

Work from Home – virtueel contactcenter 3.0

Met het VANAD Work From Home-model (WFH) lijkt het contactcenter werkelijk opnieuw uitgevonden te worden. Een blik in de keuken, waar social media een belangrijk ingrediënt vormen.

De medewerker centraal, technologische innovatie voorop. VANAD timmert al sinds de start aan de weg met een expliciete filosofie op beide terreinen. Hoewel VANAD er in het begin nog niet helemaal van overtuigd was dat het internet – een noodzakelijk middel – ook voldoende krachtig was om WFH te laten werken. Ad Nederlof, één van de oprichters van VANAD Group, zag in 2008 hoe effectief het principe in de Verenigde Staten was. Hij stuurde Arthur Nederlof en Arnoud Munneke naar de

VS voor verder onderzoek. Dat tweetal nam een kijkje bij verschillende facilitaire contactcenters waar op dit moment duizenden agents vanuit huis werken voor eindklanten van vooraanstaande bedrijven als Salesforce.com, Kodak, eBay en PizzaHut. In de VS zijn inmiddels honderdduizenden personen werkzaam vanuit hun eigen thuishkantoor. Het werk komt naar ze toe via een VoIP-platform – een technologie die VANAD al vanaf de allereerste ontwikkeling van de infrastructuur en applicaties centraal heeft gesteld. Het WFH-model bestaat al wat langer (denk aan Annie Connect; ook verschil-

tekst en beeld Erik Bouwer

lende andere facilitaire partijen bieden thuiswerkmogelijkheden), maar VANAD wil het tot het uiterste doorvoeren en daarmee een ideale

dacht. Er werd vooral gekeken naar mogelijkheden in plaats van beperkingen, legt Heinink uit. “In het begin werd het WFH-model door ons



Radboud Heinink: “Wanneer je vanuit huis werkt, moet je snel kunnen communiceren, snel zelf beslissingen kunnen nemen”.

vooral gezien als onderdeel van het beloningsmodel: als je goed presteert hoef je niet naar de zaak te komen.”

VANAD zag ook voordelen op gebieden waar traditionele contactcenters mee worstelen. Er zou met een minimum aan vloeroppervlak veel meer werk verzet kunnen worden. De arbeidsmarkt waaruit men zou kunnen putten, zou groter en diverser worden: met het WFH-model zouden qua locatie, leeftijd

combinatie zoeken met traditionele outsourcing-modellen in de facilitaire contactcenterbranche.

en gezinssituatie nieuwe doelgroepen aangeboord kunnen worden. Geen last meer van knappe op de arbeidsmarkt en veel meer flexibiliteit.

Oude vraagstukken omzeilen Radboud Heinink, die in een eerdere baan in 2006 al als opdrachtgever met VANAD had te maken, raakte eind 2008 betrokken in de toekomstdiscussie die binnen VANAD speelde: ‘Wat zou je er van vinden als een deel van de agents vanuit huis zou werken?’ De overtuiging dat het die kant op zou gaan, zorgde er voor dat alle VANAD-applicaties – denk onder andere aan een softphone – zodanig werden ontwikkeld dat ze eenvoudig en direct konden worden ingezet: zonder installatie, gewoon via het internet. De organisatorische vraagstukken trokken echter de meeste aan-

Organisatorische uitdagingen Natuurlijk leverde het WFH-model ook de nodige uitdagingen op. De keuze op de arbeidsmarkt mag dan wel groter worden, maar hoe vind je agents die goed op afstand kunnen functioneren? Hoe creëer je betrokkenheid bij de werkgever, hoe smeed je teams, hoe houd je de performance kwalitatief en kwantitatief op peil? Hoe voorkom je teleurstellingen, ziekteverzuim en verloop? Hoe richt je trainingsprogramma’s in en hoe ga je om met medewerkers die de voorkeur geven aan een hybride combinatie van thuis werken en

op kantoor werken? En hoe stuur je dit alles aan? VANAD koos bij het uitrollen van de eigen visie niet voor het Big Bang-model. “We zijn begonnen met het flexibiliseren van ons eigen contactcenter. We hebben medewerkers geselecteerd die intern aan het werk waren, maar die ook wel vanuit huis wilden werken. De criteria? Een uitstekende performance, zelfstandigheid, het vertrouwen dat je ze kunt loslaten zonder dat de prestaties minder worden”, illustreert Heinink. “Er zijn pilots gedaan met kleine groepen. Er zijn ook momenten geweest waarop we medewerkers weer terug naar binnen hebben gehaald.” Zicht op de succesfactoren was op dat moment

**De mensen die
we selecteren zijn
bijna allemaal actief op
social media**

nodig, want VANAD wilde in de toekomst medewerkers vinden die uitsluitend vanuit huis zouden gaan werken.

“Het profiel van een thuiswerker is lastig te omschrijven,” geeft Heinink toe, “maar er is wel een aantal eigenschappen te geven. Van belang is senioriteit, maar niet zo zeer in leeftijd. Ook zijn eigenschappen als sociaal, zelfstandig, zelfsturend en zelflerend belangrijk. Wanneer je vanuit huis werkt, moet je snel kunnen communiceren, snel zelf beslissingen kunnen nemen.”

Virtualiseren Met online werven is VANAD behoorlijk succesvol. De selectie online in-

richten is lastiger, maar VANAD streeft er naar grote delen van de werving en selectie te ‘automatiseren’. VANAD is druk bezig met de ontwikkeling van tooling, op dit moment echter worden er gewoon nog sollicitatiegesprekken gevoerd en worden cv’s gewoon gelezen. Heinink: “Als we echt de grens over gaan – de *Financial Times* wordt door VANAD bediend in negen talen – moeten we inderdaad op afstand kunnen werven en selecteren. Op dit moment spreken we alle WFH-kandidaten nog persoonlijk, maar ook dit is iets wat gevirtualiseerd gaat worden – bijvoorbeeld via videoconferencing.” Bij het verder virtualiseren van de selectie zou je moeten denken aan een analyse van gelogde gesprekken en taalvaardigheid, ook voor vreemde talen.

Ook voor training en opleiding is volgens Heinink volkomen virtueel nu nog niet te realiseren. “We doen veel met e-learning, maar daarmee kun je op dit moment niet optimaal gesprekstechnieken trainen. De aanvangstrainingen zijn half traditioneel en half virtueel. Het automatiseren van product- en opdrachtgeversspecifieke onderdelen via e-learning is voor onze branche relatief kostbaar, het hangt ook af van duur en omvang van een project. Aan de andere kant proberen we dit probleem te tackelen door kandidaten te zoeken die de gesprekscompetenties al in huis hebben. Ook in dat opzicht opent de markt zich. Agents uit het noorden verhuizen voor een baan niet gemakkelijk naar het westen. Maar ze kunnen nu wel voor ons aan de slag.”

Varianten Plantronics ontdekte enige tijd geleden op basis van pilots binnen het eigen contactcenter dat geschiktheid om vanuit huis

te werken ook gradaties kent: voor sommige mensen is het beter om zo nu en dan ook op de zaak aanwezig te zijn. Ook binnen VANAD is er een beperkt aantal hybride agents. Die verschillende bloedgroepen vragen om specifieke aansturing. “Voor het aansturen van een virtueel team zijn andere competenties nodig dan voor het aansturen van een fysiek aanwezige groep”, legt Heinink uit. “De WFH-supervisors moeten gemakkelijk kunnen schakelen tussen verschillende digitale communicatiekanalen. Ze moeten perfect aanvoelen hoe je online relaties op peil houdt, moeten weten op welke signalen je moet letten, hoe je mensen op afstand motiveert en betrokken houdt.”

Bij VANAD zijn dan ook verschillende zogenoemde PSL-managers te vinden, die zich richten op de Performance, Skills & Loyalty (PSL) van de

agents. Zij werken met twee 27-inch-schermen op hun bureau, waarop ze het WFH-contactcenter voor hun neus hebben. “Ze bellen veel met de mensen die thuis werken. Ze beantwoorden mailtjes, wisselen chatberichten uit, luisteren met gesprekken mee en zijn actief in de community. Ze hebben een aanzienlijk grotere span of control dan hun analoge collega’s (die zeven tot vijftien personen aansturen, afhankelijk van het soort project – red.). Dat verschil wordt niet veroorzaakt door een grotere hoeveelheid afleiding op de fysieke werkvloer, maar door de hogere mate van zelfstandigheid van WFH-agents.” Het vinden van die supervisors met aparte competenties is lastig, vindt Heinink. “We zoeken dus ook niet in de traditionele sector naar supervisors, maar richten ons juist op andere branches en functies waar de benodigde competenties in-

Thuiswerken en contactcenters: ideale combinatie

De werknemer die thuis werkt, ervaart een hogere mate van autonomie, relatiekwaliteit en werk/privé-balans en is meer tevreden over zijn werk, levert hogere prestaties, is loyaler en ervaart minder stress. Dat blijkt uit een [analyse van 46 onderzoeken](#) die in de afgelopen twintig jaar zijn uitgevoerd op het gebied van thuiswerken.

In Nederland is de afgelopen jaren het aandeel thuiswerken licht gegroeid, zo blijkt uit de jaarlijkse [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden](#) van TNO en CBS (onder 23.788 respondenten). De gemiddelde werknemer werkt 6,2 uur per week thuis, vijf jaar geleden was dit nog 5,5 uur per week.

Thuiswerken is bij jongeren gemiddeld gezien niet erg populair, aldus onderzoek van [Kluwer](#). Er zijn wel andere variabelen die bevorderlijk zijn: personen met meer autonomie werken vaker thuis, net als mensen met een hoge workload en tijdsdruk. Wanneer medewerkers op kantoor minder sociale steun ervaren van collega’s, wordt de behoefte om vanuit huis te werken groter. Uit het Kluwer-onderzoek blijkt ook dat de steun vanuit de leidinggevende geen invloed heeft op de populariteit van thuiswerken.

Andere succesfactoren zijn vertrouwen en optimale ICT-voorzieningen. Veel werknemers ervaren hindernissen in de toegang tot relevante bedrijfsinformatie, iets waar bedrijven maar moeilijk op in kunnen spelen.

gezet worden. Daarnaast koesteren we natuurlijk de mensen die we nu in huis hebben.”

Andere aansturing Hoe VANAD de performance van de virtuele teams en de verbondenheid met VANAD op peil houdt, houdt Heinink liever voor zichzelf. Een tipje van de sluier: “Het heeft onder meer met de frequentie te maken. Verder moet je er voor zorgen dat mensen ook elkaar vinden, een community ontstaat niet vanzelf.” Daarbij speelt technologie een rol: *iedereen* moet elkaars sta-

tus bijvoorbeeld real time kunnen zien. Ook de manier waarop je die technologie inzet is van belang: wat doe je met de kanalen en de informatie die je tot je beschikking hebt?”

Waar de meeste contactcenters druk in de weer zijn met social media om grip te krijgen op de klant, heeft VANAD social media ingezet als smeermiddel voor de interne organisatie.

“Bij VANAD moeten

agents en supervisors begrijpen hoe je met digitale middelen functionele communicatie kunt voeren: vragen stellen, antwoorden geven aan anderen. Affiniteit met social media is een must.”

Een ander deel van het succes zit in het aanbod en de keuzevrijheid voor bepaalde communicatiekanalen – zowel binnen als buiten het VANAD-platform. “Voor een deel moet je dat loslaten, voor een deel moet je het actief begeleiden. Medewerkers kunnen elkaar vinden – tijdens het werk en privé – via social media zoals Facebook en via de kanalen van het VANAD-platform; ze hebben daarbij zo hun individuele voorkeuren.”

Er lijkt zich een nieuwe generatie te vormen, die geen enkele moeite heeft met het command &



“Het wordt steeds gebruikelijker dat agents voor meerdere werkgevers of opdrachtgevers werken.”

control-karakter van het contactcenter, dat in de virtuele situatie nog eens wordt versterkt. “Ze zijn gewend aan online interactie, elkaar volgen, weten wat iemand doet. Daar letten we ook op bij de selectie. Medewerkers moeten niet op hun

achterste benen gaan staan als ze zien dat ze overall in gemonitord worden. De mensen die we selecteren zijn bijna allemaal actief op social media. Natuurlijk hoef je niet de hele dag op Facebook te zitten, maar we kijken er bijvoorbeeld wel naar bij de selectie.”

Berichtje posten Thuiswerkende agents hebben uiteraard inzicht in de wachtrij en de voortgang van hun eigen project. “Dat is ook belangrijk voor het team, je maakt onderdeel uit van een groep, je werkt gezamenlijk aan de doelstellingen. De agents worden dagelijks gebrieft, maar omdat je de koppen niet letterlijk bij elkaar kunt steken, worden hier allerlei andere methoden voor gebruikt, afhankelijk van situatie, project en de groep medewerkers. Dat betekent ook

Verschillen Heinink kan de resultaten van beide ‘categorieën’ – die met hetzelfde systeem en dezelfde projecten werken – inmiddels goed vergelijken. Het verschil in werkplek en aansturing leidt tot opmerkelijke resultaten. De kwaliteit is van een hoger niveau, het verloop is nog steeds verwaarloosbaar (slechts 2,9 procent over de afgelopen zes maanden) en het ziekteverzuim komt gemiddeld uit op 1,5 procent.

Het belangrijkste is echter de performance. De conversie ligt gemiddeld over alle projectsoorten 8 procent hoger. “Het is wel een gemiddelde; er zijn ook situaties waarin het veel lager is en dan gaan we vooral op zoek naar mogelijkheden om die dalen terug te dringen. Soms blijkt dat er toch niet helemaal goed getraind is of dat een project onvoldoende doorwrocht is. In theorie zou het

Agents die thuiswerken

gaan hun werk vaak als

hun eigen bedrijfje zien

dat supervisors steeds uit allerlei ‘management-methoden’ moeten kiezen.” En het is niet allemaal high tech wat de klok slaat: er wordt ook gewoon gebeld of ge-sms’t als dat nodig is.

“De WFH-medewerkers nemen meer en sneller initiatief”, is de ervaring van Heinink. “Ze wachten niet op de supervisor, maar posten direct een bericht of vraag in de groep. Ze durven ook meer – ze moeten wel. Ze doorzien ook snel aan wie welke vraag het beste gesteld kan worden. Antwoorden komen ook snel, iedereen weet dat reactietijd een rol speelt.”

een oplossing kunnen zijn om mensen dan terug naar binnen te halen, maar feit is dat we inmiddels veel mensen op afstanden hebben zitten waarbij het niet meer haalbaar is ze voor langere tijd naar kantoor te halen.”

Met projecten die volledig op basis van thuiswerkende agents draaien, neem je dus een risico. Heinink ziet dat echter anders – op basis van alle ervaring is duidelijk dat in de opstartperiode van een project veel energie moet worden gestoken in de begeleiding. VANAD kijkt daarbij ook naar de samenstelling van teams. “Als mensen

minder goed in zo'n groep blijken te passen, zoeken we een groep of project waar de match beter is. Het resultaat is dat er teams ontstaan waarbij de leden elkaar – op virtuele wijze – op een hoger plan trekken.”

De mooiste thuiswerkplek Nu worden veel mensen nog verlood, maar het aantal zzp'ers neemt geleidelijk toe. Of zoals Heinink het stelt: “Agents die thuiswerken, gaan hun werk vaak als hun eigen bedrijfje zien.” Werken binnen de muren van een contactcenter zou wel eens ‘werknemersgedrag’ kunnen stimuleren: minder zelfstandig, minder verantwoordelijkheidsgevoel voor de eindresultaten. Met het doorbreken van WFH ontstaan ook nieuwe smaken. “Het wordt steeds gebruikelijker dat agents voor meerdere werkgevers of opdrachtgevers werken – ook in de facilitaire sector”, zo onderstreept Heinink. “Uitgaande van geschiktheid zou dit ook geen probleem moeten zijn: iedereen wil de beste medewerkers. In de VS is het steeds normaler dat mensen voor bijvoorbeeld twee banken werken. In Nederland doen we daar wat ingewikkelder over.” Maar die koudwatervrees zal vermoedelijk afnemen. VANAD kan bij (potentiële) opdrachtgevers met cijfers aantonen dat de output met WFH beter is. Dat leidt ook tot een andere concurrentiepositie in contactcenterland. Met het ontginnen van ‘nieuwe’ arbeidsmarktgroepen en het selecteren van talenten nemen (door de hogere conversie) de kosten per order af – onder meer omdat bellijsten niet ‘verbrand’ worden – en verdienen de agents meer geld. Die win-win-situatie zingt rond op social media, waar een belangrijk deel van de werving van nieuwe mede-

werkers plaatsvindt. Dat past ook goed bij work from home, waarbij de community een sterkere rol lijkt te spelen dan bij traditionele werkomgevingen. Steeds meer vijftigplussers worden ‘internet- en social media-savvy’ en vinden het leuk om vanuit huis klanten te helpen met bijvoorbeeld technische ondersteuning.

Groeiplannen VANAD wil eind 2011 voor het aantal WFH-productie-uren (nu ruim 35 procent) uitkomen op 50 procent en eind 2012 op 80 procent. Heinink is optimistisch. “Zoals het er nu uit ziet, gaan we dat wel halen. ‘Brick & mortar’ blijft gewoon bestaan, want de kracht zit hem in de combinatie die een maximale flexibiliteit aan onze opdrachtgevers en medewerkers garandeert; desalniettemin zal het aandeel WFH sterk groeien door toename van het aantal opdrachtgevers. Bij nieuwe opdrachtgevers werken we bij voorkeur standaard met WFH.”

De dienstverlening aan de *Financial Times* is onlangs uitgebreid met WFH-agents in Zweden, een project voor Goodyear draait met Franstaligen in Frankrijk en België. In Europa ervaart VANAD weinig concurrentie. VANAD zal op korte termijn het werkgebied uitbreiden richting de VS. “Amerikanen moeten er nog wel aan wennen dat landen bij voorkeur in de eigen taal worden bediend, bijvoorbeeld bij training, maar ook bij het bedienen van eindklanten. Ze denken soms dat alle klanten Engels spreken.” &