



Conclusies WPI: Organisatieperspectief

Met wie hebben we gesproken? (1/2)



Verschillende typen publieke dienstverleners:

- Dienstverleners (betalende klanten) als Kadaster, RET, NS, Vitens
- Uitvoeringsorganisaties als UWV, SVB, DUO, Belastingdienst
- Gemeenten
- Verzekeraars als Aegon en VGZ
- Pensioenfondsen



Met wie hebben we gesproken? (2/2)



Verantwoordelijken op het gebied van:

- Dienstverlening / klantinteractie / klantenservice / klantkanalen
 - Volledige spectrum: offline en online
- Digitalisering dienstverlening en klantcontact
- Marketing / Innovatie



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (1/6)



Grote stappen in de afgelopen twee jaar:

- Focus o.g.v. digitalisering verlegd van productgericht naar procesgericht naar klantgericht.
 - Klantreis-denken, over de eigen afdeling heen, in multidisciplinaire teams.
- Digitalisering klantprocessen grotendeels ingebed.
 - Circa 80% van klantprocessen via online omgeving: standaard processen als aanvragen, wijzigen, betalen.
 - Toename klantcontact via WA en chat (vooral i.p.v. e-mail).
- 100% digitaal klantcontact is geen doel, optimale klantbeleving wel.
 - Digitalisering ondersteunend in realisatie optimale klantbeleving: oprekken dienstverlening (snel, 24/7) en gemak.
 - Daarnaast zorgt digitalisering voor efficiency en kostenbesparing.



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (2/6)



Nu op de agenda:

- 1 geïntegreerd klantsysteem: informatie over alle processen en communicatie is in alle kanalen beschikbaar; telefonie, chat, brief, e-mail, baliebezoek, ...
 - Intern: iedere medewerker kan de klant te woord staan, ongeacht vraag en rol in de organisatie.
 - Extern: de klant en diens historie worden herkend.
- Realisatie grote uitdaging:
 - Integratie van informatie uit separate en onderling verschillende systemen.
 - Grote investering in geld, tijd en expertise.
 - Verandering van cultuur en mentaliteit onder medewerkers: buiten het eiland treden.



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (3/6)



Nu op de agenda (vervolg):

- Meer maatwerk in mijn-omgeving
 - Alle beschikbare informatie integreren
 - Aansluiting bij historie
 - Proactief informatie aanbieden
 - Zelfredzaamheid klant: opties onderzoeken, consequenties begrijpen
- Verkenning digitale middelen chatbot, voice
 - Pilots om mogelijkheden voor standaard vragen/situaties te onderzoeken: aanvragen, adviezen



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (4/6)



We moeten mee, voor burgers wordt het 'normaal' om 24/7 zaken te regelen.

We willen een behulpzame dienstverlener zijn, elke oplossing moet daaraan bijdragen.



Ik ben opgegroeid met de typemachine. Mijn kinderen praten tegen Google Assistant en verwachten direct een reactie. Dat is de wereld waar zij in opgroeien.



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (5/6)



- Twee verschillende uitgangspunten:
'Omnichannel' of **'Digitaal, tenzij'**
- Omnichannel benadering: alle kanalen open
 - Vanuit de behoefte van de klant. De klant kan zelf bepalen op welke manier deze contact opneemt of zijn/haar activiteit afhandelt.
 - Organisaties stappen daarmee af van de (voorheen) eigen kanaalvoorkeur.



Waar staan publieke organisaties in digitalisering van dienstverlening en klantcontact? (6/6)



- Kanaalsturing / Digitaal, tenzij sprake is van:
 - Onderwerpen die zich niet lenen voor digitale benadering: complexiteit, maatwerk, gevoeligheid, urgentie.
 - Behoefte aan zekerheid/bevestiging, bijvoorbeeld vanwege angst om verkeerd te doen of omdat stress dreigt.
 - Groepen die niet op digitaal overgaan.Voor doelgroepen die zich digitaal niet redden, is soms een separaat kanaal ingericht: een speciale balie, of medewerkers die getraind zijn in het telefonisch bieden van ondersteuning.



Ambities publieke organisaties – digitalisering (1/4)



- In de Omnichannel-benadering:
 - de klant kan alles via het voorkeurskanaal (aankopen, opties onderzoeken, keuzes maken, ...).
- In de 'Digitaal, tenzij'-benadering:
 - de klant verleiden naar het online kanaal
 - ambitieniveau 90% klantprocessen. Dit is te realiseren in organisaties die voornamelijk te maken hebben met standaard processen als betalen, aanvragen, wijzigen.



Ambities publieke organisaties – digitalisering (2/4)



- Integraal klantbeeld om over alle kanalen heen consistent een klant beter te kunnen helpen:
 - Wat heeft de klant online gedaan -> de medewerker kan hier in het telefoongesprek op aansluiten.
 - Wat heeft de klant vorige week met de medewerker besproken -> herkenbaar bij het volgende bezoek in de mijn-omgeving.
- Proactiviteit: op het juiste moment de juiste content bieden
 - mogelijke vragen in de toekomst voor zijn.
 - service in de vorm van suggesties.
 - probleemsituaties waar mogelijk voorkomen.



Ambities publieke organisaties – digitalisering (3/4)



- Zo weinig mogelijk interactie
 - Publieke organisaties zien dienstverlening als een noodzakelijk kwaad voor de klant. Het uitgangspunt is: 'U heeft vast wel iets beters te doen'.
 - Daarom moet de klant zo gemakkelijk en snel mogelijk zijn/haar zaken kunnen regelen.
 - Terugkeren zou niet nodig moeten zijn.



Ambities publieke organisaties – digitalisering (4/4)



Mensen komen niet voor hun lol op onze website, ze willen zo snel mogelijk hun antwoord vinden. Hoe korter de klant op onze site is, hoe blijer wij zijn.



Click – call – face was lang het adagium, maar nu is het 'omnichannel', vanuit de behoeften van de klant geredeneerd.



Wat verstaan publieke dienstverleners onder 'persoonlijke dienstverlening'? (1/5)



Onderscheid instrumenteel / emotioneel

- Instrumenteel: het kanaal.
 - 'Persoonlijk' koppelt men primair aan contact met een medewerker. Echter...
 - *'Persoonlijk hoeft niet altijd human te zijn'*, vinden publieke dienstverleners.
- Emotioneel: de voorwaarden om dienstverlening persoonlijk te maken.
 - Het gaat om de beleving van 'persoonlijk'.
 - Men spreekt ook wel van 'de menselijke maat' in het online kanaal of 'de warme digitale wereld'.



Wat verstaan publieke dienstverleners onder 'persoonlijke dienstverlening'? (2/5)



De klant voelt zich goed geholpen

- Weten wie de klant is: herkenning situatie, historie
- Empathie / levelen met de emoties en situatie van de klant
- Toon:
 - Vriendelijke en serieuze bejegening
 - In de taal van de doelgroep spreken ("*de Rotterdamse humor*")
- Gemak in het proces voor een geslaagd gevoel, door:
 - Een 'smooth', eenvoudig proces
 - Met duidelijke, voor iedereen begrijpelijke taal
 - Tools: vooringevulde gegevens, beslisbomen



Wat verstaan publieke dienstverleners onder 'persoonlijke dienstverlening'? (3/5)



De klant voelt zich goed geholpen (vervolg)

- Bevestiging/geruststelling:
 - Feedback tijdens het proces (aan de hand meenemen, 'goed bezig')
 - Beschikbaarheid van hulp tijdens het proces (chat, klantenservice)
 - Feedback na het proces (directe feedback als 'straight through processing', concrete vermelding vervolg)
- Controle/eigen regie:
 - de klant kan op zijn manier zaken regelen, in het kanaal dat het beste past bij de vraag, de situatie, het moment.
- Fluïde kanaalswitch
 - Inhoud bekend: de klant hoeft de situatie niet opnieuw uit te leggen.
 - Op het juiste moment: bijvoorbeeld van bot naar medewerker.



Wat verstaan publieke dienstverleners onder 'persoonlijke dienstverlening'? (4/5)



In de duurzame klantrelatie:

- Laten zien de klant te kennen, diens situatie en behoeften.
- Meebewegen met de klant en diens behoeften.

Dit betekent voor de publieke dienstverlener:

- Relevante content.
- Via het passende kanaal: de juiste contactstrategie.
- Wens: proactief
 - Adviseren, meedenken, dwarsverbanden zien en daarop inspelen: *"Men komt nu hiervoor, dus dan is over x weken '...' nodig"*.



Wat verstaan publieke dienstverleners onder 'persoonlijke dienstverlening'? (5/5)



We maken het menselijker door de klantvraag centraal te stellen. Vervolgens de inleving "vervelend, we gaan je snel helpen!" Daarna de bevestiging dat de klant de juiste actie heeft gedaan.

Met een integraal klantbeeld kun je vaststellen wat behoeftes gaan zijn en proactief dienstverlening aanbieden.



De klant wil als deze contact opneemt dat je precies weet wie de klant is, wat deze gedaan heeft en gisteren met een collega heeft afgesproken.

We streven naar de oplossing in het gekozen kanaal.



Welke (persoonlijke) data verzamelt men? (1/2)



Uitgangspunt in dit traject: (meer) persoonlijke dienstverlening is te realiseren als de organisatie meer weet over de klant.

Persoonlijke data in beperkte mate verzameld:

- Historische gegevens:
 - E-mails, telefoongesprekken, WhatsApp conversaties.
 - Dit gebeurt niet overal en ook niet alles wordt vastgelegd, doorgaans enkel de belangrijkste momenten.
- Gebruik van de dienst (water, reis, betaalgedrag).
- Voorkeurskanaal.



Welke (persoonlijke) data verzamelt men? (2/2)



Gebruik van geaggregeerde data:

- Dit gebeurt in enige mate, met voorzichtigheid en terughoudendheid
- Voorbeelden:
 - Ontdekken van gedragspatronen in klantreizen, met als doel de klant alvast te informeren over vragen/situaties waar deze tegenaan zal/kan lopen.
 - Samenstelling klantprofielen, met als doel meer gerichte adviezen per klantgroep te geven.
 - Indeling in klanttypen op basis van persona (persoonskenmerken), met als doel de juiste toon per klanttype te hanteren. Bijvoorbeeld een kort versus uitgebreid antwoord, met of zonder humor, et cetera.



Welke persoonlijke data zou men willen verzamelen?

(1/2)



- De wil om meer data over klanten op te slaan en te gebruiken is er
- Doel: een optimale klantreis
 - Up-to-date klantbeeld en proactief kunnen zijn in het juiste kanaal
- Drempel: ethisch vraagstuk zorgt voor dilemma. Organisaties 'worstelen' met dit vraagstuk of staan op het punt deze te agenderen.
 - Eis van doelbinding (AVG): Kunnen we aantonen dat gebruik van data bijdraagt aan het kunnen uitvoeren van de wettelijke taak? 'Verbeteren van de dienstverlening' volstaat niet.
 - Kritische houding: Welke data hebben we nodig? Wat is beschikbaar, wat kan, wat mag? Wat willen we doen/zijn als organisatie? Is dit goed te verantwoorden naar onze klanten?



Welke persoonlijke data zou men willen verzamelen?

(2/2)



- Wensen – voorbeelden persoonlijke data:
 - Klantgedrag in de verschillende kanalen: afgenomen diensten, online gedrag.
 - Fase in de klantreis, zodat men kan anticiperen op de volgende stap.
 - Koppeling met data van andere publieke dienstverleners, ketenpartners, externe partijen als CBS.
 - Persoonlijkheidskenmerken als cognitieve stijl en motivaties van zoekgedrag (geholpen!). Dit lijkt echter een stap verder, de AVG-muur is hier 2x zo hoog. Het ethische vraagstuk is groter.

NB: Gemeenten werken aan de zgn. 'common ground' benadering, waarbij de burger eigenaar is van zijn/haar data.



Gebruik van persoonlijke of geaggregeerde data



We zijn een politieke organisatie. Dat zorgt wel voor AVG-kramp.

Je wilt proactief iets betekenen voor de burger, zoals bij financiële problemen. Hoe eerder hoe beter.



Klanttypen waarvan we weten dat zij iets meestal niet goed doen, zouden we alvast willen e-mailen. Maar daar gelden ethische aspecten. Ga je geen mensen stigmatiseren, discrimineren, uitsluiten?



- Voorzichtigheid vanwege karakter publieke organisatie – onder het vergrootglas; de angst vertrouwen te schaden (te veel in de privacy van de klant te komen) lijkt sterker dan de wens proactief te zijn.
- Bereidheid om data te delen is nog een open vraag.
- Overtuiging dat vertrouwen onder klanten kan leiden tot een bereidheid tot het delen van data.
- Anderzijds is er een draai naar de overtuiging dat klanten nu of straks hogere verwachtingen hebben t.a.v. de publieke sector ('organisatie X kent mij dus weet wat mijn behoeften zijn'), vanwege de standaard die commerciële partijen zetten.
- Dit is een voorname vraag voor WP2, waarin we het klantperspectief gaan ophalen.

