



Blog vanuit Hogeschool Utrecht in samenwerking met consortiumpartners RET, Belastingdienst, Vitens en Aegon. Auteurs: Evelien Besseling (onderzoeker) en Jacqueline Sant (docent commerciële economie en onderzoeker).

Hoe kan digitalisering bijdragen aan betere dienstverlening en klantbeleving in de publieke sector?

Digitalisering is niet meer weg te denken uit de dienstverlening van publieke organisaties, zeker sinds ons land is getroffen door de Corona crisis. De Nederlandse overheid zet al een aantal jaren fors in op digitalisering. Desondanks blijkt dat de digitalisering van de publieke dienstverlening langzamer gaat dan verwacht en publieke organisaties nog een lange weg te gaan hebben om hun dienstverlening te digitaliseren of zelfs te transformeren.

De Hogeschool Utrecht startte daarom in maart 2020 met een groot, tweejarig onderzoek naar huidige stand van zaken van publieke organisaties op het gebied van digitalisering van dienstverlening en klantcontact. Het onderzoek moet leiden tot digitaliseringsstrategieën waarmee publieke organisaties stappen kunnen zetten in de ontwikkeling van digitalisering. Het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit Twente en de Universiteit van Amsterdam. Vanuit de praktijk zijn er zo'n 10 publieke dienstverleners aangehaakt.

In de eerste zes maanden van het onderzoek is gesproken met verantwoordelijken op het gebied van (online) dienstverlening, klantinteractie en customer experience van ruim twintig dienstverlenende organisaties. Doel van de gesprekken was in kaart te brengen waar organisaties op dit moment staan, wat hun ambities zijn en wat uitdagingen en valkuilen zijn. Voor het onderzoek is gesproken met een zeer divers aantal publieke dienstverleners zoals Belastingdienst, AEGON, RET, Vitens, UWV, DUO, PGGM, Gemeente Tilburg en het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het onderzoek laat zien dat de klant bij de ondervraagde organisaties het merendeel van de klantprocessen, tot wel circa 80%, zelf kan regelen via de online omgeving. Daarbij nemen in het

contact met klantenservice nemen vooral het gebruik van WhatsApp en chat flink toe. Hoewel organisaties onderschrijven dat digitalisering bijdraagt aan efficiency en kostenbesparing, zien zij digitalisering niet als doel op zich. Digitalisering is vooral ondersteunend om een optimale klantbeleving te kunnen bieden.

“Onze kinderen praten tegen Google Assistant en verwachten direct een reactie. Dat is de wereld waarin zij opgroeien”.

Publieke organisaties zijn wel steeds meer van mening dat voor een optimale klantbeleving de klant keuzevrijheid moet hebben in de wijze waarop deze zijn/haar zaken wil regelen. Waar de klant voor kiest, hangt per situatie af van meerdere factoren als de tijd die de klant heeft, locatie, de urgentie en complexiteit van de vraag en de mate van vertrouwen in het eigen handelen.

Belang geïntegreerd klantsysteem

Het onderzoek laat zien dat een klant of CRM- systeem ten behoeve van een geïntegreerd en up-to-date klantbeeld in veel organisaties nog steeds hoog op de agenda staat. Zo kan men een soepele klantreis bieden, ongeacht het kanaal. De klantenservicemedewerker kan bijvoorbeeld beschikken over zo'n systeem met actuele informatie en kan daarin rekening houden met klantwensen en -behoeften. Idealiter zijn immers klanthistorie en –gedrag bekend. Veelgehoord is de ontwikkeling om in te zetten op zo min mogelijk interactie met de klant. Dienstverlenende organisaties scharen zichzelf onder de noemer 'noodzakelijk kwaad'. Zij willen dat de klant zo gemakkelijk en snel mogelijk het antwoord vindt zodat deze weer kan overgaan tot de orde van de dag: 'U heeft vast wel iets beters te doen'.

De praktijk laat zien dat de realisatie van zo'n klantsysteem een grote uitdaging is, evenals de garantie dat deze zijn vruchten afwerpt. De uitdaging ligt enerzijds in de integratie van informatie uit separate en onderling verschillende systemen. Dit vraagt om een grote investering in geld, tijd en expertise. Daarnaast is men van mening dat in alle afdelingen een cultuur- en mentaliteitsverandering nodig is richting klantreis- en afdeling overstijgend denken.

Op de digitaliseringsagenda van publieke dienstverleners staan ook de doorontwikkeling van de mijn-omgeving en de verkenning van AI-technieken. Mijn-omgevingen kunnen meer op maat. Dit kan onder andere door gebruik van historische gegevens. Hierdoor kan een organisatie juist laten zien de klant echt te kennen. Daarnaast zijn veel organisaties de (on)mogelijkheden van middelen als chatbot, virtuele assistenten en voice aan het ontdekken. Dit doen ze vooral op het gebied van standaardvragen en -situaties.

Moet alles en iedereen dan digitaal?

Er zijn onderwerpen die zich echt niet lijken te lenen voor een digitale benadering, omdat deze volgens de publieke sector complex, gevoelig en/of urgent zijn. De ervaring is dat klanten die de digitale route kiezen vaak de behoefte aan zekerheid en de bevestiging van hun keuze willen hebben. Daarnaast blijft het sociale contact waardevol, wat de route naar digitaal soms weerhoudt. Andersom, weten publieke dienstverleners, kan een klant er juist voor kiezen om een persoonlijke kwestie als financiële issues zelf in een digitale omgeving 'uit te zoeken', omdat privacy en anonimiteit dan belangrijk zijn.

Organisaties houden ten slotte oog voor de niet-digitale klant door offline kanalen als de balie open te houden, of zelfs een speciale balie in te richten voor burgers die niet in de digitale wereld terecht kunnen of willen.

Gaan 'persoonlijke dienstverlening' en digitalisering samen?

Bij veel van de geïnterviewden is de aanname is dat de realisatie van een 'warme' digitale wereld het gebruik van online kanalen kan stimuleren. 'Persoonlijke dienstverlening' hoeft volgens de experts niet direct te gaan over 'menselijk' contact. Het gaat vooral om de beleving van wat 'persoonlijk' voelt voor de klant. Deze moet zich goed geholpen voelen en veel aspecten dragen daar volgens hen aan bij:

- Weten wie de klant is (herkenning situatie/historie).
- Empathie tonen voor de emoties en situatie van de klant. Waarbij de verwachting is dat ook chatbots over een paar jaar empathie kunnen tonen.
-

'Oprechte aandacht moet in alle haarvaten aanstaan'

- De taal van de doelgroep spreken.
- Gemak in het proces, bijvoorbeeld via tools die helpen om een keuze te kunnen maken.
- Bevestiging ter geruststelling, in de vorm van directe feedback tijdens en na het proces. Denk aan een tussentijds 'U bent goed bezig!' of 'u bent niets vergeten' en 'straight through processing': een aanvraag wordt direct gehonoreerd (of niet).
- De klant heeft zelf de regie en de tools om zelfredzaam te zijn.

Binnen het onderzoek van Hogeschool Utrecht is de uitdaging om te ontdekken in hoeverre deze aspecten in de digitale wereld te realiseren zijn en gewaardeerd worden.

Hoe laat je zien de klant te kennen?

Het eerder genoemde CRM-systeem helpt organisaties om meer relevant te zijn in hun dienstverlening, doordat organisaties beter zicht hebben op historie en behoeften. Een stap verder gaat de wens van publieke organisaties om de klant op een proactieve manier te kunnen bedienen. Men verwacht de klant beter van dienst te zijn door deze alvast een stap voor te zijn of door adviezen en suggesties te geven op basis van klantgedrag en demografische kenmerken. Denk bijvoorbeeld aan het proactief aanbieden van pensioenopties. Een ander voorbeeld is het tijdig kunnen signaleren van (financiële) problemen en hierop anticiperen zodat de klant een hoop stress bespaard blijft. Publieke organisaties zien het ook als hun morele plicht om de burger zoveel als mogelijk te beschermen tegen onnodig leed.

'Je wilt iets betekenen voor de burger. Hoe eerder, hoe beter'

De koppeling met gegevens van andere instanties is hierbij wenselijk, omdat dit een completer beeld geeft van iemands situatie.

AVG-kramp

In een wereld die steeds digitaler wordt, kan een organisatie dus steeds meer klantdata verzamelen, analyseren en gebruiken om een betere of meer persoonlijke dienstverlening te realiseren. Hier dient zich echter een dilemma aan. Veel organisaties, juist in de publieke sector, worstelen met de vraag in hoeverre de registratie en het gebruik van data op een verantwoorde manier te realiseren is.

Discussies gaan over de vraag in hoeverre het gebruik van data waarde toevoegt voor de klant en tegelijkertijd volstaan kan worden aan de eis van doelbinding die de AVG voorschrijft. Op welke wijze draagt het gebruik van data werkelijk bij aan het kunnen uitvoeren van de wettelijke taak?

‘Verbeteren van de dienstverlening’ doorstaat de toets van de AVG niet.

Vanwege mogelijke risico's als publieke organisatie wordt deze discussie door publieke dienstverleners nog wel eens uit de weg gegaan. Sommige organisaties spreken ook wel van een ‘AVG-kramp’. Men ligt onder het vergrootglas en realiseert zich dat het vertrouwen bij een kleine misstap flink beschadigd kan worden. Inzicht in verwachtingen en grenzen van de klant zijn noodzakelijk om een heldere doelbinding te kunnen formuleren: helpt dit om onze wettelijke taak goed uit te kunnen voeren en op welke wijze voegt dit waarde toe voor de klant? Een interessante denkrichting in dit opzicht is de ‘common ground’ benadering. De burger is eigenaar van zijn/haar data en geeft voor elke unieke situatie toestemming aan organisaties voor het gebruik ervan.

Een andere, minder AVG-gevoelige benadering is het gebruik van geaggregeerde data. Zo is uit data op te maken dat een bepaalde groep klanten vaak dezelfde fout maakt. Het kan nuttig zijn wanneer een organisatie klanten met hetzelfde profiel hier preventief op wijst, zodat de klantreis voortaan vlekkeloos verloopt. Hier is echter ook sprake van terughoudendheid vanwege het risico beticht te worden van stigmatisering, discriminatie en uitsluiting. Terwijl de intentie alleen maar toe te juichen is.

Maar verwachten klanten dan niet steeds meer?

Overigens is er niet alleen sprake van terughoudendheid door de beperkende regelgeving vanuit de AVG. Bij veel organisaties leeft de overtuiging ook dat de verwachtingen van klanten ten aanzien van publieke organisaties zullen toenemen, omdat commerciële organisaties de standaard zetten. Als Coolblue binnen 12 uur een wasmachine kan leveren, waarom zou het dan bij een gemeente een week moeten duren voordat je je paspoort kunt ophalen? Dit leidt ertoe dat klanten steeds meer verwachten dat een organisatie snel op hun wensen kan inspelen.

Om organisaties handvatten te geven die helpen in het maken van keuzes, is het onderzoeksteam van Hogeschool Utrecht in gesprek met klanten van diverse publieke organisaties. In deze gesprekken wordt de behoeften en verwachtingen ten aanzien van de publieke sector verkend. Een volgende fase omvat het ontwerp van een raamwerk met een aantal terreinen waarop organisaties dienstverlening kunnen aanpassen om aan te sluiten bij de verwachtingen van hun klanten. Hieruit volgt een aantal mogelijke interventies die we bij enkele publieke organisaties zullen testen binnen verschillende pilots. Wordt dus nog vervolgd!

Meer informatie over het project is te vinden op [onze projectpagina](#). Wil je onderdeel uitmaken van onze community? Sluit je dan ook aan bij [onze LinkedIn-groep](#).