



*Leestijd +/- 6 minuten*

## **Hoe kan digitalisering bijdragen aan betere dienstverlening en klantbeleving in de publieke sector?**

In de dienstverlening van publieke organisaties speelt digitalisering een steeds grotere rol. Dit is ingegeven door de Nederlandse overheid en is in het afgelopen jaar versterkt door de invloed van de coronacrisis. De vraag op welke manier publieke dienstverleners digitalisering op een succesvolle manier kunnen inzetten om een optimale klantbeleving te realiseren, is echter niet eenvoudig te beantwoorden. Welke factoren dragen bij aan een succesvol digitaliseringsproces, hoe ga je om met faalfactoren en waar liggen de verwachtingen en behoeften van klanten precies?

In maart 2020 startte Hogeschool Utrecht met een tweejarig onderzoek naar organisatie- en klantbeleving in digitalisering van dienstverlening en klantcontact. Het onderzoek resulteert in een aantal digitaliseringsstrategieën en voorbeeldinterventies waarmee publieke organisaties stappen kunnen zetten in de ontwikkeling van digitalisering.

De eerste onderzoeksfase is inmiddels afgerond. Hierin is gesproken met verantwoordelijken op het gebied van (online) dienstverlening, klantinteractie en customer experience van ruim twintig dienstverlenende organisaties. Onder hen uitvoerende instanties als de Belastingdienst, DUO, UWV en SVB, verzekeraars en pensioenfondsen als AEGON en PGGM, vervoersmaatschappijen RET en NS, waterbedrijf Vitens en diverse gemeenten. Welke rol speelt digitalisering in het klantcontact, wat zijn ambities en waar liggen uitdagingen en valkuilen?

### **Klanten doen steeds meer digitaal**

Publieke dienstverleners zien dat contact met de klantenservice steeds meer via WhatsApp en live chat verloopt. Daarnaast weten steeds meer klanten, soms tot wel 80%, een groot deel van de klantprocessen via self service oplossingen te regelen. De doorontwikkeling naar een meer complete

en relevant gevulde self service omgeving staat vaak op de agenda. Daarnaast zijn publieke dienstverleners de mogelijkheden van AI, als chatbots, virtuele assistenten en voice aan het verkennen.

### **Naast kostenefficiency oog voor optimale klantbeleving**

Hoewel organisaties onderschrijven dat digitalisering bijdraagt aan efficiency en kostenbesparing, verliest het uitgangspunt *digital first* terrein. De bijdrage aan een optimale klantbeleving is steeds meer een vereiste. AI is het maar om de klant meer keuzevrijheid te bieden in de manier waarop deze contact wenst. De interactievoorkeur van klanten varieert immers en hangt af van factoren als tijd, locatie, urgentie, complexiteit en mate van vertrouwen in het eigen handelen.

Publieke dienstverleners gaan er vanuit dat klanten hen in de categorie ‘noodzakelijk kwaad’ plaatsen en daarom zo min mogelijk contact wensen. Daarbij zou elk moment zo kort en gemakkelijk mogelijk moeten verlopen, dus een beperkte (tijd)investering voor de klant moeten zijn.

### **Een CRM-systeem voor een geïntegreerd klantbeeld**

Publieke organisaties investeren steeds meer in het realiseren van een optimale klantbeleving. Een belangrijke stap hierin blijkt voor veel dienstverleners de realisatie van een volwassen CRM-systeem. Een goed functionerend CRM-systeem bundelt alle klantinformatie vanuit de verschillende ‘eilanden’ in de organisatie. Hierdoor is op elk moment een volledig en up-to-date klantbeeld beschikbaar en kan de klant een soepele klantreis ondergaan. De organisatie acteert immers vanuit historie, wensen en behoeften van de klant.

Idealiter zou de klant die klantreis overal ‘smoothless’ moeten ondergaan, ongeacht het kanaal. Dit is een zeer sterke wens van publieke dienstverleners, maar is een van de volgende stappen.

Publieke organisaties lopen naar eigen zeggen nog tegen verschillende uitdagingen aan in de totstandkoming van een geïntegreerd CRM-systeem. De integratie van informatie uit losse en onderling verschillende systemen vraagt om een grote investering in geld, tijd en expertise. Ook moeten zorgvuldige keuzes gemaakt worden in welke data van klanten bevroegd, opgeslagen en gebruikt worden. Ten slotte zijn er organisaties die een cultuurverandering moeten realiseren, zodat elke medewerker afdelingoverstijgend werkt en zich verplaatst in de reis van de klant.

### **Moet alles en iedereen dan digitaal?**

Bij een optimale klantbeleving hoort zonder meer ook de mogelijkheid om niet-digitale kanalen te gebruiken, vinden publieke dienstverleners. Publieke dienstverleners zijn ‘inclusief’ en houden traditionele kanalen open voor klanten die digitaal niet of nauwelijks uit de voeten kunnen.

Daarnaast is er altijd sprake van klanten, hoe digitaal vaardig ook, die de behoefte aan zekerheid en bevestiging hebben, aldus de publieke dienstverleners. Elke organisatie heeft dossiers die complex of gevoelig zijn en waar zij de klant de mogelijkheid willen bieden om met een medewerker te schakelen. Tegelijkertijd onderkennen publieke dienstverleners die sterk vanuit klantbehoefte

denken, dat de klant soms juist voorkeur geeft aan 'digitaal' vanwege het anonieme karakter. Denk aan financiële kwesties, waar schaamte een rol kan spelen.

### **Is er een warme digitale wereld te realiseren?**

Publieke dienstverleners vertellen aandacht te besteden aan de realisatie van een 'warme' digitale wereld. Zij zien mogelijkheden om een aantal factoren die dienstverlening 'persoonlijk' maken, toe te passen in digitale middelen. Denk aan het kunnen herkennen van de klant en diens voorgeschiedenis, het vergemakkelijken van processen waarbij ondersteunende tools aangereikt worden en het direct geven van feedback of direct honoreren van aanvragen. Organisaties streven daarbij naar een snelle en soepele overgang naar een medewerker, mocht die behoefte er toch zijn.

Daarnaast zijn helder taalgebruik en een passende, vriendelijke toon randvoorwaarden voor een persoonlijke digitale klantreis. Een volgende wens, mede afhankelijk van de ontwikkelingen in AI, is de herkenning van emoties bij de klant en het daarop kunnen afstemmen.

### **Meer weten?**

In een volgend blog gaan we in op de rol die de AVG speelt in het digitaliseringsproces van publieke dienstverleners. Ook volgt een editie over klantbehoeften en –verwachtingen ten aanzien van publieke dienstverleners en digitale dienstverlening.

Meer informatie over het project is te vinden op [www.hu.nl/onderzoek/projecten/publieke-dienstverlening-in-digitale-transitie](http://www.hu.nl/onderzoek/projecten/publieke-dienstverlening-in-digitale-transitie). Wil je onderdeel uitmaken van onze community, sluit je dan aan bij onze [LinkedIn-groep](#)

*Dit onderzoeksproject van Hogeschool Utrecht wordt uitgevoerd in samenwerking met Aegon, Belastingdienst, RET en Vitens.*

*Blog auteurs: Evelien Besseling (onderzoeker) en Jacqueline Sant (docent commerciële economie en onderzoeker)*