

QUALITY MONITORING,

DE IMPACT VAN HET INVOEREN VAN QUALITY MONITORING IS VEEL GROTER DAN ALLEEN HET AANKOPEN VAN EEN 'DOOS HARDWARE EN SOFTWARE' EN HET IMPLEMENTEREN VAN EEN SYSTEEM. KALIBRATIESESSIES, STRUCTUREEL EXTRA TRAININGSTIJD VOOR AGENTS EN COACHES EN TIJD VAN SUPERVISORS EN MANAGERS OM QM-RESULTATEN TE VERTALEN VOOR DE REST VAN DE ORGANISATIE HOREN ER OOK BIJ.

Tekst en fotografie: Erik Bouwer



Het eerste CCM Forum in 2007: tijdens de pauze even genieten van de zon.

INTEGRATIE IS HET TOEVERWOORD!

Quality monitoring (QM) is geen doel op zich, maar een middel – een credo dat voor veel management tools geldt binnen het callcenter. Succesvol invoeren van QM levert vele voordelen op: een betere kwaliteit van gesprekken en dus van de dienstverlening, nuttige managementinformatie, gemotiveerde agents, mogelijk zelfs een kostenbesparing omdat gesprekken via de feedback loop van monitoring en coaching efficiënter verlopen. Een vaak onderbelicht element bij de invoering is de

ming Persoonsgegevens relevant. Het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) ziet toe op de naleving van de wettelijke regels. Het is daarom belangrijk om bij het gebruik van of de start met QM een *protocol* op te stellen. Dat dwingt organisaties niet alleen om na te denken over de gebruiksdoelstellingen van QM, maar zorgt er ook voor dat de organisatie zich kan indekken door een goede verantwoording. ‘Het protocol kan beginnen bij de rechtvaardigingsgrond: schrijf op, waarom u gaat monitoren’, is het eerste

vooral gericht op de bescherming van de werknemer, die vooraf ook op de hoogte gesteld dient te worden. Een protocol dient eveneens te worden voorgelegd aan de OR. Overtredingen van de regels, die aan het licht kunnen worden gebracht door tips aan het CBP via werknemers of klanten, kunnen leiden tot het opleggen van een boete door het CBP.

BESCHERMING VAN KLANTGEGEVENS?

Via call recording wordt in principe ook de identiteit van de klant vastgelegd. Het is bij verschillende systemen mogelijk om op basis van klantgegevens en/of trefwoorden (word spotting) gesprekken uit de database te halen, zodat alle gesprekken die één specifieke klant met het callcenter heeft gevoerd naar voren komen. Het CBP tilt hier niet zo zwaar aan, aldus Harts: ‘Het doel van de monitoring-regels van het CBP is niet primair de bescherming van de klant, maar van de werknemer.’ De klant heeft keuzevrijheid en daarnaast is er lang niet altijd sprake van een geautomatiseerd systeem, waarbij individuele klantgegevens gemakkelijk opvraagbaar zijn via een query. Eén van de deelnemers wijst erop dat binnen internationaal georiënteerde callcenters (waar klanten worden bediend uit verschillende landen) rekening moet worden gehouden met relevante wetgeving uit het land van herkomst van de beller. Daarnaast moet de klant formeel de mogelijkheid hebben om een gespreksopname te weigeren. Lang niet altijd wordt voorafgaand aan een gesprek expliciet gemeld dat een gesprek kan worden opgenomen, hoewel de meeste lijnen, gericht op bijvoorbeeld aandelenhandel, dit wel doen in verband met het loggen van telefonische transacties.



Paul Harts: ‘De inhoud is gecontroleerd door twee juristen.’

regelgeving: wat mag wel en wat niet? Daarbij gaat het niet alleen om het afluisteren van gesprekken, maar ook om het opnemen en bewaren van opnames en het gebruiksdoel.

Tijdens het CCM Forum Quality Monitoring verzorgde Paul Harts (Auditio) de aftrap. Harts heeft de belangrijkste regels rondom QM in een handig boekje samengevat en zoals hij aangeeft: ‘De inhoud is gecontroleerd door twee juristen.’

WETGEVING: STEL EEN PROTOCOL OP

Voor QM is met name de Wet Bescher-

advies van Harts. Bij QM moet de werkgever terughoudendheid betrachten: zo moeten de frequentie van het beluisteren en/of opnemen van gesprekken en de bewaartermijn van opnames in overeenstemming zijn met het gebruiksdoel (bijvoorbeeld loggen om transacties vast te leggen of ten behoeve van beoordelingen en coaching). Voor een bank kunnen dus andere uitgangspunten gelden dan voor een technische helpdesk; het opnemen van *alle* gesprekken waarbij slechts enkele opnames worden gebruikt voor coachingsdoeleinden zal op bezwaren stuiten. De regelgeving rondom monitoring is

GEMIDDELDE GESPREKSDUUR EN KWALITEIT

Auditio heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen gemiddelde gespreksduur (AHT, average handling time) en de kwaliteit van het gesprek. Harts legt uit dat uit een gewogen analyse van bijna 400 verschillende soorten gesprekken, afkomstig uit drie callcenters, naar voren komt dat kwalitatief goede gesprekken gemiddeld een aanzienlijk kortere gespreksduur hebben. En aan de andere kant hebben kwalitatief slechte gesprekken een gemiddelde duur die bijna tweemaal zo lang is. Een betere gespreksstructurering, als gevolg van het vermogen om op de goede momenten de juiste open of gesloten vragen te kunnen stellen, kan tot een efficiënter gesprek leiden. Een voorzichtige conclusie van Harts: 'In het streven naar reductie van de AHT is sturing op soft skills een betere methode dan het sturen op hard skills.' Daarmee wordt de meerwaarde van QM onderstreept. Buiten beschouwing wordt gelaten dat ook de aanwezigheid en kwaliteit van kennisystemen, scripts en Q&A-lijsten en de systeem snelheid van invloed kunnen zijn op de AHT en dat er dus wel degelijk een koppeling is met techniek en de kennisinfrastructuur. Ook cross- en upselling kan er toe leiden dat gesprekken langer worden dan strikt noodzakelijk. Toch stelt Harts: 'Neem de veertig kortste calls uit een grote verzameling gesprekken, en ik kan u bijna beloven dat de kans groot is dat dit de gesprekken zijn waarbij de klant in één keer geholpen wordt en waarbij geen fouten worden gemaakt.' Ook over dit onderzoek brengt Auditio binnenkort een boekje uit.

NEEM EEN HALF JAAR VOOR INVOERING

Aan de hand van het Customer Interaction Center van Interactive Intelligence werd door Marit Merkus van Newtel Essence uitgelegd wat de technische mogelijkheden zijn van de huidige generatie QM-systemen. In de QM-markt zijn allerlei systemen verkrijgbaar, beginnend bij systemen op stand alone basis voor uitsluitend spraak tot geïntegreerde systemen, die het vastleggen van schermhandelingen en spraak combineren. Het doel

waarmee QM wordt ingezet, is bepalend voor de keuze van het systeem: wil je alles opnemen, of alleen een gedeelte en wil je transacties en verschillende kanalen kunnen betrekken of gaat het alleen om spraak?

Merkus wijst op de relatief lange implementatieperiode van QM. Ze rekent voor de verschillende fasen van voorbereiding, het bepalen van de meetpunten en procedures en de feitelijke introductie (testen en finetuning), een periode van een half jaar.

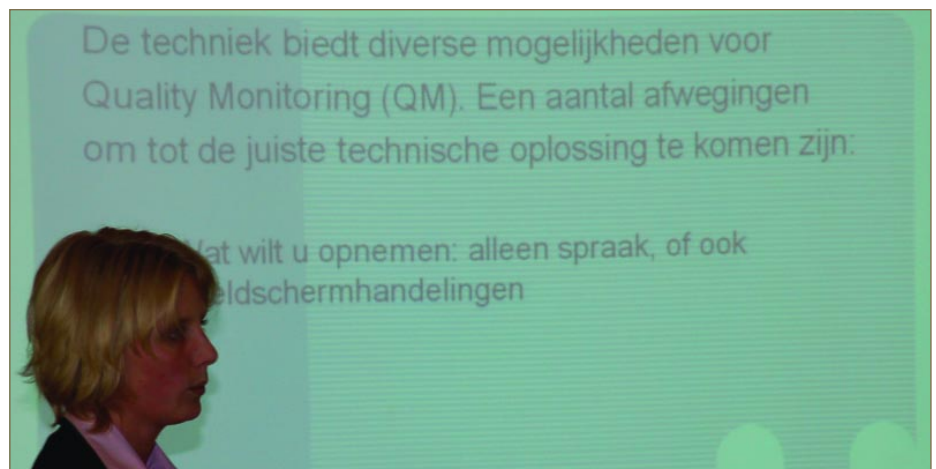
DE COACH ALS SOUFFLEUR

Wanneer gesprekken dreigen te escaleren, kunnen coaches of supervisors op verschillende manieren ingrijpen. Zo kan via de *join* optie een supervisor deelnemen aan het gesprek en kan hij via de *whisper* optie op afstand en zonder dat de klant dit hoort, tips geven aan de agent. Dit wordt door verschillende deelnemers gezien als een uitermate storende inter-

voor bijvoorbeeld beginnende agents. Uiteraard moet ook de coach getraind worden in het gebruik van deze optie en het is één van de beschikbare coachings-technieken.

VAN QM NAAR KWALITEIT

Een uitgebreide QM-applicatie is zoals gezegd ook geschikt voor de evaluatie van andere kanalen: chat en e-mail, waarbij competenties op het gebied van schriftelijke communicatie gecheckt kunnen worden. Daarnaast is het mogelijk om analyses uit te voeren op basis van historische data, zodat trends kunnen worden afgeleid en er gewerkt kan worden aan kwaliteitsverbetering, aldus Merkus. QM vereist dat je structureel resources beschikbaar maakt voor opnemen, beoordelen, uitwerken en bespreken van opgenomen gesprekken en in veel gevallen volgt uit de feedback een coachings- of trainingsbehoefte die ook betaald moet worden. Kortom, met QM haal je meer



Marit Merkus: 'Neem een half jaar voor invoering van QM.'

ventie – juist door zo'n ingreep van een supervisor zou het gesprek nog verder 'in de soep lopen'. Met andere woorden: een agent die via de *whisper* modus ondersteuning van een supervisor nodig heeft, zou gewoon nog niet klaar zijn om zelfstandig gesprekken te voeren. Merkus geeft als tegenvoorbeeld de helpdesk, waar technische support wordt geleverd op het gebied van software en waar iedere maand een nieuw release uitkomt. Trainen is een optie, maar ook de *whisper* mode zou dan uitkomst kunnen bieden

naar binnen dan alleen een systeem. Daarom is het jammer dat weinig kan worden gezegd over wat – de introductie van QM kan al met een investering vanaf enkele tientjes (een eenvoudige MP3-speler) tot 200.000 euro (voor een groot systeem) – de financiële impact is van QM op de totale callcenter-operatie.

DE AGENT IN EEN SPAGAAT

'Het is niet zo dat je kunt zeggen: neem een zak met geld en 27 weken voorbereiding en het werkt', aldus Jos Mittelmeijer

van Quality Support, die verwijst naar de drie I's: introduceren, implementeren en integreren. Met name die laatste slag heeft veel voeten in de aarde en hij benadrukt dat de introductie van QM je verplicht QM goed in te bedden in de organisatie; na een mislukte poging wordt de kans dat een tweede poging serieus wordt genomen wel erg klein.

Mittelmeijer pleit voor afstemming met onderdelen van personeelsbeleid zoals werving en selectie en training. Een groot afbreukrisico ziet hij in wat hij noemt 'de agent in de spagaat': een directielid prijst de agents als toonbeeld van klantgerichtheid de hemel in, maar de callcenter manager hamert op efficiency via een optimale AHT. Zijn advies is dan ook: focus bij de invoering van QM vooral op *gesprekswaarde*. Cijfers zijn er slechts voor de bandbreedte, waarbij je grote afwijkingen nader onder de loep neemt. Een zinvolle invalshoek schetst hij door te vragen voor wie het QM-project eigenlijk bedoeld is: voor de callcenter manager en de IT-afdeling? Of zouden bij de implementatie van QM ook de agents een rol moeten spelen? Zijn volgende advies: agents kunnen meer bijdragen dan je denkt, betrokkenheid vergroot het draag-



Jos Mittelmeijer: 'Agents kunnen meer bijdragen dan je denkt...'

regelmatig herhaald worden. Ook hier komt de extra investering om de hoek: supervisors moeten voor deze taak tijd krijgen en nemen.

Wanneer gekozen wordt voor een geïntegreerde benadering van QM, leidt dit niet alleen tot beter toegeruste agents, zo stelt Anja Hulsenboom van Philipse Business School. Het levert tevens meerwaarde op voor callcenter managers die hun callcenter sterker willen positioneren binnen de organisatie, omdat belgedrag, klanttevredenheid en de kwaliteit van processen in de organisatie inzichtelijk worden. Ook

benadering van Harts. Ze rekest voor dat reductie in de AHT slechts marginale financiële voordelen oplevert, terwijl de extra winst van (met name commerciële, transactiegerichte) gesprekken juist zit in hogere opbrengsten (zie kader). Die business case rondom QM, zo stelt Hulsenboom, is niet alleen geschikt voor mana-

AHT: maak eens een rekensommetje

Jaarlijks ontvangt een callcenter 25.000 calls over opzeggingen. Op T=0 wordt hiervan 3 procent omgezet in succesvolle retentie, waarbij de gemiddelde extra levensduur van een binnengehouden klant 3 jaar is. De omzet per klant is 150 euro per jaar. Met een investering van 20.000 euro in training wordt bereikt dat het retentiepercentage stijgt naar 25 procent (T=1). Daarmee stijgt de omzet met 82.500 euro. Als gevolg van de training op retentie worden de retentiegesprekken gemiddeld 60 seconden langer, totaal extra benodigd agent-uren: 417. De extra kosten hiervan bedragen bij een uurprijs van 25 euro per agent 10.425 euro. Moraal van dit verhaal: de kostenimpact van een langere gemiddelde gespreksduur is – binnen dit model – van geringe omvang, het is zinvol om ook expliciet naar de meeropbrengsten te kijken.



Anja Hulsenboom: 'Extra winst [...] zit in hogere opbrengsten.'

vlak. En wanneer er binnen de groep agents weerstand bestaat, is het ook mogelijk te beginnen met QM op teamniveau.

TERUGKERENDE KALIBRATIESESSIES

Van belang is, dat supervisors leren te kalibreren. Dit proces van gezamenlijk afstemmen van beoordelingsnormen moet

Hulsenboom beklemtoont het belang van kalibreren: het gaat niet alleen om het vaststellen van criteria (aspecten waarop beoordeeld wordt, al dan niet aan de hand van een gespreksleidraad zoals AIDA of de 7 A's) maar ook om het vaststellen van de normen: hoe worden aspecten gewaardeerd?

Hulsenboom neemt afstand van de AHT-



Margreet Reffeltrath: '... coaches beoordelen op de kwaliteit van hun coachingsactiviteiten.'

gers, maar ook voor agents. Het enthousiasme om dergelijke rekensommen te delen met agents is echter minimaal.

COMBINEER QM MET ONDERZOEK

Margreet Reffeltrath (Tiscali) vertelt vanuit de praktijk hoe QM kan worden doorgevoerd. Ook hier wordt benadrukt dat

kalibreren van groot belang is. Tiscali gaat nog een stap verder met de integratie: zij stelt dat je coaches zou moeten beoordelen op de kwaliteit van hun coachingsactiviteiten. Bij meertalige callcenters geeft ze bovendien als tip mee dat voor 'zeldzame talen' agents elkaar ook kunnen beoordelen – bijvoorbeeld in het geval dat

je binnen je multilingual callcenter geen leidinggevende of coach hebt die Fins spreekt. Reffeltrath legt daarnaast het verband met metingen op het vlak van klanttevredenheid: alleen als je deze combineert met QM, krijg je een vollediger beeld van de kwaliteit die het callcenter (en de omringende organisatie) levert.

CCM

CCM Forum:

outsourcing klantcontact

Op 10 mei 2007 vindt het volgende CCM Forum plaats.

Het thema is 'outsourcing', locatie: Groot Kievitsdal te Baarn. Aanmelden kan via

www.ccmonline.nl

(advertentie)

AGENDA AUGUSTUS

24, 25 en 26 april, Utrecht

TCD2007
www.tcd2007.nl

25 april, Utrecht

Telecommerce gala
www.ncca.nl

25 - 27 april, Cannes

The Contact Centre Global Forum
www.ccglobalforum.com

10 mei, Baarn

CCM Forum
www.ccmonline.nl

19 mei, Veluwe

Call center open motortour
www.callcenteropen.nl/motortour

5 - 7 juni, Breukelen

Masterclass Customer Intelligence & Customer Experience
www.nyenrode.nl/cice

7 juni, Mechelen

Van bereikbaarheid tot WOW!
www.ccmonline.be

21 juni, Pampus

Coniche Contactcenter Regatta 2007
www.cccregatta.nl

supervisorweb



Supervisorweb is dé site voor leidinggevendenden in customer contact centers