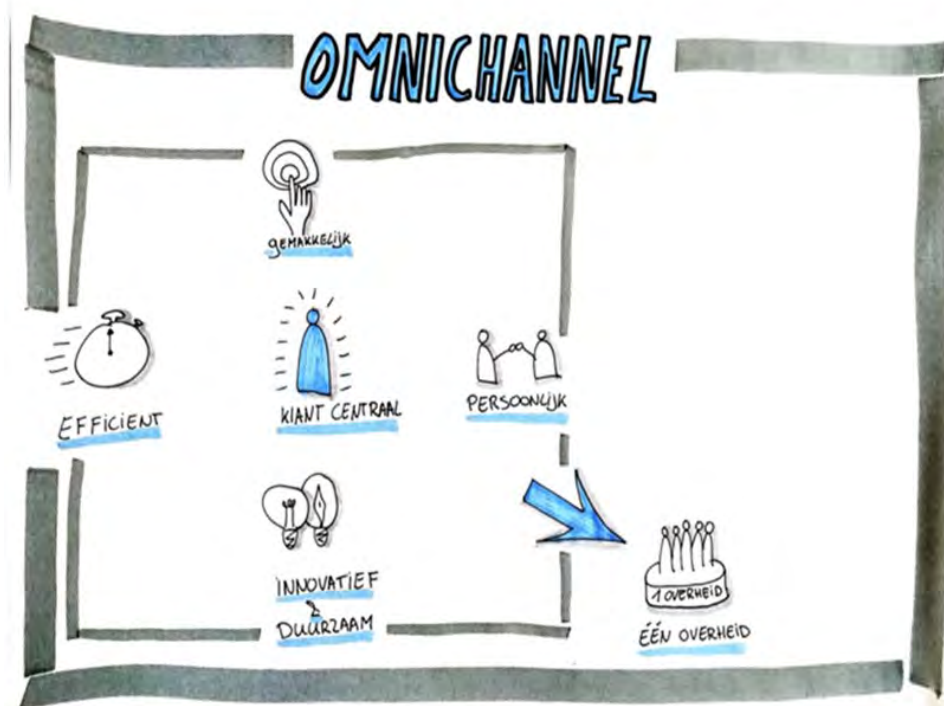


DEEL 2 INNOVATIEGROEP KPI'S VERDIEPING ONDERZOEKSVERSLAG



Innovatiegroep KPI's onder leiding van:

- Cristel Kerkhof (gemeente Oss)
- Hester van der Schaaf (gemeente Ooststellingwerf)
- Zakia Boucetta (programmamanager VNG Realisatie)

Datum: oktober 2021

Inhoud

| | |
|--|----|
| Inleiding:..... | 3 |
| 1.0 Knelpunten klantinteractie bij omnichannel | 3 |
| 1.1 Meten is weten | 3 |
| 2.0 Hoe bepaal je de KPI-structuur? | 3 |
| 2.1 Aan de slag met droom en doel: ‘Het waarom en wat’ | 4 |
| 2.2 Het hoe: klantketens vaststellen..... | 5 |
| 2.3 Vaststellen klantwaarden en interne waarden..... | 5 |
| 2.4 De betekenis van de KPI's per perspectief..... | 6 |
| 2.5 KPI-bomen..... | 6 |
| 2.6 Koppelen proces KPI's aan resultaat KPI's | 7 |
| 2.7 Sturen op KPI's | 7 |
| 3.0 Kan ik mijn KPI automatiseren? | 8 |
| 4.0 Valkuilen bij de traditionele KPI-structuur..... | 9 |
| Bijlage I..... | 10 |
| Bijlage 2 | 11 |
| Voorbeeld omnichannel KPI's gemeente Tilburg | 11 |

Inleiding

Dit onderzoeksverslag is een verdieping op het eerste onderzoeksverslag deel 1 “*Verkennd onderzoek innovatiegroep KPI’s*”. De innovatiegroep KPI’s willen met dit verslag andere professionals binnen de gemeenten (die zich bezighouden met KPI-metingen) extra handvatten meegeven over de theorie van de KPI’s. Dit zijn bevindingen, inzichten en voorbeelden vanuit de innovatiegroep KPI waar je je voordeel mee kunt doen binnen de eigen organisatie. Een organisatie die zich bezighoudt met KPI-metingen vanuit overheidsdienstverlening zal hierin ook de klant centraal stellen en de verwachtingen van de klant willen managen.

1.0 Knelpunten klantinteractie bij omnichannel

De oorzaak voor het niet bewerkstellen van een optimale klantinteractie is vaak het ontbreken van een volledig beeld van hun klanten (inwoners en ondernemers) bij de medewerkers. De wens van gemeenten is om dienstverlening in te richten op basis van een integraal klantbeeld¹.

Het grootste knelpunt bij het werken met een integraal klantbeeld is de versnippering van data over verschillende afdelingen. Daarnaast wordt er binnen organisaties gewerkt in silo’s; iets wat niet past binnen de omnichannel ambities.

De werkgroep adviseert om KPI’s op klantketens te formuleren, zodat daarmee het inzicht en het belang van data tussen afdelingen groter worden. Klantketensturing leidt tot samenwerking.

1.1 Meten is weten

KPI’s dienen vanuit twee verschillende perspectieven (vanuit de klant en intern) geformuleerd te worden. Gezamenlijk zijn deze perspectieven dekkend voor de verbeterdoelstellingen van de overheid. Het *klantperspectief/klantwaarde* geeft vooral inhoud aan bijvoorbeeld de doelstellingen “minder bureaucratie” en “betere dienstverlening”, terwijl het *interne perspectief/interne waarde* zich vooral bekommert om “een slagvaardige en efficiënte overheid”.

Een klantreis geeft de volgtijdelijke stappen weer die een klant doorloopt in het proces om een vraag beantwoord te krijgen via de beschikbare kanalen. Tijdens de klantreis kan de klant te maken krijgen met verschillende afdelingen binnen één organisatie. Hierdoor ontstaat de klantketen met daarin alle losse silo’s (afdelingen) die bij dit proces horen. Bij de klantreis staan de KPI’s vermeld die een subjectief oordeel van de klant inhouden. Ook wel de resultaat KPI’s. Deze KPI’s kunnen alleen worden vergaard door de klant erom te vragen. Onder de klantketen staan de KPI’s die objectief kunnen worden gemeten als onderdeel van de procesuitvoering: de proces KPI’s. Het subjectieve oordeel van de klant wordt daarmee als het ware onderbouwd met objectieve cijfers. Overigens is deze tweedeling enigszins kunstmatig, omdat er in de praktijk sprake is van een grijs gebied, waarin een “objectief” meetbare KPI alleen kan worden gemeten door tijdens de procesuitvoering te vragen om oordelen van bijvoorbeeld een KCC-medewerker. De KPI “na één call opgelost” valt onder deze categorie.

2.0 Hoe bepaal je de KPI-structuur?

1. Start het KPI-programma met ‘waarom’ (why). Neem de droom van de organisatie als vertrekpunt (de droom van de organisatie heeft natuurlijk een directe relatie met de klant).
2. Geef een passende naam aan het programma.
3. Beperk het aantal doelstellingen van de totale organisatie tot circa 4 (strategisch niveau). Bij een gemeentelijke organisatie zouden het doelen per Opgave/ Programma kunnen zijn, waardoor het er meer dan vier totaal zullen zijn.
4. Benoem de klantketens van de organisatie. Benoem daarnaast de sturende en ondersteunende processen.
5. Bepaal van alle klantketens wat de klantwaarden en de interne waarden zijn.

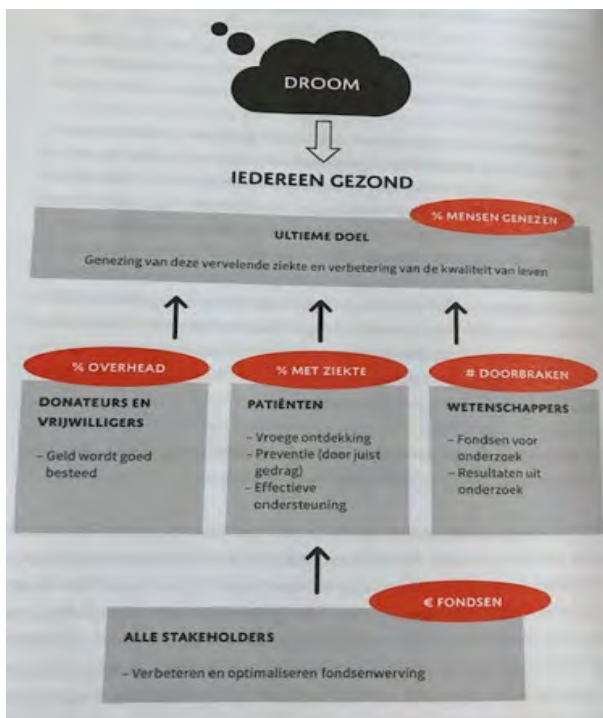
¹ Toelichting op een Integraal klantbeeld zie handreiking omnichannel VNG Realisatie

6. Maak een KPI-boom per klantketen.
7. Zorg dat per KPI de juiste dimensies en visualisaties worden bepaald.
8. Zorg dat KPI-rapportages frequent en eenvoudig voorhanden zijn en dat medewerkers deze snappen.
9. Richt de besturing in op management-, keten- en teamniveau voor het voeren van het prestatiegesprek. Laat de frequentie afhangen van de hartslag van het proces.
10. Ontwikkel de leiders en teams in deze nieuwe manier van sturen en verbeteren.

2.1 Aan de slag met droom en doel: 'Het waarom en wat'.

- Definieer doelstellingen op basis van de belangrijkste stakeholders (belanghebbenden).
- Maak een stakeholdersanalyse. Wat verwacht iedere stakeholder van de organisatie?
- Vertaal de stakeholdersanalyse in doelen (droom) voor de organisatie (beperk deze tot circa 4 doelen per Opgave-Programma).
- Benoem enkele doelstellingen per doel en definieer resultaat KPI's (bv klanttevredenheid).
- Maak een strategiekaart met daarin de droom, de doelstellingen en resultaat KPI's.

Deze vormen de bovenkant van de strategiekaart. Zie figuur 1 hieronder.



*Belangrijke resultaat KPI's zijn **klantgedrag** (loyaliteit: wat de klant doet) en **klanttevredenheid** (perceptie: wat zegt de klant)*

Figuur 1 Bovenkant strategiekaart (© Peter Geelen²)

² Boek: KPI's die wél werken – Peter Geelen – ISBN 9789462761001

2.2 Het hoe: klantketens vaststellen

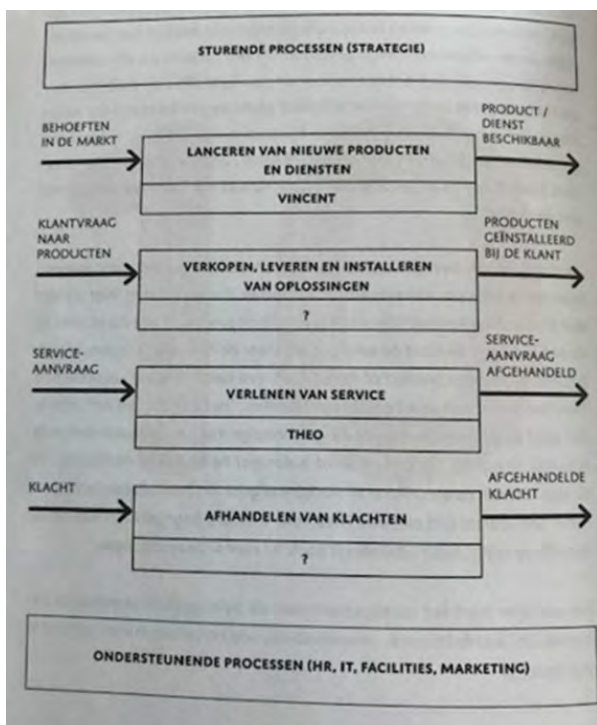
Vaak hebben organisaties hun processen ingericht op basis van het organigram.

Daarbij is als het ware het klantproces opgedeeld in silo's waarbij elke afdeling/team zijn eigen proces met verantwoordelijkheid en verantwoording heeft.

De klant beleeft dit vaak ook zo. Namelijk de klant bestelt, de klant ontvangt, de klant heeft een klacht, de klant wordt geholpen. De interactiemomenten die de klant heeft aan het begin, het einde, maar ook tussentijds zijn cruciaal voor de beleving van de klant.

Deze zijn van invloed op de uiteindelijke **KPI klanttevredenheid**.

Het vaststellen van klantketens maakt het mogelijk om eigenaren te benoemen. Zie figuur 2. Deze eigenaren zijn lid van het managementteam. Dat voorkomt eiland denken en afschuifgedrag. Definieer op abstract niveau om te veel klantketens te voorkomen. Bijvoorbeeld: *het verstrekken van vergunningen*.



Figuur 2 voorbeeld klantketens (© Peter Geelen)

2.3 Vaststellen klantwaarden en interne waarden

Na het vaststellen van de klantketens is het zaak om de klantwaarden en interne waarden in de keten vast te stellen. Wat wil de klant precies; ook wel de **klantwaarde**.

Bij Lean (Six Sigma) is dit wat de klant verwacht en waarvoor hij bereid is te betalen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de opbrengst voor de klant groter is dan de inspanning die de klant ervoor moet leveren: het heeft voor de klant toegevoegde waarde. Vanuit de omnichannel strategie sluit dit uitstekend aan bij de drie klantkernwaarden: Gemak, Persoonlijke benadering en Vertrouwen.

Om evenwicht te houden tussen wat de klant wil en wat de organisatie kan leveren is het zaak dat ook de **interne waarden** worden vastgesteld. Dit zijn de randvoorwaarden die de organisatie nodig heeft om de continuïteit of het rendement te waarborgen. Interne waarden dekken de eigen belangen af.

Definiëring van de klantwaarden en interne waarden per klantketen heeft voordelen. Hierdoor kun je goed inzichtelijk krijgen welke klantketen het meeste verbeterpotentieel heeft.

Daarnaast helpen deze inzichten ook om goede KPI's te benoemen per klantketen. *Bijvoorbeeld een KPI op tijdig afhandelen terugbelverzoeken.*

2.4 De betekenis van de KPI's per perspectief

Een goede score op de KPI's vanuit het klantperspectief/waarde geeft vooral inhoud aan:

- Goede bereikbaarheid
- Snel worden geholpen
- Het goede antwoord krijgen
- Niet van het kastje naar de muur gestuurd worden.

Daarmee geven deze KPI's inhoud aan de waardering, die de klant³ heeft voor zijn of haar interactie met de overheid en derhalve helpen deze KPI's om te meten in hoeverre de dienstverlening van de overheid voorziet in de behoeften van de klant.

Een geheel ander karakter hebben de KPI's vanuit het interne perspectief/waarde. Deze KPI's geven vooral inhoud aan het begrip efficiëntie. Deze KPI's kunnen worden gebruikt om het interne proces direct te besturen (operationeel management) of via rapportages aan het strategisch management de voorwaarden voor een goed functioneren te helpen vormen.

Gebruik KPI's dus niet om te verantwoorden, maar gebruik ze vooral om de organisatie te laten leren van elkaars handelen en te sturen waar nodig.

2.5 KPI-bomen

Zorg ervoor dat de proces KPI's worden gezien als congruentiepunten voor alle afdelingen en medewerkers in de keten. Zij brengen als het ware alle schakels en afdelingen binnen de keten bij elkaar. Het creëert een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er komt inzicht in de oorzaak en gevolgrelatie tussen proces- en resultaat KPI's. Deze staan nu op de strategiekaart.

Voor het maken van een KPI-boom is het zaak de volgende drie regels in acht te nemen:

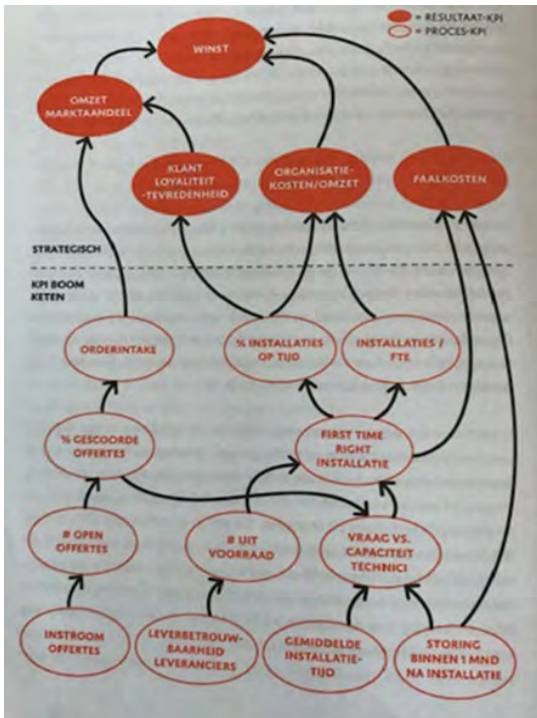
- Gebruik de eerder gedefinieerde klantwaarden en interne waarden.
- Definieer bij voorkeur niet meer dan circa 12 KPI's voor de totale klantketen.
- Definieer KPI's waarbij de productiviteit, kwaliteit en tijdigheid worden afgedekt en die tevens gelinkt kunnen worden aan de resultaat KPI's.

Extra tips:

- Ontwerp een KPI-boom zodat oorzaak-gevolgrelaties helder zijn binnen de klantketen. Zie figuur 3.
- Pas de hierboven benoemde 3 regels toe om de juiste KPI's in de boom te definiëren.

³ Klant verstaan we onder: bewoners, ondernemers en bezoekers (expats) van een gemeente

- Voeg veiligheid toe als vierde element, indien dit relevant is voor de klantketen.



Figuur 3 voorbeeld van een KPI boom (© Peter Geelen)

2.6 Koppelen proces KPI's aan resultaat KPI's

Klantketens en doelstellingen koppel je aan elkaar door de belangrijkste proces KPI's op elke klantketen te verbinden met resultaat KPI's.

Door te sturen op proces KPI's wordt de sturing proactiever.

Proces KPI's meten namelijk activiteiten die eerder in het proces plaatsvinden.

Bijvoorbeeld: Als de klant direct antwoord krijgt op zijn vraag dan zal de klanttevredenheid toenemen.

Het is dus goed om naast klanttevredenheid (resultaat KPI) ook te meten op direct afgehandelde vragen (proces KPI)

Door de belangrijkste proces KPI's van de klantketens te koppelen aan de resultaat KPI's en de strategische doelstellingen van de organisatie, is de strategiekaart voor het MT compleet.

Er kan een nieuw team geformuleerd worden dat verantwoordelijk is voor de klantketen met daarbij een keteneigenaar die lid is van het MT. Dit team kan afdeling- en domein overstijgend zijn.

2.7 Sturen op KPI's

Sturen doe je bij voorkeur op drie niveaus binnen de organisatie:

- 1^e niveau: vanuit het (decentraal) Management Team
- 2^e niveau: op ketenniveau (klantprocessen zijn leidend)

- 3^e niveau: op teamniveau

1^e niveau: DMT (strategisch/ sturend)

Hierbij stuur je op de KPI's uit de strategiekaart. Dat zijn resultaat KPI's.

Die worden gemonitord en bijvoorbeeld per kwartaal besproken. Hierbij wordt bewaakt of de klantketens naar behoren presteren en of de strategische doelstellingen (droom) worden gerealiseerd.

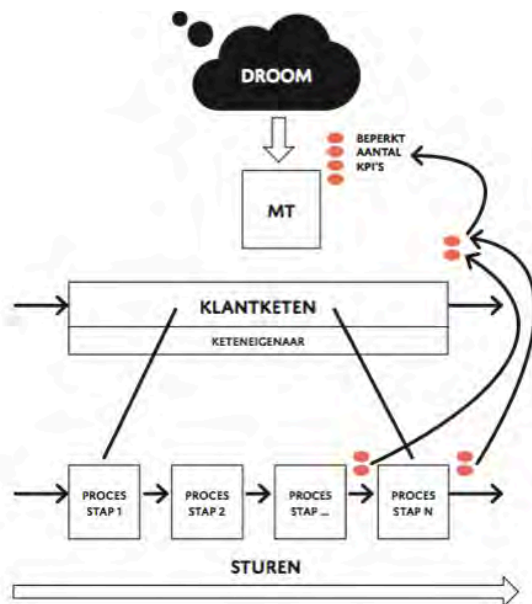
2^e niveau: ketenniveau (tactisch/ sturend)

Hierbij stuur je op de belangrijke KPI's uit de keten, ook wel de proces KPI's.

Die worden gemonitord en maandelijks besproken. De verantwoordelijke van elke keten zou deel moeten uitmaken van het (D)MT.

3^e niveau: teamniveau (operationeel/ uitvoerend)

KPI's op teamniveau die dagelijks of wekelijks worden gemonitord en besproken. Hierbij horen functie KPI's die inzicht geven in de processen van het eigen team. Zie figuur 4.



Figuur 4 voorbeeld Sturen op drie niveaus (© Peter Geelen)

3.0 Kan ik mijn KPI automatiseren?

Daarvoor stel je de volgende vragen:

- Wat is de exacte definitie van de KPI

- Op welke wijze wordt de KPI berekend?
- Uit welk bronsysteem of systemen zijn de data te halen?
- Wat is de meetmethode?
- Op welke dimensies wil men zich richten?
- Welke servicenormen of targets gelden voor deze KPI?

4.0 Valkuilen bij de traditionele KPI-structuur

Valkuil 1: KPI's functioneel naar de werkvloer vertalen

Elke functie doet wat zij moet doen (en vaak ook niet meer) en samenwerking met andere functies wordt niet bevorderd.

Valkuil 2: KPI's koppelen aan de Planning & Controlcyclus

De frequentie van deze cyclus sluit niet of nauwelijks aan bij de verschillende, vaak snellere frequenties die de processen op de werkvloer hebben. Bijsturen moet je doen als dat nodig is en niet pas als het op de planning staat.

Valkuil 3: Te veel doelen en KPI's opstellen

Op het niveau van het MT worden te veel doelstellingen en KPI's benoemd. Worden deze ook nog eens doorvertaald naar afgeleide doelstellingen en KPI's voor afdelingen, dan ontstaat er een overload aan informatie. De broodnodige focus verdwijnt.

Valkuil 4: Cijfers in tabellen die weinig vertellen

Door KPI's op te nemen in de eigen maandrapportage gaat veel informatie verloren. De samenhang tussen de verschillende KPI's is onvoldoende duidelijk

Valkuil 5: KPI's geïsoleerd (per eiland) bespreken

Als de besturing via KPI's functioneel is ingericht, zullen prestaties per eiland worden besproken. Er ontstaat defensief gedrag waarbij ieder MT lid opmerkt: 'Mijn afdelings-KPI's gaan goed, dus mij is niets te verwijten.'

Bijlage I

KPI's balie voorbeeld

| Kanaal | KPI | Toelichting |
|--------|--|--|
| Balie | Aantal bezoekers per 1000 inwoners (burgerzaken) | Het gaat hier om het totaal aantal baliebezoeken per 1.000 inwoners. Let op: het gaat om het aantal verstrekte nummers uit het klantbegeleidingssysteem, inclusief klanten die wel een nummer hebben gekregen maar niet komen opdagen als hun nummer wordt opgeroepen (no shows). Het eerst bestellen en daarna ophalen van een paspoort betreft twee contacten. Het in één contact bestellen van meerdere producten of diensten wordt geteld als één contact. |
| Balie | Percentage bezoekers op afspraak | Percentage van het totaal aantal bezoekers dat op afspraak kwam. |
| Balie | Aantal transacties per 1000 inwoners (burgerzaken) | Het gaat hier om het totaal aantal transacties c.q. verstrekte producten per 1.000 inwoners. |
| Balie | Aantal transacties per bezoeker | Betreft het gemiddeld aantal in één contact bestelde producten of diensten. |
| Balie | Percentage inloopklanten dat de wachtrij voortijdig heeft verlaten | Percentage van het aantal inloopklanten, waarbij de klant wel een volgnummer heeft gekregen maar niet komt opdagen als het nummer wordt opgeroepen. |
| Balie | Percentage afspraakklanten dat de wachtrij voortijdig heeft verlaten | Percentage van het aantal afspraakklanten, waarbij de klant wel een volgnummer heeft gekregen maar niet komt opdagen als het nummer wordt opgeroepen. |
| Balie | Wachttijd op inloop | Gemiddelde tijd tussen binnenkomst van de inloopklant (tijdstop afgifte volgnummer) en het contact tussen klant en medewerker (tijdstop waarop het volgnummer aan de beurt is) |
| Balie | Wachttijd op afspraak | Gemiddelde tijd tussen binnenkomst van de afspraakklant (tijdstop afgifte volgnummer) en het contact tussen klant en medewerker (tijdstop waarop het volgnummer aan de beurt is) |
| Balie | Percentage te vroeg op afspraak | Percentage van het aantal afspraakklanten waarvan het volgnummer (moment van binnenkomst) voor het tijdstip van de afspraak is afgegeven. |
| Balie | Percentage binnen service level | Percentage van het aantal bezoekers met een wachttijd die kleiner of gelijk is aan de vastgestelde norm (10 min). |
| Balie | Gemiddelde servicetijd | Gemiddelde duur van de afhandeling van het klantcontact door de medewerker inclusief eventuele wachttijden binnen een gesprek en nawerktijd. Onder nawerktijd wordt de tijd verstaan die na het klantcontact nodig is voor registratie. Het daaropvolgende productieproces op een aangevraagde dienst of product valt daarbuiten. |
| Balie | Langste servicetijd | Betreft de langste wachttijd in het afgelopen kwartaal, uitgedrukt in minuten. |
| Balie | Percentage ontevreden klanten | Percentage van de klanten dat de dienstverlening met een 5 of lager waardeert (op een schaal van 1 tot 10). |
| Balie | Customer effort score | De CES geeft de mate weer waarin de klant moeite heeft moeten doen om zijn of haar vraag beantwoord te krijgen. De score wordt berekend door het % klanten dat zegt weinig/geen moeite te hebben moeten doen, te verminderen met het % dat zegt (heel) veel moeite te hebben moeten doen. |

KPI's Telefontie voorbeeld

| Kanaal | KPI | Toelichting |
|----------|---|---|
| Telefoon | Aantal inkomende telefoongesprekken per 1.000 inwoners | Betreft het aantal telefonische klantcontacten via het algemene nummer van de gemeente. Let op: het gaat om het aantal aangeboden ACD oproepen, dus inclusief klanten die voortijdig ophangen, het aantal IVR telefoontjes, en terugval. |
| Telefoon | Percentage herhaaloproepen | Betreft het aantal bellers dat een of meerdere keren contact heeft gehad met de gemeente ten opzichte van het totaal aantal inkomende telefoongesprekken. |
| Telefoon | Percentage voortijdig opgehangen telefoongesprekken (<5 sec.) | Percentage van het totaal aantal inkomende telefoongesprekken waarbij de beller/klant de wachtrij binnen 5 seconden heeft verlaten. |
| Telefoon | Percentage voortijdig opgehangen telefoongesprekken (>5 sec.) | Percentage van het totaal aantal inkomende telefoongesprekken waarbij de beller/klant na 5 seconden heeft verlaten. |
| Telefoon | Percentage terugvalgesprekken | Betreft het aantal intern en extern aangekomen nummers die terugvallen naar het algemene nummer als percentage van het totaal aantal inkomende telefoongesprekken. |
| Telefoon | Telefonische wachttijd | Gemiddelde tijd tussen binnenkomst van de beller (bij keuzemenu: het moment dat de laatste keuze is gemaakt) en het begin van het gesprek met de medewerker. |
| Telefoon | Percentage binnen service level | Percentage van het aantal telefonische klantcontacten met een wachttijd die kleiner of gelijk is aan de vastgestelde norm (20 sec). |
| Telefoon | Nawerktijd | Gemiddelde nawerktijd, dat wil zeggen de tijd die na het telefonisch contact nodig is voor registratie en administratieve verwerking. |
| Telefoon | Percentage direct beantwoorde telefoongesprekken | Percentage van de inkomende telefoongesprekken dat volledig binnen één klantcontact is afgehandeld. Er is dus geen doorschakeling of terugbelactie nodig en de klant hoeft ook niet zelf terug te bellen. |
| Telefoon | Gesprekstijd | Gemiddelde duur van het telefoongesprek, inclusief eventuele wachttijden binnen een gesprek, maar exclusief nawerktijd. |
| Telefoon | Langste gesprekstijd | Betreft de langste telefonische wachttijd in het afgelopen kwartaal, uitgedrukt in minuten. |
| Telefoon | Percentage ontevreden klanten | Percentage van de klanten dat de dienstverlening met een 5 of lager waardeert (op een schaal van 1 tot 10). |
| Telefoon | Customer effort score | De CES geeft de mate weer waarin de klant moeite heeft moeten doen om zijn of haar vraag beantwoord te krijgen. De score wordt berekend door het % klanten dat zegt weinig/geen moeite te hebben moeten doen, te verminderen met het % dat zegt (heel) veel moeite te hebben moeten doen. |

KPI's Digitaal/Post/Email voorbeeld

| Kanaal | KPI | Toelichting |
|---------------|---|---|
| Digitaal/post | Aantal (unieke) websitebezoekers per 1.000 inwoners | Betreft het aantal bezoekers aan de gemeentelijke website in het afgelopen kwartaal. Het aantal unieke bezoekers wordt gemeten aan de hand van het IP adres. |
| Digitaal/post | Aantal digitale aanvragen per 1.000 inwoners | Betreft het aantal digitaal aangevraagde producten en diensten. Het gaat uitsluitend om aanvragen voor een product of dienst (melding, grofvuil ophalen, uittreksel opvragen, Wmo aanvraag, etc.). Een aanvraag houdt in dat een bezoeker een e-formulier heeft ingevuld en verzonden naar de gemeente. |
| Digitaal/post | Percentage voortijdig afgebroken digitale aanvragen | Percentage van het totaal aantal digitale aanvragen dat voortijdig wordt afgebroken. |
| Digitaal/post | Percentage direct verwerkte digitale aanvragen | Betreft het percentage van de ontvangen (e-)formulieren dat kan worden verwerkt zonder dat de klant om aanvullende informatie hoeft te worden gevraagd. |
| Digitaal/post | Aantal inkomende poststukken per 1.000 inwoners | Betreft totaal aantal geregistreerde (inkomende) poststukken in het centraal postregistratiesysteem. |
| Digitaal/post | Aantal openstaande poststukken per 1.000 inwoners | Aantal geregistreerde poststukken met de status niet afgehandeld. |
| Digitaal/post | Percentage ontevreden klanten | Percentage van de klanten dat de dienstverlening met een 5 of lager waardeert (op een schaal van 1 tot 10). |
| Digitaal/post | Customer effort score | De CES geeft de mate weer waarin de klant moeite heeft moeten doen om zijn of haar vraag beantwoord te krijgen. De score wordt berekend door het % klanten dat zegt weinig/geen moeite te hebben moeten doen, te verminderen met het % dat zegt (heel) veel moeite te hebben moeten doen. |
| Kanaal | KPI | Toelichting |
| Email | % tijdig beantwoord door backoffice/ KCC | Percentage van het aantal emails dat tijdig is beantwoord (bv binnen 5 werkdagen) |
| Email | % ontvangstbevestiging aan klant | Percentage waarin binnen x werkdagen ontvangstbevestiging is gestuurd |
| Email | % afgehandelde emails | Percentage van emails die volledig zijn afgehandeld. |

Bijlage 2

Voorbeeld omnichannel KPI's gemeente Tilburg

| Uitgangspunt | KPI | indicator |
|--------------------------|---|--|
| klant centraal | Customer journey wordt omnichannel ondersteund Beschikbaar klantbeeld voor klant en medewerker Afhandeling via kanaalvoorkeur Bereikbaarheid over alle kanalen Klachten | Q Klantervaring per touchpoint per customer journey % Statusinfo tov afgenomen diensten % Ingevoerde kanaalvoorkeur % Data klantbeeld/volledig klantbeeld % Realisatie SLA per kanaal # Klachten |
| snel en efficiënt | Kosten per contact per kanaal First Contact Resolution Doorlooptijd dvl (vastgelegd in SLA) PDC en Q&A Bereikbaarheid over alle kanalen Repetitieve werkzaamheden Vastleggen relevante klantcontacten | € Integrale kosten per contact # Aantal first time right # Doorlooptijd versus SLA Q Kwaliteit beantwoording % Realisatie SLA per kanaal # Geautomatiseerde processen # Vastgelegde klantcontacten |
| 1 organisatie | Aantal doorverwijzingen Herhaald verstrekken informatie Herhaald klantcontact Integraal klantbeeld Actuele en volledige kennisbank Naadloze aansluiting kanalen | # DVW # Opvragen gelijke informatie # Contacten per zaak % beschikbaarheid over klantbeeld Q actualiteit/volledigheid kennisbank |