen met het CMMI model (Capability Maturity Model Integration) (J. J. Cannegieter, et al., 2009). Met behulp van het CMMI model wordt bepaald op welke laag de processen 'Telefoon' en 'FAQ website' staan en welke laag gewenst is om de telefonische bereikbaarheid te verbeteren. Het CMMI bestaat uit vijf volwassenheidsniveaus waar een organisatie zich aan kan meten. Het startpunt is niveau 1 en stelt geen eisen m.b.t. de processen. Ieder niveau hoger stelt een hogere eis. Om steeds verder te groeien dient de organisatie aan de eisen te voldoen. In tabel 1 staat een beschrijving van ieder niveau van het CMMI.

Tabel 1 CMMI beschrijving (J.J. Cannegieter, 2009)

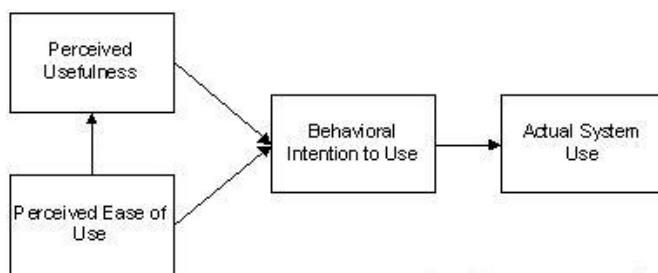
Niveau	Beschrijving
1 Initieel	Geen eisen
2 Beheerst	Processen worden gepland, uitgevoerd, gemeten en beheerst op projectniveau
3 Gedefinieerd	Processen zijn geïntegreerd in de organisatie, ze worden beschreven in organisatie brede standaarden. Processen worden verbeterd op organisatieniveau.
4 Kwantitatief beheerst	De organisatie stelt meetbare doelstellingen voor het beheersen van de kwaliteit van processen en producten. Deze kwantitatieve doelstellingen worden gebaseerd op de eisen en behoeften van klanten, eindgebruikers en de organisatie. Er worden gedetailleerde procesmetingen verricht en de uitkomsten worden geanalyseerd. Knelpunten worden geïdentificeerd en gecorrigeerd om deze in de toekomst te voorkomen.
5 Optimaliserend	De organisatie focust zich op het optimaliseren van processen. De gehele

organisatie is betrokken bij procesverbetering, waardoor het bijdraagt aan continue procesverbetering.
--

Daarnaast wordt met behulp van BPMN (Business Process Modeling Notation) het telefoon en FAQ proces in kaart gebracht. BPMN is een modelleertaal voor het in kaart brengen van processen. Het voordeel van BPMN is dat het voor alle stakeholders begrijpelijk is.

Techniek

Vanuit de techniek moet bekend worden in hoeverre de applicaties het telefoon proces en het FAQ proces ondersteunen en worden geaccepteerd door de call agents. Volgens het TAM (Technology Acceptance Model) wordt een systeem geaccepteerd wanneer deze bruikbaar (nuttig) en gebruiksvriendelijk is. Met behulp van het TAM model wordt in kaart gebracht hoe gebruiksvriendelijk de applicaties zijn en hoe bruikbaar de applicaties zijn. Door te kijken naar de bruikbaarheid en het gebruiksgemak van de applicaties, kan men de acceptatie van applicaties in kaart brengen. De focus ligt hier op de eerste twee blokjes van het model afgebeeld in figuur 3, 'Perceived Ease of Use' en 'Perceived Usefulness'.



Figuur 3 TAM (Technology Acceptance Model)

De gebruiksvriendelijkheid wordt in het model gedefinieerd als 'ease of use', wat staat voor *'the degree to which a person believes that using a particular system would be free from effort'*. Vrij vertaald betekent dit 'in welke mate een applicatie, vrij is van inspanning'. Voor het onderzoek wordt onder de call agents een enquête afgenomen m.b.t. de 'ease of use'. Hoe gemakkelijk of moeilijk is het vinden van de juiste functionaliteit voor het beantwoorden van de klantvragen? In het verloop van dit onderzoek wordt dat inzichtelijk gemaakt.

Onder de bruikbaarheid wordt verstaan (F. D. Davis, 1989), in hoeverre de applicaties nuttig zijn in het proces van telefoon en FAQ. Childers et al. (2001) geeft een aanvulling op 'bruikbaarheid'. Hierin spreekt hij over het bereiken van het doel in het proces zonder verspilling. Voor het onderzoek wordt de aanvulling van Childers et al. (2001) gehanteerd. De strategie van a.s.r. spreekt over verspilling voorkomen. Het doel van dit onderzoek is tevens verspilling voorkomen. Door te kijken in hoeverre er applicaties aanwezig zijn binnen het team 'Pensioenen' die het telefoon en FAQ proces ondersteunen, kan er een bevinding gemaakt worden m.b.t. de telefonische bereikbaarheid.

4.3.2 Klantvriendelijkheid

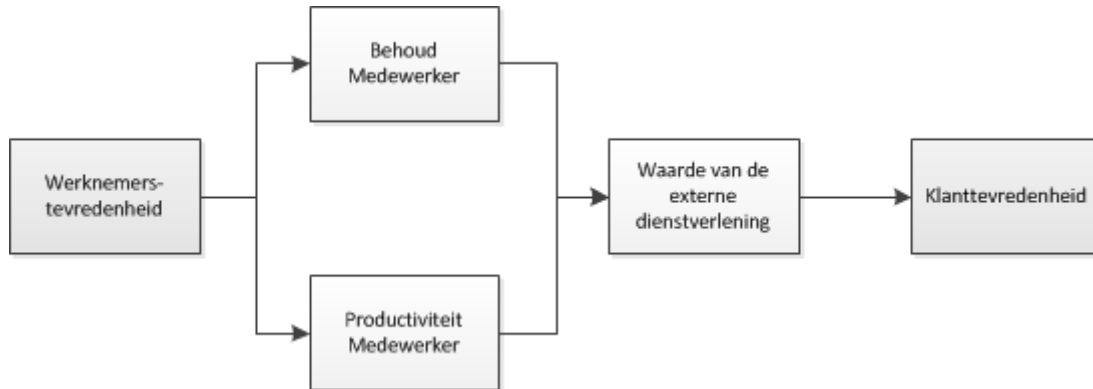
Klantvriendelijkheid en klantgerichtheid worden vaak door elkaar gebruikt. Bij klantvriendelijkheid neemt de medewerker een positieve houding ten opzichte van de klant. Klantgerichtheid is gericht op de belangen van de organisatie. Door het zoveel mogelijk afstemmen van de belangen van de organisatie op die van de klant, gaat een bedrijf richting klantgerichtheid. Een positieve houding tegenover de klant is in dit onderzoek essentieel. Hoe meet men de klantvriendelijkheid binnen a.s.r.? Binnen a.s.r. is sinds kort een beoordelingswijze m.b.t. klantvriendelijkheid ontwikkeld. Deze wordt in de context van klantvriendelijkheid, 'huisstijl a.s.r.' genoemd. De factoren voor deze beoordeling zijn voor een deel afgeleid van het KKV, de norm 'Telefonisch Contact' (Stichting Toetsing Verzekeraars, 2013).

Binnen het KCC worden de call agents m.b.t. klantvriendelijkheid beoordeeld op de factoren:

- Opening (De begroeting)
- Afsluiting (Vriendelijk afsluiten)
- Tone of Voice (Verschil in stem en toonhoogte)
- Empathie (Inlevingsvermogen)

- Wachtstand/doorverbinden (Wordt netjes in de wacht gezet en correct doorverbonden)
- Taalgebruik (ABN)

Verbetering van deze factoren kan door coaching, maar ook door medewerkerstevredenheid. Uit literatuuronderzoek (J. L. et al., 1997) blijkt dat de klanttevredenheid afhankelijk is van de medewerkerstevredenheid. De filosofie hierachter is dat tevreden medewerkers productiever en loyaler zijn.



Figuur 4 Een deel uit de Service Profit Chain

Productieve en loyale medewerkers verhogen de kwaliteit van de externe dienstverlening. Een medewerker met een hoge tevredenheid zal zich eerder klantvriendelijk opstellen dan een ontevreden medewerker. Inzicht in de medewerkerstevredenheid geeft inzicht in wat er minder goed gaat en wat er daarom verbeterd kan worden m.b.t. klantvriendelijkheid van de call agents.

Voor het onderzoek is m.b.t. medewerkerstevredenheid gebruikgemaakt van de onderstaande factoren. Deze zijn afgeleid uit de factoren die H. B. Kok (2000) heeft bepaald.

- Functie
- Werkdruk
- Leidinggevende
- Samenwerking en werksfeer
- Organisatie

Kort samengevat worden de volgende factoren m.b.t. telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid in het onderzoek onder de loep genomen:

- Mensen
 - Kennis medewerkers
 - Tevredenheid medewerkers
- Processen
 - Volwassenheidsniveau processen
- Techniek
 - Gebruiksvriendelijkheid applicaties
 - Bruikbaarheid applicaties
 - Informatievoorziening website

5. Huidige situatie

In dit hoofdstuk komt de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van het team 'Pensioenen' naar voren over een periode van 1 januari t/m 14 maart 2013. Daarnaast worden de resultaten van de enquêtes beschreven die gebaseerd zijn op de drie aspecten 'Mensen', 'Processen' en 'Techniek'.

5.1 Telefonische bereikbaarheid

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren stelt een aantal eisen aan de verzekeraar m.b.t. de telefonische bereikbaarheid. Voor het onderzoek is de mate waarin het team 'Pensioenen' voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact' essentieel. In tabel 2 is de waarde van de telefonische bereikbaarheid te raadplegen, gemeten van 1 januari t/m 14 maart 2013. Tevens is te zien in hoeverre het team 'Pensioenen' voldoet aan de norm telefonische bereikbaarheid zoals gesteld is in de norm 'Telefonisch Contact'.

Tabel 2 Gap Telefonische bereikbaarheid

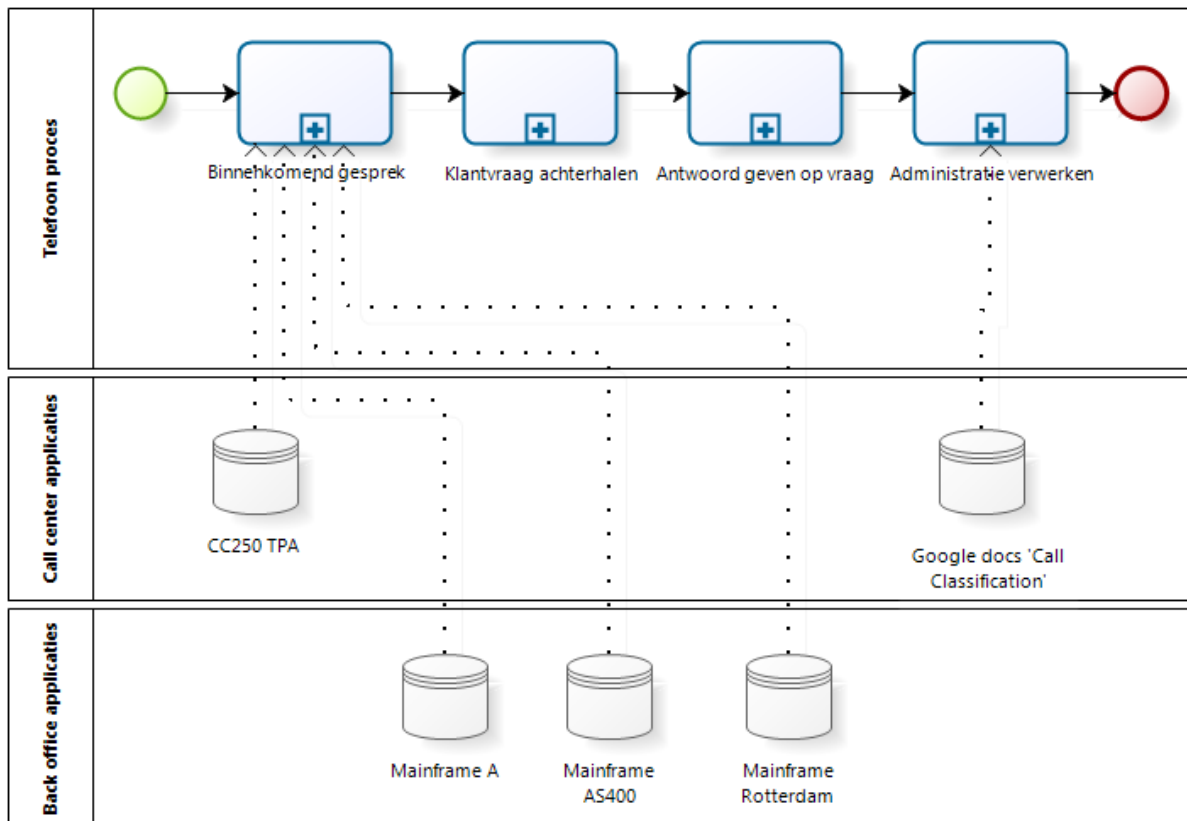
Paramater	Eis 'Telefonisch Contact'	Team 'Pensioenen'	Gap
Maximale wachttijd	5 minuten	10 minuten en 20 seconden	5 minuten en 20 seconden
Gemiddelde opneemsnelheid	30 seconden voor 80% van het callaanbod.	1 minuut en 6 seconden voor 100% van de telefoontjes	Niet bekend

5.1.1 Processen

Binnen het team 'Pensioenen' kennen de call agents geen processen die zijn vastgelegd in documenten. Na aanvraag bij de real time manager, bleken er processen te zijn gedocumenteerd, waar al drie jaar niks mee wordt gedaan. Deze processen zijn van maart 2010 en zijn gedocumenteerd in een onbekende modeleertaal in PowerPoint sheets. Deze gaan tevens niet in op het telefoon proces, maar op de inhoudelijke vragen van de calls. Via beslisbomen kan een call agent een bepaalde route volgen. In het volgen van deze beslisbomen wordt verwacht dat de call agent voldoende kennis heeft van de onderwerpen over pensioenen. Voor het onderzoek is het telefoon en FAQ proces essentieel. Om inzichtelijk te maken in hoeverre het proces binnen het team 'Pensioenen' verbeterd kan worden dient het telefoon proces en het FAQ proces in kaart gebracht worden. Met behulp van de modeleertaal 'BPMN' worden de processen gemodelleerd. Zoals eerder aangegeven is het email proces buiten de scope gehouden.

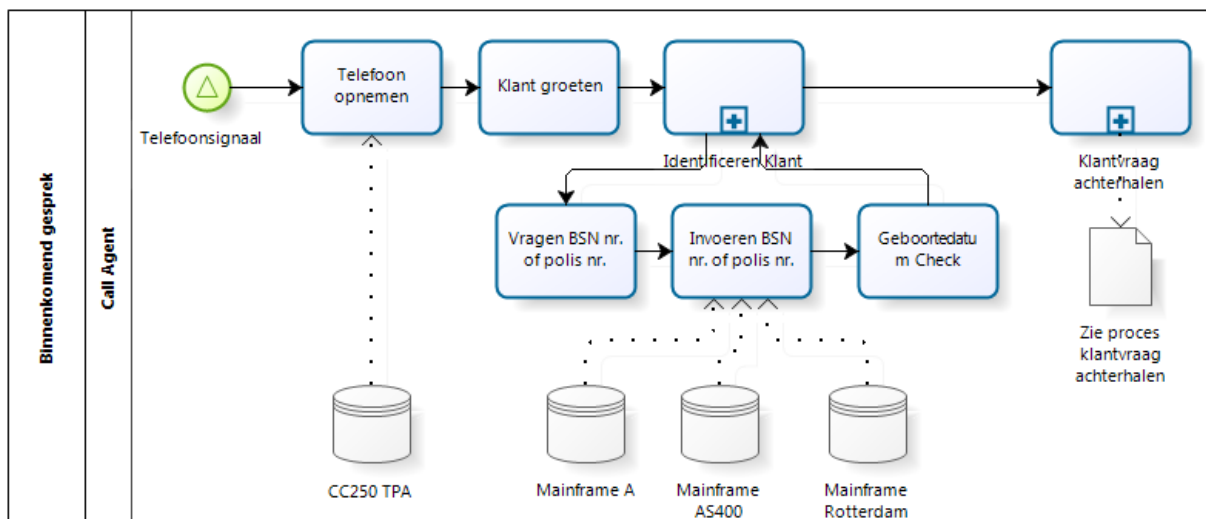
Telefoonproces

In het algemeen worden in het telefoonproces de processen gestart zoals afgebeeld in figuur 5. Hierin is te zien dat de ondersteuning van de processen gebeurt door applicaties van het callcenter en de applicaties uit de backoffice. De applicaties uit de backoffice hebben geen directe ondersteuning bij het telefoon proces.



Figuur 5 Telefoon proces

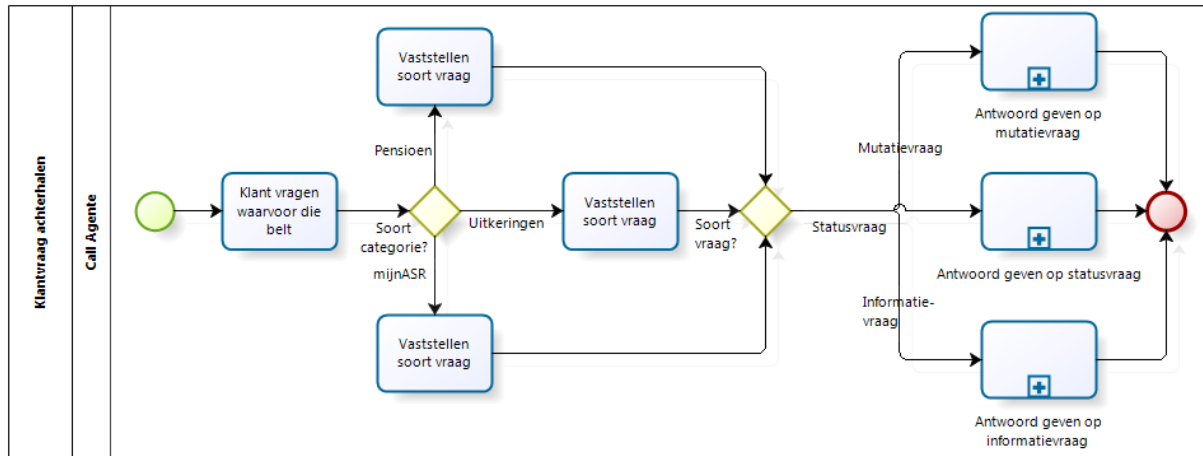
Wanneer een call agent een binnen komend gesprek opneemt, dient hij de persoon te identificeren, de vraag te achterhalen, het antwoord te geven op de vraag en na het gesprek de administratie te verwerken. De callcenter applicatie (CC250 TPA) geeft weinig ondersteuning in het telefoon proces. De applicatie dient alleen maar als scherm waarin een wachtrij te zien is, de mogelijkheid de consument in de wacht te zetten en de mogelijkheid de consument door te verbinden. Aan het eind van het telefoon proces wordt door de call agent in een online formulier van Google Docs, de administratie verwerkt m.b.t. het type call. In de volgende figuren worden de processen uiteengezet van het telefoon proces. In figuur 6 is het proces 'Binnenkomend gesprek' afgebeeld.



Figuur 6 Binnenkomend gesprek

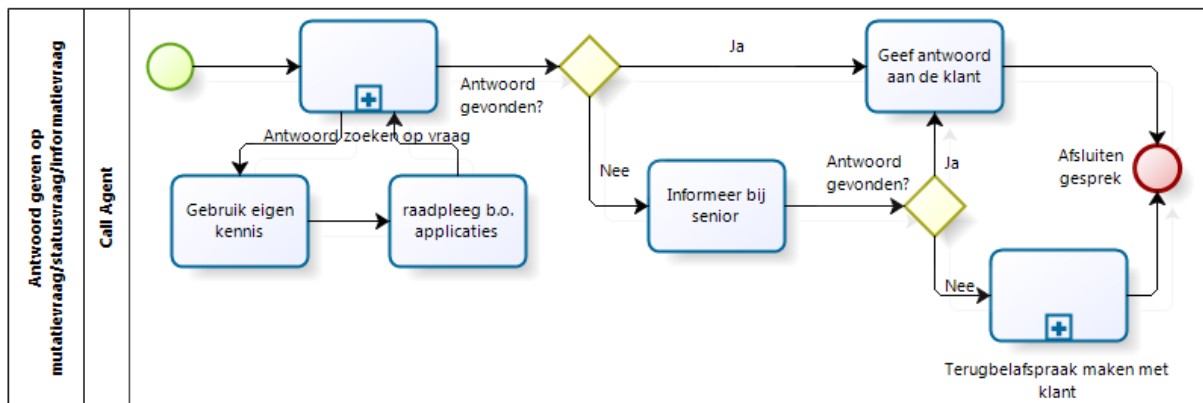
In dit proces is te zien dat er een telefoonsignaal afgaat. De call agent kijkt in CC250 TPA en ziet dat er wordt gebeld, hij neemt vervolgens de telefoon op. De call agent moet de consument identificeren aan de hand van zijn BSN of polis nr. Dit gebeurt in één van de backoffice applicaties. Aan de polisnr. kan de call agent bepalen om wat voor soort klant het gaat, namelijk collectief of semi collectief en/of een oud polis van stad Rotterdam.

Afhankelijk van welke soort polisnr., selecteert de call agent één van de drie mainframes. Vervolgens krijgt de call agent een overzicht van de klant, zijn gegevens en de producten die hij/zij bij a.s.r. heeft. Om te controleren of de call agent met de juiste persoon te maken heeft, vraagt hij naar de geboortedatum van de persoon die belt. Na de check vraagt hij de klant waar voor hij belt. Hier gaat het proces 'Klantvraag achterhalen' van start, deze is afgebeeld in figuur 7.



Figuur 7 Klantvraag achterhalen

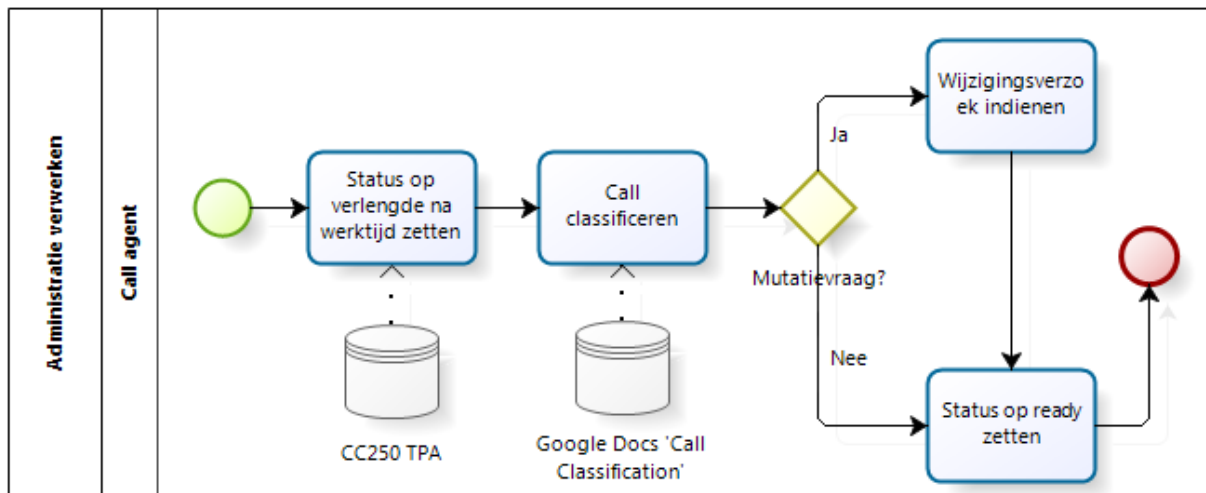
Wanneer de klant is geïdentificeerd, vraagt de call agent waar voor de klant belt. Aan de hand van de vraag, bepaalt de call agent om welke categorie vraag het gaat. Dit kan zijn 'Pensioen', 'Uitkeringen' en 'mijnASR'. Vervolgens stelt hij de soort vraag vast. Dit kan zijn een 'Mutatievraag', een 'Statusvraag' of een 'Informatievraag'. Deze vragen kan hij niet invoeren in een applicatie om informatie over de vraag te krijgen. Op basis van de soort vraag zoekt de call agent het juiste antwoord. Er wordt van de call agent verwacht dat hij deze vraag zelf kan beantwoorden. Hoe de call agent dat doet is afgebeeld in figuur 8.



Figuur 8 Antwoord geven op vraag

Wanneer de call agent het soort vraag weet, gebruikt hij zijn eigen kennis om antwoord op de vraag te geven. Daarnaast kan de call agent in een dikke map waar alle informatie staat over pensioenen, informatie vinden uit bepaalde onderwerpen. De praktijk wijst uit dat dit veel te lang duurt en omslachtig is tijdens het gesprek. De call agent moet dus zelf bedenken welk antwoord hij/zij moet geven met de kennis die hij/zij beschikt. En indien nodig welke applicaties hij/zij uit de b.o. (backoffice) moet raadplegen, om het antwoord te vinden. Als het antwoord duidelijk is, geeft hij deze direct aan de klant. Als hij het antwoord uit een b.o. applicatie moet halen, zoekt hij deze op in één van de 18 applicaties waar het team 'Pensioenen' mee werkt. Afhankelijk van de vraag, kan het zijn dat bij het zoeken naar het antwoord meerdere applicaties nodig zijn. Wanneer de call agent het antwoord niet op de vraag weet, omdat hij de kennis niet heeft of het niet direct kan vinden in de b.o. applicaties, zet hij de klant in de wacht en informeert hij/zij bij een senior. Als de senior het antwoord weet te geven, loopt de call agent terug naar zijn werkplek en geeft hij het antwoord aan de klant. Wanneer de senior er niet direct een antwoord op kan geven, loopt de call agent terug naar zijn werkplek om een terugbelspraak te maken met de consument. De consument krijgt dan in het vervolg antwoord op zijn vraag.

Het gesprek wordt hierna afgesloten. Na het gesprek dient de call agent administratieve taken uit te voeren. Deze zijn afgebeeld in figuur 9.

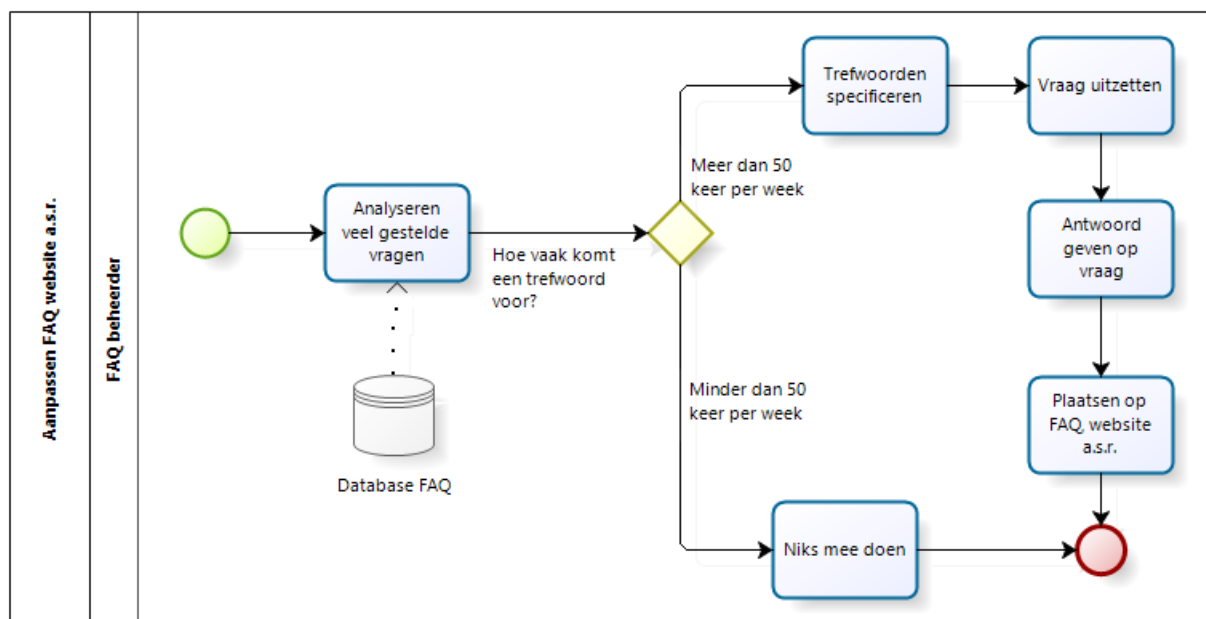


Figuur 9 Administratie verwerken

Zodra de call agent het gesprek heeft afgesloten met de klant, start hij/zij met het verwerken van de administratie. De call agent zet in de callcenter applicatie zijn status op 'Verlengde na werktijd' en gaat vervolgens het telefoontje dat hij/zij zojuist heeft gepleegd classificeren. Dit classificeren gebeurt in Google Docs door aan te geven om welk categorie gesprek het ging, welk soort vraag en het onderwerp van het gesprek. De onderwerpen van gesprekken zijn variërend en zijn te raadplegen in bijlage 7. Na het classificeren moet in het geval van een mutatievraag een wijzigingsverzoek ingediend worden bij de product line van 'Pensioenen'. Na het verzoek verzonden te hebben zet de call agent zijn status op ready om de volgende call te kunnen ontvangen.

FAQ Proces

Het team 'Pensioenen' krijgt over het algemeen vaak te kampen met dezelfde vragen. De website van a.s.r. maakt gebruik van 'Veel gestelde vragen'. Dit zijn vragen die vaak gesteld worden aan a.s.r. en op de website zijn beantwoord. Deze worden door de FAQ beheerder dagelijks gemonitord. Het proces van het aanpassen van de website is afgebeeld in figuur 10.



Figuur 10 Aanpassen FAQ website a.s.r.

Na een interview met de FAQ beheerder is het proces voor het aanpassen van de FAQ op de website van a.s.r. in kaart gebracht. De FAQ beheerder monitort dagelijks, de FAQ van de website van a.s.r. Via de database krijgt hij/zij inzicht, in hoe vaak een bepaalde vraag via de zoekbalk van FAQ is gebruikt. Wanneer een bepaalde vraag meer dan 50 keer is ingevoerd in de zoekbalk, wordt deze geplaatst met een antwoord op de website. Wat nu nog niet gebeurt, is de communicatie tussen het KCC en de FAQ beheerder. De FAQ beheerder heeft geen inzicht in de meest gestelde vragen bij het KCC. De telefonische bereikbaarheid kan onder druk staan doordat de informatievoorziening van de website niet voldoende is. Deze is in het geval van de huidige situatie niet voldoende omdat de FAQ beheerder geen idee heeft, welke vragen er in het KCC vaak worden gesteld. In paragraaf 5.1.4 komt dit duidelijk naar voren.

Via het CMMI model wordt aangegeven in welke laag van 'volwassenheid' het telefoon en FAQ proces zich bevindt. In de conclusie worden de bevindingen gedaan m.b.t. tot de analyse van de processen telefoon en FAQ.

CMMI

Zoals eerder aangegeven in het literatuuronderzoek kan met het CMMI model bepaald worden hoe de volwassenheidsniveau van de processen zijn binnen een organisatie. Het model kent vijf verschillende niveaus, startend bij niveau 1. Na het analyseren van de processen kan geconcludeerd worden dat deze niet voldoen aan de eisen van niveau 2 opgesteld in het CMMI model. De processen worden niet meer gebruikt en zijn verouderd. Het telefoon proces en het FAQ proces zitten op het CMMI model op niveau 1 'Initieel'.

Conclusie

Uit de proces analyse is gebleken dat de processen binnen het team 'Pensioenen' zijn gemaakt in PowerPoint sheets. Deze processen zijn voor het laatst geüpdate in maart 2010. Vandaag de dag weten de call agents niet dat er vastgelegde processen bestaan. Zij hebben hier geen toegang tot of zijn hier niet van de op hoogte gesteld, omdat de processen verouderd zijn. De processen zijn in een niet bekende modelleertaal gemodelleerd. Door het grote scala aan onderwerpen en processen waar het team 'Pensioenen' mee zit, zijn deze procesmodellen moeilijk te volgen.

In het telefoonproces is er weinig ondersteuning vanuit de techniek. Klanten moeten geïdentificeerd worden aan de hand van hun BSN of polis nummer. Dit kan tevens alleen in één van de backoffice applicaties. Call agents kunnen bij gebrek aan kennis geen informatie uitputten uit de techniek die aanwezig is. Zij zijn op dit moment afhankelijk van de senior. Ook kunnen ze in dikke mappen naar het antwoord zoeken. Praktijk wijst uit dat dit veel te lang duurt en omslachtig is tijdens het gesprek. Kortom er is weinig samenhang in de bestaande applicaties en het telefoon proces.

Het FAQ proces beperkt zich tot aan de zoekfunctie van de website van a.s.r. De meest gestelde vragen binnen het KCC worden niet gecommuniceerd naar de FAQ beheerder. Door het niet betrekken van de veel gestelde vragen in het telefoon proces met het FAQ proces, is de FAQ site van a.s.r. niet volledig.

Door het gebrek aan geüpdatete processen en het niet gebruiken hiervan, kan geconcludeerd worden dat het telefoon proces en het FAQ proces op het CMMI, op niveau 1 'Initieel' zit. Er is geen ondersteuning van de applicaties m.b.t. tot de processen. Binnen het team 'Pensioenen' zijn er geen eisen of richtlijnen vastgelegd m.b.t. de processen. In welke richting het team 'Pensioenen' op moet met de processen, om invloed uit te oefenen op de telefonische bereikbaarheid komt naar voren in de voorgestelde oplossingen in hoofdstuk 6.

5.1.2 Applicaties

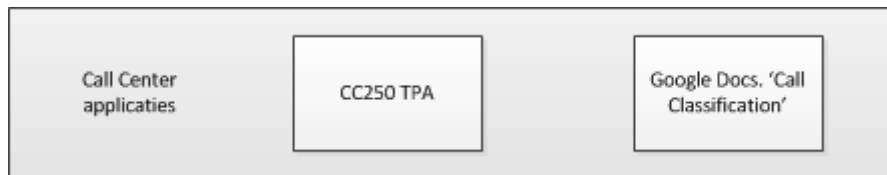
De call agents van 'Pensioenen' staat de consument te woord met ondersteuning van verschillende applicaties. Het team 'Pensioen' heeft een aantal Mainframe applicaties waar klant gegevens in staan, documentsystemen en een aantal applicaties om informatie op te vragen. In deze paragraaf komen deze applicaties naar voren.

De applicaties zijn verdeeld over twee groepen, de callcenter applicaties en de backoffice applicaties. Met de callcenter applicaties is het de bedoeling dat deze directe ondersteuning bieden aan het telefoon proces of het FAQ proces. In het voorgaande hoofdstuk bleek dit niet zo te zijn. Voor de acceptatie van de huidige applicaties is het gebruiksgemak en de bruikbaarheid in kaart gebracht. Het gemak van het gebruik van de applicaties en de bruikbaarheid van de applicaties m.b.t. tot het telefoonproces en het FAQ proces, kan invloed uitoefenen op de telefonische bereikbaarheid van het team 'Pensioenen'. Om te bepalen hoe groot de invloed is van de

applicaties op de telefonische bereikbaarheid, is het applicatielandschap in kaart gebracht. Daarnaast is onder de call agents een enquête afgenomen, om de gebruiksvriendelijkheid in kaart te brengen. In hoeverre de applicaties bruikbaar zijn in het realiseren van het doel binnen het telefoonproces en FAQ proces wordt in deze paragraaf beschreven.

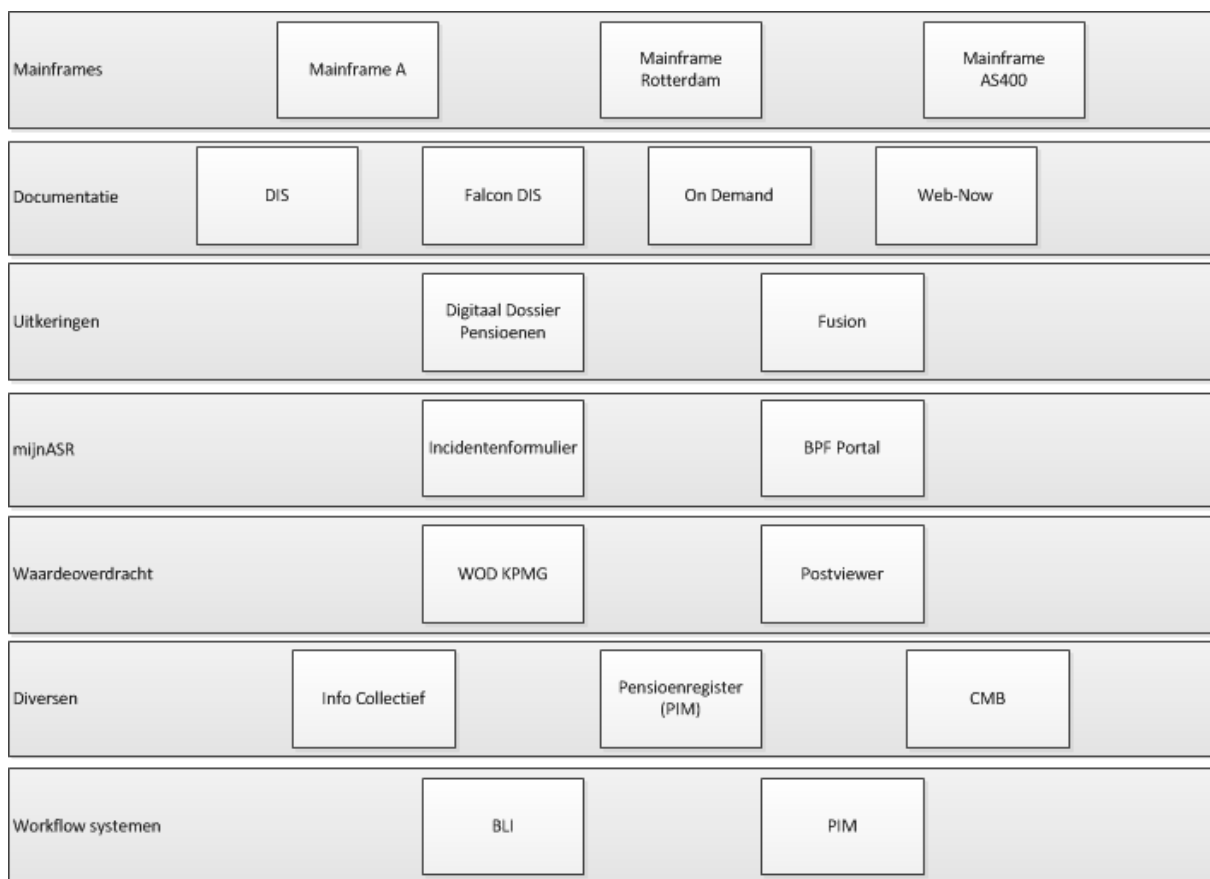
Applicatielandschap

In figuur 12 is te zien, met hoeveel applicaties de call agents moeten kunnen werken. Het beschrijven van de applicaties wordt gedaan per onderwerp. In figuur 11 zijn de callcenter applicaties te zien. Deze zijn direct betrokken in het telefoon proces, maar bieden weinig ondersteuning.



Figuur 11 Callcenter applicaties

De applicaties zoals afgebeeld in figuur 12 worden beschreven per onderwerp.



Figuur 12 Applicatielandschap back office

Mainframes

De mainframes kunnen bij het team 'Pensioenen' ook gezien worden als CRM systemen. Het zijn applicaties waar de gegevens van klanten in staan. Gegevens als NAW en producten die zij hebben bij a.s.r.

Documentatie

Naast de Mainframes maken de call agents ook gebruik van de documentatie applicaties. In deze applicaties kunnen zij verschillende documenten inzien. Dit kunnen verzonden of ingezonden brieven naar en van de consument, polis-bladen, afschriften en jaaroverzichten zijn.

Uitkeringen

In de applicaties 'Uitkeringen' kunnen de call agents direct inzien op hoeveel uitkering een klant recht, heeft en hoeveel uitkering al is uitbetaald.

mijnASR

In 'mijnASR' hebben call agents toegang tot de portal om klanten hun persoonsgegevens en wachtwoorden te wijzigen.

Waardeoverdracht

In de applicaties van 'Waardeoverdracht' hebben de call agents inzicht in de waardeoverdrachten die aangevraagd zijn door de verzekerde. Dit is het overplaatsen van het pensioen van de ene pensioenuitvoerder naar de andere pensioenuitvoerder.

Diversen

Onder 'Diversen' vallen verschillende applicaties die de call agent helpen de klant te woord te staan.

Workflow systemen

In de workflow systemen zijn de historische mutaties van de klant in één overzicht te zien.

Conclusie

Binnen het team 'Pensioenen' is na onderzoek gebleken dat zij 18 applicaties gebruiken om alle klantvragen te kunnen beantwoorden. In totaal zijn er 2 applicaties die direct gebruikt worden in het telefoon proces. Deze 2 applicaties bieden geen ondersteuning in het proces. Enkel de Google Docs zorgt voor de registratie van calls op classificatie en dit moet handmatig gebeuren door de call agent. Processen hebben geen onderliggende koppeling met de applicaties, waardoor calls automatisch worden geclassificeerd.

De overige 18 applicaties zijn backoffice applicaties. Afhankelijk van de vraag gebruiken zij één of meerdere applicaties van de 18 om een antwoord op de vraag te kunnen geven. Doordat de informatie van klanten in zoveel verschillende applicaties zit, wordt de telefonische bereikbaarheid onder druk gezet. De call agent moet namelijk meerdere malen het BSN nummer of de polis nummer van de klant invoeren om informatie naar voren te halen. Er is geen onderliggende koppeling tussen de applicaties waardoor de informatie van een klant niet in één scherm te raadplegen is.

Gebruiksvriendelijkheid & Bruikbaarheid applicaties

Na de inventarisatie van de meest gebruikte applicaties, is voor het onderzoek noodzakelijk de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties in kaart te brengen. Via een online enquête is de gebruiksvriendelijkheid (Bouzaggaoui, Gebruiksvriendelijkheid applicaties, 2013) van de applicaties in kaart gebracht. De call agents konden via een punten schaal van zeer gebruiksonvriendelijk tot zeer gebruiksvriendelijk een mening geven over de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties.

Het model TAM geeft aan dat de acceptatie van applicaties samenhangt met gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid. De gebruiksvriendelijkheid is in kaart gebracht van 20 applicaties. De applicaties die het telefoonproces ondersteunen zijn 'CC250 TPA' en Google Docs 'Call Classification'. Omdat deze direct betrokken zijn in het telefoon proces wordt de bruikbaarheid van deze 2 applicaties in kaart gebracht. De overige applicaties bieden geen directe ondersteuning in het telefoonproces. Van deze applicaties is de bruikbaarheid niet in kaart gebracht, dit is aangegeven in de tabel met 'n.v.t.'.

In tabel 3 is de scoreaanduiding beschreven m.b.t de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties.

Tabel 3 Scoreaanduiding Gebruiksvriendelijkheid

Gebruiksvriendelijkheid	Beschrijving	Score
Zeervriendelijk	U kunt altijd de juiste functionaliteit vinden om de klant te helpen.	++
Gebruiksvriendelijk	U kunt vaak de juiste functionaliteit vinden om de klant te helpen.	+
Neutraal	U kunt soms wel/soms niet de juiste functionaliteit vinden om de klant te	+-

	helpen.	
Ongebruiksvriendelijk	U kunt nauwelijks de juiste functionaliteit vinden om de klant te helpen.	-
Zeer ongebruiksvriendelijk	U kunt nooit de juiste functionaliteit vinden om de klant te helpen.	--

In tabel 4 staat de scoreaanduiding beschreven van de applicaties m.b.t. bruikbaarheid.

Tabel 4 Scoreaanduiding Bruikbaarheid

Bruikbaarheid	Score
De applicatie bevat voldoende ondersteuning voor het proces	+
De applicatie bevat weinig ondersteuning voor het proces	+/-
De applicatie bevat geen ondersteuning voor het proces	-

In tabel 5 staat een overzicht van de gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid per applicatie met een score aangetoond.

Tabel 5 Score Gebruiksvriendelijkheid en Bruikbaarheid

Type Applicatie	Applicatie	Gebruiksvriendelijkheid	Bruikbaarheid
Callcenter applicaties	CC250 TPA	+	-
	Google Docs 'Call classification'	+/-	-
Back office applicaties	Mainframe A (IAP, MBC, CRB etc.)	+	n.v.t.
	Mainframe Rotterdam (HLS)	--	n.v.t.
	Mainframe AS 400	+/-	n.v.t.
	DIS	+	n.v.t.
	Falcon DIS	+/-	n.v.t.
	On Demand	+/-	n.v.t.
	Web-Now	+	n.v.t.
	Digitaal Dossier Pensioenen	+/-	n.v.t.
	Fusion	+	n.v.t.
	Incidentenformulier	+/-	n.v.t.
	BPF Portal	+/-	n.v.t.
	WOD KPMG	+	n.v.t.
	Postviewer	+/-	n.v.t.
	Pensioenregister	+/-	n.v.t.
	Info Collectief	+/-	n.v.t.
	CMB	+/-	n.v.t.
	BLI	+	n.v.t.
	PIM	+/-	n.v.t.

Uit tabel 5 is op te maken dat de gebruiksvriendelijkheid bij een 13 tal applicaties gevoelig ligt. Deze score een '+/-' op de puntenschaal. Daarnaast is er één uitschieter die zeer gebruiksonvriendelijk is, namelijk Mainframe Rotterdam. Het analyseren van de gebruiksvriendelijkheid is in dit onderzoek vrij algemeen in kaart gebracht. Het meer diepgang krijgen in de gebruiksvriendelijkheid van de applicaties, wordt verwezen naar de opties, besproken in hoofdstuk 6.

Het klantvriendelijk en zo efficiënt mogelijk helpen van de consumenten is waar het team 'Pensioenen' naar streeft. In de analyse naar het telefoonproces is gebleken dat het huidige proces niet wordt ondersteund door de applicaties waar de call agents mee werken. Het ontvangen van een call gebeurt via 'CC250 TPA'. In diezelfde applicatie kunnen zij de call ook doorverbinden naar een andere call agent of afdeling. CC250 TPA is

voor deze tijd van moderne en innovatieve oplossingen voor callcenter software, verouderd. Call routing, het automatisch herkennen van klanten en het registreren van calls op classificatie kan CC250 TPA niet. De bruikbaarheid van deze applicatie is hierdoor aanzienlijk laag als het gaat om het zo efficiënt mogelijk bereiken van het doel, namelijk zo snel en adequaat mogelijk een call afhandelen.

‘Call Classification’ echter registreert wel de call classificatie en is een goedkope oplossing voor het registreren van de calls. Ondanks dat het een goedkope oplossing is, kan een betaalde oplossing meer efficiëntie bereiken. De bruikbaarheid van ‘Call Classification’ haalt in het behalen van zijn doel m.b.t. effectiviteit een ruim voldoende. Op efficiëntie scoort het slecht, aangezien de call agent na iedere call opnieuw moet invoeren waar de call over ging. Dit wordt tevens ervaren als zeer irritant door de call agents. Bij iedere call moet de call agent weer opnieuw aangeven waar de call over ging. Daarnaast worden de veel gestelde vragen uit de ‘Call Classification’ niet gecommuniceerd naar de FAQ beheerder en is er ook geen onderliggende koppeling met de FAQ database.

De acceptatie van de applicaties is door een slechte bruikbaarheid en een gevoelige gebruiksvriendelijkheid vrij laag onder het team ‘Pensioenen’.

Conclusie

Doordat de informatie van klanten in zoveel verschillende applicaties zit wordt de telefonische bereikbaarheid onder druk gezet. Er is geen onderliggende koppeling tussen de applicaties waardoor de informatie van een klant in één scherm te raadplegen is.

In totaal zijn er 2 applicaties die direct gebruikt worden in het telefoon proces. Deze 2 applicaties bieden geen ondersteuning in het proces. De callcenter applicatie ‘CC250 TPA’ biedt onvoldoende functionaliteit om het telefoonproces te ondersteunen. De applicatie kan geen bestaande processen automatiseren of klanten herkennen via telefoon. Call registratie is niet mogelijk via ‘CC250 TPA’. Call registratie gebeurt nu via Google Docs en moet handmatig ingevoerd worden door de call agent. Daarnaast heeft deze geen onderliggende koppeling met de FAQ site van a.s.r. Doordat er geen samenhang tussen ligt is het volledig inrichten van de FAQ site vrijwel onmogelijk. Dit komt onder andere ook door het niet communiceren van de veel gestelde vragen uit de ‘Call Classification’ naar de FAQ beheerder.

13 applicaties zijn met een ‘+’ of slechter beoordeeld. De gebruiksvriendelijkheid is vrij algemeen in kaart gebracht en wordt aangeraden om daar een verdiepingsslag in te maken. In hoofdstuk 6 met voorgestelde oplossing wordt dit verder uitgelegd.

Meting klantvragen

Om aan te tonen dat het gebruik van zoveel verschillende applicaties wel degelijk de telefonische bereikbaarheid onder druk zet, is tijdens het onderzoek een meting gedaan naar de duur van het afhandelen van klantvragen in de backoffice applicaties (zie bijlage 10). Voor iedere klantvraag is bij drie verschillende call agents een meting gedaan. De vragen zijn van tevoren vastgesteld zodat de call agent alleen naar het antwoord moest zoeken in de applicaties. De meting is gemaakt vanaf het moment dat de call agent de vraag heeft gelezen tot het vinden van het juiste antwoord in de applicaties. Uit deze meting is naar voren gekomen dat de call agents gemiddeld 2 minuten en 4 seconden bezig zijn in de applicaties, om de antwoorden op de vraag te vinden. Het viel overigens op dat de call agents vaak tussen drie applicaties moesten schakelen voor het vinden van een juist antwoord.

Conclusie

Uit het onderzoek naar de duur van het beantwoorden van klantvragen is gebleken dat de call agents gemiddeld 2 minuten en 4 seconden bezig zijn in de applicaties om een antwoord op de vraag te geven. Het viel op dat de call agent vaak minimaal 3 applicaties nodig heeft om het antwoord op de vraag te geven. In hoeverre dit verbeterd kan worden zodat de telefonische bereikbaarheid verhoogd wordt, komt naar voren in hoofdstuk 6.

5.1.3 Kennis

Uit onderzoek naar de factoren die invloed kunnen hebben op telefonische bereikbaarheid, kwam de factor kennis naar boven. In welke mate de call agent kennis heeft van de onderwerpen van pensioenen, geeft aan of de telefonische bereikbaarheid onder druk staat. In deze paragraaf komen de resultaten van de kennis testen

(Bouzaggaoui, Kennis test, 2013) naar voren. Via een senior zijn de onderwerpen van pensioenen in kaart gebracht (zie bijlage 8). Vervolgens zijn deze onder de call agents via een enquête afgenomen. De call agent kon kiezen tussen drie opties.

- Geen kennis
- Bijscholing Gewenst
- Voldoende kennis

Uit de resultaten van de kennis test is te zien dat de call agents over het algemeen onvoldoende kennis hebben van de onderwerpen waar zij dagelijks mee te kampen krijgen. De uitschieters van onderwerpen waar kennisbehoefte aan is, zijn hieronder aangegeven. Dit zijn onderwerpen waar minimaal 8 mensen van de 13, aangeven behoefte te hebben aan bijscholing.

Onderwerpen van kennis:

1. Pensioeningangen – Uitrui;
2. Pensioeningangen – Eerder/Later met pensioen;
3. Zorgplicht – Inhoud;
4. Pensioenregelingen – Berekenen diverse regelingen;
5. Pensioenregelingen – Inhoudelijke diverse regelingen;
6. Pensioenregelingen – Indexaties;
7. Belastingen – Buitenland consequenties;
8. Echtscheidingen – (einde) huwelijk;
9. Ontslag – Uitrui;
10. Rol werkgever/tussenpersoon – Bij inactieve deelnemer;
11. Kennis website ASR – Fondsgegevens;
12. Arbeidsongeschiktheid – Rol UWV;
13. Arbeidsongeschiktheid – Procedure;
14. WW – Rol FVP;
15. WW- Procedure;
16. Afkoop – HLS;
17. Afkoop – MBC
18. Organisatie pensioenbedrijf – Wie doet wat (verschillende afdelingen);
19. Uitkeringen – Cumulatief voortschrijden rekenen (VCR methode);
20. Faillissement / betalingsachterstand – Rol Curator.

Naast de uitschieters zijn de onderwerpen waar minimaal 6 mensen van de 13 aangeven bijscholing nodig te hebben, benoemd. Dat zijn de volgende onderwerpen:

21. Waardeoverdracht – Inhoud;
22. Waardeoverdracht – Procedure inkomend;
23. Waardeoverdracht – Procedure uitgaand;
24. Waardeoverdracht – Internationaal waardeoverdracht;
25. Conversie (trein) – Inhoud;
26. Kosten en waarde overzicht – Inhoud;
27. Belastingen – CVZ buitenland;
28. Echtscheidingen – (einde samenwonen);
29. Rol werkgever/tussenpersoon – Bij actieve deelnemer;
30. Kennis website a.s.r. – Pensioeninfo;
31. Uitkeringen – Correctie boekingen (Fusion);
32. Faillissement / betalingsachterstand – gevolgen betalingsachterstand.

Conclusie

Uit de resultaten van de kennis test is vast te stellen dat het kennisgebrek van de call agents invloed kan hebben op de telefonische bereikbaarheid. Een extra meting die is gedaan om dit te bewijzen, gaf aan dat een call agent gemiddeld 65 seconden langer bezig was met een gesprek (zie bijlage 9). Tijdens deze meting is gepeild hoelang een call agent bij de senior stond om een antwoord op de vraag te krijgen die hij zelf niet wist.

5.1.4 Informatievoorziening website

Voor het terugdringen van het callaanbod is het goed inrichten van de website een mogelijke oplossing. In deze paragraaf zijn de meest gestelde vragen in kaart gebracht. Daarnaast is gekeken naar de volledigheid van de website van a.s.r. op basis van de meest gestelde vragen.

In de rapportages van de real time manager zijn de meest gestelde vragen in kaart gebracht via 'Call Classification' (zie bijlage 7). De call agents voeren aan het einde van het gesprek in 'Call Classification' in waar het gesprek over ging. Uit deze rapportage is op te merken dat de meest gestelde vragen zijn verdeeld onder 'Pensioenen' 'Uitkeringen' en 'mijnASR'. De meest gestelde vragen kunnen gaan over een mutatievraag, informatievraag of een statusvraag. Deze zijn weer onderverdeeld in onderwerpen, zoals overlijden, huwelijk/samenleving en WOD. Deze zijn afgeleid uit de 'Call Classification'. Het valt op dat de vragen in 'Call Classification' vrij algemeen zijn beschreven. Hierdoor heeft 'Pensioenen' minder inzicht in gedetailleerde vragen.

De meest gestelde vragen zijn informatie- en statusvragen. Vooral informatievragen worden het meest gesteld. De onderwerpen zoals die staan in 'Call Classification' zijn in de zoek balk van de website gebruikt als trefwoorden. De uitkomst van deze zoekopdrachten zijn in tabel 6 te raadplegen. Een vinkje geeft aan dat desbetreffende onderwerp te vinden is op de website van a.s.r. en een kruisje geeft aan dat het niet te vinden is. Uit tabel 6 is op te maken dat 54% van de vragen zoals gesteld in 'Call Classification', niet worden beantwoord op de FAQ site van a.s.r.

Tabel 6 Analyse informatievoorziening FAQ site a.s.r.

Categorie	Veel gestelde vragen	Informatievoorziening website
1. Pensioen	Overlijden	✓
1.1 Mutatie	Switch (beleggingen)	✓
	Huwelijk/samenleving	✓
1.2 Info	WOD	✓
	Betalingsachterstand / Faillissement	✓
	Product informatie	✓
	Factor A	X
	Opvragen stukken	✓
1.3 Status	WOD	X
	Huwelijk Samenleving	X
	Pensioeningang	X
	Afkoop	X
	Compensatie	X
	Conversie / TREIN	X
2. Uitkeringen	Adres	✓
2.1 Mutatie	Overlijden	✓
	Loonheffing(korting)	X
	Rekeningnummer	✓
2.2 Info	Verloning (Correctie)	X
	Wijziging Uitkering	X
	Beslag op Uitkering	X
2.3 Status	Verloning	X
3. mijnASR		
3.1 Mutatie	Wachtwoord reset	✓
3.2 Status	Wachtwoord reset	X

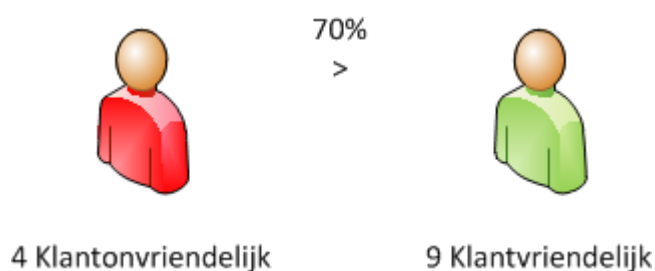
Na het analyseren van tabel 6 is te concluderen dat vooral statusvragen niet op de website van a.s.r. worden beantwoord. Klanten die bellen om te vragen naar de status van een bepaalde aanvraag, kunnen dit niet beantwoord krijgen via de website. Wanneer de consument bijvoorbeeld een waardeoverdracht heeft aangevraagd, heeft hij geen inzicht in hoeverre deze in behandeling is. Kortom de status kan hij alleen via de telefoon krijgen.

Conclusie

De website beantwoordt 54% van de veel gestelde vragen, die geformuleerd zijn in 'Call Classification', niet. De informatie vragen zijn op de website van a.s.r. te beantwoorden, maar nog niet allemaal. Daarnaast is het vrijwel onmogelijk voor de consument om de status van aanvragen op te vragen via de website. Dit resulteert tot extra telefoontjes die voorkomen kunnen worden.

5.2 Klantvriendelijkheid

Voor de klantvriendelijkheid hanteert a.s.r. een zogeheten 'klantvriendelijkheid huisstijl a.s.r.'. De beoordeling van klantvriendelijkheid gebeurt binnen a.s.r. via die huisstijl. Uit de metingen naar de klantvriendelijkheid is naar voren gekomen dat van de 13 call agents, 4 niet voldoen aan de norm (zie figuur 13). De call agent moet namelijk minimaal 70% scoren op klantvriendelijkheid. Van het team 'Pensioenen' wordt verwacht dat alle call agents minimaal 70% scoren.



Figuur 13 Gap Klantvriendelijkheid

In tabel 7 is de huidige situatie m.b.t. de klantvriendelijkheid in één overzicht te zien. Deze is gemeten aan de hand van het 'a.s.r. huisstijl'.

Tabel 7 Score klantvriendelijkheid

Klantvriendelijkheid	Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gemiddelde
Medewerker 1	94	88	94	92,0
Medewerker 2	96	100	100	98,7
Medewerker 3	0	0	91	30,3
Medewerker 4	0	89,5	83,5	57,7
Medewerker 5	83,5	74,5	79	79,0
Medewerker 6	89,5	89,5	94	91,0
Medewerker 7	85	89,5	95,5	90,0
Medewerker 8	0	91	95,5	62,2
Medewerker 9	89,5	94	95,5	93,0
Medewerker 10	91	80,5	86,5	86,0
Medewerker 11	95,5	89,5	80,5	88,5
Medewerker 12	85	95,5	100	93,5
Medewerker 13	0	86,5	0	28,8
Totaal gemiddelde Pensioenen				76

In tabel 7 is te zien hoeveel de call agent heeft gescoord op klantvriendelijkheid per gesprek. Als de call agent op één van de zes factoren van klantvriendelijkheid een nul scoort, betekent dat hij voor dat hele gesprek een onvoldoende krijgt. Een medewerker moet gemiddeld minimaal 70% scoren. De zes factoren zijn te raadplegen in bijlage 6. Uit de beoordelingsformulieren is te zien dat uit de vier call agents de meeste onderuit gaan op de factoren 'Empathie' en 'Taalgebruik'. In bijlage 6 zijn tevens de beoordelingsformulieren per call agent te raadplegen.

Conclusie

Uit onderzoek is te concluderen dat 9 call agents aan de norm van 70% voldoen en 4 call agents niet. Van de vier call agents gaan de meeste onderuit op de factoren 'Empathie' en 'Taalgebruik'.

5.2.1 Medewerkerstevredenheid

Uit het model 'Service Profit Chain' is gebleken dat medewerkers invloed kunnen hebben op de klanttevredenheid, vooral de werknemerstevredenheid van de medewerkers. In de vorige paragraaf is geconstateerd dat de klantvriendelijkheid bij een viertal call agents niet voldoende is. Het verhogen van de tevredenheid bij de call agents, kan de klantvriendelijkheid verhogen. Deze paragraaf geeft inzicht in de tevreden en ontevreden punten van de call agent m.b.t. medewerkerstevredenheid. Onder de call agents is een enquête (Bouzaggaoui, Medewerkerstevredenheid, 2013) afgenomen m.b.t. de medewerkerstevredenheid. De enquête is verdeeld onder vijf verschillende onderwerpen:

- Functie.
- Werkdruk.
- Leidinggevende.
- Samenwerking en werksfeer.
- Organisatie.

Ieder onderwerp bevat een aantal gesloten vragen en een aantal open vragen. Voor ieder onderwerp worden de opvallende minpunten en de pluspunten beschreven. Met opvallend worden antwoorden bedoeld die minimaal twee keer hetzelfde zijn gegeven op de open vragen. Op de gesloten vragen wordt met de opvallende antwoorden bedoeld, waarvan minimaal de helft van de call agents meer tevreden dan ontevreden antwoorden hebben gegeven en andersom.

Onderwerp	Pluspunten	Minpunten	Cijfer
Functie (Gesloten)	9 call agents geven aan het werk met veel plezier te doen.	De call agents zijn ontevreden over de hygiëne en veiligheid rondom de werkplek.	6,2
Functie (Open)	- De call agents zijn het meest tevreden met de ervaring en kennis die ze opdoen m.b.t. pensioenen. - Contact met klanten spreekt ze goed aan.	Call agents geven aan in sommige gevallen de consumenten moeilijk te kunnen helpen door de werkwijze van a.s.r. (Bijvoorbeeld klanten niet direct kunnen helpen omdat intern nog gecommuniceerd moet worden met product line)	
Werkdruk (Gesloten)	Medewerkers hoeven haast nooit wegens ziekte te verzuimen.	N.v.t.	n.v.t.
Werkdruk (Open)	Ervaren weinig werkdruk.	Met betrekking tot werkdruk ervaren de call agents in piek momenten een hogere werkdruk.	
Leidinggevende (Gesloten)	- De call agents weten wat hun taken en bevoegdheden zijn. - De call agents geven aan voldoende mogelijkheid te hebben tot overleg met de leidinggevende.	N.v.t.	6,5
Leidinggevende (Open)	De meerderheid geeft aan dat de leeftijd van de leidinggevende een positieve werking op ze heeft.	De leidinggevende is onervaren.	
Samenwerking en werksfeer (Gesloten)	Uit de gesloten vragen valt op dat de call agents tevreden zijn met de samenwerking en werksfeer.	N.v.t.	6,8
Samenwerking en werksfeer (Open)	Sterk team die elkaar goed helpt en respect heeft voor elkaar.	N.v.t.	
Organisatie (Gesloten)	De call agents zijn trots op hun geleverde werk.	N.v.t.	6
Organisatie (Open)	Wil tot verbetering van de organisatie	Te veel focus op eigen organisatie i.p.v. klant	
Suggesties Opmerkingen	N.v.t.	N.v.t.	n.v.t.
Gemiddeld cijfer			6,3

Tabel 8 Medewerkerstevredenheid

Conclusie

Aan de enquête die is afgenomen bij de call agents m.b.t. de medewerkerstevredenheid, is te zien dat de medewerkers net voldoende tevreden zijn. Het gemiddelde cijfer voor medewerkerstevredenheid komt uit op een 6,3. Ze geven zowel pluspunten als minpunten op de onderwerpen. De opvallende minpunten worden gebruikt als input ter verbetering van de medewerkerstevredenheid. Onderstaande opsomming geeft de opvallende minpunten weer uit het onderzoek:

1. De call agents zijn ontevreden over de hygiëne en veiligheid rondom de werkplek.
2. Call agents geven aan in sommige gevallen de consumenten moeilijk te kunnen helpen door de werkwijze van a.s.r. (bijvoorbeeld klanten niet direct kunnen helpen omdat intern nog gecommuniceerd moet worden met de product line).
3. Met betrekking tot werkdruk ervaren de call agents in piek momenten een hogere werkdruk.
4. De leidinggevende is onervaren.
5. Te veel focus op eigen organisatie i.p.v. klant.

6. Bevindingen & Opties

In de analyse naar de huidige situatie is gebleken dat de telefonische bereikbaarheid onder de maat is en de klantvriendelijkheid bij een aantal call agents niet op niveau is. Om inzicht te krijgen in de verbeterpunten worden in dit hoofdstuk de bevindingen gedaan die uit de analyses naar voren zijn gekomen. Tevens wordt voor iedere bevinding een oplossing bedacht.

6.1 Telefonische bereikbaarheid

De bereikbaarheid is bij het team 'Pensioenen' ver onder de maat. Zij moeten een inhaalslag van vijf minuten en 20 seconden maken op de maximale wachttijd. Zij kunnen dit realiseren door te werken aan de bevindingen die zijn gedaan in de huidige situatie. In de onderstaande paragrafen worden de bevindingen beschreven en voorzien van een mogelijke optie. De optie geeft een beschrijving van de oplossing voor het probleem.

6.1.1 Processen

Uit onderzoek is gebleken dat de proces schema's niet worden gebruikt door de call agents. Zij weten niet dat deze er zijn, omdat deze zijn verouderd. Daarnaast bestaat er geen samenhang tussen de processen en applicaties. De call agent moet altijd de klant identificeren a.d.h.v. zijn BSN of Polis nummer. Wanneer de call agent een bepaalde vraag krijgt dient hij zelf op zoek te gaan naar de juiste applicaties om het juiste antwoord te vinden. Kortom het telefoon proces kent geen automatisering. Daarnaast zijn zij bij gebrek aan kennis afhankelijk van de senior. De call classificatie wordt ouderwets geregistreerd door een online formulier in te vullen. De resultaten van de call classificatie worden niet gecommuniceerd naar de FAQ beheerder. Tot slot is uit de analyse van de processen, naar voren gekomen dat de volwassenheidsniveau van het telefoon en FAQ proces, niveau 1 'Initieel' is.

Optie 1 Proces automatisering

Waar het team 'Pensioenen' als eerst aan moet beginnen is het updaten van de processen en ze ontwikkelen in Cordys. Cordys is een bestaande ERP Cloud oplossing binnen a.s.r. Door de processen in Cordys te ontwikkelen kan de samenhang tussen processen en applicaties gekoppeld worden. De processen worden hierdoor gestroomlijnd en de call agent hoeft minder activiteiten uit te voeren voor het bereiken van zijn doel. Bijvoorbeeld bij het ontvangen van een gesprek wordt via Mainframe A het nummer van de klant herkend, waardoor direct de juiste informatie op het scherm van de call agent staat. De call agent hoeft alleen een geboorte datum check te doen (zie voorbeeld proces 'Binnenkomend gesprek SOLL' in bijlage 11. Daarnaast kan bijvoorbeeld bij het doorlopen van een proces, automatisch correspondentie worden geopend van de klant. Zo hoeft de call agent niet meer handmatig te zoeken naar correspondentie. Door het registreren van de processen in Cordys, en het automatiseren van een aantal processen bereikt het team 'Pensioenen' de volwassenheidsniveau 2 'Beheerst'. De processen worden gepland, uitgevoerd en beheerst op projectniveau. Een koppeling tussen Cordys en de bestaande applicaties is gewenst. Wanneer de bestaande applicaties worden vervangen door één informatiesysteem, is optie 4 aangeraden.

Optie 2 Callcenter systeem met kennisbank

Het aanschaffen van een callcenter systeem met een kennisbank, zorgt voor het automatiseren van processen. Via een kennisbank hoeven call agents bij kennis gebrek niet meer naar een senior te lopen. Afhankelijk van de vraag vullen zij trefwoorden in de kennisbank in, om vervolgens informatie over het onderwerp te krijgen. Tevens kan via een kennisbank vastgelegd worden hoe vaak vragen zijn gesteld. De database houdt in de gaten hoe vaak een bepaalde vraag wordt geregistreerd en kan deze plaatsen op de FAQ site van a.s.r. Hier is een koppeling met de FAQ database nodig. Door het registreren van de calls via de kennisbank komt Google Docs te vervallen. De calls worden automatisch geclassificeerd tijdens het gesprek. Zie bijlage 11 voor voorbeelden van processen in de gewenste situatie bij het gebruik van een kennisbank.

Callcenter software oplossingen

- Software 1

Met software 1 gaat het team 'Pensioenen' richting een modernere callcenter omgeving. In software 1 draait het om het zo efficiënt mogelijk helpen van de klant. Door in één scherm te werken, krijgt de call agent bij het opnemen van de telefoon, direct inzicht in de klant zijn gegevens. Daarnaast is direct toegang tot een kennis database. De vraag van de klant wordt tijdens het bellen in de 'software 1' ingevoerd en als er al eerder een antwoord op gegeven is, kan deze rechtstreeks opgelezen worden. Daarnaast is het ook mogelijk om het direct te mailen naar de klant. Naast de standaard kanalen zoals telefoon, email en de

website, kan 'Software 1' ook toegang krijgen tot social media. Vragen die via de sociale media site van a.s.r. worden gesteld, komen rechtstreeks in de 'Software 1' portal van de call agent.

- **Software 2**

Met software 2 kan het aantal telefoontjes met 30% tot 50% verminderen. Via een kennis bank worden de meest gestelde vragen inzichtelijk gemaakt via de call agent. Wanneer de kennisbank volledig is ingericht kan de call agent hier altijd informatie uitputten om antwoord te geven op de klant zijn vragen. Daarnaast kan deze kennisbank input leveren voor het aanvullen van de FAQ site van a.s.r. Daarnaast geeft het ook de mogelijkheid aan de consument om via Live Chat een vraag te stellen. Zo worden het toevoegen van bestanden of het versturen van correspondentie, goedkoper, makkelijker en sneller voor zowel de klant als a.s.r.

6.1.2 Applicaties

Bij het inventariseren van de applicaties van het team 'Pensioenen' viel het aantal applicaties waar de call agents mee werkte, direct op. De call agents werken met 20 applicaties. Dit geeft direct een knelpunt aan voor de snelheid van afhandeling van telefoontjes. Door een lange afhandeltijd, is de call agent minder snel beschikbaar voor een nieuw telefoontje. Van de 20 applicaties zijn er 2 applicaties die direct betrokken zijn in het telefoon proces en 18 indirect. Deze 2 applicaties ('CC250 TPA' en 'Google Docs Call Classification'), die direct betrokken zijn en ondersteuning horen te bieden aan het telefoon proces, doen dit helemaal niet. Het registreren van calls op classificatie gebeurt via Google Docs handmatig door de call agent.

Daarnaast is er geen onderliggende koppeling tussen de applicaties. De call agents moeten afhankelijk van de vraag iedere keer opnieuw het BSN nummer of de polis nummer invoeren in een applicatie. Door te werken met 20 verschillende applicaties duurt het vinden van een antwoord in de applicaties gemiddeld 2 minuten en 4 seconden.

Mainframe Rotterdam (HLS) wordt als zeer gebruiksonvriendelijk ervaren. Er is geen inzicht in wat het zeer gebruiksonvriendelijk maakt. Daarnaast zijn er 12 applicaties die tussen gebruiksvriendelijk en gebruiksonvriendelijk zitten.

Optie 3 Ontsluiten gegevens naar 1 bronsysteem

Het probleem binnen het team 'Pensioenen' wat de telefonische bereikbaarheid onder druk zet, zijn het aantal applicaties waar de call agent mee moet werken. Het is aangeraden dit aantal applicaties te beperken. De ideale oplossing is 1 informatiesysteem, die informatie uitput uit de 19 verschillende bronsystemen. Zo kunnen uit de bestaande bronsystemen koppelingen gelegd worden naar één bronsysteem, waar één user interface over gebouwd wordt. Nader onderzoek naar de haalbaarheid van deze optie is gewenst.

Optie 4 Exporteren gegevens naar informatiesysteem

Het exporteren van de gegevens uit zoveel mogelijk bronsystemen naar 1 informatiesysteem. Daaroverheen moet een user interface gebouwd worden waar met behulp van het BSN nummer of Polis nummer alle gegevens van de klant in één scherm zichtbaar wordt. Door het inzetten van verschillende tabbladen, kan de call agent gemakkelijk naar het tabje waar de klant voor belt. Bijvoorbeeld, tabblad waardeoverdracht, tabblad echtscheiding en tabblad uitkering. Een koppeling tussen dit informatiesysteem en Cordys is gewenst. Zo kan met behulp van nummerherkenning direct de klantgegevens naar voren gehaald worden. Ook wordt tijdens het doorlopen van het proces automatisch correspondentie opgevraagd van de klant. Het voordeel van optie 4 tegenover optie 3, is dat bij het exporteren van de gegevens naar een informatiesysteem, de licentiekosten van de overige applicaties komen te vervallen. Nader onderzoek naar de haalbaarheid van deze optie is gewenst.

Optie 5 Mainframe Rotterdam laten vervallen

De klanten in Mainframe Rotterdam naar een gebruiksvriendelijkere omgeving overzetten, bijvoorbeeld Mainframe A. Hierdoor kan Mainframe Rotterdam vervallen.

Optie 6 Inzicht gebruiksvriendelijkheid

Meer inzicht creëren in de gebruiksvriendelijkheid van de 11 verschillende applicaties. Het EUCS kan als model gebruikt worden om die inzicht in kaart te brengen.

6.1.3 Kennis

Uit onderzoek naar de kennis van de call agents is gebleken dat deze onder de maat is. Call agents hebben van ruim 32 onderwerpen onvoldoende kennis of geven aan bijscholing nodig te hebben. Door het gebrek aan kennis zijn ze gemiddeld 65 seconden langer bezig met een gesprek.

Optie 7 Training call agents

De call agents dienen zo snel mogelijk een training te krijgen om hun kennis op niveau te krijgen. De product lines dienen een op maat gestelde training te geven aan de call agents. De informatie uit de kennis testen kan als input gebruikt worden om het trainingspakket samen te stellen. Om de kennis bij de call agent te borgen is het gewenst iedere 6 maanden een kennis test uit te voeren.

6.1.4 Informatievoorziening website

Een belangrijke vraag voor het team 'Pensioenen', is waarom de consumenten bellen. Vragen die ook via de website beantwoord kunnen worden, besparen het team 'Pensioenen' telefoontjes. Uit onderzoek is gebleken dat de meest gestelde vragen uit de 'Call Classification' voor 54% niet worden beantwoord op de FAQ site van a.s.r. Daarnaast zijn de meest gestelde vragen in de 'Call Classification' algemeen beschreven. Door dit kan er geen verdiepingsslag gemaakt worden op de detail van vraagstukken.

Optie 8 Kennis Database koppelen aan FAQ

Na het invoeren van optie 2; de implementatie van een callcenter systeem met een kennisbank, worden de vragen die bij het team 'Pensioenen' worden gesteld, geregistreerd tijdens het gesprek. Wanneer er een koppeling wordt gelegd tussen de FAQ database en de kennis database, worden de meest gestelde vragen automatisch verwerkt op de FAQ site van a.s.r. Hierdoor kan het callaanbod gereduceerd worden door de klanten hun antwoorden te geven op de FAQ site van a.s.r. Tevens kan een norm opgesteld worden voor het automatisch invullen van de FAQ van a.s.r. Wanneer bijvoorbeeld een vraag meer dan 50 keer per week wordt gesteld, kan dit automatisch geplaatst worden op de FAQ site van a.s.r. Intern dient de FAQ beheerder de gegeven vragen en antwoorden te controleren en deze volgens de richtlijnen van a.s.r. te beantwoorden. Op deze manier is het antwoord op de vraag altijd valide.

Optie 9 Status systeem opzetten in Cordys

Na onderzoek is gebleken dat de statusvragen van de consument vrijwel niet te beantwoorden zijn op de website van a.s.r. Consumenten die bijvoorbeeld willen weten wat de status is van hun waardeoverdracht, moeten zij het team 'Pensioenen' van het KCC bellen. Een mogelijkheid voor het digitaal verwerken van de status van een aanvraag is het inzetten van Cordys. Cordys maakt het met processen mogelijk interactie te maken met andere systemen. Door het implementeren van een status systeem op de website van a.s.r. kan de klant inzicht krijgen in de status van zijn aanvraag. Als voorbeeld kan een oplossing gerealiseerd worden waar de klant met een gebruikersnaam en wachtwoord inlogt op de website van a.s.r. Daar kan hij vervolgens onder het kopje 'Aanvragen' zien welke aanvragen hij/zij heeft gedaan. Als hij op één van die aanvragen klikt, ziet hij welke status die heeft. Dit kan zijn 'in behandeling', 'wordt verwerkt' etc. Om de klant nog meer inzicht te geven in de behandeling van het proces, kan een schatting gemaakt worden wanneer het proces afgerond is. Via web services worden signalen gestuurd vanuit de afdeling die met het proces bezig is naar de website van a.s.r. om aan te geven in welk stadium het proces is. Op deze manier kunnen de statusvragen aanzienlijk worden verminderd. Nader onderzoek naar de haalbaarheid van het status systeem is gewenst.

6.2 Klantvriendelijkheid

De klantvriendelijkheid is gemiddeld op niveau, op een 4 tal call agents na. Een factor die invloed kan hebben op de klantvriendelijkheid is de medewerkerstevredenheid. De call agents van het team 'Pensioenen' worden aangenomen met als profiel o.a. klantvriendelijke instelling. Gezien de vaardigheid wordt getoetst tijdens de sollicitatie, wordt er vanuit gegaan dat de call agents de vaardigheden bezit. Een verbeterslag maken van de klantvriendelijkheid bij de call agents wordt bepaald door de coaches. Een andere invloed op de klantvriendelijkheid is de medewerkerstevredenheid.

6.2.1 Medewerkerstevredenheid

Uit het onderzoek is gebleken dat 4 call agents onder de norm zitten van klantvriendelijkheid 'huisstijl a.s.r.'. Dit kan mede te maken hebben met de medewerkerstevredenheid van de call agents. De call agents geven aan ontevreden te zijn over de hygiëne en veiligheid rondom de werkplek. Daarnaast geven ze aan het vervelend te

vinden de consumenten moeilijk te kunnen helpen door de werkwijze van a.s.r. (bijvoorbeeld eerst intern communiceren met product line of een wijziging niet zelf kunnen doorvoeren, omdat alleen de product line dat mag). Met betrekking tot werkdruk ervaren zij in piek momenten een hogere werkdruk. Daarnaast irriteren een aantal medewerkers zich aan de onervarenheid van de leidinggevende. Tot slot merken zij tijdens de telefoontjes, dat de focus op de eigen organisatie invloed heeft op de manier hoe zij klanten kunnen helpen.

Optie 10 Posters en flyers

De 4 call agents via de coaches bewust maken van hun onvoldoende op klantvriendelijkheid. Vervolgens moeten de call agents continu bewust gemaakt worden van klantvriendelijkheid. Ieder gesprek dienen zij klantvriendelijk te zijn. De call agents kunnen hier aan herinnerd worden door het ophangen van posters of flyers op en rondom de werkplek, waar slogans staan over klantvriendelijkheid. Binnen 1 maand dienen deze posters en flyers, ontworpen, geprint en opgehangen zijn.

Optie 11 Bewustwording en herinnering huisregels a.s.r.

Medewerkers bij de introductiedagen bewust maken van de a.s.r. huisregels. Daar staat o.a. in dat de medewerker verantwoordelijk is voor het schoon achterlaten van de werkplek. Voor bestaande medewerkers dient binnen een week een mail rondgestuurd te worden met de huisregels, waar specifiek wordt verwezen naar het schoon houden van de werkplek.

Optie 12 Nakomen afspraken

Gezien de functiescheiding is het niet mogelijk om de call agents bevoegdheden te geven als die van de product line 'Pensioenen'. Daarnaast is het niet mogelijk om de klant door te verbinden naar de product line (door de regels van a.s.r. en eisen die het keurmerk stelt). De call agent kan de consument alleen op de hoogte houden wanneer hij/zij een antwoord kan verwachten op zijn vraag. Het maken van een terugbelafpraak en die nakomen of het beantwoorden via mail zijn de mogelijkheden om de klant niet zelf de moeite in handen te geven.

Optie 13 Inzetten mailers

Tijdens piek momenten in de telefoon, het maximale aan mailers inzetten op de telefoon. Het maximale aan mailers en het piek moment dient bepaald te worden door de real time manager.

Optie 14 Leidinggevende opleiden

Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij ook met de call agents problemen kan oplossen omtrent vragen over pensioenen. Om als vraagbaak te dienen voor zijn team, is het wenselijk dat de teamleider ook een pensioentraining volgt. Het is gewenst de leidinggevende te voorzien van cursus materiaal om zoveel mogelijk kennis op te doen over de stof van pensioenen. Daarnaast kan de leidinggevende, wanneer de call agents worden getraind, de sessies bijwonen. Zijn kennis dient zes maanden na het leveren van het cursus materiaal, getoetst te worden.

Optie 15 Focus op eigen organisatie i.p.v. klant

Jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek afleggen bij de klanten en deze als input gebruiken voor het helpen van consumenten en klanten. Hier kan bijvoorbeeld een nieuwe strategie uit rollen om uiteindelijk de focus meer op de klant te leggen dan op de organisatie.

7. Selectie opties

Uit de analyse van de factoren zijn een aantal opties naar voren gekomen die de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid kunnen verbeteren. In totaal zijn er 15 opties naar voren gekomen die impact hebben op het behalen van de hoofdvraag. Welke opties de meeste impact hebben en het snelst gerealiseerd kunnen worden zijn gewenst. In dit hoofdstuk worden door middel van criteria de beste opties geselecteerd.

AFAS

Het selecteren van de beste oplossingen wordt gedaan door te kijken naar het model AFAS. Het AFAS model heeft vier selectiecriteria genaamd Affordable, Feasible, Acceptable en Sustainable (S. Walentowitz, 2007). Wat het volgende inhoudt:

- Aanvaardbaar
- Uitvoerbaar
- Betaalbaar
- Duurzaam

Onder aanvaardbaar wordt gekeken in welke mate de call agents de optie accepteren. Onder uitvoerbaar wordt gekeken in hoeverre de optie uit te voeren is. Onder betaalbaar wordt gekeken in welke mate de optie te betalen is. Onder Duurzaam wordt gekeken in welke mate de optie duurzaam is, ofwel meer opbrengsten meeneemt dan kosten. De opties worden op basis van de vier criteria gekozen. De mate wordt ingevuld op basis van de volgende schaal:

1. Laag
2. Midden
3. Hoog

Tabel 9 Criteria advies

Optie	Aanvaardbaar	Uitvoerbaar	Betaalbaar	Duurzaam	Score
1. Proces automatisering	Hoog	Laag	Laag	Hoog	8
2. Kennis Database	Hoog	Midden	Midden	Hoog	10
3. Eén bronsysteem	Hoog	Laag	Laag	Laag	6
4. Eén informatiesysteem	Hoog	Laag	Laag	Hoog	8
5. Mainframe Rotterdam laten vervallen	Hoog	Midden	Midden	Laag	8
6. Inzicht gebruiksvriendelijkheid	Hoog	Midden	Laag	Midden	8
7. Training call agents	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	12
8. Kennis database koppelen aan FAQ database	Hoog	Midden	Midden	Hoog	10
9. Status systeem opzetten in Cordys	Midden	Laag	Laag	Midden	5
10. Posters en Flyers	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	12
11. Bewustwording huisregels a.s.r	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	12
12. Nakomen afspraken	Laag	Midden	Hoog	Midden	8
13. Inzetten mailers	Midden	Hoog	Hoog	Hoog	11
14. Leidinggevende opleiden	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	12
15. Klanttevredenheidsonderzoek	Midden	Midden	Midden	Midden	8

De opties die een score hebben van 10 of hoger worden uitgewerkt in het advies. Deze hebben in het kader van de vier criteria van AFAS de meeste opbrengst voor het team 'Pensioenen'. Dat zijn de opties:

1. Kennis Database
2. Training call agents
3. Kennis database koppelen aan FAQ database
4. Posters en Flyers
5. Bewustwording huisregels a.s.r
6. Leidinggevende opleiden

Vanwege de beperkte tijd is het niet mogelijk geweest bij de selectie van de mogelijke opties, het management erbij te betrekken. Het is aangeraden om de selectie in tabel 9 nogmaals te doen in overleg met het management. De huidige selectie van opties is gedaan op basis van eigen inzicht en na verschillende gesprekken met verschillende call agents.

8. Advies

In het voorgaande hoofdstuk is een selectie gemaakt in de mogelijke opties die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Van de 15 opties zijn er 6 opties uit gekomen die in het kader van AFAS de meeste opbrengst zal leveren in het behalen van de hoofdvraag. In dit hoofdstuk worden deze adviezen verder uitgewerkt. In het implementatieplan (bijlage 12) zijn de adviezen in hoofdlijnen uitgewerkt m.b.t. tot het implementeren van de adviezen.

8.1 Advies 1 Callcenter systeem met kennisbank

Een callcenter systeem met kennisbank zorgt ervoor dat de informatie die een call agent nodig heeft altijd beschikbaar is. In de kennisbank worden vragen geregistreerd met een antwoord. Het aanschaffen van een callcenter pakket die deze functionaliteit bevat is gewenst. CC250 TPA is verouderd en bevat te weinig functionaliteit om te functioneren in een moderne callcenter omgeving. Een moderne callcenter omgeving is gewenst voor a.s.r. in het kader van slechte bereikbaarheid. In het hoofdstuk 'Bevindingen' is voor callcenter software oplossingen twee voorbeelden van pakketten beschreven die een kennisbank bevat. De overgang van CC250 TPA naar een nieuwe callcenter software dient opgestart te worden in een nieuw project. In het project zal er een selectie plaatsvinden naar de beste callcenter oplossing. Onder beste kunnen de volgende selectiecriteria worden gehanteerd:

- Het softwarepakket bevat klantregistratie met nummerherkenning of e-mail herkenning. Waar onder andere de volgende gegevens in voor komen.
 - Wie belt er?
 - Is hij/zij een bestaande klant?
 - Welke diensten neemt deze klant nu af?
 - Heeft hij/zij al eerder gebeld deze week?
 - Welke vragen heeft hij/zij al eerder gesteld?
- Het softwarepakket bevat een kennisbank
- Het softwarepakket is zo goedkoop mogelijk
- Het softwarepakket is uit te breiden met extra functionaliteiten indien nodig.
- Het softwarepakket is zelf te beheren

Uiteraard zal intern bepaald moeten worden welke selectiecriteria er gebruikt worden. Na het selectietraject moet er een impactanalyse gemaakt worden op de huidige processen. Bij het veranderen van de processen, moeten de call agents naderhand opgeleid worden om met de nieuwe processen en de callcenter software te kunnen werken.

Een business case moet opgesteld worden om te kijken hoelang het duurt, voordat het softwarepakket zich terug verdient¹. Tot slot moet er iemand aangewezen worden die de callcenter software gaat beheren.

8.2 Advies 2 Kennis Database koppelen aan FAQ

Na het implementeren van een callcenter pakket met een geïntegreerde kennisbank is het gewenst meer te doen met die kennis bank. Door een koppeling te leggen van de kennisbank database met de FAQ database van de website van a.s.r. kunnen de meest gestelde vragen via de kennisbank direct geregistreerd worden in de FAQ database van de website van a.s.r.

Dit tweede project dient opgestart te worden nadat advies 1 is gerealiseerd. Uiteindelijk zal een goed ingerichte FAQ site van a.s.r. zorgen voor een lager callaanbod.

8.3 Advies 3 Training Call agents

Het opleiden van de call agents naar het gewenste niveau moet opgezet worden in een project. Dit project dient zo snel mogelijk opgestart te worden. Call agents die voldoende kennis hebben, besparen tijd in het afhandelproces. Daarnaast zorgen zij voor adequate afhandeling van de telefoontjes. Met de input vanuit de kennis testen dient een persoon uit het regie team een opleidingspakket op te stellen. Dit opleidingspakket wordt gegeven aan alle call agents. Door de drukte in de telefoon en het risico te vermijden onderbezetting te

¹ Het invoeren van een callcenter software oplossing met een kennisbank zorgt voor een lager callaanbod en sneller afhandeling van de telefoontjes.

hebben, is het gewenst de training na werktijd te geven. Door de gehele groep in één keer op te leiden, worden kosten bespaard. Na zes maanden dient opnieuw een kennis test afgenomen te worden onder de call agents.

8.4 Advies 4 Posters en flyers

Om klantvriendelijkheid continu onder de aandacht te brengen is het gewenst om op en rondom de werkplek posters en flyers op te hangen die de call agent herinneren aan de zes factoren van klantvriendelijkheid. Daarnaast dienen de flyers opvallend te zijn door gebruik te maken van illustraties en opvallende kleuren. Slogans als 'Neem altijd op met een glimlach' kunnen op de poster of flyer staan. Call agents die continu bewust worden gemaakt van klantvriendelijkheid, zullen zich eerder klantvriendelijk opstellen. Uiteraard speelt de tevredenheid van de call agent ook een rol. Het is gewenst ieder jaar een medewerkerstevredenheid onderzoek uit te voeren. Op die manier borgt men de medewerkerstevredenheid en de klanttevredenheid.

8.5 Advies 5 Bewustwording huisregels a.s.r.

Voor een schone werkplek in het team 'Pensioenen' is het aan te raden de call agents te herinneren aan de huisregels van a.s.r. In deze huisregels staat beschreven wat er van de werknemers van a.s.r. wordt verwacht m.b.t. het schoonhouden van de werkplek. De call agents dienen zo snel mogelijk op de hoogte gehouden worden van deze huisregels. Via een groepsvergadering of via e-mail kunnen de call agents deze huisregels ontvangen. Met een schone werkplek zullen de call agents minder geïrriteerd zijn, wat leidt tot hogere medewerkerstevredenheid.

8.6 Advies 6 Leidinggevende opleiden

Voor het voorkomen van irritaties onder de call agents jegens de onervaren leidinggevende is het gewenst de leidinggevende zo snel mogelijk op te leiden. De leidinggevende moet voorzien worden van cursus materiaal, die hij de komende weken kan bestuderen. Daarnaast kan de leidinggevende de sessies bijwonen die de call agents gaan volgen. Met de leidinggevende wordt afgesproken op welke datum hij een toets zal krijgen om zijn kennis te toetsen. De leidinggevende dient zijn kennis op peil te houden door de ontwikkelingen rondom pensioenen in de gaten te houden.

8.7 Lange termijn doelstelling

Ondanks dat er is gekozen uit de beste oplossingen in het voorgaande hoofdstuk, wordt geadviseerd om het advies 'Exporteren gegevens naar een informatiesysteem' mee te nemen en deze nader te onderzoeken voor in de toekomst. Deze kan gepaard gaan met advies 'Proces automatisering'. De twee adviezen score een 8 uit de 12 punten en zullen ondanks de hoge kosten die zij met zich meebrengen, in de toekomst wellicht terugverdienen. Door te streven naar een callcenter dat werkt met een informatiesysteem, zal de afhandeltijd verkort worden, vooral wanneer de processen mee worden geautomatiseerd. Handmatige handelingen in de backoffice applicaties komen te vervallen doordat geautomatiseerde processen automatisch formulieren of correspondentie opvragen. Daarnaast is het niet meer mogelijk verkeerde informatie op te vragen en de klant van verkeerde informatie te voorzien. En de grootste kostenpost die komt te vervallen zijn licentiekosten van maximaal 20 verschillende applicaties. Nadat de voorgaande adviezen zijn geïmplementeerd kan overwogen worden om een groep mensen aan te wijzen binnen a.s.r. die een projectvoorstel maken voor het onderzoeken van de twee opties. In dit projectvoorstel is het belangrijk de kosten en opbrengsten in kaart te brengen, gezien dat de sleutel is naar een budget voor het project. In bijlage 13 is het plan van aanpak uitgewerkt om een onderzoek te starten naar 'Eén informatiesysteem'.

In de volgende paragraaf zijn de adviezen uitgewerkt in een planning. Voor een gedetailleerde planning is het implementatieplan te raadplegen. Dit implementatieplan is toegevoegd als bijlage 12.

8.8 Planning

In de onderstaande planning is te zien dat de eerste twee adviezen opeenvolgend zijn. Dit zijn grote projecten die vergeleken met de overige vier projecten, meer tijd in beslag nemen. De overige vier adviezen, lijken in eerste instantie veel tijd te kosten. De duur van de overige vier projecten heeft te maken met het borgen van de adviezen. Namelijk na 3 maanden de kennis van de call agents weer meten, de klantvriendelijkheid maandelijks wordt gemonitord en de leidinggevende na 3 maanden wordt getoetst. Zoals eerder aangegeven is een gedetailleerde versie van deze planning te raadplegen in het implementatieplan.

Tabel 10 Planning adviezen

Faser 20 Planning adviezen

Planning	3 juni 2013	10 juni 2013	17 juni 2013	24 juni 2013	1 juli 2013	8 juli 2013	15 juli 2013	22 juli 2013	29 juli 2013	5 augustus 2013	12 augustus 2013	19 augustus 2013	26 augustus 2013	2 september 2013	9 september 2013	16 september 2013	23 september 2013	30 september 2013	7 oktober 2013	14 oktober 2013	21 oktober 2013	28 oktober 2013	4 november 2013	11 november 2013	18 november 2013	25 november 2013
	JUN				JUL				AUG				SEP				OKT				NOV					
Advies 1 Callcenter systeem met kennisbank																										
Advies 2 Kennisbank Database koppelen aan FAQ																										
Advies 3 Training call agents																										
Advies 4 Posters en flyers																										
Advies 5 Bewustwordi ng huisregels a.s.r.																										
Advies 6 Leidinggeven de opleiden																										

Fases

Mijlpalen



Fases

Mijlpalen

Evaluatie procesgang

Nu het einde nadert kan ik als afstudeerder terug kijken naar het proces. Het proces van solliciteren tot en met het opleveren van de scriptie. Ruim 3 maanden voordat ik moest beginnen met afstuderen begon ik al met het versturen van sollicitaties. Dit heb ik opgepakt door gebruik te maken van verschillende kanalen:

- Eigen netwerk
- Social Media
- HU vacature site
- Stage vacature sites

Uiteindelijk wist ik via de HU vacature site een vacature te bemachtigen die in mijn interesse gebied viel. Er stond een afstudeeropdracht in het kader van innovatie. Het proces van het zoeken naar een KPI die het bedrijf inzichtelijk maakt waar ze kosten kunnen besparen tot het realiseren van de KPI in een mobiele applicatie via business intelligence. Nadat ik op sollicitatiegesprek was geweest, kreeg ik meteen te horen dat ik de geschikte persoon was voor de opdracht. Twee maanden later begon ik bij a.s.r. in het innovatieteam. Na een paar dagen bezig te zijn geweest met het plan van aanpak, heb ik direct het eerste contact gelegd met de docentbegeleider. We keken samen inhoudelijk naar de opdracht en helaas ging het uitvoeren van de opdracht niet door. Ondanks dat de opdracht intern door school werd goedgekeurd heeft de docent begeleider de opdracht naderhand toch afgekeurd. De opdracht bevatte onvoldoende onderzoek voor een afstudeerder.

Ik was radeloos op dat moment, gezien ik al begonnen was met afstuderen. Naderhand ben ik twee weken bezig geweest voor het vinden van een nieuwe opdracht binnen a.s.r. Uiteindelijk is dat gelukt en kon ik meteen weer aan de slag. Toen ik eenmaal de smaak te pakken had, werd ik ziek en lag ik een week lang met griep in bed. Ondertussen zat ik met de gedachte al drie weken verloren te hebben. Dit moest ik koste wat het kost, weer inhalen. Eenmaal beter, ben ik als een speer aan de slag gegaan aan het onderzoek. Ik maakte voorsprongen op de planning die ik had gemaakt. Ik had de tijd die ik verloren had, deels ingehaald.

Eind april was ik de laatste resultaten aan het verwerken, het was tijd voor een afspraak met de docentbegeleider om een stage bezoek te plannen. Dit ging helaas niet van een leien dakje. Omdat ik afhankelijk was van drie mensen die bij het gesprek moesten zijn. Uiteindelijk wist ik na heen en weer plannen een datum te prikken in de derde week van mei 2013. Ondertussen kwam de mei vakantie aan en had ik mijn werk nog steeds niet kunnen laten zien aan de docentbegeleider. Ik verstuurde mijn werk 1 week voordat de docent op bezoek kwam op. Daar kwam voldoende feedback uit, waar volgens de docentbegeleider nog zeker drie weken werk aan zit. Dat bracht mij meteen in paniek omdat ik nog maar anderhalve week had voor het inleveren van mijn scriptie. Ondanks de paniek heb ik alle moed en motivatie bij elkaar geraapt en als een speer gewerkt aan de feedback van de docentbegeleider. Deze wist ik in een zeer korte tijd te verwerken waardoor ik toch nog voor de deadline, mijn scriptie heb kunnen afronden.

Door dit hele proces van afstuderen, ben ik zo veel wijzer en gedisciplineerder geworden. Het functioneren in een organisatie heb ik ontzettend veel van geleerd. Ik ben door het werk dat ik heb opgeleverd en de manier waarop ik dat heb bereikt, ontzettend trots op mezelf! Daarnaast kan ik Desiree Villa Bahamon, die de begeleiding deed vanuit a.s.r., niet genoeg bedanken voor haar vertrouwen en tijd die ze in mij heeft gestoken. Desiree, ontzettend bedankt voor de het stimuleren in de onzekere tijden die ik heb meegemaakt! En niet te vergeten, Gert van Hardeveld. Die in zo een korte tijd mij heeft kunnen laten inzien welke omslag ik moest maken om een mooi rapport op te leveren. Dankzij de feedback van Gert van Hardeveld is het mij gelukt om het rapport nog beter te maken. Ik ben je hier zeer dankbaar voor!

Bronvermelding

Boeken

- Bouzaggaoui (2013), *Plan van Aanpak Onderzoek naar de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid binnen het Klant Contact Centrum van a.s.r.* Utrecht: a.s.r.
- Bosmans B. (2004), *Klantgericht Telefoneren*. Den Haag: Academic Service.
- Dale V. (2009). Van Dale middelgroot woordenboek Nederlands. VKB Media.
- Doornik P.F., Der Kinderen P.M.J. (2010). *Pensioen in 100 vragen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Emmerik R. (2012). *Kwaliteitsmanagement (2^e herziene druk)*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- H.B. Kok (200). *Marketing in Maintenance*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press
- J.J. Cannegieter (2009). *De kleine CMMI voor ontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Mahieu J (2001). *Klantvriendelijkheid aan de balie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Mittelmeijer J. (2012). *Klantcontact voor Dummies*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Plooi F. (2011). *Onderzoek doen (2^e editie)*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Steehouder, M. (2012). *Leren Communiceren (6^e herziene druk)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Stichting toetsing verzekeraars (2013). *Handboek Keurmerk Klantgericht Verzekeren*. Voorburg: Stichting toetsing verzekeraars.
- Vincie van G. (2012). *Klantencommunicatie*. Houten: Uitgeverij Uniboek.
- Vries Jr. W., van Helsdingen P., Borchert T. (2012). *Service Marketing Management An Introduction*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Internet

- A.s.r. (2013). Datum geraadpleegd 23 mei 2013. <https://www.asr.nl/over-asr/Organisatie/Paginas/missie-en-visie.aspx>
- A. el Bouzaggaoui (2013). *Gebruiksvriendelijkheid applicaties*. Datum geraadpleegd 15 april 2013. https://docs.google.com/forms/d/1QEjU5xopxo_JGeFoWGT-EEZ0GWdLBjPUwrABGqO1fAc/viewanalytics
- A. el Bouzaggaoui (2013). *Medewerkerstevredenheid*. Datum geraadpleegd 16 april 2013. https://docs.google.com/forms/d/1_8Qm8xmhRTJ25px7C89cpH1phoSFi0uMtMgwfp4jDjI/viewanalytics
- A. el Bouzaggaoui (2013). *Kennis test*. Datum geraadpleegd 17 april 2013. <https://docs.google.com/forms/d/1ByK1ba62DPPK6rwTH2IBqzs0cyooyT6H07PrXMA8WFI/viewanalytics>
- Afstudeerbegeleider (Zonder datum). *Afstudeerbegeleider scriptiehulp*. Datum geraadpleegd 21 februari 2013. <http://www.afstudeerbegeleider.nl/scriptie-hulp/hoofdvraag/>
- Brinkhof D. (Zonder datum). *Uw telefonische dienstverlening verdient extra aandacht*. Datum geraadpleegd 11 maart 2013. http://www.ipsos-nederland.nl/images/documenten/Ipsos_Contact_Basics_Leaflet.pdf
- ITO (Zonder datum). *Onderzoek naar de klantgerichtheid van inboundtelefonie, e-mail en webforms*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. <http://www.itoklantenservicecentrum.nl/wb/pages/actueel/downloads.php>
- Kunst G. (Zonder datum) *Verbetering telefonische bereikbaarheid*. Datum geraadpleegd 11 maart 2013. http://www.sharedvalues.nl/images/upload/value_paper_verbetering_telefonische_bereikbaarheid.pdf
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek [Zonder datum]. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. <http://www.tuxx.nl/hrm/medewerkerstevredenheidsonderzoek/>
- Stichting toetsing verzekeraars (2013). *Handboek KKV*. Datum geraadpleegd 14 februari 2013. http://toetsingverzekeraars.nl/files/6813/6264/2787/Handboek_2013.pdf
- Telefonische bereikbaarheid [Zonder datum]. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.telefooncentralesite.nl/tips_trucs/bereikbaarheid/

Artikelen

- Auditel (Zonder datum) *Bereikbaarheid in de 21^e eeuw*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.auditel.nl/images/stories/docs/thema_bereikbaarheid21eeuw.pdf
- Bouwer E. (oktober 2010) *Wat de klant echt wil? Veel meer dan gewoon goede service*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. [http://callcentermakelaar.nl/site/0D8FFCAF2234098FC12577CB002CBCAE/\\$FILE/CCM%20-%20Klantbeleving%20en%20klanttevredenheid%20optimaliseren%20in%20het%20callcenter.pdf](http://callcentermakelaar.nl/site/0D8FFCAF2234098FC12577CB002CBCAE/$FILE/CCM%20-%20Klantbeleving%20en%20klanttevredenheid%20optimaliseren%20in%20het%20callcenter.pdf)
- F.D. Davis (1989). *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. Datum geraadpleegd 22 mei 2013.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/249008?uid=3738736&uid=2134&uid=371759651&uid=2&uid=70&uid=3&uid=371759641&uid=60&sid=21102249181521>

- S. Walentowitz (2007). *Acceptable, Feasible, Affordable, Sustainable safe?*. Datum geraadpleegd 23 mei 2013. http://www.medicusmundi.ch/mms/services/bulletin/bulletin105_2007/kap1/Walentowitz.html
- T.P. Monsuwe, B.G.C. Dellaert K. Ruyter (2004). *What drives consumers to shop online? A literature review*. Datum geraadpleegd 22 mei 2013. <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=2720>
- Westera E. J. (februari 2011) *Norm voor telefonische bereikbaarheid is pittig, maar haalbaar*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.brightbridge.nl/fileadmin/user_upload/brightbridge/ygortzak/Mijn_documenten/Artikel_Teleconmagazine_-_NEN_norm_8878.pdf

Interviews

- Daniëlle Brinkhof (10 april 2013). *Factoren voor telefonische bereikbaarheid*. Ipsos Nederland. <http://www.ipsos-nederland.nl>
- Johan Valk (4 april 2013). *Factoren voor telefonische bereikbaarheid*. Welcome Works. <http://welcomeworks.nl/index.htm>
- Rene Verhoofdstad (2 april 2013). *Factoren voor telefonische bereikbaarheid*. Telan. <http://telan.nl>
- Sibylle Moning (5 april 2013). *Factoren voor telefonische bereikbaarheid*. Stichting toetsing verzekeraars. <http://toetsingverzekeraars.nl>

Verklarende woordenlijst

Begrip	Definitie
KCC	Klant Contact Centrum
KKV	Keurmerk Klantgericht Verzekeren
WOD	Waardeoverdracht
Product line	Afdeling die de producten van a.s.r. samenstelt
Mystery Caller	Een medewerker van Stv. die zich voordoet als consument en zijn bevindingen doet m.b.t. klantvriendelijkheid.
Web services	Een webservice kan omschreven worden als een interface van een applicatiecomponent die toegankelijk is via standaard webprotocollen en waarbij wordt gecommuniceerd via XML zonder menselijke tussenkomst

BIJLAGE

Bijlage 1 (Plan van Aanpak)

Plan van aanpak

Onderzoek naar de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid binnen het Klant Contact Centrum van a.s.r.

Dit document beschrijft de afstudeeropdracht van Anouar el Bouzaggaoui uitgevoerd binnen de afdeling Klant Contact Centrum, cluster 'Pensioenen' bij a.s.r.

Datum: 27 maart 2013

Versie: 1.0



a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Auteur:	Anouar el Bouzaggaoui
Student Nr.:	1573541
Opleiding:	Business IT & Management
Tel. Nr. Werk:	06 51 110 182
Tel. Nr. Mobiel:	06 48 777 477
E-mail	anouar.elbouzaggaoui@student.hu.nl anouar.elbouzaggaoui@asr.nl

Onderwijsinstelling:	Hogeschool Utrecht
Docent begeleider:	Gert van Hardeveld
Nr. Werk:	06 53 589 441
E-mail:	gert.vanhardeveld@hu.nl

Bedrijfsnaam:	a.s.r.
Adres:	Archimedeslaan 10
Postcode:	3584 BA Utrecht
Bedrijf begeleider:	Désirée Villa Bahamón
Nr. Werk:	06 51 458 303
E-mail:	desiree.villa.bahamon@asr.nl

Documenthistorie

Versie	Datum	Omschrijving	Auteur
0.1	05-02-2013	Opzet plan van aanpak	Anouar el Bouzaggaoui
0.2	07-02-2013	Review Gert Hardeveld verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.3	14-02-2013	Herformulering opdracht vanuit KCC verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.4	26-02-2013	Review Jane Noordwijk verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.5	27-02-2013	Review Désirée Villa Bahamón verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.6	28-02-2013	Review Désirée Villa Bahamón Verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.7	01-03-2013	Review Jane Noordwijk verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.8	01-03-2013	Review Gert van Hardeveld verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.9	19-03-2013	Review Jane Noordwijk verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.10	26-03-2013	Review Désirée Villa Bahamón verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui
0.11	27-03-2013	Review Désirée Villa Bahamón verwerkt	Anouar el Bouzaggaoui

Review en aanpassingen

Versie	Datum	Omschrijving	Van
0.2	07-02-2013	Nader overleg, de opdracht herformuleren.	Gert Hardeveld
0.3	14-02-2013	Na intern overleg, nieuwe opdracht ontvangen van het KCC: - Achtergrond opdracht - Probleemstelling	Désirée Villa Bahamón Jane Noordwijk Geke Heikoop
0.4	26-02-2013	- Probleemstelling - Doelstelling - Scope - Deelvragen	Jane Noordwijk
0.5	27-02-2013	- Het hele Plan van aanpak	Désirée Villa Bahamón
0.6	28-02-2013	- Het hele Plan van aanpak	Désirée Villa Bahamón
0.7	01-03-2013	- Aanleiding opdracht - Probleemstelling - Deelvragen	Jane Noordwijk
0.8	01-03-2013	- Probleemstelling - Hoofdvraag - Deelvragen	Gert van Hardeveld
0.9	18-03-2013	Deelvragen (Medewerkerstevredenheid discutabel)	Jane Noordwijk
0.10	25-03-2013	Het hele Plan van aanpak	Désirée Villa Bahamón
0.11	27-03-2013	Inleiding Bijlage	Désirée Villa Bahamón

Inhoud

Inleiding	48
1. De onderzoeksopdracht	49
1.1 De organisatie en afdeling	49
1.2 Aanleiding	49
1.3 Context	50
1.4 Probleemstelling	50
1.5 Doelstelling	51
1.6 Scope	51
1.7 Uitsluitingen	51
1.8 Hoofdvraag	51
1.8.1 Deelvragen	51
1.9 Stakeholders	52
2. Onderzoeksactiviteiten	53
2.1 Onderzoeksfases	53
2.2 Fase 1	53
2.3 Fase 2	53
2.4 Fase 3	53
2.5 Fase 4	53
2.6 Fase 5	53
2.7 Fase 6	54
2.8 Op te leveren producten	54
3. Aanpak	55
3.1 Methoden	55
3.2 Middelen	55
3.3 Vereiste (vak)kennis / technieken	55
4. Risico's	56
5. Planning	57
Bronvermelding	59
Bijlage 1 norm 'Telefonisch Contact' van het KKV	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 onderbouwing keuze cluster 'Pensioenen'	61

Inleiding

Telefonische bereikbaarheid speelt in de laatste jaren een grote rol bij groeiende ondernemingen. Bedrijven worden door de groei aan klanten steeds slechter bereikbaar. Het slecht bereikbaar zijn heeft negatieve invloed op de klanten. Op deze manier kunnen bedrijven klanten verliezen en minder klanten werven door de negatieve mond-tot-mond reclame.

De verzekeraar a.s.r. heeft ook te kampen met slechte bereikbaarheid. Bij één of meerdere clusters van het Klant Contact Centrum (KCC) van a.s.r. is de bereikbaarheid onder de maat. Uit vooronderzoek is gebleken dat het cluster 'Pensioenen' het meeste baat heeft bij advies voor betere bereikbaarheid. Als referentiekader voor goede bereikbaarheid heeft a.s.r. zich aangemeld voor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV).

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren beoordeelt verzekeraars op de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid. Het bestaat uit een 17 normen waar de verzekeraar aan moet voldoen. De norm dat het onderzoek belicht wordt gedefinieerd als 'Telefonisch Contact'. De norm eist een goede bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van de verzekeraar.

Voor het onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kan het cluster 'Pensioenen' de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid zodanig verbeteren, dat zij voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV van 2013?

In dit document staat beschreven hoe de afstudeerder de hoofdvraag gaat beantwoorden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de opdracht beschreven die wordt uitgevoerd bij het cluster 'Pensioenen'.

In hoofdstuk 2 zijn de onderzoeksactiviteiten.

Hoofdstuk 3 geeft de aanpak en methodieken weer van het onderzoek.

De risico's die zich kunnen voordoen tijdens het onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk 4.

De activiteiten van het onderzoek worden in hoofdstuk 5 in de vorm van een planning weergegeven

Vervolgens is de bronvermelding opgenomen en ten slotte de bijlagen 1 en 2 met daarin respectievelijk de norm 'Telefonisch Contact' en de onderbouwing van de keuze van onderzoek voor het cluster Pensioenen.

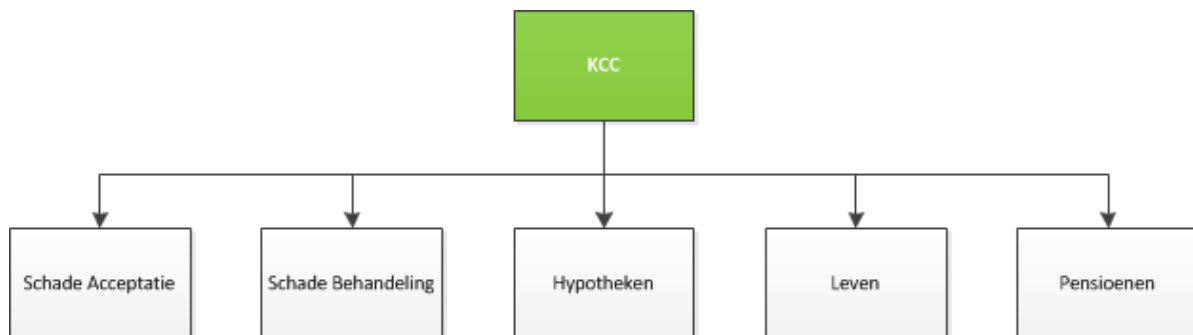
1. De onderzoeksopdracht

Het Klant Contact Centrum van a.s.r. wil het KKV graag halen, maar kan door één of meerdere clusters niet aan de telefonische bereikbaarheid voldoen. Dit hoofdstuk beschrijft de afdeling KCC en welke problemen zij ondervinden m.b.t. de telefonische bereikbaarheid en (mogelijk) klantvriendelijkheid.

1.1 De organisatie en afdeling

Samen met andere labels is a.s.r. onderdeel van ASR Nederland. ASR Nederland behoort tot één van de grootste verzekeringsmaatschappijen van Nederland. ASR Nederland bestaat uit de labels, a.s.r. Ardanta, De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen. Zij bieden een breed assortiment aan verzekeringsproducten.

De consumenten (Klanten en potentiële klanten) van a.s.r. kunnen met vragen over producten contact opnemen met het KCC. Het KCC is in vijf clusters ingedeeld zoals is afgebeeld in onderstaand organogram.



Figuur 14 Afdeling KCC

De consumenten kunnen het KCC bereiken via verschillende telefoonnummers. Ieder cluster heeft een eigen nummer die te vinden is op de website, brochures en polisblad. Hieronder staat in het kort beschreven waar de clusters in het algemeen over gebeld worden.

- Cluster 'Schade Acceptatie' wordt gebeld over het accepteren en beëindigen van schadeverzekeringen.
- Schade behandeling wordt vooral gebeld over schades die zijn gemaakt door de consument;
- Het cluster 'Hypotheek' wordt vooral gebeld om meer informatie te verstrekken over het product;
- Idem voor het cluster 'Leven', bellen de consumenten voor meer informatie over het product;
- Pensioenen krijgt vooral vragen over de uitbetaling van uitkeringen en verzoeken voor het wijzigen van NAW gegevens.

De medewerkers die voor een bepaald cluster komen te werken, krijgen een training gericht op schade, hypotheek, leven of pensioenen. Deze medewerkers bekleden de functie als call agent en zijn er om de consumenten te woord te staan.

1.2 Aanleiding

De telefonische bereikbaarheid is bij callcenters volop in de belangstelling. De meest voorkomende klachten bij callcenters is het te lang in de wacht staan en van het kastje naar de muur worden gestuurd. Lange wachttijden en geïrriteerde consumenten kosten de organisatie niet alleen veel tijd, maar ook veel geld. Voor a.s.r. is het belangrijk om dit soort irritaties bij de klant te voorkomen. De afdeling KCC speelt een belangrijke rol in dit aspect en moet ervoor zorgen dat zij de consument zoveel mogelijk, snel en vriendelijk te woord staat. Om te kunnen aantonen dat a.s.r. ook voldoet aan een snelle en vriendelijke afhandeling van de telefoontjes, doet het KCC mee met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV).

Het KKV is een keurmerk dat verzekeraars beoordeelt op een 17 normen. Op basis van het keurmerk kan de verzekeraar, de consument een continue kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid garanderen. Zo kan de consument erop vertrouwen dat zij snel en klantvriendelijk wordt geholpen door de verzekeraar.

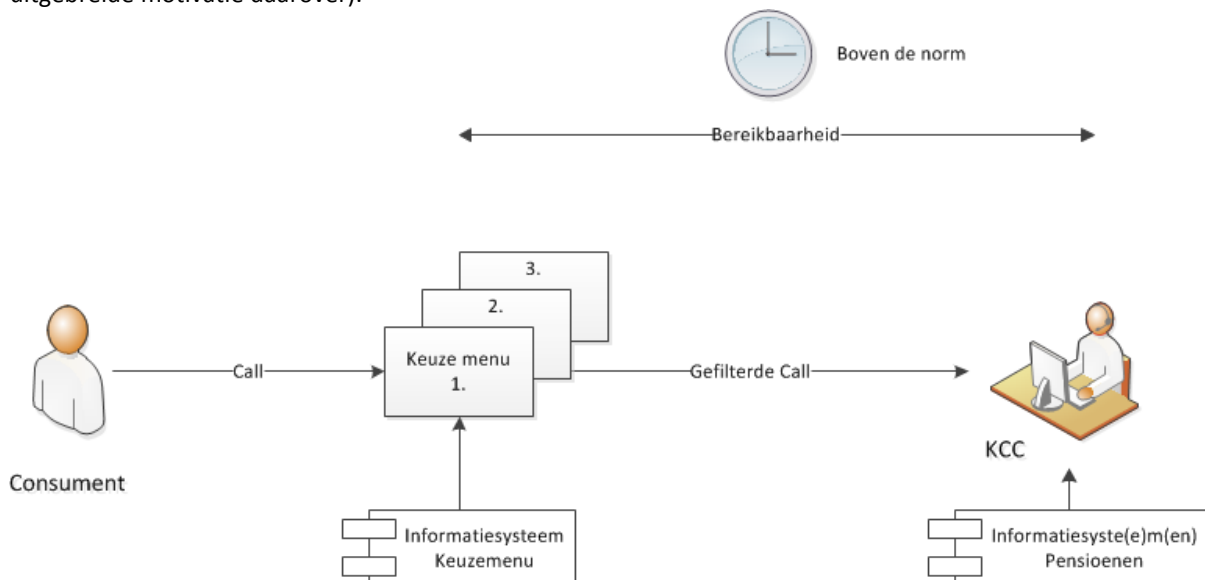
Het is belangrijk voor a.s.r. om te slagen op deze zeventien normen. De norm die de telefonische bereikbaarheid belicht wordt in het keurmerk gedefinieerd als 'Telefonisch Contact'. Dit betekent; 'De verzekeraar zorgt ervoor dat hij telefonisch goed bereikbaar is en dat de klant aan de telefoon klantvriendelijk wordt behandeld'. De eisen die deze norm precies stelt staan beschreven in bijlage 1.

1.3 Context

Telefonisch Contact vindt plaats in het KCC maar ook binnen de product lines. Het onderzoek richt zich alleen op het KCC. Binnen het KCC wordt in het kader van de norm 'Telefonisch Contact' voldaan aan:

- Het vermelden van de keuzes van het keuzemenu op de website. Op de website van a.s.r. moet duidelijk te zien zijn welke keuzes de consumenten kunnen maken om bij het juiste cluster terecht te komen;
- Op de website te vermelden dat de wachttijd aan de telefoon maximaal 300 seconden is;
- De mogelijkheid te worden teruggebeld wanneer de maximale wachttijd van 300 seconden dreigt te worden overschreden;
- Dat de klant informatie krijgt over de wachttijd.

Zoals eerder toegelicht, bestaat het KCC uit meerdere clusters. Voor het onderzoek richt het onderzoek zich op één van deze clusters, Pensioenen. Dit cluster heeft de meeste baat bij advies. (Zie bijlage 2 voor een uitgebreide motivatie daarover).



Figuur 15 Probleemsituatie KCC cluster 'Pensioenen'

1.4 Probleemstelling

In januari 2013 is het keurmerk aangescherpt op een aantal normen, waaronder 'Telefonisch Contact'. Naast de maximale wachttijd (300 seconden) die het keurmerk hanteerde, beoordelen zij de verzekeraar nu ook op de gemiddelde opneemsnelheid. Dit houdt in dat de verzekeraar voor 100% van het call-aanbod binnen 60 seconden moet opnemen of 80% van het call-aanbod binnen 30 seconden. De keuze voor één van deze twee service levels is aan de verzekeraar. Bij a.s.r. is gekozen voor het service level dat 80% van het call-aanbod binnen 30 seconden wordt opgenomen.

Voor de klantvriendelijkheid hebben zij tot heden, geen huisstijl waar zij de medewerkers op beoordelen. Op deze manier is er weinig inzicht in hoeverre het cluster 'Pensioenen' voldoet aan de eisen van klantvriendelijkheid.

Het cluster 'Pensioenen' weet dat ze met de huidige manier van werken, de aangescherpte norm 'Telefonisch Contact' van 2013, op de telefonische bereikbaarheid in ieder geval niet gaan halen.

1.5 Doelstelling

Inzicht verschaffen in de bereikbaarheid en de klantvriendelijkheid van het Klant Contact Centrum, het cluster Pensioenen, en aanbevelen hoe zij in 2013 aan de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV kan voldoen.

1.6 Scope

De scope van het afstudeeronderzoek is beperkt tot het cluster 'Pensioenen'.

Gezien de beschikbare tijd voor het onderzoek, kunnen niet alle aspecten onderzocht worden om te achterhalen waarom de norm niet wordt behaald. Op basis van gesprekken met het management en de medewerkers is gekozen onderstaande factoren mee te nemen in het onderzoek.

- Norm 'Telefonisch Contact' van het KKV van 2013;
- Medewerkers
 - Klantvriendelijkheid medewerkers
 - Medewerkerstevredenheid
- Processen
 - Hoofdprocessen
- ICT
 - ICT landschap
 - Responsetijd
 - Gebruiksvriendelijkheid
- Informatie
 - Beschikbaarheid informatie website
 - Veel gestelde vragen

1.7 Uitsluitingen

De aspecten die niet worden meegenomen in het onderzoek zijn:

- De overige afdelingen die invloed hebben om het keurmerk te kunnen halen;
- De overige clusters van het KCC die invloed hebben om het keurmerk te kunnen halen;
- Het realiseren van het advies (implementatie).

1.8 Hoofdvraag

Hoe kan het cluster 'Pensioenen' de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid zodanig verbeteren, dat zij voldoet aan de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV van 2013?

1.8.1 Deelvragen

Op basis van de eerder gestelde hoofdvraag zijn in onderstaande paragraaf, deel- en subvragen geformuleerd.

Theoretisch onderzoek

6 Welke theoretische aspecten belichten het onderzoek?

- 6.1 Wat houdt Pensioenen in? En wat zijn de actuele wijzigingen?
- 6.2 Wat houdt de norm 'Telefonisch Contact' van het KKV in?
- 6.3 Wat betekent telefonische bereikbaarheid en uit welke factoren bestaat deze?
- 6.4 Wat betekent telefonische klantvriendelijkheid en hoe kun je dit meten?

Onderzoek huidige situatie

7 Hoe ziet de huidige situatie eruit, gebaseerd op de factoren bereikbaarheid en klantvriendelijkheid?

- 7.1 Wat is de gemiddelde opneemsnelheid van het cluster 'Pensioenen'?
- 7.2 Hoe is de klantvriendelijkheid bij het cluster 'Pensioenen'?
- 7.3 Zijn de medewerkers voldoende tevreden om de consumenten vriendelijk te woord te staan?
- 7.4 Hoe ziet het huidige ICT-landschap eruit?
- 7.5 Hoe is de gebruiksvriendelijkheid van de huidige systemen? En wat is de responsetijd van deze systemen?
- 7.6 Is de beschikbare informatie op de website voldoende om veel gestelde vragen beantwoord te krijgen?
- 7.7 Welke hoofdprocessen vinden er binnen het cluster plaats?
- 7.8 Welk deel van de processen kunnen niet door de agenten van het cluster afgehandeld worden?

Onderzoek gewenst situatie

8 Wat is de gewenste situatie van het cluster 'Pensioenen' gericht op bereikbaarheid en klantvriendelijkheid?

8.1 Wat zijn de eisen die het KKV stelt aan de bereikbaarheid?

8.2 Wat zijn de eisen die het KKV stelt aan de klantvriendelijkheid?

Gap-analyse

9 Welke knelpunten zijn er te vinden binnen de factoren bereikbaarheid en klantvriendelijkheid?

9.1 Bestaat er een gap tussen de huidige situatie en gewenste situatie gericht op bereikbaarheid?

9.2 Bestaat er een gap tussen de huidige situatie en gewenste situatie gericht op klantvriendelijkheid?

9.3 Welke invloed hebben de factoren op de bereikbaarheid en klantvriendelijkheid?

Advies

10 Hoe komt het cluster 'Pensioenen' tot de gewenste situatie?

10.1 Welke mogelijke oplossingen zijn er om te voldoen aan de norm 'Telefonisch Contact'?

10.2 Welke oplossingen passen het beste bij het cluster 'Pensioenen'?

Implementatieplan

11 Hoe en wat is de benodigde capaciteit in Fte en middelen om de gekozen oplossingen te kunnen implementeren?

1.9 Stakeholders

In tabel 11 staan de mensen die baat hebben bij het onderzoek.

Stakeholders	Rol
Désirée Villa Bahamón	Stagebegeleider
Gert van Hardeveld	Stagementor opleiding
Jane Noordwijk	Opdrachtgever
Hassan Sabab	Goedkeuren enquêtes
Cem Kaya	Aanleveren rapportages
Diana Hamstra	Aanleveren rapportages

Tabel 11 Stakeholders

2. Onderzoeksactiviteiten

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een aantal uit te voeren activiteiten nodig.

2.1 Onderzoeksfases

Het onderzoeken van de probleemstelling en het beantwoorden van de hoofdvraag wordt in het afstudeeronderzoek verdeeld in zes verschillende fases:

- Fase 1 Theoretisch onderzoek;
- Fase 2 Onderzoek huidige situatie;
- Fase 3 Gewenste situatie;
- Fase 4 Gap Analyse;
- Fase 5 Advies;
- Fase 6 Implementatieplan.

In bovenstaande volgorde worden verschillende aspecten in kaart gebracht om tot een conclusie en aanbeveling(en) te komen. In de paragrafen 2.2 t/m 2.6 zijn de activiteiten van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 4 staat de planning van de genoemde activiteiten.

2.2 Fase 1

1. Theoretisch Onderzoek

- 1.1 Definitie Pensioenen beschrijven.
- 1.2 Actuele wijzingen over pensioenen beschrijven.
- 1.3 Norm 'Telefonisch Contact' van het KKV beschrijven.
- 1.4 Literatuuronderzoek naar factoren telefonische bereikbaarheid.
- 1.5 Literatuuronderzoek naar factoren telefonische klantvriendelijkheid.

2.3 Fase 2

2. Onderzoek huidige situatie

- 2.1 Kwantitatieve bereikbaarheid in kaart brengen van het cluster 'Pensioenen'.
- 2.2 Klantvriendelijkheid in kaart brengen met beoordelingsformulieren coach.
- 2.3 Medewerkerstevredenheid in kaart brengen door enquêtes.
- 2.4 In kaart brengen applicaties cluster 'Pensioenen'.
- 2.5 Responsetijd meten beschikbare systemen.
- 2.6 In kaart brengen veel gestelde vragen. (t.o.v. volgende activiteit)
- 2.7 In kaart brengen beschikbaarheid informatie op website.
- 2.8 Hoofdprocessen in kaart brengen.
- 2.9 Enquête afnemen bij medewerkers voor knelpunten in processen.

2.4 Fase 3

3. Gewenste situatie

- 3.1 Beschrijven gewenste situatie telefonische bereikbaarheid volgens norm 'Telefonisch Contact'.
- 3.2 Beschrijven gewenste situatie telefonische klantvriendelijkheid volgens norm 'Telefonisch Contact'.

2.5 Fase 4

4. Gap-analyse

- 4.1 Analyseren verschil tussen huidige situatie en gewenste situatie gericht op bereikbaarheid.
- 4.2 Analyseren verschil tussen huidige situatie en gewenste situatie gericht op klantvriendelijkheid.
- 4.3 Invloed factoren op bereikbaarheid analyseren.
- 4.4 Invloed factoren op klantvriendelijkheid analyseren.
- 4.5 Knelpunten analyseren.
- 4.6 Verbeterpunten bedenken.

2.6 Fase 5

5. Advies

- 5.1 Oplossingen beschrijven t.b.v. 'Telefonisch Contact'.
- 5.2 Selecteren beste oplossingen voor 'Pensioenen'.

2.7 Fase 6

6. Implementatieplan

6.1 Schrijven implementatieplan

2.8 Op te leveren producten

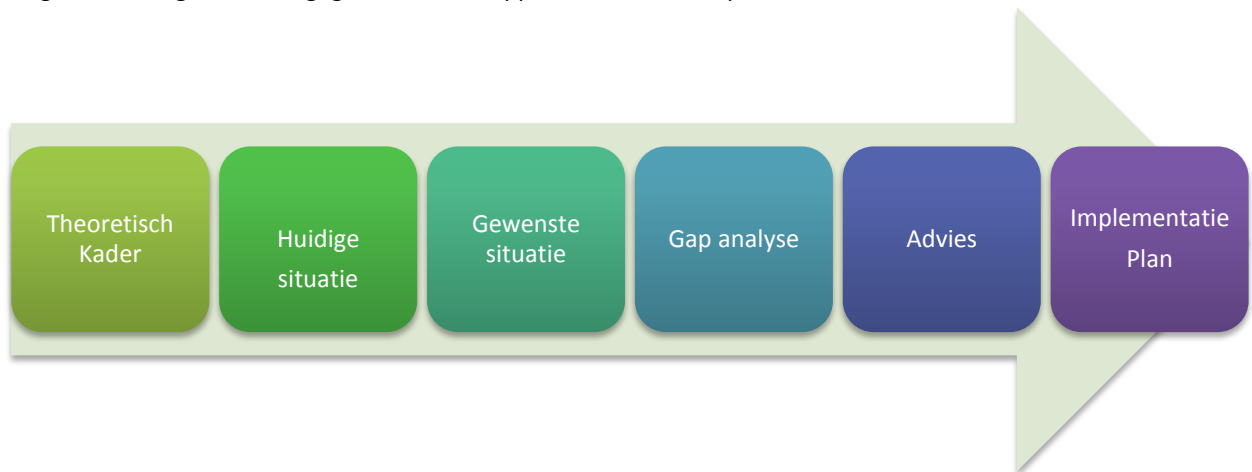
Onderstaande producten worden op basis van het uitgevoerde onderzoek opgeleverd.

Bedrijf	Onderwijsinstelling
Plan van Aanpak	Plan van Aanpak
Stage contract	Stage contract
Adviesrapport	Adviesrapport
Scriptie	Scriptie

Tabel 12 Op te leveren producten

3. Aanpak

In figuur 3 staat grafisch aangegeven welke stappen worden doorlopen om tot het advies te komen.



Figuur 3 Fases afstudeeronderzoek

3.1 Methoden

In het onderzoeksproces wordt kwantitatief onderzoek gedaan om de onderwerpen uit de deelvragen te analyseren. Voordat dit kan plaatsvinden, dient literatuurstudie te zijn gedaan naar de begrippen telefonische bereikbaarheid en telefonische klantvriendelijkheid. Uit de literatuurstudie moet blijken welke factoren invloed hebben op die begrippen.

De kwantitatieve dataverzameling wordt gedaan om de klantvriendelijkheid, de medewerkerstevredenheid, gebruiksvriendelijkheid van de systemen en de historische rapportages van het cluster 'Pensioenen' in kaart te brengen. Zo wordt de huidige situatie van de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van Pensioenen helder.

Het model Service Profit Chain wordt in het onderzoek gebruikt als hulpmiddel om de invloed van medewerkers op de klantvriendelijkheid te bepalen. In het kort zegt het model dat de klanttevredenheid te maken heeft met de tevredenheid van de medewerkers. Tevreden medewerkers zijn productiever en leveren kwaliteit.

3.2 Middelen

Middelen die nodig zijn de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen.

- Laptop/PC
- Kantoorautomatisering (MS Word, Excel, enz.)
- Boeken/Tijdschriften/Kranten
- Internet
- Systemen KCC
- Historische rapportages cluster 'Pensioenen'
- KKV Handboek 2013

3.3 Vereiste (vak)kennis / technieken

- Kennis van verschillende onderzoeksmethoden
- Theoretische kennis van de 'Service Profit Chain'
- Business Process Management
- Interviewen/enquêteren
- Schriftelijk en mondeling rapporteren
- Presenteren

4. Risico's

Dit hoofdstuk beschrijft de risico's m.b.t. het uit te voeren onderzoek te kampen kan krijgen en met mogelijke maatregelen of bijsturingen.

Risico: Medewerkers hebben het te druk aan de telefoon om deel te nemen aan de interviews/enquêtes

Maatregel(en): Met planning afspreken wat de mogelijkheden zijn voor interviewen/enquêteren tijdens werktijd. Interviews/enquêtes moeten dan plaats vinden in de daluren en/of de pauzes van de medewerker

Risico: Opdrachtgever of collega's hebben het te druk om op korte termijn feedback of informatie op te leveren aan de afstudeerder.

Maatregel(en): Terugkerende afspraken inplannen of collega zoeken die dezelfde informatie kan aanleveren en wel tijd heeft.

Risico: Tijdelijk ziek zijn van de afstudeerder

Maatregel(en): Goed uitrusten en verloren tijd inhalen op dinsdagavond en donderdagavond of de zondag.

Risico: Geen autorisatie/licentie krijgen voor het gebruiken van rapportagesoftware

Maatregel(en): Concreet formuleren welke informatie nodig is, en deze bij collega's opvragen die wel toegang tot de software hebben.

Risico: Activiteiten lopen langer uit dan gepland

Maatregel(en): Bespreken met opdrachtgever/stagebegeleider/stage mentor, welke stappen ondernomen moet worden om de deadline te behalen.

Risico: De opdrachtgever of stagebegeleider wordt ziek.

Maatregel(en): Vragen om een vervangend persoon die in dezelfde rol zit en voldoende kennis en informatie heeft over het onderwerp waar de onderzoeker mee bezig is.

5. Planning

Planning	18 maart 2013	25 maart 2013	1 april 2013	8 april 2013	15 april 2013	22 april 2013	29 april 2013	6 mei 2013	13 mei 2013	20 mei 2013	27 mei 2013	3 juni 2013	10 juni 2013	17 juni 2013	24 juni 2013
	MRT			APR					MEI				JUN		
1. Theoretisch kader															
1.1 Beschrijven definitie pensioen															
1.2 Actuele wijzigingen pensioen beschrijven															
1.3 Norm Telefonisch contact beschrijven															
1.4 Literatuuronderzoek factoren telefonische bereikbaarheid															
1.5 Literatuuronderzoek factoren telefonische klantgerichtheid															
1.6 Review stagebegeleider															
1.7 Review opdrachtgever															
2. Huidige situatie															
2.1 Kwantitatieve bereikbaarheid in kaart brengen															
2.2 klantvriendelijkheid in kaart brengen															
2.3 Medewerkertevredenheid in kaart brengen															
2.4 In kaart brengen applicaties															
2.5 Responsetijd meten systemen															
2.6 In kaart brengen veel gestelde vragen															
2.7 In kaart brengen informatievoorziening website															
2.8 Hoofdprocessen in kaart brengen															
2.9 Enquete afnemen knelpunten processen															
2.10 Review stagebegeleider															
2.11 Review opdrachtgever															
3. Gewenste situatie															
3.1 Beschrijven gewenste situatie bereikbaarheid															
3.2 Beschrijven gewenste situatie klantgerichtheid															
3.3 Review stagebegeleider															
3.4 Review opdrachtgever															
4. Gap-analyse															
4.1 Analyseren verschil IST en SOLL (bereikbaarheid)															
4.2 Analyseren verschil IST en SOLL (klantvriendelijkheid)															
4.3 Invloed factoren op bereikbaarheid analyseren															
4.4 Invloed factoren op klantvriendelijkheid analyseren															
4.5 Knelpunten analyseren															
4.6 Verbeterpunten bedenken															
4.7 Review stagebegeleider															
4.8 Review opdrachtgever															
5. Advies															
5.1 Oplossingen beschrijven															
5.2 Selecteren beste oplossingen															
5.3 Review stagebegeleider															
5.4 Review opdrachtgever															
6. Implementatieplan															
6.1 Schrijven Implementatieplan															
6.2 Review stagebegeleider															
6.3 Review opdrachtgever															

Bronvermelding

Boeken

- Steehouder, M. (2012). *Leren Communiceren* (6^e herziene druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Meertens E., Mulders M. (2011), *Klantgericht organiseren*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Bosmans B. (2004), *Klantgericht Telefoneren*. Den Haag: Academic Service
- Vries Jr. W., van Helsdingen P., Borchert T. (2012). *Service Marketing Management An Introduction*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Internet

- Stichting toetsing verzekeraars (2013). *Handboek KKV*. Datum geraadpleegd 14 februari 2013. http://toetsingverzekeraars.nl/files/6813/6264/2787/Handboek_2013.pdf
- Afstudeerbegeleider (Zonder datum). *Afstudeerbegeleider scriptiehulp*. Datum geraadpleegd 21 februari 2013. <http://www.afstudeerbegeleider.nl/scriptie-hulp/hoofdvraag/>
- Kunst G. (Zonder datum) *Verbetering telefonische bereikbaarheid*. Datum geraadpleegd 11 maart 2013. http://www.sharedvalues.nl/images/upload/value_paper_verbetering_telefonische_bereikbaarheid.pdf
- Brinkhof D. (Zonder datum). *Uw telefonische dienstverlening verdient extra aandacht*. Datum geraadpleegd 11 maart 2013. http://www.ipsos-nederland.nl/images/documenten/Ipsos_Contact_Basics_Leaflet.pdf
- Telefonische bereikbaarheid [Online], Laatste update onbekend. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.telefooncentralesite.nl/tips_trucs/bereikbaarheid/

Artikelen

- Westera E. J. (februari 2011) *Norm voor telefonische bereikbaarheid is pittig, maar haalbaar*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.brightbridge.nl/fileadmin/user_upload/brightbridge/ygortzak/Mijn_documenten/Artikel_Teleconmagazine_-_NEN_norm_8878.pdf
- Bouwer E. (oktober 2010) *Wat de klant echt wil? Veel meer dan gewoon goede service*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. [http://callcentermakelaar.nl/site/0D8FFCAF2234098FC12577CB002CBCAE/\\$FILE/CCM%20-%20Klantbeleving%20en%20klanttevredenheid%20optimaliseren%20in%20het%20callcenter.pdf](http://callcentermakelaar.nl/site/0D8FFCAF2234098FC12577CB002CBCAE/$FILE/CCM%20-%20Klantbeleving%20en%20klanttevredenheid%20optimaliseren%20in%20het%20callcenter.pdf)
- Auditel (Zonder datum) *Bereikbaarheid in de 21^e eeuw*. Datum geraadpleegd 12 maart 2013. http://www.auditel.nl/images/stories/docs/thema_bereikbaarheid21eeuw.pdf

Bijlage 1 (Norm 'Telefonisch Contact')

Het KKV heeft een handboek waar alle zeventien normen worden beschreven. In deze bijlage wordt de norm 'Telefonisch Contact' beschreven.

11. Telefonisch Contact²

De verzekeraar zorgt ervoor dat hij telefonisch goed bereikbaar is en dat de klant aan de telefoon klantvriendelijk wordt behandeld.

Alle relevante informatie over de telefonische bereikbaarheid (inclusief de maximale wachttijd) staat op de website van de verzekeraar, bij voorkeur op de homepage. Daarbij wordt duidelijk vermeld of de klant voor bepaalde telefoonnummers (0900) moet betalen en zo ja, hoeveel. De verzekeraar heeft de procedures voor telefonische bereikbaarheid beschreven.

Als de verzekeraar een keuzemenu hanteert moet dit op de website staan, met een overzicht van de verschillende opties.

De verzekeraar is verplicht voor het telefoonverkeer met de klant het volgende te regelen. Tijdens de verbinding:

- ☐ krijgt de klant informatie over de wachttijd, bijvoorbeeld door het aantal wachtenden voor hem op te geven
- ☐ biedt de verzekeraar - bij een dreigende overschrijding van de maximale wachttijd - de klant de mogelijkheid om aan te geven dat hij teruggebeld wil worden op een voor hem passend tijdstip.

De maximale wachttijd volgens de keurmerknorm bedraagt 5 minuten. Als de verzekeraar een kortere wachttijd aanhoudt en deze op de website bekend maakt, geldt deze kortere wachttijd als toetsnorm. Daarbij gaat het niet alleen om de bereikbaarheid, maar ook om de vindbaarheid. De 5-minutengrens geldt vanaf het moment dat de telefoon hoorbaar voor de klant overgaat, tot het moment dat de klant contact heeft met een ter zake kundige medewerker.

Naast deze maximale wachttijd geldt dat de gemiddelde wachttijd niet langer mag zijn dan 60 seconden, of dat 80% van de telefoontjes binnen 30 seconden wordt beantwoord.

De tijd gaat in nadat de beller het keuzemenu heeft doorlopen. De keuze voor een van deze 'service levels' is aan de verzekeraar.

De verzekeraar registreert structureel de resultaten van de telefonische bereikbaarheid in periodieke rapportages. De verzekeraar overlegt deze rapportages aan Stv.

Beoordeling Stv

Stv toetst of:

- ☐ de interne telefoonprocedures zijn beschreven
- ☐ de terugbelmogelijkheid en informatie tijdens de verbinding zijn geregeld
- ☐ de website alle relevante informatie voor de klant bevat, inclusief de opties bij gebruik van een keuzemenu en - indien relevant - de kosten voor 0900-nummers
- ☐ de verzekeraar voldoet aan de maximale wachttijd. Dit wordt getoetst aan de hand van de rapportages van de verzekeraar en met steekproeven (mystery calling). Met mystery calling wordt de maximale wachttijd gecontroleerd. De klantvriendelijkheid (wijze van opnemen, empathie, afsluiten van het gesprek, et cetera) van de medewerker wordt in de toetsing meegenomen.

Verzekeraars met een 'ITO certificaat' voldoen aan de werking van deze norm. Een ITO certificering staat voor de bewezen klantgerichtheid en service bij telefoon- en internetverkeer. Meer informatie over ITO is te vinden op www.itoklantenservicecentrum.nl.

² Handboek KKV 2013, hoofdstuk 2 paginanummers 14 en 15

Bijlage 2 onderbouwing keuze cluster ‘Pensioenen’

Vooronderzoek Klant Contact Centrum³

De opdrachtgever heeft aangegeven dat het Klant Contact Centrum, het KKV, niet gaat halen. Er is/zijn cluster(s) die niet aan de eisen van de norm ‘Telefonisch Contact’ voldoen. De eisen van deze norm gaan voornamelijk over het telefonisch bereikbaar zijn en de klantvriendelijkheid naar de consument.

Op dit moment meet het KCC de bereikbaarheid van de clusters op basis van Service Levels. De Service Level is het percentage van binnengekomen Calls, die binnen de norm zijn opgenomen.

De norm geeft aan, dat 100% van de binnengekomen calls, binnen 300 seconden opgenomen moet worden. Of, wanneer dat niet lukt, de consument teruggebeld wordt door het cluster. Daarnaast krijgt de verzekeraar, de mogelijkheid van het Keurmerk om te kiezen tussen een gemiddelde opneemsnelheid van 100% binnen 60 seconden of 80% binnen 30 seconden.

Het Service Level in de rapportage gaat uit van 98% binnen 240 seconden en een 80% gemiddelde wachttijd van 30 seconden. Deze norm is sinds 1 januari 2013 binnen het KCC gehanteerd.

Rapportage service level

In de tabel 14 op de volgende pagina staat een overzicht van de Service Levels vanaf 1 januari 2013 tot en met 14 maart 2013. De tabel geeft vier verschillende clusters weer, Schade, Hypotheken, Leven en Pensioenen. In de tabel heeft ieder cluster een eigen kleur en is af te lezen hoeveel calls een cluster heeft gehad in de periode van 1 januari t/m 14 maart 2013. Voor het onderzoek zijn de Response Time en Service Level belangrijk. De Response Time, geeft de snelheid van opnemen aan en de Service Level geeft aan hoeveel telefoontjes binnen 300 seconden zijn opgenomen. Bij het cluster ‘Pensioenen’ is de gemiddelde response time ongeveer 1 minuut. De service level zit gemiddeld op 85%. Hieruit valt te concluderen dat de telefonische bereikbaarheid sinds 1 januari 2013 onder de maat is. Het keurmerk eist namelijk een gemiddelde response time van 30 seconden voor 80% van de telefoontjes.

Rapportage afgelopen halfjaar

Om aan te tonen dat het cluster ‘Pensioenen’, over een langere periode gemeten, niet voldoet aan de bereikbaarheid, is ook een rapportage van het afgelopen half jaar in tabel 15 te raadplegen. Deze is van 4 juni 2012 t/m 22 februari 2013.

Op basis van deze rapportages is te zien dat het cluster ‘Pensioenen’ het laagst scoort, vergeleken met de overige clusters.

³ Bron ter onderbouwing keuze cluster ‘Pensioenen’: Rapportages tabel 14 en 15

							Schade	Leven	Hypotheek	Pensioenen							
Generated	: 15-3-2013 13:35:04																
Report Period	: 01-01-2013 00:00:00 - 14-03-2013 23:59:59																
Requested skills		Offered calls		Full queue		Abandoned calls		Answered calls		Response time			Aborted calls	Queue time out	Service level		
										Min	Avg	Max					
Accept Overig		19371		2		622		18569		00:02	00:40	35:48	107	71	97%		
Acceptatie Motorvrtg		6366		1		143		6164		00:03	00:45	08:09	41	17	96%		
Glasschade		1457		0		178		1274		00:04	00:20	07:07	5	0	99%		
Schade Nieuw		6015		2		121		5880		00:03	00:20	19:45	10	2	99%		
Schade overflow		16780		10589		108		5482		00:02	00:10	14:36	0	292	63%		
Schade Overig		1753		0		51		1697		00:04	00:19	11:17	3	2	99%		
Status Schade		10194		0		115		10064		00:03	00:19	20:39	8	7	99%		
Hypotheek		18985		2		703		18017		00:02	00:56	14:56	235	21	92%		
DAV		57		0		0		57		00:05	00:22	02:32	0	0	100%		
Leven		18457		1		753		17393		00:02	01:06	31:53	297	12	91%		
Maandrek		1475		3		104		1348		00:03	00:45	07:52	13	7	93%		
Pensioen Overig		9155		6		785		7894		00:02	01:10	08:20	174	296	85%		
Pensioen Uitkeringen		4896		5		462		4125		00:02	01:12	08:29	124	180	83%		
UPO		1839		2		171		1544		00:03	01:19	10:20	51	71	82%		
Total		125222		10615		4843		107186		00:00	00:43	35:48	1211	1012	89%		

Tabel 14 Rapportage Service Level, clusters KCC 1 januari t/m 14 maart 2013

			Schade		Leven		Hypotheek		Pensioenen	
Generated	: 25-2-2013 13:57:57									
Report Period	: 04-06-2012 00:00:00 - 22-02-2013 23:59:59									
Requested skills	Offered calls	Full queue	Abandoned calls	Answered calls	Response time			Aborted Calls	Queue time out	Service level
					Min	Avg	Max			
Accept Overig	58410	17	2514	55447	-01:-16	00:33	55:57	149	283	97%
Acceptatie Motorvrtg	23092	5	816	22110	-01:-18	00:34	38:27	69	92	97%
Ditzo	1298	1	61	1164	00:03	01:14	08:10	37	35	88%
Glasschade	5092	0	564	4521	00:02	00:17	57:01	3	3	99%
Schade Nieuw	23131	1	682	22416	-01:-20	00:20	42:19	19	13	99%
Schade overflow	3821	2368	18	1131	00:03	00:09	03:47	0	63	70%
Schade Overig	7263	0	219	7032	00:-19	00:18	13:37	6	6	99%
Status Schade	36104	7	561	35477	-01:-19	00:22	46:13	18	41	99%
Hypotheek	53001	132	2173	50303	-01:-21	00:50	30:18	355	32	94%
DAV	1071	0	37	1034	00:03	00:44	07:04	0	0	99%
Leven	124848	8	4876	119215	-01:-20	00:54	31:53	723	25	95%
Pensioen Overig	26398	38	2114	23245	-01:-20	01:05	01:51:07	361	640	88%
Pensioen Uitkeringen	8932	13	765	7771	00:-48	01:05	12:30	142	241	87%
Maandrek	3760	10	331	3321	00:-26	00:55	10:30	48	50	90%
UPO	6507	11	493	5725	00:-43	01:08	57:55	126	152	86%
Total	420496	2620	19638	394132	-01:-21	00:49	01:51:07	2128	1725	88%

Tabel 15 Rapportage Service Level, clusters KCC 4 juni 2012 t/m 22 februari 2013

Bijlage 2 (Evaluatie eigen functioneren)

In de scriptie wist ik mijn procesgang te evalueren en ben ik deels ingegaan op het functioneren in een organisatie. Daar kwam in het kort uit dat ik een zeer grote stap heb gemaakt in het functioneren in een organisatie.

Terugkijken naar het proces van functioneren in de organisatie kan ik mij nog goed de eerste dagen herinneren. De dagen dat ik zonder opdracht zat en hoe ik dit als student moest oppakken was compleet nieuw voor mij. Ik durfde in het begin niet zo snel contacten te leggen in zo een grote organisatie. En ondanks dat dat de sleutel was naar een nieuwe opdracht, bleef ik terughoudend. Uiteindelijk kreeg ik van de begeleider de moed ingesproken om er toch wat van te maken. Ik maakte contact met mensen op de ICT afdeling die mij hielpen een nieuwe opdracht te formuleren. Zij brachten mij in contact met mensen uit de business om een opdracht voor uit te voeren. Als ik nu terugkijk op het leggen van contacten in een organisatie, ben ik daar enorm op vooruit gegaan tijdens het afstudeertraject. Vooral tijdens het onderzoek ben ik betrokken geweest bij de call agents en de teammanager. Ik wist op die manier niet alleen maar meer contacten te leggen, maar ook deed ik onbewust mijn communicatieve vaardigheden verbeteren.

Naast het leggen van contacten en de communicatieve vaardigheden is het mij gelukt een verbeterslag te maken in het afstemmen van meerdere mensen de belangen. In het begin van het afstuderen was ik afhankelijk van de bedrijfsbegeleider, de opdrachtgever en docentbegeleider die mijn plan van aanpak moesten goedkeuren. Door de omvang van drie partijen vergt planning een hele kunst. Hoe zorg je als student zonder enige werkervaring in een grote organisatie als a.s.r. dat werk toch op tijd wordt ingeleverd. Hier was ik helaas niet in geslaagd. Het plan van aanpak heb ik niet op tijd kunnen inleveren (mede door de vertraging die ik had opgelopen beschreven in het hoofdstuk Evaluatie). Door dat ik er niet in was geslaagd moest ik dit punt verbeteren. Ik wist in de weken daarna veel vooruitgang te boeken met het plannen van taken. Het reviewen van het rapport ging intern ontzettend goed. De opdrachtgever en de bedrijf begeleidster werden continu betrokken in het onderzoek. Afspraken werden op tijd gemaakt, waarvan een aantal terugkerende afspraken om te voorkomen dat ik een keer niet aan de beurt zou komen. De mensen in een organisatie zijn tenslotte ook bezig met hun eigen werk.

Daarnaast heb ik geleerd de kennis die ik heb opgedaan op school in te zetten in de praktijk. Dit was waarschijnlijk het leukste van het afstudeertraject. Het gevoel dat de dingen die ik op school had geleerd ook daadwerkelijk van toepassing waren in de praktijk was ongelooflijk. De rol die ik de afgelopen weken als consultant heb vervuld heb ik dus ook ieder moment van genoten. Nu ik dit ook ervaren heb op de werkvloer, weet ik dat, ik daarin thuis hoor.

Bijlage 3 (Norm Telefonisch Contact)

11. Telefonisch Contact⁴

De verzekeraar zorgt ervoor dat hij telefonisch goed bereikbaar is en dat de klant aan de telefoon klantvriendelijk wordt behandeld.

Alle relevante informatie over de telefonische bereikbaarheid (inclusief de maximale wachttijd) staat op de website van de verzekeraar, bij voorkeur op de homepage. Daarbij wordt duidelijk vermeld of de klant voor bepaalde telefoonnummers (0900) moet betalen en zo ja, hoeveel. De verzekeraar heeft de procedures voor telefonische bereikbaarheid beschreven.

Als de verzekeraar een keuzemenu hanteert moet dit op de website staan, met een overzicht van de verschillende opties.

De verzekeraar is verplicht voor het telefoonverkeer met de klant het volgende te regelen. Tijdens de verbinding:

- ☐ krijgt de klant informatie over de wachttijd, bijvoorbeeld door het aantal wachtenden voor hem op te geven
- ☐ biedt de verzekeraar - bij een dreigende overschrijding van de maximale wachttijd - de klant de mogelijkheid om aan te geven dat hij teruggebeld wil worden op een voor hem passend tijdstip.

De maximale wachttijd volgens de keurmerknorm bedraagt 5 minuten. Als de verzekeraar een kortere wachttijd aanhoudt en deze op de website bekend maakt, geldt deze kortere wachttijd als toetsnorm. Daarbij gaat het niet alleen om de bereikbaarheid, maar ook om de vindbaarheid. De 5-minutengrens geldt vanaf het moment dat de telefoon hoorbaar voor de klant overgaat, tot het moment dat de klant contact heeft met een ter zake kundige medewerker.

Naast deze maximale wachttijd geldt dat de gemiddelde wachttijd niet langer mag zijn dan 60 seconden, of dat 80% van de telefoontjes binnen 30 seconden wordt beantwoord.

De tijd gaat in nadat de beller het keuzemenu heeft doorlopen. De keuze voor een van deze 'service levels' is aan de verzekeraar.

De verzekeraar registreert structureel de resultaten van de telefonische bereikbaarheid in periodieke rapportages. De verzekeraar overlegt deze rapportages aan Stv.

Beoordeling Stv

Stv toetst of:

- ☐ de interne telefoonprocedures zijn beschreven
- ☐ de terugbelmogelijkheid en informatie tijdens de verbinding zijn geregeld
- ☐ de website alle relevante informatie voor de klant bevat, inclusief de opties bij gebruik van een keuzemenu en - indien relevant - de kosten voor 0900-nummers
- ☐ de verzekeraar voldoet aan de maximale wachttijd. Dit wordt getoetst aan de hand van de rapportages van de verzekeraar en met steekproeven (mystery calling). Met mystery calling wordt de maximale wachttijd gecontroleerd. De klantvriendelijkheid (wijze van opnemen, empathie, afsluiten van het gesprek, et cetera) van de medewerker wordt in de toetsing meegenomen.

Verzekeraars met een 'ITO certificaat' voldoen aan de werking van deze norm. Een ITO certificering staat voor de bewezen klantgerichtheid en service bij telefoon- en internetverkeer. Meer informatie over ITO is te vinden op www.itoklantenservicecentrum.nl.

⁴ Handboek KKV 2013, hoofdstuk 2 paginanummers 14 en 15

Bijlage 4 (Rapportage KCC)



Generated : 15-3-2013 13:35:04

Report Period : 01-01-2013 00:00:00 - 14-03-2013 23:59:59

Requested skills	Offered calls	Full queue	Abandoned calls	Answered calls	Response time			Aborted calls	Queue time out	Service level
					Min	Avg	Max			
Accept Overig	19371	2	622	18569	00:02	00:40	35:48	107	71	97%
Acceptatie Motorvrtg	6366	1	143	6164	00:03	00:45	08:09	41	17	96%
Glasschade	1457	0	178	1274	00:04	00:20	07:07	5	0	99%
Schade Nieuw	6015	2	121	5880	00:03	00:20	19:45	10	2	99%
Schade overflow	16780	10589	108	5482	00:02	00:10	14:36	0	292	63%
Schade Overig	1753	0	51	1697	00:04	00:19	11:17	3	2	99%
Status Schade	10194	0	115	10064	00:03	00:19	20:39	8	7	99%
Hypotheek	18985	2	703	18017	00:02	00:56	14:56	235	21	92%
DAV	57	0	0	57	00:05	00:22	02:32	0	0	100%
Leven	18457	1	753	17393	00:02	01:06	31:53	297	12	91%
Maandrek	1475	3	104	1348	00:03	00:45	07:52	13	7	93%
Pensioen Overig	9155	6	785	7894	00:02	01:10	08:20	174	296	85%
Pensioen Uitkeringen	4896	5	462	4125	00:02	01:12	08:29	124	180	83%
UPO	1839	2	171	1544	00:03	01:19	10:20	51	71	82%
Total	125222	10615	4843	107186	00:00	00:43	35:48	1211	1012	89%

Bijlage 5 (Actuele wijzigingen)

26 april 2012

Op 26 april 2012 is er in de Tweede Kamer een bezuinigingsplan opgesteld. Dit bezuinigingsplan heeft op veel mensen in Nederland invloed. In het pensioenakkoord kwam al naar voren dat de pensioenleeftijd omhoog gaat. De verwachting is dat de pensioenleeftijd van 65 naar 67 gaat tot minstens 2023.⁵

29 oktober 2012

De VVD en de PVDA zijn tot een regeerakkoord gekomen. Zij hebben uitvoerig besproken welke maatregelen er genomen moet worden voor de bezuinigingsplannen. Op 29 oktober 2012 hebben zij het regeerakkoord besloten. Hierin is besloten dat de pensioenleeftijd inderdaad stijgt van 65 naar 67. Ook is er bepaald hoeveel pensioen je kunt opbouwen en tot welk inkomen je tegen een gunstig tarief belasting kan aftrekken, namelijk tot € 100.000. Dit zijn de op de hoofdlijnen bekende zaken besproken in het regeerakkoord.⁶

3 februari 2013

Op 3 februari 2012 is de overbruggingsregeling bekend gemaakt voor de mensen die op 1 januari 2013 met de vut, prepensioen of een andere pensioenuitkering hadden. De mensen die hiervoor in aanmerking komen, krijgen financieel steun omdat zij door stijging van de pensioenleeftijd minder inkomen krijgen.⁷

21 februari 2013

Onlangs hebben meerdere mensen een brief ontvangen van het pensioenfonds, waarin zij aangeven dat er ingekort wordt op pensioenen. Dit zorgde voor vraagtekens en bezorgdheid bij de mensen. Dit heeft te maken gehad met de wijzigingen die de overheid heeft doorgevoerd sinds 1 januari 2013. Dit zijn onder andere⁸:

- Verlagen van het opbouwpercentage van 2,0% naar 1,95%;
- Verlaging van het voorwaardelijke pensioen voor deelnemers die geboren zijn in de periode 1951 t/m 1965 (met 18%);
- Verlagen werkgeverspremie voor de overgangsregeling (van 2,3% naar 1,25% van de loonsom);
- Verhogen van de werkgevers- en deelnemerspremie. Voor werkgevers van 15,29% naar 17,09% en voor deelnemers van 4,21% naar 4,61% (premies van de pensioengrondslag).

⁵ <http://www.zowerktpensioen.nl/laatste-ontwikkelingen/jouw-pensioen-in-de-toekomst> geraadpleegd op 20 maart 2013

⁶ <http://www.zowerktpensioen.nl/laatste-ontwikkelingen/de-gevolgen-van-het-regeerakkoord-voor-jouw-pensioen> geraadpleegd op 20 maart 2013

⁷ <http://www.zowerktpensioen.nl/laatste-ontwikkelingen/de-overbruggingsregeling-aow> geraadpleegd op 20 maart 2013

⁸ <https://www.bplpensioen.nl/nieuws/wijzigingen-pensioenregeling-bpl> geraadpleegd op 20 maart 2013

Bijlage 6 (Beoordelingsformulieren)

Tabel 16 Beschrijving factoren klantvriendelijkheid huisstijl a.s.r.

Nr.	Aspect	Beschrijving
1.1	Opening	De medewerker gebruikt volledige naam en juiste openingszin op een enthousiaste manier.
1.2	Afsluiting	De medewerker sluit netjes af met fijne dag o.i.d. met de juiste intonatie.
1.3	Tone of Voice	Manier van praten past helemaal bij het klanttype en wordt bewust of onbewust toegepast (vriendelijk, goede intonatie, behulpzaam)
1.4	Empathie	De medewerker reageert telkens op het gevoel van de klant.
1.5	Wachtstand/doorverbinden	De medewerker legt uit waarom de klant in wacht gezet wordt en haalt netjes uit de wacht en wacht op reactie alvorens verder te gaan. De medewerker verbind door en geeft aan waarnaartoe en waarom.
1.6	Taalgebruik	De medewerker gebruikt weinig tot geen stopwoorden, verkleinwoorden, twijfelwoorden en vertoont professioneel, zeker overkomend gedrag. De medewerker gaat op een professionele manier om met een discussie.

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 1				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	14,0%	14,0%	14,0%	
4. Empathie	20,0%	20,0%	14,0%	20,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	94,0%	88,0%	94,0%	92,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 2				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	

4. Empathie	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	10,5%	15,0%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	95,5%	100,0%	100,0%	98,5%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 3				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
4. Empathie	20,0%	14,0%	20,0%	20,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	0,0%	10,5%	10,5%	
6. Taalgebruik	15,0%	0,0%	0,0%	10,5%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	0,0%	0,0%	91,0%	30,3%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 4				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
	A - Aanvangsfase				
	1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	10,5%
	2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	3. Tone of Voice	20,0%	14,0%	20,0%	14,0%
	4. Empathie	20,0%	0,0%	14,0%	14,0%
	5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	
	6. Taalgebruik	15,0%	10,5%	10,5%	15,0%
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	0,0%	89,5%	83,5%	57,7%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 5				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	10,5%	10,5%	10,5%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	10,5%	10,5%	
3. Tone of Voice	20,0%	14,0%	14,0%	14,0%	
4. Empathie	20,0%	14,0%	14,0%	14,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	10,5%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	83,5%	74,5%	79,0%	79,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 6				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
4. Empathie	20,0%	14,0%	14,0%	14,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	10,5%	10,5%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	89,5%	89,5%	94,0%	91,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 7				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	10,5%	10,5%	10,5%	
2. Afsluiting	15,0%	10,5%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
4. Empathie	20,0%	14,0%	14,0%	20,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	85,0%	89,5%	95,5%	90,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 8				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
	A - Aanvangsfase				
	1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	3. Tone of Voice	20,0%	14,0%	20,0%	20,0%
	4. Empathie	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%
	5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	10,5%	15,0%
	6. Taalgebruik	15,0%	0,0%	10,5%	10,5%
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	0,0%	91,0%	95,5%	62,2%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 9				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
	A - Aanvangsfase				
	1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	4. Empathie	20,0%	14,0%	14,0%	20,0%
	5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	10,5%
	6. Taalgebruik	15,0%	10,5%	15,0%	15,0%
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	89,5%	94,0%	95,5%	93,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 10				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	10,5%	10,5%	10,5%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	10,5%	
3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	
4. Empathie	20,0%	20,0%	14,0%	20,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	10,5%	10,5%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	15,0%	10,5%	10,5%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	91,0%	80,5%	86,5%	86,0%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 11				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
	A - Aanvangsfase				
	1. Opening	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	10,5%
	3. Tone of Voice	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	4. Empathie	20,0%	20,0%	14,0%	14,0%
	5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	10,5%
	6. Taalgebruik	15,0%	10,5%	10,5%	10,5%
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	95,5%	89,5%	80,5%	88,5%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 12				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
	A - Aanvangsfase				
	1. Opening	15,0%	10,5%	15,0%	15,0%
	2. Afsluiting	15,0%	15,0%	10,5%	15,0%
	3. Tone of Voice	20,0%	14,0%	20,0%	20,0%
	4. Empathie	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	15,0%	
	6. Taalgebruik	15,0%	10,5%	15,0%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	85,0%	95,5%	100,0%	93,5%

Kwaliteitsmeting					
Naam medewerker	Medewerker 13				
Toestelnummer	-				
Datum meting	Januari 2013				
Naam coach	-				
Klantvriendelijkheid		Gesprek 1	Gesprek 2	Gesprek 3	Gesprek 4
		Onvoldoende (1), Voldoende (2) of Goed/nvt (3)			
A - Aanvangsfase					
1. Opening	15,0%	15,0%	10,5%	10,5%	
2. Afsluiting	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
3. Tone of Voice	20,0%	0,0%	20,0%	14,0%	
4. Empathie	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%	
5. Wachtstand/ doorverbinden	15,0%	15,0%	10,5%	15,0%	
6. Taalgebruik	15,0%	0,0%	10,5%	10,5%	
Totaal klantvriendelijkheid	100,0%	0,0%	86,5%	0,0%	28,8%

Bijlage 7 (Call Classification)

Nr.	1. Pensioen	Aantal	Nr.	2. Uitkeringen	Aantal	Nr.	3. mijnASR	Aantal
1.1	Mutatie	80	2.1	Mutatie	55	3.1	Mutatie	13
	Overlijden	9		Adres	3		Wachtwoord reset	11
	Switch (beleggingen)	2		Overlijden	18	3.2	Status	23
	Huwelijk/samenleving	38		Loonheffing(korting)	17		Wachtwoord reset	20
1.2	Info	324		Rekeningnummer	12			
	WOD	49	2.2	Info	106			
	Betalingsachterstand / Faillissement	4		Verloning (Correctie)	29			
	Product informatie	100		Wijziging Uitkering	10			
	Factor A	58		Beslag op Uitkering	3			
	Opvragen stukken	35	2.3	Status	121			
1.3	Status	159		Verloning	58			
	WOD	57						
	Huwelijk Samenleving	12						
	Pensioeningenang	39						
	Afkoop	14						
	Compensatie	22						
	Conversie / TREIN	1						

Bijlage 8 (Kennis Pensioenen)

Waardeoverdracht - Inhoud	Pensioenregelingen - Doel factor A / Pensioenaangroei	WW - Rol FVP
Waardeoverdracht - Procedure Inkomend	Belastingen - Buitenland consequenties	WW - Procedure
Waardeoverdracht - Procedure uitgaand	Belastingen - Vrijstelling (loonheffing)	Afkoop - IAP
Waardeoverdracht - International waardeoverdracht	Belastingen - CVZ buitenland	Afkoop - HLS
Pensioeningenangen - Procedure	Mijn ASR - Producten nu en in de toekomst (premienvrije contracten enz)	Afkoop - MBC
Pensioeningenangen - Inhoud	Mijn ASR - Procedure reset	Organisatie pensioenbedrijf - wie doet wat (verschillende afdelingen)
Pensioeningenangen - Uitruil	Echtscheidingen - (einde) huwelijk	Uitkeringen - Correctie boekingen (Fusion)
Pensioeningenangen - Eerder/later met pensioen	Echtscheidingen - (einde) samenwonen	Uitkeringen - Cumulatief voortschrijden rekenen (VCR methode)
Compensatie - Inhoud	Ontslag - Uitruil	Uitkeringen - Bewijs van in leven
Conversie (trein) - Inhoud	Ontslag - Gevolgen	Uitkeringen - Studieverklaring
UPO - inhoud	Overlijden - voor/na pensioen	Faillesement / betalingsachterstand - gevolgen faillissement
UPO - Procedures	Rol werkgever / tussenpersoon - Bij actieve deelnemer	Faillesement / betalingsachterstand - gevolgen betalingsachterstand
Kosten en waardeoverzicht - Inhoud	Rol werkgever / tussenpersoon - Bij inactieve deelnemer	Faillesement / betalingsachterstand - Rol curator
Zorgplicht - Aanleiding	Kennis website ASR - Pensioeninfo	Faillesement / betalingsachterstand - Wat wel/niet communiceren naar de klant
Zorgplicht - Inhoud	Kennis website ASR - Fondsgegevens	
Pensioenregelingen - Berekenen diverse regelingen	Arbeidsongeschiktheid - Rol UWV	
Pensioenregelingen - Inhoudelijk diverse regelingen	Arbeidsongeschiktheid - Procedure	
Pensioenregelingen - Indexaties		

Bijlage 9 (Meting wachten bij senior)

Moment	Tijd in seconden
1	83
2	44
3	58
4	56
5	102
6	46
7	63
8	78
9	49
10	74
Gemiddeld	65,3

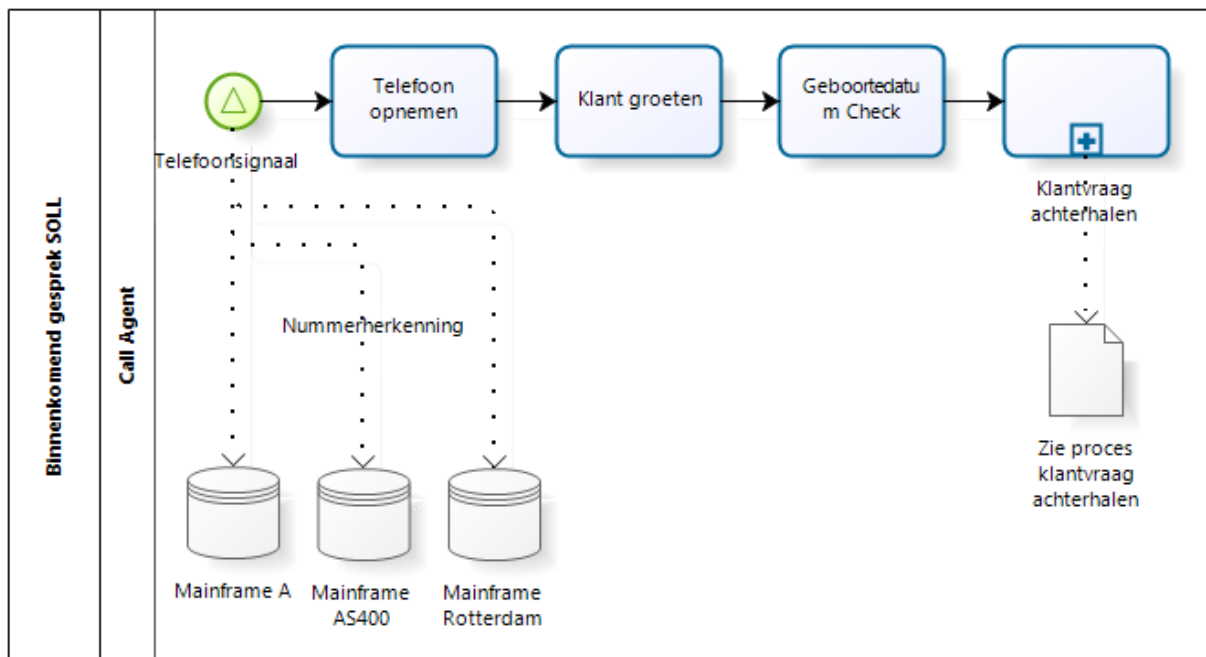
Bijlage 10 (Meting klantvragen)

Tabel 17 Meting klantvragen

Nr.	Klantvraag	Applicaties	Meting 1 (in sec)	Meting 2 (in sec)	Meting 3 (in sec)	Gemiddeld (in sec)
1	Proces: Statusvraag > WOD > Collectief > Inkomend	IAP, KPMG, DIS. PIM	135	111	150	132
	Vraag: Is WOD afgerond? Welke waarde is WOD? Is er een bevestiging gestuurd?					
2	Proces: Statusvraag > WOD > Collectief > Uitgaand	IAP, KPMG, DIS. PIM	172	123	174	156
	Vraag: Is WOD afgerond? Welke waarde is WOD? Is er een bevestiging gestuurd?					
3	Proces: Statusvraag > WOD > Semi Collectief > Inkomend	AS400, BLI, Smartmail	131	205	191	176
	Vraag: Is WOD afgerond? Welke waarde is WOD? Is er een bevestiging gestuurd?					
4	Proces: Statusvraag > WOD > Semi Collectief > Uitgaand	AS400, BLI, Smartmail	154	196	141	164
	Vraag: Is WOD afgerond? Welke waarde is WOD? Is er een bevestiging gestuurd?					
5	Proces: Statusvraag > Uitkeringen > Pensioeningang > Collectief > Uitkeringsovereenkomst	IAP, DIS, Fusion	59	117	114	97
	Vraag: Heeft deelnemer bericht ontvangen over Pi. Zo ja, wanneer? Wat voor soort Pensioen? Keert het pensioen al uit?					
6	Proces: Statusvraag > Uitkeringen > Pensioeningang > Collectief > Expiratie Kapitaal/Belegging	IAP, DIS, Fusion	64	84	104	84
	Vraag: Heeft deelnemer bericht ontvangen over Pi. Zo ja, wanneer? Wat voor soort Pensioen? Keert het pensioen al uit?					
7	Proces: Statusvraag > Uitkeringen > Pensioeningang > Semi Collectief > HLS	HLS, BLI, Smartmail	133	152	197	161
	Vraag: Heeft deelnemer bericht ontvangen over Pi. Zo ja, wanneer? Wat voor soort Pensioen? Keert het pensioen al uit?					
8	Proces: Statusvraag > Uitkeringen > Pensioeningang > Semi Collectief > AS400	AS400, BLI, Smartmail	96	88	101	95
	Vraag: Heeft deelnemer bericht ontvangen over Pi. Zo ja, wanneer? Wat voor soort Pensioen? Keert het pensioen al uit?					
9	Proces: Informatievraag > Uitkeringen > Afkoop	AS400, BLI, Smartmail	78	85	143	102
	Kan de Polis afgekocht worden? Heeft klant afkoop ontvangen? Zo					

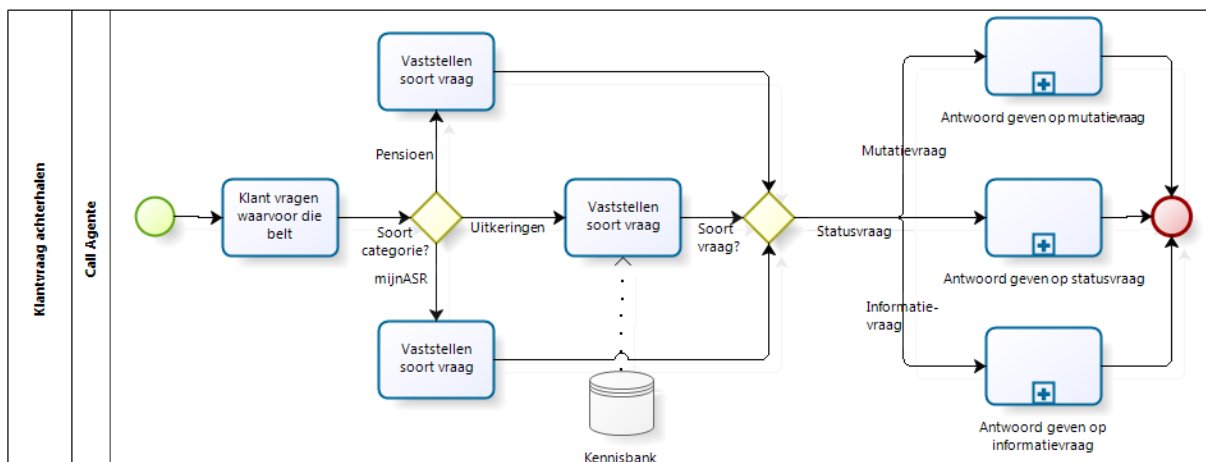
	ja, kopie brief vinden.					
10	Proces: Informatievraag > Overlijden > Pensioeningang reeds ingegaan	AS400	59	73	97	76
	Is het overlijden bekend bij a.s.r.? Is het verwerkt in Fusion? Jaaropgave overledenen verstuurd?					
11	Proces: Mutatievraag > Echtscheiding > Collectief	IAP, DIS, PIM	162	102	104	123
	Vraag: Is de echtscheiding verwerkt? Zo ja, per welke datum?					
12	Proces: Mutatievraag > Echtscheiding > Semi Collectief	AS400, BLI, Smartmail	129	124	120	124
	Vraag: Is de echtscheiding verwerkt? Zo ja, per welke datum?					
Gemiddeld						126

Bijlage 11 (Processen SOLL)



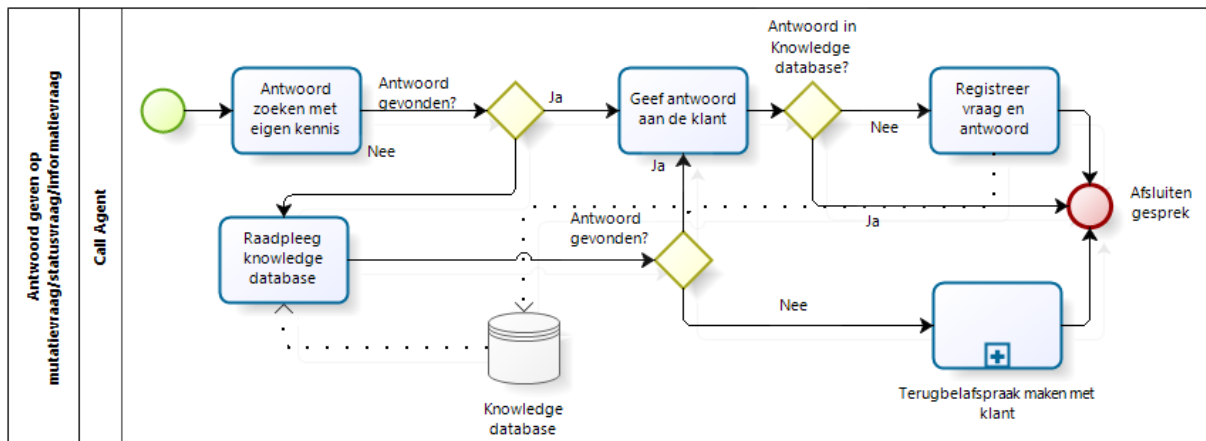
Figuur 16 Binnenkomend gesprek SOLL

In de gewenste situatie bij het gebruik van Cordys kan een koppeling gemaakt worden tussen de telefonische infrastructuur en de CRM applicaties (Mainframe A, AS400 en Rotterdam). Via deze weg kan het nummer herkend worden van de klant. Met het nummer worden direct de gegevens naar voren gehaald. De call agent hoeft alleen nog maar een geboortedatum check te doen.



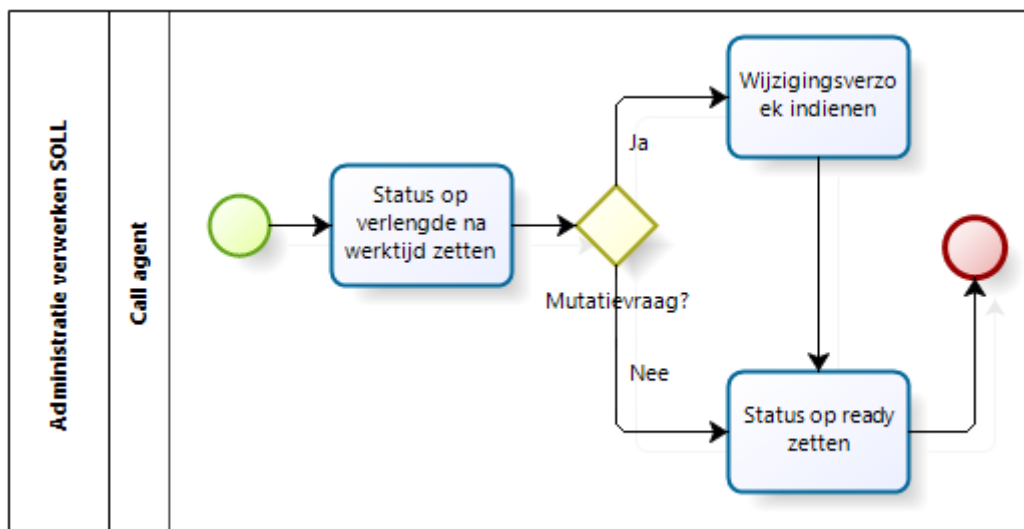
Figuur 17 Klantvraag achterhalen SOLL

In de gewenste situatie m.b.t. het achterhalen van de klantvraag, kan de call agent de vraag van de call agent invoeren in de kennisbank. Als de vraag bekend is in het systeem, hoeft hij enkel in het volgende proces het antwoord te geven op de vraag.



Figuur 18 Antwoord geven op vraag SOLL

In de huidige situatie is de call agent afhankelijk van de senior bij het gebrek aan kennis. In de gewenste situatie is aangeraden een kennis database te gebruiken om gestelde vragen te voorzien van een antwoord. De call agent kan in de kennis database het antwoord opzoeken door trefwoorden in te voeren. Na het antwoord gegeven te hebben aan de klant, controleert de call agent of de vraag al is beantwoord in de kennis database. Zo niet, registreert hij dat.



Figuur 19 Administratie verwerken SOLL

Wanneer een kennis database wordt ingevoerd, hoeven de calls niet meer geclassificeerd te worden. Dit doet de kennis database automatisch. De call agent hoeft niet meer in Google doc. de call te classificeren.

Bijlage 12 (Implementatieplan)

Onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid

24-5-2013

ASR

Bouzaggaoui A. el (Anouar)

Inleiding

Dit implementatieplan heeft als doel het uitvoeren van de adviezen zoals beschreven in het adviesrapport 'Onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid binnen a.s.r.' Bij het uitvoeren van de taken geformuleerd in dit implementatieplan kunnen de adviezen in hoofdlijnen gerealiseerd worden.

Na het onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid binnen het Klant Contact Center (KCC) bij het team 'Pensioenen' is gebleken dat deze onder de maat is. Het team 'Pensioenen' moet namelijk een aantal verbeterlagen maken om aan de norm 'Telefonisch Contact' van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren te voldoen. Welke verbeterlagen dat zijn is te raadplegen in het adviesrapport opgeleverd aan de opdrachtgever. In dit implementatieplan is aangegeven welke adviezen geïmplementeerd moeten worden, hoe deze uitgevoerd moeten worden en in welke volgorde.

Inhoud

Inleiding	84
1. Fases & Advies	86
1.1 Callcenter systeem met kennisbank	86
1.2 Kennisbank Database koppelen aan FAQ	87
1.3 Training call agents	88
1.4 Posters en flyers	88
1.5 Bewustwording huisregels a.s.r.	89
1.6 Leidinggevende opleiden	90
2. Planning	91
Bronvermelding	93

1. Fases & Advies

Voor de implementatie van het advies wordt gebruikgemaakt van de fases van R. Buitendijk (2004).

Het implementeren van het advies gaat via 4 vier fases.

Fase 1 Ontwerp

In deze fase is het de taak de gewenste situatie te bepalen.

Fase 2 Bouwen

In fase 2 wordt de gewenste situatie ontwikkeld.

Fase 3 Transitie

In de transitiefase vindt de feitelijke verandering plaats.

Fase 4 Executie

In deze fase is het de bedoeling de gerealiseerde fase te borgen of te monitoren.

1.1 Callcenter systeem met kennisbank

Een callcenter systeem met kennisbank zorgt ervoor dat de informatie die een call agent nodig heeft altijd beschikbaar is. In de kennisbank worden vragen geregistreerd met een antwoord. Het aanschaffen van een callcenter pakket die deze functionaliteit bevat is gewenst.

Tabel 18 Advies 1

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	• Projectgroep samenstellen • Projectleider aanwijzen • Selectiecriteria opzoeken m.b.t. selectie software. • Opzoeken callcenter systeem a.d.h.v. criteria • Longlist opstellen software leveranciers • RFP opstellen en opsturen naar leveranciers • Shortlist opstellen software leveranciers • Uitnodigen software leveranciers voor een presentatie van het systeem • Selecteren beste optie uit de	• Aanschaffen callcenter systeem met een x aantal licenties. • Installeren callcenter systeem binnen het team 'Pensioenen' • Klantgegevens gereed maken uit oude applicaties • Proces aanpassen • Traingspakket samenstellen voor call agents m.b.t. nieuwe proces	• Nieuw proces onder de aandacht brengen • Trainingen geven m.b.t. nieuw proces • Overzetten gegevens uit oude applicatie naar callcenter systeem.	• Proces beheren en indien nodig aanpassen • Beheren callcenter systeem

	shortlist			
Middelen	• Computer • Printer • Internet • Email • Vergaderzaal (Capaciteit minimaal 20 mensen) • Beamer • Presentatiemateriaal	• Computers team 'Pensioenen' • Applicaties team 'Pensioenen' • Database applicaties team 'Pensioenen' • Visio of proces software modeler	• Computer • Beamer • Trainingsmateriaal • Database applicaties team 'Pensioenen' • Database applicatie 'callcenter systeem'	• Computer
Actoren	• Regiemanager • Teammanager • Business ICT consultant	• Regiemanager • Teammanager • Business ICT consultant • Applicatie beheerder • Business proces analist • Product line 'Pensioenen'	• Business proces analist • Product line 'Pensioenen' • Applicatiebeheerder • Systeembeheerder	• Business proces analist • Applicatiebeheerder
Tijd in FTE	4 FTE	6 FTE	3 FTE	2 FTE

1.2 Kennisbank Database koppelen aan FAQ

Na het implementeren van een callcenter pakket met een geïntegreerde kennisbank is het gewenst meer te doen met die kennis bank. Door een koppeling te leggen van de kennisbank database met de FAQ database van de website van a.s.r. kunnen de meest gestelde vragen via de kennisbank direct geregistreerd worden in de FAQ database van de website van a.s.r. Dit tweede project dient opgestart te worden nadat advies 1 is gerealiseerd.

Tabel 19 Advies 2

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	• Inventariseren FAQ database • Inventariseren Google docs 'Call Classification rapportages • Onderliggende hardware inventariseren	• Meest gestelde vragen in FAQ database gereed maken • Meest gestelde vragen in Google docs 'Call Classification gereed maken en voorzien van antwoorden • Onderliggende koppeling aanleggen FAQ database met kennisbank database	• Overzetten meest gestelde vragen in kennisbank • Onderliggende koppeling database FAQ en kennisbank database migreren	• Beheren database kennisbank

Middelen	• Computer • Database 'FAQ' • Call Classification rapportages • Database kennisbank • Servers FAQ database en kennisbank database	• Computer • Database 'FAQ' • Database kennisbank • Call Classification rapportages • Servers FAQ database en kennisbank database	• Computer • Database 'FAQ' • Database kennisbank • Servers FAQ database en kennisbank database	• Computer • Database kennisbank
Actoren	• Systeembeheerder • Netwerkbeheerder	• Systeembeheerder • Netwerkbeheerder	• Systeembeheerder	• Systeembeheerder
Tijd in FTE	2 FTE	4 FTE	2 FTE	1 FTE

1.3 Training call agents

Het opleiden van de call agents naar het gewenste niveau moet opgezet worden in een project. Dit project dient zo snel mogelijk opgestart te worden. Call agents die voldoende kennis hebben besparen tijd in het afhandelp proces. Daarnaast zorgen zij voor adequate afhandeling van de telefoontjes. Met de input vanuit de kennis testen dient een persoon uit het regie team een opleidingspakket op te stellen. Dit opleidingspakket wordt gegeven aan alle call agents. Door de drukte in de telefoon en het risico te vermijden onderbezetting te hebben, is het gewenst de training na werktijd te geven. Door de gehele groep in één keer op te leiden, worden kosten bespaard. Na zes maanden dient opnieuw een kennis test afgenomen te worden onder de call agents.

Tabel 20 Advies 3

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	• Behoefte opleidingspakket samenstellen omtrent pensioenen.	• Cursus ontwikkelen voor de call agents	• Zo snel mogelijk de cursus geven aan de call agents	• Kennis behoefte na 3 maanden in kaart brengen.
Middelen	• Computer • Resultaten kennis enquête	• Computer • Resultaten kennis enquête	• Cursus materiaal • Lokaal	• Computer • E-mail • Kennis enquête
Actoren	Teammanager	Productline pensioen	Productline pensioen	Teammanager
Tijd in FTE	0.125 FTE	4 FTE	0.4 FTE (4 uurtjes eerste helft van de groep) (Vervolgens 4 uurtjes andere helft van de groep) x 2 dagen	0.15 FTE

1.4 Posters en flyers

Om klantvriendelijkheid continu onder de aandacht te brengen is het gewenst op en rondom de werkplek posters en flyers op te hangen die de call agent herinneren aan de zes factoren van klantvriendelijkheid. Daarnaast dienen de flyers opvallend te zijn door gebruik te maken van illustraties en opvallende kleuren. Slogans als 'Neem altijd op met een glimlach' kunnen op de poster of flyer staan. Call agents die continu bewust worden gemaakt van klantvriendelijkheid, zullen zich eerder klantvriendelijk opstellen.

Uiteraard speelt de tevredenheid van de call agent ook een rol. Het is gewenst ieder jaar een medewerkerstevredenheid onderzoek uit te voeren. Op die manier borgt men de medewerkerstevredenheid en de klanttevredenheid.

Tabel 21 Advies 4

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	• Ontwerpen posters en flyers m.b.t. klantvriendelijkheid Ontwerp: De vijf aspecten van klantvriendelijkheid vermelden Illustraties toevoegen (zoals smileys)	• Uitprinten flyers	• Posters en flyers ophangen op en rondom de werkplekken	• Klantvriendelijkheid iedere maand monitoren
Middelen	• Computer • Adobe Photoshop	• Computer • Adobe Photoshop • Kleurenprinter	• Flyers • Plakband	• Beoordelingsformulieren klantvriendelijkheid
Actoren	Marketing	Marketing	Teammanager	Coach Call agents
Tijd in FTE	0.4 FTE	0.1 FTE	0.05 FTE	0.325 FTE

1.5 Bewustwording huisregels a.s.r.

Voor een schone werkplek in het team 'Pensioenen' is het aan te raden de call agents te herinneren aan de huisregels van a.s.r. In deze huisregels staat beschreven wat er van de werknemers van a.s.r. wordt verwacht m.b.t. het schoonhouden van de werkplek. De call agents dienen zo snel mogelijk op de hoogte gehouden worden van deze huisregels. Via een groepsvergadering of via e-mail kunnen de call agents deze huisregels ontvangen. Met een schone werkplek zullen de call agents minder geïrriteerd zijn, wat leidt tot hogere medewerkerstevredenheid.

Tabel 22 Advies 5

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	• In kaart brengen huisregels a.s.r. Specifiek de regels m.b.t. schoonhouden werkplek	• Opstellen e-mail met verwijzing naar de huisregels m.b.t. schoonhouden werkplek.	• Call agents voeren regels uit in de praktijk	• Na 2 maanden enquête afnemen bij call agents m.b.t. hygiëne werkplek
Middelen	• Computer • Intranet	• Computer • Intranet	• Computer • Intranet	• Computer • Enquête

	Huisregels a.s.r.	- Huisregels a.s.r. - E-mail	Huisregels a.s.r.	
Actoren	Teammanager	Teammanager	Call agents	Teammanager Call Agents
Tijd in FTE	0.025 FTE	0.025 FTE	0.05 FTE	0.15 FTE

1.6 Leidinggevende opleiden

Voor het voorkomen van irritaties onder de call agents jegens de onervaren leidinggevende is het gewenst de leidinggevende zo snel mogelijk op te leiden. De leidinggevende moet voorzien worden van cursus materiaal, die hij de komende weken kan bestuderen. Daarnaast kan de leidinggevende de sessies bijwonen die de call agents gaan volgen. Met de leidinggevende wordt afgesproken op welke datum hij een toets zal krijgen om zijn kennis te toetsen. De leidinggevende dient zijn kennis op peil te houden door de ontwikkelingen rondom pensioenen in de gaten te houden.

Tabel 23 Advies 6

	Ontwerp	Bouwen	Transitie	Executie
Taken	Cursus materiaal 'Pensioenen' verzamelen	Cursus materiaal samenstellen gericht op behoefte van leidinggevende	Leidinggevende start direct met het raadplegen van het cursusmateriaal	Na 3 maanden kennis van de leidinggevende toetsen
Middelen	- Computer - Printer - Cursus materiaal	- Cursus materiaal - Repro	Cursus materiaal	Toets
Actoren	Productline pensioen	Productline pensioen	Teammanager	Productline pensioen Teammanager
Tijd in FTE	0.2 FTE	0.2 FTE	2 FTE	0.45 FTE

2. Planning

In onderstaande tabel zijn de taken die uitgevoerd moet worden weergegeven in een weekplanning.

Tabel 24 Planning Implementatieplan

Planning	3 juni 2013	10 juni 2013	17 juni 2013	24 juni 2013	1 juli 2013	8 juli 2013	15 juli 2013	22 juli 2013	29 juli 2013	5 augustus 2013	12 augustus 2013	19 augustus 2013	26 augustus 2013	2 september 2013	9 september 2013	16 september 2013	23 september 2013	30 september 2013	7 oktober 2013	14 oktober 2013	21 oktober 2013	28 oktober 2013	4 november 2013	11 november 2013	18 november 2013	25 november 2013
	JUN	JUN	JUN	JUN	JUL	JUL	JUL	JUL	JUL	AUG	AUG	AUG	AUG	SEP	SEP	SEP	SEP	SEP	OKT	OKT	OKT	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV
Advies 1 Callcenter systeem met kennisbank																										
Projectgroep samenstellen																										
Projectleider aanwijzen																										
Selectiecriteria opzoeken m.b.t. selectie software.																										
Opzoeken callcenter systeem a.d.h.v. criteria																										
Longlist opstellen software leveranciers																										
RFP opstellen en opsturen naar leveranciers																										
Shortlist opstellen software leveranciers																										
Uitnodigen software leveranciers																										
Selecteren beste optie uit de shortlist																										
Aanschaffen callcenter systeem																										
Installeren callcenter systeem																										
Klantgegevens gereed maken uit oude applicaties																										
Proces aanpassen																										
Trainingspakket samenstellen nieuw proces																										
Nieuwe proces onder de aandacht brengen																										
Trainingen geven m.b.t. nieuw proces																										
Overzetten gegevens																										
Proces beheren en indien nodig aanpassen																										
Beheren callcenter systeem																										
Advies 2 Kennisbank Database koppelen aan FAQ																										
Inventariseren FAQ database																										
Inventariseren 'Call Classification rapportages																										
Onderliggende hardware inventariseren																										
Meest gestelde vragen FAQ database gereed maken																										
Meest gestelde vragen 'Call Classification gereed																										
Onderliggende koppeling aanleggen FAQ database																										
Overzetten meest gestelde vragen in kennisbank																										
Onderliggende koppeling database FAQ migreren																										
Beheren database kennisbank																										
Advies 3 Training call agents																										
Behoeftte opleidingspakket samenstellen																										
Cursus ontwikkelen voor call agents																										
Cursus aan call agents																										
Kennis behoefte in kaart brengen																										
Advies 4 Posters en flyers																										

[illegible]

Bronvermelding

- Buitendijk R. (2004). *Succesvol Implementeren*. Den Haag: Stam Uitgevers.

Plan van aanpak

Onderzoek naar de mogelijkheid van een informatiesysteem binnen het team 'Pensioenen' van het KCC van a.s.r.

Datum: 25 mei 2013

Versie: 1.0



a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

Auteur:	Anouar el Bouzaggaoui
Student Nr.:	1573541
Opleiding:	Business IT & Management
Tel. Nr. Werk:	06 51 110 182
Tel. Nr. Mobiel:	06 48 777 477
E-mail	anouar.elbouzaggaoui@student.hu.nl anouar.elbouzaggaoui@a.s.r.nl
Bedrijfsnaam:	a.s.r.
Adres:	Archimedeslaan 10
Postcode:	3584 BA Utrecht
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Utrecht
Adres:	Nijenoord 1
Postcode:	3552 AS Utrecht

Inhoud

Inleiding	96
1. De opdracht.....	97
1.2 Probleemstelling	97
1.6 Scope	97
1.6 Doelstelling	97
1.8 Hoofdvraag	97
1.8.1 Deelvragen	97
1.9 Stakeholders	98
2. Onderzoeksactiviteiten	99
2.1 Onderzoeksfases	99
2.2 Fase 1	99
2.3 Fase 2	99
2.4 Fase 3	99
2.5 Fase 4	99
2.6 Fase 5	99
2.8 Op te leveren producten.....	99
3. Aanpak	101
3.1 Methoden	101
3.2 Middelen	101
3.3 Vereiste (vak)kennis / technieken	101
4. Planning.....	102
Bronvermelding	103

Inleiding

Uit een onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijkheid van het team 'Pensioenen' binnen het Klant Contact Centrum van a.s.r. is gebleken dat die onder de maat is. Zij voldoen in het kader van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren niet aan de eisen die worden gesteld aan telefonische bereikbaarheid. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat dit mede afhankelijk is van het aantal applicaties waar het team 'Pensioenen' mee werkt. In totaal zijn dat 20 applicaties die informatie leveren voor het beantwoorden van klantvragen. Call agents geven aan, liever met 1 applicatie te willen werken. De praktijk wijst uit dat het gebruiken van een informatiesysteem de telefonische bereikbaarheid verbeterd. Het heen en weer schakelen tussen verschillende applicaties voor het vinden van antwoorden op klantvragen, kost extra tijd. Of het daadwerkelijk kosten bespaard is nog een vraag. In het onderzoek worden de kosten en opbrengsten tegenover elkaar opgewogen.

Het is gewenst een onderzoek te doen in hoeverre het mogelijk is om met een informatiesysteem te werken, waar de call agent alle klantvragen mee kan beantwoorden. De hoofdvraag in het onderzoek luidt als volgt:

"In hoeverre is binnen het team 'Pensioenen' mogelijk, de klantvragen te beantwoorden, vanuit een informatiesysteem?"

Leeswijzer

In het 1^{ste} hoofdstuk van dit plan van aanpak is de opdrachtomschrijving te raadplegen. De onderzoeksactiviteiten voor het onderzoek zijn geformuleerd in hoofdstuk 2. In het 3^{de} hoofdstuk is de aanpak beschreven voor het onderzoek, hier staan de methoden, middelen en vereiste vakkennis beschreven. In hoofdstuk 4 is de planning m.b.t. de onderzoeksactiviteiten beschreven. Tot slot is de bronvermelding toegevoegd aan het einde van dit plan van aanpak.

1. De opdracht

Het team 'Pensioenen' heeft behoefte aan een informatiesysteem dat het telefoonproces ondersteunt. In hoeverre dit mogelijk is dient in kaart gebracht te worden door te kijken naar de kosten die een informatiesysteem met zich meebrengt. Het analyseren van de kosten in de huidige situatie i.t.t. de kosten in de gewenste situatie moet inzicht geven in hoeverre het mogelijk is met een informatiesysteem te werken. Het is de opdracht, een business case op te stellen tussen het behouden van het huidige applicatielandschap of het overgaan naar een informatiesysteem.

1.1 Probleemstelling

Uit onderzoek naar de telefonische bereikbaarheid, blijkt deze onder druk te staan mede door het aantal applicaties waar het team 'Pensioenen' mee werkt. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat de acceptatie van de applicaties vrij laag is door het gebruiksgemak en de bruikbaarheid (Bouzaggaoui, Onderzoek naar telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijk binnen a.s.r, 2013) van applicaties.

1.2 Scope

De scope van het afstudeeronderzoek is beperkt tot het team 'Pensioenen' en de applicaties van het team 'Pensioenen'. Daarnaast is uit de processen een beperking tot het telefoon proces.

1.3 Doelstelling

Het opstellen van een business case van het gebruik van 20 applicaties tegenover het gebruik van een informatiesysteem.

1.4 Hoofdvraag

In hoeverre is het mogelijk, binnen het team 'Pensioenen' de klantvragen te beantwoorden, via een informatiesysteem?

1.4.1 Deelvragen

Op basis van de eerder gestelde hoofdvraag zijn in onderstaande paragraaf, deel- en subvragen geformuleerd.

1. Theoretisch Onderzoek

- 1.1 Wat doet het team 'Pensioenen'?
- 1.2 Wat is een informatiesysteem?
- 1.3 Wat is een proces?
- 1.4 Wat zijn klantvragen? En uit welke vragen bestaan deze?

2. Huidige situatie

- 2.1 Hoe ziet het huidige telefoonproces eruit?
- 2.2 Hoe ziet het huidige applicatielandschap eruit?
- 2.3 Wat zijn de kosten van het huidige applicatielandschap?

3. Gewenste situatie

- 3.1 Wat is de gewenste situatie m.b.t. het beantwoorden van klantvragen?
- 3.2 Wat zijn de kosten voor het invoeren van een informatiesysteem die het telefoonproces ondersteunt?
- 3.3 Welke veranderingen moet het team 'Pensioenen' ondergaan bij het invoeren van een informatiesysteem?
- 3.4 Wat zijn de kosten van de veranderingen?
- 3.5 Wat zijn de opbrengsten van de veranderingen?

4. Gap analyse

- 4.1 Wat is het verschil tussen de kosten in de huidige situatie i.t.t. de gewenste situatie?

5. Conclusie & aanbevelingen

- 5.1 Is het invoeren van een informatiesysteem efficiënter en effectiever dan het gebruik van 20 applicaties?

1.5 Stakeholders

- Jane Noordwijk
- Hassan Sabab
- Cem kaya
- Diana Hamstra

2. Onderzoeksactiviteiten

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een aantal uit te voeren activiteiten nodig.

2.1 Onderzoeksfases

Het onderzoeken van de probleemstelling en het beantwoorden van de hoofdvraag wordt in het afstudeeronderzoek verdeeld in zes verschillende fases:

- Fase 1 Theoretisch onderzoek;
- Fase 2 Onderzoek huidige situatie;
- Fase 3 Gewenste situatie;
- Fase 4 Gap Analyse;
- Fase 5 Conclusie & Aanbevelingen;

In bovenstaande volgorde worden verschillende aspecten in kaart gebracht om tot een conclusie en aanbeveling(en) te komen.

2.2 Fase 1

1. Theoretisch Onderzoek

- 1.6 Functie van team 'Pensioenen' beschrijven
- 1.7 Beschrijven definitie informatiesysteem
- 1.8 Uitleggen hoe een informatiesysteem werkt
- 1.9 Beschrijven definitie proces
- 1.10 Beschrijven definitie klantvraag
- 1.11 Beschrijven uit welke vragen, klantvragen bestaan

2.3 Fase 2

2. Onderzoek huidige situatie

- 2.10 In kaart brengen huidig telefoonproces
- 2.11 In kaart brengen huidig applicatielandschap
- 2.12 Kosten in kaart brengen huidig applicatielandschap

2.4 Fase 3

3. Gewenste situatie

- 3.3 Beschrijven wat de gewenste situatie is.
- 3.4 Kosten in kaart brengen van een informatiesysteem
- 3.5 Veranderingen in kaart brengen die het team 'Pensioenen' ondergaat bij het invoeren van een informatiesysteem.
- 3.6 Kosten in kaart brengen van de veranderingen.
- 3.7 Opbrengsten in kaart brengen van de veranderingen.

2.5 Fase 4

4. Gap-analyse

- 4.7 Business case opstellen

2.6 Fase 5

5. Conclusies & Aanbevelingen

- 5.3 Beschrijven conclusies m.b.t. business case.
- 5.4 Beschrijven aanbevelingen m.b.t. business case

2.7 Op te leveren producten

Onderstaande producten worden op basis van het uitgevoerde onderzoek opgeleverd.

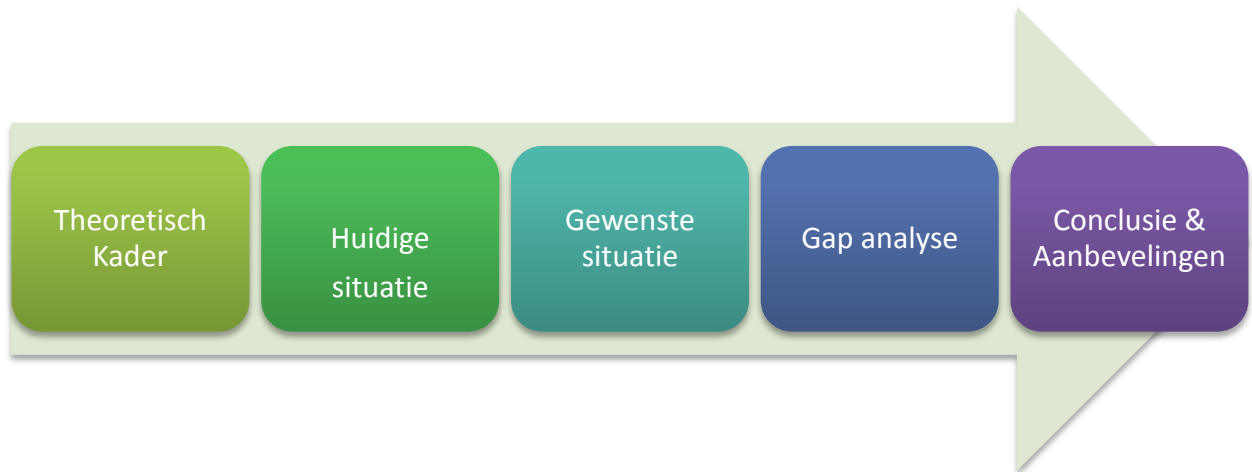
Producten
Plan van Aanpak
Adviesrapport

Business Case

Tabel 25 Op te leveren producten

3. Aanpak

In figuur 3 staat grafisch aangegeven welke stappen worden doorlopen om tot de conclusie & aanbevelingen te komen.



Figuur 3 Fases afstudeeronderzoek

3.1 Methoden

Voor het in kaart brengen van de processen is het gewenst een moderne modelleertaal te gebruiken die begrijpelijk is voor de stakeholders.

Bij de selectie van een informatiesysteem zijn selectiecriteria gewenst. Deze kunnen afgeleid worden van bestaande selectietrajecten naar bijvoorbeeld ERP software.

Voor het in kaart brengen van kosten is het gewenst 'Request for Proposals' op te stellen en deze te verzenden naar de software leveranciers.

3.2 Middelen

Middelen die nodig zijn de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen.

- Laptop/PC
- Kantoorautomatisering (MS Word, Excel, enz.)
- Boeken/Tijdschriften/Kranten
- Internet
- Applicaties team 'Pensioenen'
- Servers

3.3 Vereiste (vak)kennis / technieken

- Kennis van verschillende onderzoeksmethoden
- Business Process Management
- Interviewen/enquêteren
- Schriftelijk en mondeling rapporteren

4. Planning

In onderstaande planning zijn de taken beschreven die uitgevoerd moeten worden voor het onderzoek.

Tabel 26 Planning

Planning	2 september 2013	9 september 2013	16 september 2013	23 september 2013	30 september 2013	7 oktober 2013	14 oktober 2013	21 oktober 2013	28 oktober 2013	4 november 2013	11 november 2013	18 november 2013	25 november 2013	2 december 2013	9 december 2013	16 december 2013	23 december 2013	30 december 2013
	SEP					OKT				NOV				DEC				
1. Theoretisch kader																		
Functie van team 'Pensioenen' beschrijven																		
Beschrijven definitie informatiesysteem																		
Uitleggen hoe een informatiesysteem werkt																		
Beschrijven definitie proces																		
Beschrijven definitie klantvraag																		
Beschrijven uit welke vragen, klantvragen bestaan																		
2. Huidige situatie																		
In kaart brengen huidig telefoonproces																		
In kaart brengen huidig applicatielandschap																		
Kosten in kaart brengen huidig applicatielandschap																		
3. Gewenste situatie																		
Beschrijven wat de gewenste situatie is.																		
Kosten in kaart brengen van een informatiesysteem																		
Veranderingen in kaart brengen																		
Kosten in kaart brengen van de veranderingen																		
Opbrengsten in kaart brengen van de veranderingen																		
4 Gap Analyse																		
Business case opstellen																		
5. Conclusies & Aanbevelingen																		
Beschrijven conclusies m.b.t. business case.																		
Beschrijven aanbevelingen m.b.t. business case																		

 Fases
 Taken
 Mijlpalen

Bronvermelding

Bouzaggaoui (2013), *Onderzoek naar telefonische bereikbaarheid en klantvriendelijk binnen a.s.r.* Utrecht: a.s.r.

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door

a.s.r.
de nederlandse
verzekerings
maatschappij
voor alle
verzekeringen

