

Regels rond White paper kwaliteitsmonitoring



Meeluisteren, mag dat?

Regels rond kwaliteitsmonitoring

Kwaliteit is belangrijk voor klantcontact. Klanten willen snel en goed geholpen worden. Uit tal van onderzoek blijkt dat in één keer het juiste antwoord krijgen, van grote invloed is op de klanttevredenheid. Maar er is nog een reden om kwaliteit veel aandacht te geven. Kwaliteit betekent lagere kosten. Kwaliteit is op een consistente manier aan de verwachting van klanten voldoen EN dit op een foutloze manier doen. Klantcontact is niet eenvoudig en is vooral mensenwerk. En mensen maken fouten. Het herstellen van fouten kost veel geld. Of het nu een foutieve invoer van data is waardoor een verhuizing niet goed verwerkt wordt, een onvolledige uitvraag waardoor een klant niet het gewenste product geleverd krijgt of een onduidelijk antwoord waardoor de klant op een later tijdstip weer terug gaat bellen. Minder fouten betekent lagere kosten. Werken aan kwaliteit loont!

Het meten van kwaliteit in een klantcontactcenter gebeurt met kwaliteitsmonitoring. Kwaliteitsmonitoring is het beluisteren, meekijken en beoordelen van interacties tussen de klant en een medewerker van een organisatie. De uitkomsten van monitoring kunnen voor een aantal doelen gebruikt worden:

- Ontdekken van knelpunten in processen door objectieve waarneming;
- Analyseren van klachten;
- Het verbeteren van persoonlijke prestaties door het coachen van medewerkers op basis van gemonitorde contacten;
- Vaststellen van opleidingsbehoefte door evaluatie van de individuele en collectieve prestaties

Kortom: één krachtig middel dat veel nuttige doelen dient.

Behalve voor kwaliteitsdoeleinden, wordt monitoring binnen klantcontactcenters soms ook vaak voor andere doelen ingezet:

- Het vastleggen van een contractuele afspraak, zoals de levering van een energiecontract en;

- als hulpmiddel voor de beoordeling cyclus van medewerkers. Dit laatste gebeurt veel bij facilitaire contactcenters.

Beide zaken laten we buiten beschouwing. Het vastleggen van contractuele afspraken komt weinig voor. Het inzetten van monitoring voor beoordeling is een vrij omslachtige en kostbare methode.

Regelgeving

Bij de invoering van kwaliteitsmonitoring komt een aantal juridische zaken kijken. Er zijn regels en wetten die nageleefd moeten worden bij het monitoren van klantcontact. Deze regels komen uit wetgeving over Privacy zoals de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) en het Burgerlijk Wetboek. Daarnaast geldt de wet op de Ondernemingsraden. Met deze white paper gaan we vragen die dit met zich meebrengt, bondig maar duidelijk beantwoorden.

De wet geeft ruimte voor het meeluisteren en zelfs het opnemen van gesprekken indien er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De be-



langrijkste voorwaarde is dat er voor de werkgever een duidelijk en aantoonbaar gerechtvaardigd belang is. Dit belang kan één van de hiervoor beschreven doelen zijn. Bijvoorbeeld de kwaliteit van het uitvoeren dan wel ondersteunen van reguliere bedrijfsprocessen, het coachen van medewerkers en eventueel ook het beoordelen van het functioneren van de medewerker.

Dit belang en de doelen van kwaliteitsmonitoring moet in ieder geval beschreven zijn in een reglement voor monitoring, een zogenaamd “Kwaliteitsmonitoring Protocol”. Ook andere afspraken en randvoorwaarden worden hierin vastgelegd. Verder is het voor de wetgever belangrijk dat de organisatie zich als een goed werkgever gedraagt.

Dit houdt onder meer in dat:

- Na een monitoringssessie moet er terugkoppeling plaatsvinden aan de medewerker. Daarna moet er enige tijd zijn voor verbeteringen van de medewerker, alvorens er weer wordt gemonitord;
- Er voor de betrokken medewerker ruimte is voor zijn visie op de monitoring;
- Er moet aantoonbaar zorgvuldig worden omgegaan met privacy gevoelige zaken;
- Dit betekent ook dat er een informatieplicht is, richting de medewerker. Leg aan de betrokken medewerkers dus uit waarom er meegelusterd wordt.

Leidinggevenden mogen sowieso toezicht houden op hun medewerkers. Dus met in achtname van de vorige punten, kunnen leidinggevenden of coaches altijd naast hun medewerkers gaan zitten en meekijken en meeluisteren met de werkzaamheden. Pas als monitoring wordt ingezet als middel voor beoordeling of als er

gebruik gemaakt wordt van een “voorziening” bij kwaliteitsmonitoring, dan is instemming van de ondernemingsraad nodig.

Met een “voorziening” wordt een technisch hulpmiddel bedoeld ter ondersteuning van kwaliteitsmonitoring. Het opnemen van gesprekken en/

of schermhandelingen is een typisch voorbeeld van een voorziening.

De Ondernemingsraad en haar rol.

Een ondernemingsraad (OR) heeft een adviesrecht en een instemmingsrecht in bepaalde

situaties. Voor dat je start met het monitoren van kwaliteit is afstemming met de OR nodig.

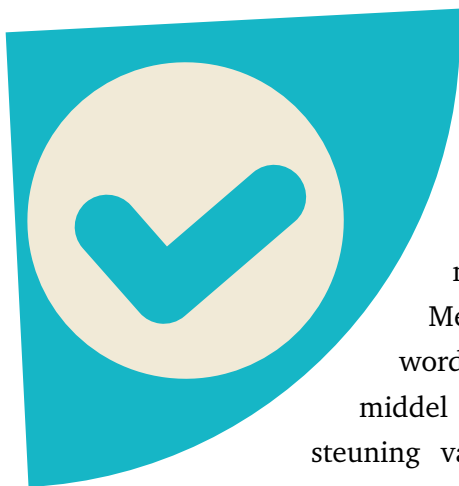
Dit geldt vooral wanneer instemming van de OR verplicht is¹:

- Een wijziging in het belonings- of functiewaarderingssysteem. Hierbij kun je denken aan het geven van een bonus aan medewerkers die een minimale score halen bij de monitoring van hun klantdialogen;
- Een wijziging in de regels rondom de beoordeling. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer de resultaten van kwaliteitsmonitoring gebruikt worden als onderdeel van de beoordeling van een medewerker;
- Een wijziging in voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen. Een voorbeeld hiervan is opnameapparatuur waarmee gesprekken tussen de klant en de medewerker opgenomen worden of faciliteiten waarmee op afstand meegelusterd of -gekeken kan worden.

Ook als er geen formele instemming vereist is, is het verstandig om de OR voortijdig te informeren en zoveel mogelijk zaken informeel af te stemmen.

De procedure om instemming aan de OR te vragen en het besluit uit te voeren, kent de volgende stappen:

1. Instemming over een voorgenomen besluit, vraag je schriftelijk aan. Hierbij maak je duidelijk wat het doel is. Ook de gevolgen voor de medewerkers die het



betreft moeten duidelijk zijn. De OR zal enige tijd nodig hebben om een aanvraag te kunnen beoordelen. De wet spreekt van een “redelijke” termijn. Vaak zijn hier binnen de organisatie bestaande afspraken over. Dien aanvragen in ieder geval tijdig in;

2. De OR bespreekt het voorstel voor instemming ten minste één keer in de overlegvergadering;
3. Zo spoedig mogelijk na dit overleg deelt de OR schriftelijk en onderbouwd met redenen de beslissing mee aan de aanvrager;
4. Hierop geef je zo spoedig mogelijk schriftelijk aan de OR aan welk je besluit je neemt en per wanneer je het besluit uit gaat voeren.

Randvoorwaarden voor monitoring

Er zijn tal van zaken die geregeld moet worden voordat je kunt starten met kwaliteitsmonitoring. Leg afspraken en randvoorwaarden vast in een “Kwaliteitsmonitoring Protocol”, dat voor alle medewerkers toegankelijk is. Een dergelijk protocol bevat onder andere de volgende zaken:

- Wanneer je de uitkomsten van kwaliteitsmonitoring gebruikt voor de beoordeling van medewerkers, moet het protocol waarin dit beschreven is, door de OR goedgekeurd zijn;
- Alleen geautoriseerde personen voeren kwaliteitsmonitoring uit. Leg vast in het protocol welke functies dit zijn, hoe monitoring onderling geobjectiveerd wordt door middel

van kalibratie, welke training en opleiding deze geautoriseerde personen gehad moeten hebben enz. Deze

voorwaarde is overigens niet alleen ter bescherming van medewerkers. Alleen monitoring uitgevoerd door gekwalificeerde personen zal bijdragen aan het behalen van gewenste kwaliteitsdoelen;

- Uitsluitend communicatiekanalen die bestemd zijn voor interactie met klanten worden gemonitord. Maak daarom afspraken over hoe er wordt omgegaan met ruggenspraak gesprekken naar een andere collega en leg deze vast in het protocol;
- Medewerkers moeten geïnformeerd worden dat monitoring plaatsvindt. Dit houdt niet in dat de medewerker exact hoeft te weten wanneer en welke dialogen gemonitord worden. Het is voldoende dat ze weten dat dit gedaan wordt;
- Medewerkers moeten in de gelegenheid gesteld worden om privégesprekken te kunnen voeren, die uiteraard niet gemonitord mogen worden. Dit kan bijvoorbeeld door een aparte telefoon en PC in een pauze-ruimte te plaatsen, zodat medewerkers in hun pauze hier terecht kunnen. Verder kan een groepsnummer dat bij een teamleider uitkomt, een oplossing bieden voor privé bereikbaarheid. En tegenwoordig hebben vrijwel alle medewerker een eigen mobiel of smartphone waarmee ze eventueel bereikbaar zijn. Maak daarom ook afspraken over het gebruik van de eigen mobiele telefoon: wat mag wel, wat mag niet;
- Maak afspraken over de bewaarduur van opnames. De bewaarduur moet in redelijk



heid overeenstemmen met de doelen van kwaliteitsmonitoring. Dus als er maandelijks gerapporteerd wordt over kwaliteit, is een bewaarduur van 2 maanden redelijk. Maar als het doel de jaarlijkse beoordeling is, dan is een bewaarduur van 1,5 jaar redelijk;

- De te beoordelen interactie evalueer je zo spoedig mogelijk met de betrokken medewerker. Ook hiervoor geldt dat de termijn redelijk moet zijn. Wil coaching effectief zijn, dan is hoe sneller, hoe beter;
- De opgeslagen e-mail, gesprek en/of eventuele schermhandelingen zijn privacygevoelig en er moet dan ook zorgvuldig mee om worden gegaan. Sla de gegevens op een afgeschermd locatie op;
- Na de afgeronde evaluatie wordt de interactie met in achtname van de bewaartermijn, in principe verwijderd. Met toestemming van medewerker kun je hier vanaf wijken. Bijvoorbeeld als een gesprek met wederzijdse instemming gebruikt gaat worden voor trainingsdoeleinden;
- Als dit zo is, mag dit alleen geanonimiseerd. Alleen als de desbetreffende medewerker toestemming verleent, is het geen probleem dat de naam van de medewerker bekend is.

Privacy van klanten

Ook de privacy van klanten moet gerespecteerd worden. Europese wetgeving schijft enkele zaken voor. De belangrijkste zijn:

- Maak kenbaar dat er gesprekken worden opgenomen en waarvoor u deze opnames gebruikt. Dit kan in de algemene voorwaarden op uw website. Het benoemen op een bandje dat een gesprek wordt opgenomen, is dus niet verplicht;
- Klanten hebben het recht om opname en/of meeluisteren stop te zetten. Indien alle

gesprekken automatisch worden opgenomen moet het betreffende gesprek op verzoek van de klant verwijderd kunnen worden;

- Klanten moeten toegang hebben tot hun eigen gegevens, voor zover in redelijkheid verwacht mag worden.

De praktijk

Het opnemen van gesprekken en het beoordelen van medewerkers kan weerstand en vragen oproepen. De praktijk leert dat heldere communicatie de sleutel is naar kwaliteitsmonitoring waar zowel werkgever als werknemer volledig achter staan. Leg de doelstellingen en uitgangspunten vast in het protocol, reglement of handboek. Denk daarbij aan:

- Beschrijf waarom kwaliteitsmonitoring van belang is voor zowel werkgever als medewerker;
- Beschrijf de verantwoordelijkheden, rolverdeling en wat er met de uitkomsten van monitoring wordt gedaan;
- Leg vast hoe en met wie er gecommuniceerd wordt over de uitkomsten van monitoring;
- Beschrijf de frequentie van monitoring en de wijze waarop er gemonitord wordt. Denk hierbij aan side-by-side, op afstand via opgenomen gesprekken of een mix van deze opties. Dit laatste heeft overigens de voorkeur;
- Beschrijf hoe eenduidige en evenwichtige beoordeling wordt geborgd;
- Leg in een beoordelingsformulier vast welke onderdelen van de interactie je gaat beoordelen;
- Concretiseer de te beoordelen onderdelen in definities;
- Beschrijf de borging van privacy gevoelige zaken.



Zoals eerder benoemd is het van belang dat bestaande en nieuwe medewerkers van bovenstaande op de hoogte zijn. Neem het reglement of protocol daarom bijvoorbeeld op als addendum bij de arbeidsovereenkomst en stel het be-

schikbaar, bijvoorbeeld op het intranet. Als al deze punten in acht wordt genomen dan staat niets een soepele invoering van kwaliteitsmonitoring in de weg!

Bronnen, literatuur

¹ Wet op de ondernemingsraden, artikel 27, lid 1c, g en l

“Juridische aspecten van kwaliteitsmonitoring”, Auditio, 2006.

“Richtlijn met betrekking tot kwaliteitsmonitoring in contactcenters”, WGCC & VCN (KSF), 2010.

“Wet op de ondernemingsraden, art. 27”, www.overheid.nl.

“Wet bescherming persoonsgegevens”, www.overheid.nl.

“Werken aan kwaliteit loont”, Paul van Ladesteijn, 2010-2014, <http://alles-over-klantcontact.blogspot.nl/>



BRW Groep onderzoekt, analyseert & adviseert

Direct inzage in de stem van de klant? Dat kan met het Klantbeleving Dashboard. Dat is een nieuwe uitbreiding op de online tool InSurvey van BRW Groep.

brw.nl

Maak kennis met het: Klantbeleving Dashboard

Opdrachtgevers van BRW Groep gaven aan nog meer grip te willen op hun klantcontact. Ze willen dit het liefst de hele dag kunnen volgen. Het dashboard maakt het mogelijk om realtime de klantbeleving te volgen voor het afgehandelde klantcontact van bijvoorbeeld telefonie en e-mail.

Het online dashboard meet zaken als netto promotor score, deskundigheid van de medewerker, de complete klanttevredenheid en herhaalverkeer. Het systeem kan naar wens worden ingericht en aangepast, waarbij duidelijke meters direct de resultaten weer geven van de gewenste prestatie-indicatoren.

Wilt u meer weten over de mogelijkheden binnen uw bedrijf van het Klantbeleving Dashboard? Kijk dan op brw.nl en vraag direct een demonstratie aan!



Voor meer informatie kijkt u op:

brw.nl of bel 079 - 320 35 60



**De veelzijdigheid
van de Online
tool InSurvey**

uitgelicht

InSurvey is een instrument om snel onderzoek uit te voeren via het internet. Deze door BRW Groep ontwikkelde oplossing biedt de mogelijkheid om efficiënt de mening van een groep of individu te toetsen. InSurvey is zeer geschikt om snel inzicht te krijgen in o.a. medewerkerstevredenheid & klanttevredenheid.