



PUBLIEKE DIENSTVERLENING IN DIGITALE TRANSITIE ORGANISATIEPERSPECTIEF

HOE KAN DIGITALISERING BIJ PUBLIEKE DIENSTVERLENERS
BIJDRAGEN AAN EEN BETERE KLANTBELEVING?

Belangrijkste inzichten vanuit een kwalitatief onderzoek
onder publieke dienstverleners.

MCX | Lectoraat
Marketing &
Customer Experience



DIGITALISERING KAN VOLGENS PUBLIEKE DIENSTVERLENERS BIJDRAGEN AAN EEN BETERE KLANTBELEVING, DOOR:

- Digitalisering als onderdeel van de totale klantbeleving te zien i.p.v. als een doel op zich
- Dimensies van persoonlijke dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de klant
- Maatwerk te leveren, proactief te zijn, de zelfredzaamheid van de klant te vergroten, 1 loket te bieden
- AVG-drempels te beslechten
- De klant - mogelijkterwijs - de regie over eigen data te geven



WAAR STAAN PUBLIEKE DIENSTVERLENERS IN DIGITALISERING?

Grote stappen digitalisering in de afgelopen twee jaar:

Focus van productgericht naar procesgericht naar klantgericht

Digitalisering klantprocessen grotendeels ingebed

- Circa 80% van klantprocessen via online omgeving: standaard processen als aanvragen, wijzigen, betalen
- Toename klantcontact via WhatsApp en live chat
- Eenvoudige chatbots voor verwijzing en standaard vragen
- Verkenning doorschakeling van chatbot naar medewerker, verkenning voice

100% digitaal klantcontact is geen doel, optimale klantbeleving wel

- Ambitieniveau 90% klantprocessen digitaal – in organisaties met voornamelijk standaard processen

WAAR STAAN PUBLIEKE ORGANISATIES IN DIGITALISERING VAN DIENSTVERLENING EN KLANTCONTACT?

“Ik ben opgegroeid met de typemachine. Mijn kinderen praten tegen Google Assistant en verwachten direct een reactie. Dat is de wereld waar zij in opgroeien.”



“We moeten mee, voor burgers wordt het ‘normaal’ om 24/7 zaken te regelen.”



“We willen een behulpzame dienstverlener zijn, elke oplossing moet daaraan bijdragen.”



CONTACTSTRATEGIE: 'DIGITAAL, TENZIJ ...' OF OMNICHANNEL

DIGITAAL tenzij... 3-laags dienstverleningsmodel

1. De klant verleiden of sturen naar online
2. Bemenst kanaal met coaching naar online
3. Case ownership door medewerker

Traditionele kanalen blijven beschikbaar voor:

- Complexiteit, maatwerk, gevoeligheid, urgentie
- Groepen met minder 'doe-vermogen': minder digitaal vaardig, taalvaardig en/of kapitaalkrchtig
- Behoeftte aan zekerheid/bevestiging, angst om verkeerd te doen of omdat stress dreigt

OMNICHANNEL is vooral nog een ambitie

- De klant bepaalt zelf het kanaal, de kracht van elk kanaal wordt benut
- De klant kan in elk kanaal de klantreis naadloos voortzetten: de klant en historie worden herkend

Realisatie van geïntegreerd klantinformatiesysteem grote uitdaging:

- Integratie van informatie uit separate en onderling verschillende systemen
- Grote investering in geld, tijd en expertise
- Verandering van cultuur:
 - Bereidheid te investeren
 - Lef om te experimenteren
 - Mentaliteit medewerkers (afdelingsoverstijgend denken en handelen)



AMBITIES PUBLIEKE DIENSTVERLENERS

Meer maatwerk in mijn-omgeving

- Integratie van alle beschikbare informatie
- Aansluiting bij historie

Proactief op het juiste moment relevante informatie aanbieden

- Mogelijke vragen in de toekomst voor zijn
- Probleemsituaties waar mogelijk voorkomen
- Service in de vorm van mogelijk relevante informatie, suggesties, alerts, (voordeliger) aanbod

Zelfredzaamheid van de klant vergroten

- Tools voor keuzes en consequenties
- Directe 'menselijke' feedback

1 loket voor de klant over organisaties heen

Uiteindelijk: zo weinig mogelijk interactie

- Publieke organisaties zien dienstverlening als een noodzakelijk kwaad voor de klant. Het uitgangspunt is: 'U heeft vast wel iets beters te doen'
- Daarom moet de klant zo gemakkelijk en snel mogelijk zijn/haar zaken kunnen regelen
- Terugkeren zou niet nodig moeten zijn

Less channel

- Afschaling kanalen i.v.m. kosten, privacy
- Optimale benutting van een beperkter aantal kanalen

A photograph of two women standing in front of a white wooden wall. The woman on the left has long blonde hair and is wearing a blue button-down shirt and white pants. The woman on the right has short blonde hair, wears glasses, a blue and white striped button-down shirt, and blue jeans. They are both looking at a yellow tablet held by the woman on the right. The woman on the left has her hand on the woman on the right's shoulder. Three white callout boxes with blue dotted lines pointing to the women are overlaid on the image. The top box contains the title 'AMBITIES PUBLIEKE DIENSTVERLENERS'. The middle box contains a quote: 'De beste service is no service.' The bottom box contains another quote: 'Mensen komen niet voor hun lol op onze website, ze willen zo snel mogelijk hun antwoord vinden. Hoe korter de klant op onze site is, hoe blijer wij zijn.'

AMBITIES PUBLIEKE DIENSTVERLENERS



"De beste service
is no service."



"Click - call -
face was lang
het adagium,
maar nu is het
'omnichannel',
vanuit de
behoefte
van de klant
geredeneerd."

"Mensen komen niet voor hun
lol op onze website, ze willen
zo snel mogelijk hun antwoord
vinden. Hoe korter de klant
op onze site is, hoe
blijer wij zijn."



A man with a beard and brown hair, wearing a bright red crew-neck sweater and dark grey jeans, is laughing heartily with his eyes closed and mouth wide open. He is standing in front of a blue-painted brick wall. His hands are clenched into fists near his chest, suggesting a moment of pure joy or triumph.

OPTIMALE KLANTBELEVING DOOR PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING IN DE DIGITALE WERELD

PERSOONLIJK HOEFT NIET ALTIJD HUMAN TE ZIJN,
VINDEN PUBLIEKE DIENSTVERLENERS.

HET GAAT OM DE BELEVING VAN 'PERSOONLIJK': DE MOGELIJKHEDEN BENUTTEN OM
DIENSTVERLENING ZO PERSOONLIJK MOGELIJK TE MAKEN.

MEN SPREEKT OOK WEL VAN 'DE MENSELIJKE MAAT' IN HET ONLINE KANAAL:
'DE WARME DIGITALE WERELD'.

OPTIMALE KLANTBELEVING DOOR PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING IN DE DIGITALE WERELD

Persoonlijke dienstverlening gaat over 8 dimensies



TIJD

- 24/7, op het door de klant gewenste moment
- Direct
- Zo snel en zo kort als mogelijk



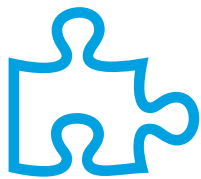
PLAATS

- Voor de klant de meest passende en logische locatie



TAAL

- Voor iedereen begrijpelijk
- De taal van de doelgroep
- Een vriendelijke en zakelijke toon



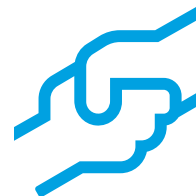
COMPLEXITEIT VRAAGSTUK

- De dienstverlening of het proces staat in verhouding tot het onderliggende vraagstuk
- Maatwerk leveren waar nodig
- De situatie en historie van de klant kennen



INDIVIDUELE RELEVANTIE

- (Proactief) aansluiten bij de situatie en behoeften
- De klant vóór zijn: niet-wenselijke situaties besparen en ontzorgen



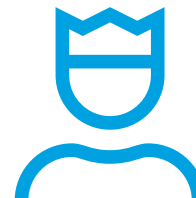
VERTROUWEN TOT HANDELEN

- Een soepel en helder proces
- Tools die helpen in het maken van keuzes en overwegingen
- Bevestiging en geruststelling tijdens en na het proces



EMPATHIE

- Meebewegen met de emoties en situatie van de klant



AUTONOMIE BIJ DE KLANT

- De klant kiest het kanaal dat het beste past bij de vraag, de situatie, het moment
- Een naadloze overgang tussen kanalen, inhoudelijk en op het juiste moment

"We maken het menselijker door de klantvraag centraal te stellen. Vervolgens de inleving "vervelend, we gaan je snel helpen!" Daarna de bevestiging dat de klant de juiste actie heeft gedaan."



OPTIMALE KLANTBELEVING DOOR PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING IN DE DIGITALE WERELD

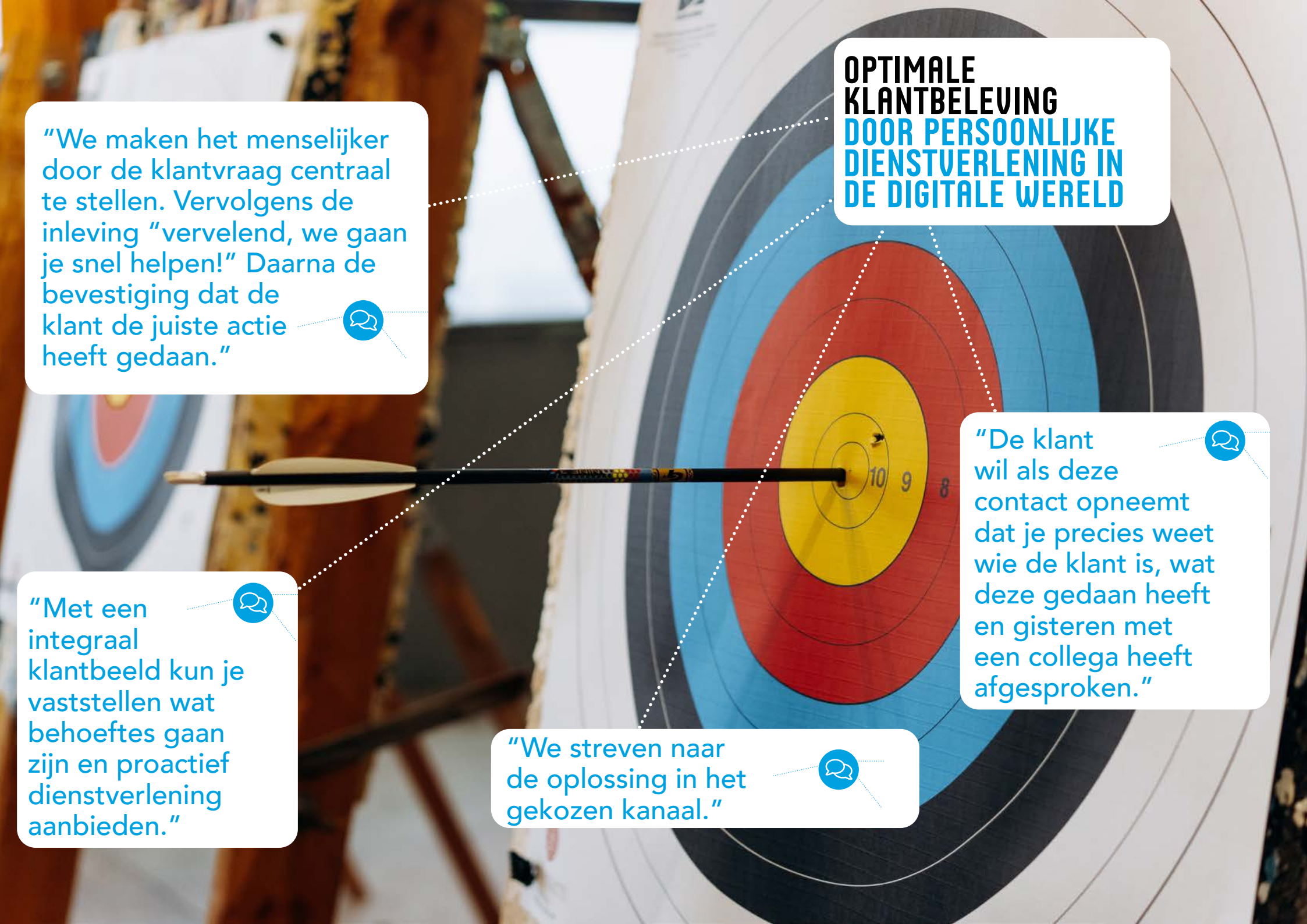
"Met een integraal klantbeeld kun je vaststellen wat behoeftes gaan zijn en proactief dienstverlening aanbieden."



"We streven naar de oplossing in het gekozen kanaal."



"De klant wil als deze contact opneemt dat je precies weet wie de klant is, wat deze gedaan heeft en gisteren met een collega heeft afgesproken."



PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING DOOR GEBRUIK KLANTDATA

Uitgangspunten:

- Persoonlijke dienstverlening in digitalisering is onder andere te realiseren als de organisatie meer weet over de klant
- Door digitalisering is het ook mogelijk meer klantdata te verzamelen

Op dit moment gebruik van geaggregeerde data, met voorzichtigheid:

- Gedragspatronen in klantreizen
 - de klant informeren over vragen/situaties waar deze tegenaan kan lopen
- Klantprofielen
 - gerichte adviezen per klantgroep
 - de juiste communicatiestijl



PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING DOOR GEBRUIK KLANTDATA

Publieke dienstverleners willen meer klantdata gebruiken en combineren met als doel:

- Relevant zijn
- Proactief zijn
- Een optimale klantreis kunnen bieden

Organisaties 'worstelen' met ethisch vraagstuk of staan op het punt deze te agenderen

- Eis van doelbinding (AVG):
 - Kunnen we aantonen dat gebruik van data bijdraagt aan het beter kunnen uitvoeren van de wettelijke taak?
 - 'Verbeteren van de dienstverlening' volstaat niet
- Kritische houding t.a.v. mogelijke strategie:
 - Wat willen we doen/zijn als organisatie?
 - Welke data hebben we nodig en kunnen we verantwoorden naar onze klanten?

“Klanttypen waarvan we weten dat zij iets meestal niet goed doen, zouden we alvast willen e-mailen. Maar daar gelden ethische aspecten. Ga je geen mensen stigmatiseren, discrimineren, uitsluiten?”



**PERSOONLIJKE
DIENSTVERLENING
DOOR GEBRUIK
KLANTDATA**

“We zijn een politieke organisatie. Dat zorgt wel voor AVG-krimp”



“Je wilt proactief iets betekenen voor de burger, zoals bij financiële problemen. Hoe eerder hoe beter”





VERTROUWENSKWESTIE

- Hogere verwachtingen van klanten vanwege de standaard die commerciële partijen zetten: 'Organisatie X kent mij dus weet wat mijn behoeften zijn'.
- Er heerst een overtuiging dat vertrouwen onder klanten kan leiden tot een bereidheid tot het delen van data.
- Echter voorzichtigheid in gebruik data. De angst (onbedoeld) het vertrouwen bij de klant te schaden lijkt sterker dan de wens proactief te zijn.
- Of gaat de burger de regie over eigen data krijgen?
 - [Self sovereign identity](#) geeft de burger controle over de eigen gegevens.
 - [Common ground](#) is een initiatief van Nederlandse gemeenten om de uitwisseling van gegevens te vereenvoudigen.

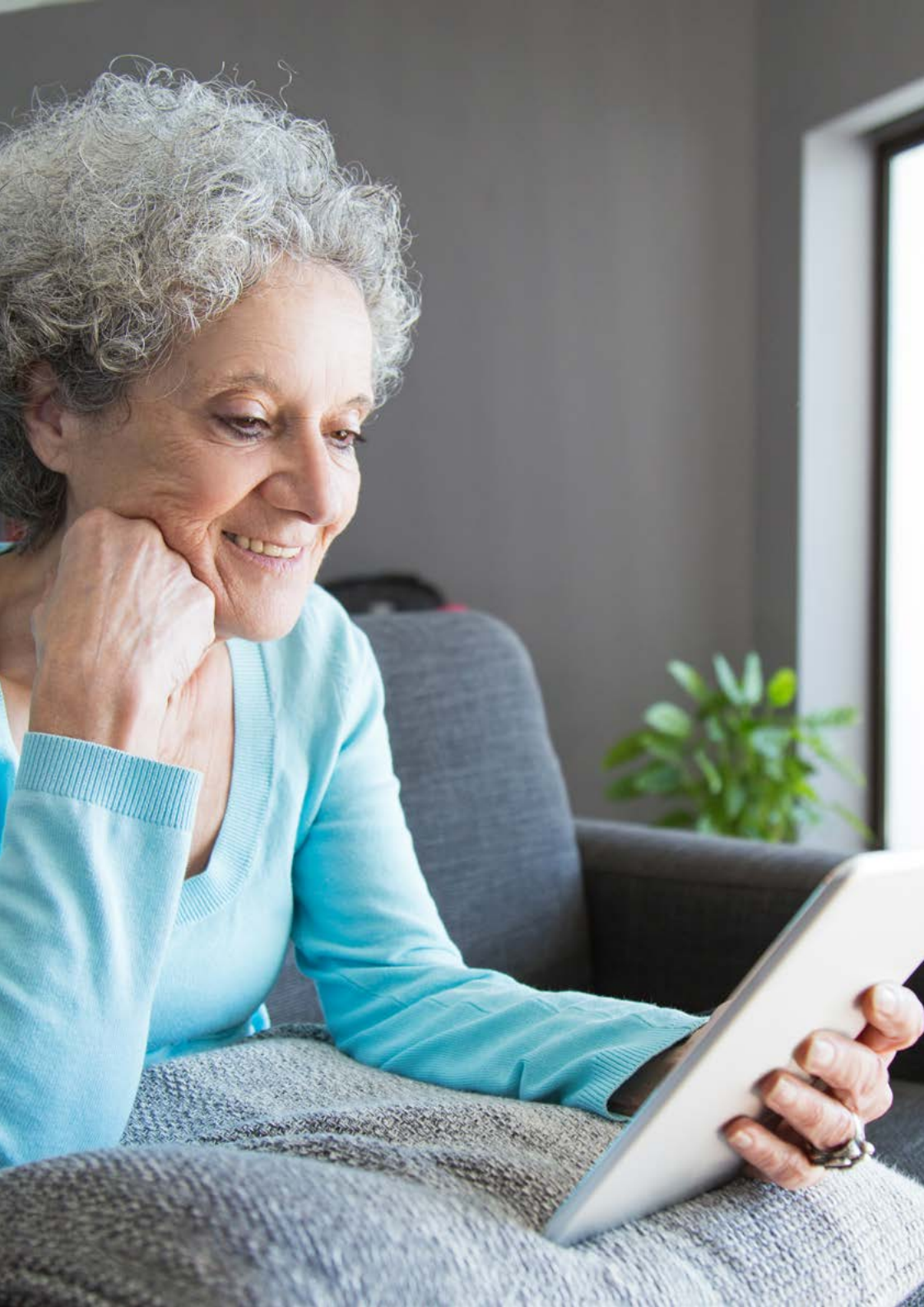


BIJLAGES

The image features a hand with the index finger pointing upwards towards a central circle in a diagram. The diagram consists of seven circles arranged in a ring, connected by thin white lines. The top circle is highlighted with a bright white glow and contains the text 'BIJLAGES'. The other six circles are empty and have a soft blue glow. The background is a gradient of blue.

BIJLAGE 1 HET HU ONDERZOEKSTEAM





BIJLAGE 2 INTRODUCTIE

Digitalisering is niet meer weg te denken uit de beroepspraktijk van publieke organisaties. De Nederlandse overheid zette daarom al voor Corona fors in op digitalisering.

Desondanks blijkt dat digitalisering van de publieke dienstverlening langzamer gaat dan verwacht. Naast de strenge bescherming van de burger op het gebied van dataveiligheid, privacy en dergelijke komt dit ook door een gebrekkige focus op de beleving van de klant.

Om publieke organisaties te helpen met een succesvolle digitalisering, doet Hogeschool Utrecht onderzoek naar klantbeleving.

Centrale onderzoeksvraag:

“Hoe kunnen servicegerichte publieke organisaties digitalisering zo inzetten dat deze niet alleen bijdraagt aan de doelstellingen van organisaties, maar ook een positieve bijdrage levert aan de klant?”



BIJLAGE 3 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek bestaat uit 4 fasen:

Fase 1: organisatieperspectief

Fase 2: klantperspectief

Fase 3: interventies om klantbeleving te verbeteren

Fase 4: ontwerpen van digitaliseringsgroeimodel

Dit document gaat over fase 1: organisatieperspectief.

Doel is om in kaart te brengen hoe digitalisering van dienstverlening verloopt bij organisaties en wat ambities zijn.

Opzet:

- Individuele en duo-interviews verdeeld over 19 organisaties (n=21): in 2020

Onderzoekspopulatie:

Verschillende typen dienstverleners:

- Dienstverleners met betaalde diensten als RET, NS, Vitens
- Uitvoeringsorganisaties als UWW, SVB, DUO, Belastingdienst
- Gemeenten
- Verzekeraars
- Pensioenfondsen

Verantwoordelijken op het gebied van:

- Dienstverlening
- Klantinteractie / klantenservice
- Digitalisering
- Customer Experience
- Marketing / Innovatie

Wil je informatie over het onderzoek?

Of de rapportage over het klantperspectief ontvangen?

Stuur dan een mail naar evelien.besseling@hu.nl

Colofon

auteurs/onderzoekers Dies Weschedé, Evelien Besseling, Jacqueline Sant

datum publicatie mei 2022