

STARTEN MET WFM? EERST WERKEN AAN FLEXIBILISERING

Door Erik Bouwer

PLANNEN EN FORECASTEN IN EXCEL – ER ZIJN NOG VEEL CONTACTCENTERS DIE NOG NIET ZO NODIG HOEVEN TE MIGREREN NAAR OFFICIËLE WFM-SOFTWARE. WANNEER JE KLANTCONTACTORGANISATIE GROEIT EN MEER FLEXIBEL MOET WORDEN, LOOP JE ECHTER DE KANS DAT EXCEL ZIJN EIGEN NAAM NIET MEER KAN WAARMAKEN. TOOLS GEBASEERD OP EXCEL ZIJN BEWERKELIJK EN LEIDEN VROEG OF LAAT TOT BEHEERSPROBLEMEN. ZORGVERZEKERAR CZ MAAKTE DE OVERSTAP, MAAR GING NIET OVER ÉÉN NACHT IJS.

De klantenservice van CZ is gevestigd op vier verschillende locaties die virtueel gekoppeld zijn: Sittard, Goes, Tilburg en Breda. Iedere locatie telt 30 tot 50 medewerkers en wordt aangestuurd door een teamleider. De vier vestigingen worden ondersteund door een zogenaamde support unit die zorgt voor rapportages, telefoniebeheer, contentbeheer en forecasting/planning. De teamleiders worden bijgestaan door ‘rechterhanden’ en opleiders/coaches.

Door de toename van het aantal vestigingen en medewerkers bleek Excel niet meer het meest geschikte planningstool. Het ontbrak aan flexibiliteit om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Karel Koonen, manager Klantenservice bij CZ: “Er werd nogal wat tijd besteed aan het maken van prognoses op basis van historische gegevens. Excel werd niet gevoed met data uit de Avaya-centrale, waardoor nieuwe, meer structurele veranderingen die tot andere verkeerspatronen leiden, niet gemakkelijk waren door te voeren.”

ZELF MAKEN OF INKOPEN?

“CZ heeft een uitgebreide interne ICT-afdeling en binnen CZ wordt veel gebruik gemaakt van applicaties die in huis zijn ontwikkeld, zoals het klantenregistratie en -informatiesysteem, een bezwaar/-klachten-systeem en een systeem voor kennismanagement”, zo legt Koonen de allereerste afweging uit: *zelf maken of inkopen?* De ICT-afdeling was uiteraard goed thuis in de techniek, maar was niet bekend met de inhoudelijke werking van software voor forecasting en roostering. Met name die specifieke knowhow en het

kunnen krijgen van voldoende support waren doorslaggevende overwegingen om met een bestaand pakket aan de slag te gaan. Tweede prioriteit was een goede samenwerking tussen leverancier en ICT-afdeling, maar er stonden nog wel meer wensen op het lijstje: een goede koppeling met het callcenterplatform van Avaya en de mogelijkheid op termijn een koppeling aan te brengen met andere interne systemen zoals het tijdsregistratiesysteem van CZ.

Vanuit de optiek van kennismanagement zijn er motieven denkbaar die een overstap naar een bestaand systeem rechtvaardigen: er kan weliswaar veel kennis en expertise over het zelfontwikkelde Excel-tool bestaan, het niet kunnen terugvallen op productspecialisten van een pakket maakt je ook kwetsbaar. Het doorvoeren van aanpassingen in Excel wordt steeds meer bewerkelijk naar mate de organisatie zich verder ontwikkelt en Excel-kennis voor een complex maatwerksysteem blijkt niet altijd voorhanden.

ZOEKTOCHT MET SITE VISITS

De zoektocht naar een nieuw planningstool heeft uiteindelijk ruim twee jaar in beslag genomen. Koonen: “We zijn allereerst bij twee brancheleden gaan kijken en bij twee branchevreemde callcenters, waaronder een groot internationaal callcenter. We wilden daar bijvoorbeeld zien hoe grotere volumes van invloed zijn. We ontvangen 1,5 miljoen gesprekken op de klantenservice en binnen het bedrijf als geheel zo’n drie miljoen calls – er zijn binnen CZ ook afdelingen die rechtstreeks benaderd kunnen worden.” Een goede volgorde, aldus Koonen, is eerst nagaan welke bedrij-



ven met dergelijke systemen werken en welke toepassingsmogelijkheden voor het eigen contactcenter interessant zijn. Daarna ga je kijken welk pakket het beste bij je wensen past.

“We hebben bij de site visits met name goed gekeken naar de personele aspecten. Er zijn natuurlijk technische verschillen tussen de systemen, wij hebben vooral gelet op de gebruikersvriendelijkheid. Een andere belangrijke les bleek het flexibiliseren van de pool van medewerkers – voorafgaand aan de invoering van het WFM-tool – en dat proces hebben we direct na de site visits dan ook sterk versneld. En door de bezoeken werd ook duidelijk dat zaken als een ondernemingsraad en privacyaspecten sterk meespelen.”

WEERSTANDEN?

Bestonden er weerstanden bij de Excel-specialisten? “Ze zijn vanaf het begin af aan betrokken geweest en bijvoorbeeld mee geweest naar de site visits”, aldus Koonen. Gebruikersgemak, in de vorm van het gemakkelijk wisselen van shifts door medewerkers zelf, of het gemakkelijk opvragen van managementinformatie door planners, coaches of leidinggevendenden, werden op basis van alle opgedane kennis belangrijke factoren bij de keuze. Uiteindelijk sloot Verint, een tool dat aangeboden wordt door Tele’train, het sterkst aan op de wensen en behoeften van CZ.

“Als er al weerstand was, dan zat die bij de medewerkers,” vervolgt Koonen. “De mate van ‘toezicht’ neemt wel toe met de invoering van een WFM-tool. De teamleiders hebben dan ook veel tijd genomen om medewerkers individueel te laten zien wat het nieuwe systeem kan en welke informatie zichtbaar is: de (rook)pauzes, de afhandel- en nawerktijden. Het systeem werkt snel en volledig transparant en bij de agents ontstond de indruk dat de leiding kon zien wat je als medewerker van minuut tot minuut doet. Voor medewerkers is het vooral van belang te weten waarom dit wordt gedaan en wat er mee gebeurt.”

Koonen wil van het contactcenter beslist geen Big Brother-fabriek maken. “Zorg is emotie, je krijgt soms klanten aan de lijn die meer aandacht dan gemiddeld nodig hebben. De adherence (roosterdiscipline, de mate waarin agents zich aan het rooster houden – red.) hoeft dus ook niet 100 procent te zijn. Je moet goed beseffen wat een WFM-tool doet met je medewerkers. Veel aandacht schenken aan uitleg en opleiding, ook over hoe het systeem door de leiding wordt ingezet, is belangrijk.”

IT-PROJECT

De aankoop van een WFM-pakket kan je beschouwen als een IT-project en daarvan is bekend dat ze vaak ontsporen in termen van tijd- of budgetoverschrijdingen. CZ heeft ruim de tijd genomen om het systeem in te voeren. “We hebben een business case gemaakt; op basis daarvan is een systeem uitgekozen en daarna is er een projectgroep opgericht. Het systeem was binnen twee maanden operationeel, maar er ging wel een gedegen voorbereiding aan vooraf. Ook hebben we de uiteindelijke uitrol over de zomervakantie heen getild, omdat er te veel agents met verlof waren en dat stond een zorgvuldige training en introductie in de weg.” Er is na de introductie kortdurend een schaduwplanning bijgehouden, maar omdat de output van beide tools erg dicht bij elkaar bleek te liggen voor wat betreft de werkroosters is CZ daar snel mee gestopt. De implementatie van WFM verliep dus tamelijk voorspoedig, maar Koonen benadrukt dat dit traject meer is dan al-

leen het doorvoeren van een tool. Het begint zoals gezegd met voorbereidingen op het gebied van flexibilisering van de inzetbaarheid van de medewerkers. “Daar zijn we een jaar of drie, vier geleden mee begonnen. Fulltimers hadden een vaste vrije dag in de week. Tegenwoordig zou het zo kunnen zijn dat je juist iemand op die vaste vrije dag zou willen inzetten. Maar medewerkers hebben ook hun privéleven en die ritmes kan je niet zo maar doorbreken. We zijn met name bij nieuwe medewerkers die we sinds 2006 hebben aangenomen, overgegaan tot het geven van een contract als de juiste mate van flexibiliteit aan de orde was.”

RESULTATEN

IT-projecten kunnen ook moeizamer verlopen dan voorzien doordat de aanbieder te weinig zicht heeft op de specifieke omstandigheden van de klant. Koonen daarover: “Er is goed meegedacht met onze problematiek. Maar er mag wel iets meer aandacht uitgaan naar het aanleertraject: het instrueren van planners en supervisors. Dat wordt misschien een beetje onderschat. Leveranciers vergeten soms te gemakkelijk dat het bij de klant toch vaak om *leken* gaat: die moeten een hele stap maken, zoals het denken in service levels in plaats van plannen op piekbelasting. Maar dat is uiteindelijk helemaal goed gekomen.”

De winst ligt voor CZ op een aantal vlakken. Allereerst is de beheersbaarheid van het planningsproces sterk verbeterd. “Met Excel heb je wel even werk wanneer je de situatie wil aanpassen als er plotseling zeven medewerkers ziek zijn. De mogelijkheden zijn met Verint veel groter. Het systeem wordt realtime gevoed met Avaya-data en geeft over de dag heen direct inzicht. De planners weten nu waarom iets gebeurt en kunnen eerder ingrijpen door verlof toe te kennen of extra medewerkers in te schakelen. Ook zijn er mogelijkheden om afwijkende werkzaamheden zoals training of administratieve taken te coderen en in te voeren zodat de planning direct wordt aangepast.”

BESPARING

Het sturend vermogen is dus behoorlijk toegenomen en dat is ook terug te zien in het slimmer en efficiënter inzetten van medewerkers. “Het zorgt er voor dat we tot nu toe – we zijn nog maar een half jaar bezig – zo’n 6 procent op FTE kunnen besparen.” Het systeem controleert bijvoorbeeld strak op pauzetijden, waardoor medewerkers zich beter aan werkschema’s gaan houden. Bij Excel en Avaya kan je achteraf wel prestatieoverzichten uitdraaien, maar die hebben altijd betrekking op het verleden en het analyseren daarvan is bewerkelijk. Koonen verwacht uiteindelijk op een besparing uit te komen richting 10 tot 15 procent FTE.

Dankzij de strakkere adherence worden service levels dan ook gemakkelijker gehaald. Pieken zijn de grootste bedreiging voor het service level over een dag. Waar in het verleden bij Excel vooral werd gepland op pieken (meestal resulterend in het inplannen van een zekere overcapaciteit) is er nu veel eerder zicht op de behoefte aan flexibele inzet en kan er nauwkeuriger worden gepland. Het WFM-tool stuurt op het service level en corrigeert een dipje in de bereikbaarheid precies op maat.

Er is ook tijdwinst geboekt bij de planners en supervisors. De planners hebben een slagvaardiger systeem, de teamleider kan beschikken over heldere scorecards op het gebied van telefoonprestaties. Dat biedt weer betere mogelijkheden voor de coaches en oplei-

ders om bij te sturen bij individuele medewerkers. Ook kan Koonen de verschillende vestigingen vergelijken en zien waar welke medewerkers in opleiding zijn.

ANDERS PLANNEN

Waar de Excel-werkroosters centraal werden opgesteld (waarna de vestigingen daarin hun verlof en trainingstijd konden aangeven) is nu gemakkelijk te voorkomen dat er door afzonderlijke teamleiders meer verlof wordt ingepland dan verantwoord is. Nu heeft iedere medewerker de mogelijkheid in de planning te kijken om te zien of er nog verlofuren beschikbaar zijn, aldus Koonen. “We hebben nog lang niet alle voordelen ontdekt overigens, het systeem gaat bijvoorbeeld ook over verlof heen plannen – dus verlofaanvragen honoreren, maar deze ook compenseren met andere werkdagen of -tijden. We maken tevens een begin met het plannen op jaarbasis, waarbij medewerkers een jaarplanning kunnen afgeven. We kunnen op deze manier beter rekening houden met voorspelbare piekperiodes. Om dat te bereiken met Excel hadden er complexe aanpassingen in de onderliggende algoritmen moeten worden doorgevoerd.”

UITBREIDINGEN

Voor het toevoegen van functionaliteit op het gebied van quality monitoring (QM) is de business case al geschreven, maar Koonen wil de organisatie ook de tijd gunnen om het systeem goed te leren kennen. Koonen ziet extra voordelen voor de bij QM betrokken medewerkers: “We kunnen nu ook meeluisteren, maar dat kan dan veel gericht. Denk aan het automatisch herkennen van stemverheffing in conversaties. Of aan het voordeel van allerlei standaardrapportages, waar nu nog sprake is van arbeidsintensief handwerk.” Als het aan Koonen ligt is QM over een of anderhalf jaar toegevoegd. Verder werkt CZ aan een koppeling met het eigen e-mailbewakingssysteem, zodat online zichtbaar is hoe die workload zich ontwikkelt. Daarmee ontstaan mogelijkheden om ook backofficeprocessen op een ACD-achtige manier te integreren in het belverkeer, waarbij de bezetting voor e-mailverwerking kan variëren op basis van inkomend verkeer.

Er zijn binnen CZ ook andere afdelingen die met telefonische of administratieve workload te maken hebben. Hoewel daar al wel wordt gewerkt met monitoringprincipes kunnen deze backoffice-omgevingen veel winnen met het doorvoeren van callcenterprincipes. Binnen CZ wordt dan ook met belangstelling gekeken naar de toepassingen van Tele'train.

TERUGVERDIENTIJD

Koonen: “We denken de investering tussen de 18 en 30 maanden terug te verdienen. Verborgene kosten zijn we niet echt tegengekomen, denk aan extra training of consultancy. Er zijn wel wat extra sessies ingepland, het systeem is veelomvattend en ingewikkeld. We hebben een hotline met de helpdesk, maar dat komt ook omdat chat nu toegevoegd wordt en dat levert weer wat technische uitdagingen op. We zijn tijdens de implementatie echter geen onverwachte zaken tegengekomen. Omgekeerd geldt dat we beslist nog geen optimaal gebruik maken van alle mogelijkheden die het systeem biedt. Dat is de eerstvolgende slag die we gaan maken.” [CCM](#)