

KLANTBELEVING IN DIGITALE TRANSITIE

*Hoe wordt digitale
dienstverlening persoonlijk?*



INTRODUCTIE

De samenleving digitaliseert. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op en ook verwachtingen van klanten met betrekking tot dienstverlening veranderen snel: voor je het weet loop je achter de feiten aan. Hoe kom je tot een toekomstgerichte strategie voor digitale publieke dienstverlening? Deze tool helpt je daarbij!

Om de digitale transitie van publieke dienstverlening te doen slagen is het belangrijk dat digitale dienstverlening persoonlijk wordt. Dat doe je door zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften en verwachtingen van klanten op de Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening — niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

1. Breng klantbehoefte en klantbeleving met betrekking tot digitale dienstverlening in kaart en identificeer eventuele 'gaps'.
2. Ontwikkel interventies op verschillende tijdslijnen om deze 'gaps' te dichten.
3. Leid daaruit af welke capabilities er binnen de organisatie versterkt en ontwikkeld moeten worden, en identificeer welke capabilities er nodig zijn over een aantal jaar.

De situatie is continu aan verandering onderhevig en dat maakt het afstemmen op behoeften van klanten tot een doorlopend en iteratief proces.

Aan de slag!

Bepaal je startpunt; dit kan een specifieke klantreis zijn of een klantgroep.

1. Behoefte en beleving in kaart brengen

Breng klantbehoefte en klantbeleving in kaart voor zowel korte als langere termijn. Onderzoek of er problematische 'gaps' zijn tussen beide.

Tools:

- Canvas 'De Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening'
- Korte termijn: interviews, meten, A/B
- Langere termijn: scenario-ontwikkeling

3. Capability ontwikkeling

Haal op tijd de benodigde capabilities in huis. Versterk huidige capabilities, ontwikkel nieuwe benodigde capabilities, en identificeer de capabilities die nodig zijn in de toekomst.

2. Interventie ontwikkeling

Bij een huidige of verwachte toekomstige 'gap' tussen behoefte en beleving: ontwikkel interventies.

Tools:

- 3 Hulpvragen
- Design Thinking

Tip: gebruik het bijgevoegde canvas.

Op de projectpagina staan o.a. de digitale canvassen:



CANVAS • KLANTBELEVING IN DIGITALE TRANSITIE

Personlijke dienstverlening beslist klantgerichtheid, nu en in de toekomst — aanpak voor een ontwikkelstrategie

Organisatie:
 Datum:
 Ingevoerd door:

Hier vul je de 'gaps' in tussen klantbehoefte en klantbeleving/organisatiecapaciteiten

	0-1 JAAR	1-2 JAAR	2+ JAAR
KLANTBEHOEFTE			
DIENSTVERLENING	OPTIMALISATIE VAN HET BESTAANDE	WETEN WAT TE (DOOR)ONTWIKKELEN	ANTICIPEREN OP ONZEKERHEDEN
INTERVENTIES			
CAPABILITIES			

Relevante ontwikkelingen

1.
2.
3.
4.

1. BEHOEFTE EN BELEVING IN KAART BRENGEN

1/3

Breng klantbehoefte en klantbeleving in kaart voor zowel korte als langere termijn. Onderzoek of er problematische 'gaps' zijn tussen beide.

Tools:

- Canvas 'De Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening'
- Korte termijn: interviews, meten, A/B
- Langere termijn: scenario-ontwikkeling

Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening

Wanneer klanten van publieke dienstverleners hun ervaringen met dienstverlening beschrijven in termen van 'persoonlijk' of 'onpersoonlijk', komen diverse aspecten van persoonlijke beleving naar voren. Deze aspecten zijn te vatten in de Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening:

COMPLEXITEIT

- Begrijp ik het? Hoe moeilijk is het gemaakt?
- Hoeveel voorkennis heb ik nodig?

INDIVIDUELE RELEVANTIE

- Gaat het over mij en mijn specifieke situatie?
- Of is het een algemeen verhaal?

TAAL

- Jargon? Moeilijke woorden?
- Past bij mijn taalvaardigheid?

VERTROUWEN TOT HANDELEN

- Is het me duidelijk wat ik moet doen?
- En vertrouw ik erop dat het klopt?

PLAATS

- Vanaf de bank? In de buurt?
- Alleen op (hoofd)kantoor? Bezoek thuis?

EMPATHIE

- Heeft de overheid oog voor mij?
- Word ik gehoord en gezien?

TIJD

- Kan ik terecht op het moment dat me uitkomt?
- Wordt voldoende de tijd genomen? Kan het snel?

AUTONOMIE

- Heb ik voldoende invloed hoe dit loopt?
- Voel ik me vrij om zelf te kiezen/beslissen?

Deze Acht Dimensies zijn een zeer geschikt hulpmiddel om met klanten in gesprek te gaan over wat hun behoeften zijn en hoe zij huidige dienstverlening beleven. Welke dimensies zijn voor die specifieke dienstverlening belangrijk voor de klant, waarom, en op welke manier? Het in kaart brengen van behoefte en beleving op de Acht Dimensies biedt inzicht in de mate van aansluiting op de klant, bijvoorbeeld:

- op specifieke dimensies sluit de dienstverlening te weinig of niet aan bij de klant
- de klant mist een belangrijke dimensie in de dienstverlening
- de klant wil juist minder persoonlijk tegemoet getreden worden

Met deze inzichten zijn behoeften en ervaringen per dimensie met elkaar in lijn te brengen (zie **2. Interventies Ontwikkelen**.) Ten slotte: in dit model is geen sprake van benoemde niveaus in de beleving. Dit model is dan ook niet bedoeld om verschillende dimensies kwalitatief of kwantitatief met elkaar te vergelijken.

1. BEHOEFTE EN BELEVING IN KAART BRENGEN

2/3

Breng klantbehoefte en klantbeleving in kaart voor zowel korte als langere termijn. Onderzoek of er problematische 'gaps' zijn tussen beide.

Tools:

- Canvas 'De Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening'
- Korte termijn: interviews, meten, A/B
- Langere termijn: scenario-ontwikkeling

Het is aan te raden klantbehoeften en klantbeleving situationeel in kaart te brengen, dus per klantreis of per klantgroep. Kwalitatief onderzoek, het echte gesprek met de klant, is essentieel.

- Ga op zoek naar de (latente) behoeften bij de klant; wat is belangrijk voor de klant, waar moet de dienstverlening in voorzien?
- Onderzoek wat de klantbeleving is in deze klantreis, per touchpoint.
- Koppel de opgehaalde klantbehoeften aan de Acht Dimensies: welke dimensies zijn relevant, overbodig of ontbreken nog?
- Koppel de opgehaalde klantbeleving aan de Acht Dimensies: in hoeverre sluit de huidige invulling van de dimensies aan bij de verwachtingen van de klant? Wat heeft aandacht nodig?

Breng klantbehoefte op de Acht Dimensies in kaart op de korte termijn (nu), middellange termijn (1-2 jaar) en langere termijn (2+ jaar).

- Voor de korte termijn doe je dit door met klanten in gesprek te gaan.
- Voor de langere termijn doe je dat door trends en ontwikkelingen te onderzoeken en aan de hand daarvan mogelijke scenario's te ontwikkelen.
- Voor inzicht in klantbehoefte op de middellange termijn laat je je informeren door zowel de huidige behoefte als de toekomstscenario's (zie pagina 'Werken met scenario's').

Tip: gebruik het bijgevoegde canvas om klantbehoefte en klantbeleving te plotten op elk van de dimensies. Gebruik per tijdshorizon een canvas.

Op de projectpagina staan o.a. de digitale canvassen:



Canvas o DE ACHT DIMENSIES VAN PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING

Als de klant een dienst of dienstverlening gebruikt, worden er vier dimensies van de dienstverlening in kaart gebracht. Deze dimensies zijn: Tijd, Plaats, Tral, Complexiteit, Individuele Relevantie, Vertrouwen tot Handelen, Empathie, Autonomie.

	Tijd	Plaats	Tral	Complexiteit
BEHOEFTE	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Waar de klant is de klant? • Waar de klant is de klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant?
BELEVING				
BEHOEFTE	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe belangrijk is het moment dat een klant? • Hoe belangrijk is het moment dat een klant?
BELEVING				

Breng klantbehoefte en klantbeleving in kaart voor zowel korte als langere termijn. Onderzoek of er problematische 'gaps' zijn tussen beide.

Tools:

- *Canvas 'De Acht Dimensies van Persoonlijke Dienstverlening'*
- *Korte termijn: interviews, meten, A/B*
- *Langere termijn: scenario-ontwikkeling*

Meer weten over de thema's, trends, onzekerheden en de ontwikkelde voorbeeldscenario's? Op de *projectpagina* is meer achtergrondinformatie te vinden:



Handleiding voor het ontwikkelen van scenario's

Als organisatie doe je aan scenarioplanning om te anticiperen op toekomstige onzekerheden vanuit de omgeving: denk aan veranderende technieken, maatschappelijke waarden, klantverwachtingen, wetgeving etc. Deze onzekerheden kunnen grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van organisaties, en op de relatie met klanten en andere stakeholders. Bij scenarioplanning verplaatsen de deelnemers zich naar de toekomst en komt hun gedachteproces los van de huidige tijd en situatie.

Hoe kan jouw organisatie toekomstscenario's gebruiken?

Toekomstscenario's geven inzicht in de kloof tussen toekomstige klantwensen en -behoeften, en de huidige klantbeleving. Op basis daarvan kan een organisatie voor de lange termijn interventies ontwikkelen om dit gat te dichten, en zich daarmee goed voorbereiden op allerlei mogelijke onzekerheden in de toekomst.

Toekomstscenario's zijn een manier om in gesprek te gaan met collega's en klanten over toekomstige ontwikkelingen. Daarbij stel je vragen zoals:

- Hoe gaan we om met bepalende trends en thema's op het gebied van Digitale Transformatie en Customer Experience?
- Hoe kunnen we hiermee digitale dienstverlening op een persoonlijke manier inrichten?
- Welk groeipad zien we richting deze persoonlijke dienstverlening?
- Welke interventies zijn nodig voor dit groeipad?

In het onderzoek 'Publieke Dienstverlening in Digitale Transitie' zijn met scenarioplanning een aantal voorbeeldscenario's ontwikkeld en uitgewerkt. Dit kan als inspiratie dienen om met scenarioplanning aan de slag te gaan.

Zelf aan de slag met scenarioplanning

Organisaties kunnen ook hun eigen toekomstscenario's ontwikkelen. Daarbij kun je de volgende stappen volgen:

1. *Selecteer thema's en trends die voor jouw organisatie relevant zijn op het gebied van digitale transformatie en klantbeleving.*
2. *Kies belangrijke bronnen van onzekerheid. Bijvoorbeeld: kunnen organisaties in de toekomst gebruikmaken van veel persoonlijke klantdata ('data lake')? Of zijn er juist weinig individuele data beschikbaar ('data lock')?*
3. *Zet deze onzekerheden op een horizontale en verticale as tegen elkaar uit. Beschrijf de uiteinden van de assen en zorg dat dit tegenpolen zijn.*
4. *Beschrijf de vier scenario's en ga in gesprek met klanten om te bepalen hoe de behoeftes en verwachtingen zich gaan ontwikkelen binnen elk scenario.*
5. *Geef in de scenario's aan hoe je als organisatie met deze mogelijke ontwikkelingen omgaat: welke interventies zijn dan nodig?*

Wachtbandjes en een beleving van ongewenste kanaalsturing

Veel overheidsorganisaties bieden telefonische dienstverlening aan hun klanten. Daarbij wordt terwijl klanten moeten wachten om te woord te worden gestaan vaak een wachtbandje afgespeeld waarin zij op de website worden gewezen. De boodschap van die teksten is dat veel van de telefonisch gestelde vragen ook snel en eenvoudig zelf zijn te beantwoorden of af te handelen op de website. Dat leidt volgens de klantinterviews regelmatig tot irritatie, zeker als dat bericht ook nog herhaald wordt afgespeeld. En in het bijzonder bij de klantgroep die het zojuist inderdaad online heeft geprobeerd en er daar niet uitkwam.

De 'gap'

De waargenomen mismatch in de dienstverlening ligt met name op twee dimensies: te dwingende kanaalsturing gaat ten koste van de ervaren Autonomie en toont een gebrek aan Empathie voor de situatie en eventuele zorgen en twijfels van een klant die hem/haar er (terecht) voor doen kiezen om telefonisch contact te zoeken.

Binnen de organisaties ligt hier ook een spanningsveld onder. Enerzijds willen (en moeten) publieke organisaties graag telefonisch bereikbaar zijn voor klanten in situaties waarin een medewerker echt meerwaarde kan bieden. Anderzijds zijn de kosten van dit type dienstverlening hoog en de uitvoeringscapaciteit beperkt. Dus is er de wens om eenvoudige vragen middels digitale kanalen af te doen.

De interventie

Er werd een nieuwe opzet van de verwijzingstekst geschreven. Daarin wordt het uitgangspunt van telefonische bereikbaarheid waar dat helpt benoemd en wordt expliciet (h)erkenning getoond voor klanten die het online al probeerden en waarbij dat niet lukt en klanten die in hun situatie bewust kiezen voor menselijk contact.

De aanpak

Deze interventie is bij uitstek een optimalisatie van bestaande dienstverlening. Er bestaat immers al een wachtbandje en de verwachting was dat met een slimme bijstelling hier de irritatie bij klanten kon worden verminderd. De interventie is ontwikkeld met behulp van Design Thinking. De empathize, define en ideate fasen zijn uitgevoerd met een aantal consortiumpartners die allen ook telefonische dienstverlening bieden. In de prototype fase is de nieuwe opzet geïmplementeerd in de front office van Vitens. Als Test is deze tekst een aantal weken in werkelijk klantcontact gebruikt. In het reguliere klanttevredenheidsonderzoek zijn een aantal extra vragen meegenomen om de beleving van de nieuwe tekst te toetsen.

2. INTERVENTIES ONTWIKKELEN

Bij een huidige of verwachte toekomstige 'gap' tussen behoefte en beleving: ontwikkel interventies.

Tools:

- 3 Hulpvragen
- Design Thinking

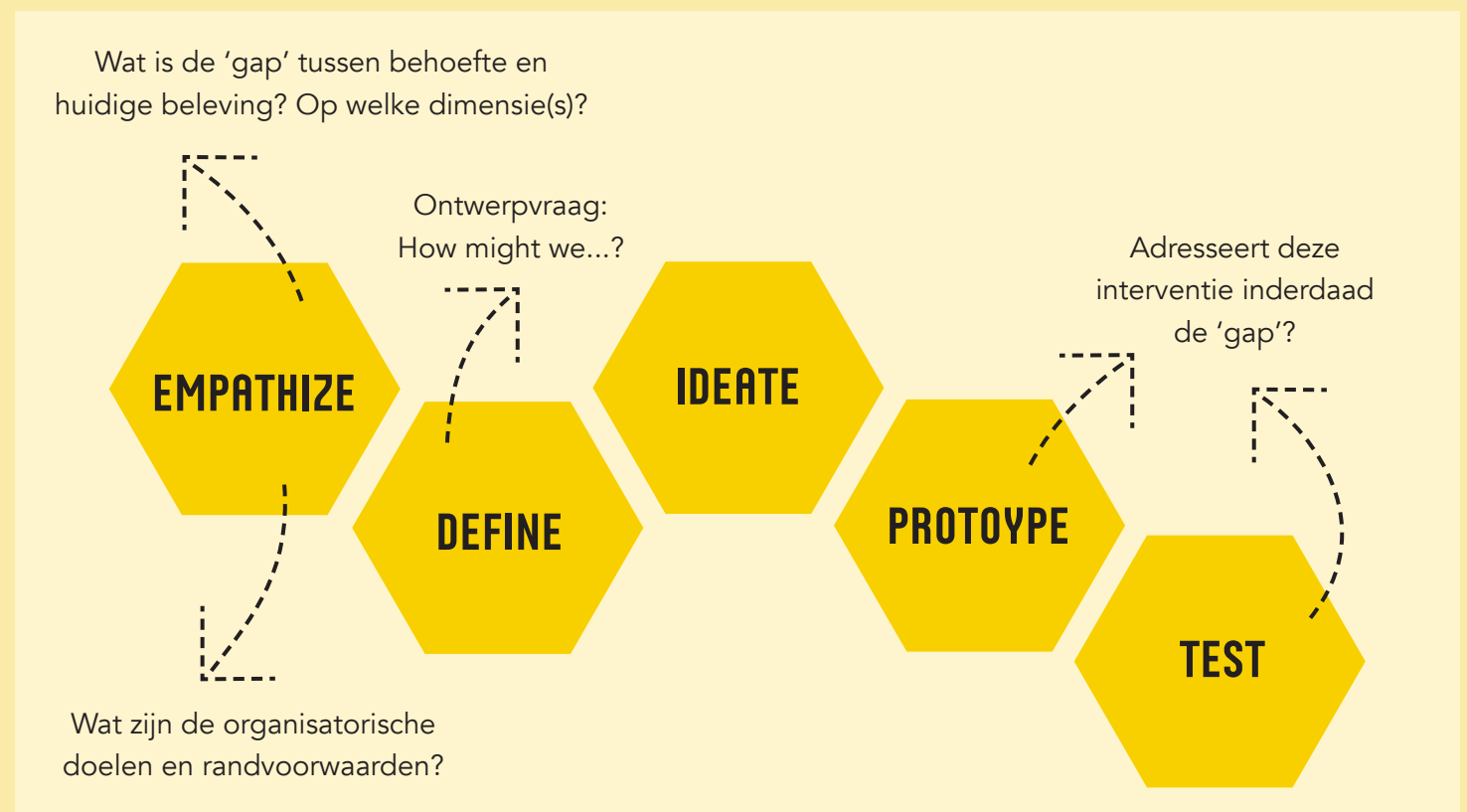
Continu proces van interventieontwikkeling

Goed aansluiten bij klantbehoeften is een continu proces van het in kaart brengen van klantbehoeften en klantbeleving, en van vaststellen waar die twee uit de pas (gaan) lopen, nu en in de toekomst. Op basis van de geconstateerde 'gaps' kunnen interventies worden verbeterd, doorontwikkeld, uitgetoetst en verkend.

De methode Design Thinking is daar zeer geschikt voor. De in die methode zo belangrijke 'empathize'-fase sluit goed aan bij het ontwerpen

vanuit behoeften en beleving van klanten. Ook toekomstscenario's kunnen in die fase de basis leggen voor het opstellen van klantgerichte ontwerp vragen.

Bij de invulling van de validatiefase van Design Thinking speelt de 'gap' tussen behoefte en huidige beleving wederom een grote rol: Heeft de met klanten en andere stakeholders samen ontworpen interventie die 'gap' nu ook inderdaad overbrugd?



3. CAPABILITIES ONTWIKKELEN

Haal op tijd de benodigde capabilities in huis. Versterk huidige capabilities, ontwikkel nieuwe benodigde capabilities, en identificeer de capabilities die nodig zijn in de toekomst.

Ontwikkel de benodigde capabilities

Organisaties zullen regelmatig nieuwe interventies ontwikkelen om beter aan te sluiten bij klant-behoefte. Afhankelijk van welke soorten interventies worden ontwikkeld en ingezet, zullen daarbij nieuwe vaardigheden, werkwijzen en hulpmiddelen nodig zijn binnen de organisatie.

Deze 'capabilities' beschrijven competenties op organisatieniveau zonder daarbij al te benoemen wie binnen de organisatie wat moet kunnen en waar verantwoordelijkheden intern worden belegd.

Een vraaggestuurd ontwikkelpad bepalen

Om te kunnen bepalen welke capabilities relevant zijn, moet je eerst de interventies in beeld hebben die ingezet gaan worden in de dienstverlening. Want de interventies bepalen waar de organisatie met behulp van capabilities toe in staat moet zijn. Soms blijken capabilities ook niét nodig te zijn en in capabilities die niet dienend zijn aan praktische interventies is wellicht tevergeefs geïnvesteerd.

Capabilities op tijd ontwikkelen

Door permanent een actueel portfolio van te ontwikkelen interventies in kaart te hebben, kunnen capabilities vraaggestuurd worden geïdentificeerd, ontwikkeld en versterkt. Iedere fase op de S-curve van interventie-ontwikkeling heeft zijn eigen relatie tot het proces van capability ontwikkeling:

- Bij het verkennen van toekomstscenario's en bij het maken van strategische keuzen kunnen benodigde capabilities vroeg worden geïdentificeerd;
- Bij het ontwikkelen van nieuwe (soorten) interventies kan tegelijk worden gewerkt aan de capabilities die nodig zijn binnen de organisatie om de interventies in de praktijk te bieden;
- Vaak is het nodig om ook de ondersteunende capabilities onder al in de praktijk ingezette interventies nog verder te versterken.

Adviesrobots en een gebrek aan vertrouwen tot handelen

Veel overheidsorganisaties bieden hun klanten advies-, beslis- en/of rekenmodules om complexe regelingen te vertalen naar hun specifieke situatie en voorkeuren. Klanten worden een aantal vragen gesteld, waarna (geautomatiseerd) de juiste informatie als antwoord op de vraag wordt gegeven. Vaak blijkt dat na invullen van die modules alsnog contact met een medewerker wordt gezocht ter bevestiging. Ook als de online gegeven informatie inhoudelijk klopte en van toepassing was op de situatie van de klant.

De 'gap'

Het waargenomen verschil tussen geboden en gevraagde support van die adviesmodules ligt in dit geval primair op de dimensie Vertrouwen tot handelen. De interactievorm waarin je in één keer alle vragen goed moet beantwoorden en dan meteen een (definitief) advies volgt, geeft blijkbaar aanleiding tot twijfel. Secundair speelt daar wellicht de dimensie Complexiteit een rol.

De interventie

Er is een aantal user interface patronen ontwikkeld waarmee overheden hun adviesmodules kunnen doorontwikkelen om ze interactiever van aard te maken. Ze helpen en stimuleren klanten om laagdrempelig alternatieve scenario's te verkennen, bijvoorbeeld over toekomstige

veranderingen in hun situatie en wensen. Ook kunnen ze het (relatief) belang van verschillende factoren aangeven. Zo krijgen klanten een beter zicht op wat doorslaggevende factoren zijn onder het gekregen advies, en waar grensgevallen liggen die het advies doen kantelen. Waarbij mogelijk ook een grotere beleving van controle en eigenaarschap ontstaat bij het uiteindelijke advies.

De aanpak

Deze interventie gaat voorbij aan een kleine bijstelling van de bestaande adviesmodules, en vraagt echte (door)ontwikkeling van de online aangeboden dienstverlening. De interventie is ontwikkeld met behulp van Design Thinking. De empathize, define en ideate fasen zijn uitgevoerd met een aantal consortiumpartners die hun eigen (ervaringen met) adviesmodules inbrachten. De prototype en test fasen zijn vervolgens uitgevoerd samen met de RET, rond een bestaande adviesmodule voor het kiezen van de meest geschikte abonnementsvorm. De evaluatie vond plaats met een kwalitatief gebruikersonderzoek onder een aantal reizigers van de RET. Hen werd gevraagd een abonnement te kiezen met behulp van een werkend prototype van een interactieve reisproduct adviseur. Daarna werden zij geïnterviewd over hun ervaringen en reflecties op het ervaren Vertrouwen tot handelen, de Individuele relevantie en Autonomie.

Mogelijke onzekerheid bij scenarioplanning

Klanten zijn zich steeds meer bewust van het gebruik van hun persoonlijke data. Organisaties hebben veel data en zetten deze in voor proactieve dienstverlening. Maar het wordt ook steeds duidelijker dat dit mogelijk ongewenste consequenties kan hebben en dat klanten hierin hun grenzen gaan aangeven.

De 'gap'

Er ontstaat een gap tussen (toekomstige) behoefte en beleving: klanten verwachten een persoonlijke en proactieve dienstverlening maar organisaties hebben de data niet of ze kunnen er geen gebruik van maken doordat de klant hier geen toestemming voor geeft. Dit raakt de volgende dimensies van persoonlijke dienstverlening: Autonomie en Individuele relevantie.

Als organisaties hun klanten tegemoet treden op basis van eerder of zelfs elders verzamelde data, raken klanten hun invloed en controle op de dienstverlening mogelijk kwijt. Tegelijk verwachten klanten dat organisaties hen goed kennen, op maat dienstverlening bieden en met hen meedenken. Het is een dilemma tussen twee uitersten: controle over persoonlijke data aan de ene kant versus dienstverlening op maat aan de andere kant.

Hoe kan scenarioplanning helpen om de 'gap' te dichten?

Met scenarioplanning kun je als organisatie anticiperen op onzekerheden in de omgeving richting de toekomst, zoals bovengenoemd voorbeeld: 'data lake' (veel persoonlijke klantdata beschikbaar) of 'data lock' (weinig persoonlijke data beschikbaar).

Vanuit dit voorbeeld ga je met klanten en experts in gesprek: 'Hoe gaan de klantbehoefes en klantverwachtingen richting de toekomst veranderen in het geval van 'data lock' en 'data lake'? Met de antwoorden wordt het duidelijk welke interventies nodig zijn om de verwachte gaps te dichten.

De voorbeeld-interventie uit ons scenario-onderzoek, in het geval van een data lake, is gericht op een naadloze overgang tussen verschillende organisaties ('one stop shop'). Hierin wordt de klant holistisch bediend vanuit een keten van organisaties, met proactieve op-maat dienstverlening en communicatie. De interventie is erop gericht om de gap op te lossen tussen de huidige klantbeleving en de toekomstige klantbehoefte die bij deze holistische, op maat proactieve dienstverlening mogelijk ontstaat.

COLOFON

Publieke Dienstverlening in Digitale Transitie is een door SIA RAAK-Publiek gesubsidieerd project, uitgevoerd door de lectoraten Digital Ethics, Human Experience & Media Design en Marketing & Customer Experience van de Hogeschool Utrecht, in samenwerking met consortiumpartners Aegon, Belastingdienst, RET en Vitens.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

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?

Auteurs en onderzoekers:

Evelien Besseling, Jeroen van Grondelle, Harald Pol, Jacqueline Sant, Aletta Smits, Marcel Stalenhoef, Marlies Steenbergen, Dies Weijschedé.

Voor informatie over het onderzoek: evelien.besseling@hu.nl

Ondersteuning en vormgeving:

Design Innovation Group