

PRESTATIEGERICHT BELONEN



Bedenk eens wat anders, wees creatief!

ER ZIJN WEINIG CONTACTCENTERS IN NEDERLAND DIE EEN VARIABELE BELONING KENNEN. EEN BELONING WAARBIJ HET INKOMEN VAN EEN AGENT OF ANDERE MEDEWERKERS VOOR EEN DEEL BEPAALD WORDT DOOR DE PRESTATIE DIE GELEVERD WORDT.

Door Jan-Marc Gozeling

Als er in Nederlandse callcenters sprake is van prestatiegericht belonen – maar dat komt zelden voor – dan gaat het meestal om het belonen van commerciële doelen, zoals omzet, aantal verkochte producten of diensten, verkochte extra's (up-en cross-sell), of om doelen op het gebied van snelheid, zoals service level of gemiddelde afhandeltijd (AHT). Dat is jammer, want alhoewel iedereen de mond vol heeft van het leveren van kwaliteit en de heiligverklaring van het service level al lang achter ons ligt [1], blijkt er in de praktijk vaak niet zo heel veel van het streven naar kwaliteit terecht te komen, laat staan het belonen daarvan. Toch levert het belonen van kwaliteit zoveel op dat het absoluut de moeite waard is om het in uw bedrijf te introduceren.

MISSIE EN VISIE

Uitgangspunt van een beloningssysteem zijn de missie en visie van het bedrijf. Hierin staat beschreven waar het bedrijf voor staat, wat het doel is en in welke richting het zich wil ontwikkelen. Een beloningssysteem zou deze missie en visie moeten ondersteunen en de medewerkers van het bedrijf hierin stimuleren. Het moet in ieder geval de missie en visie niet tegenwerken. Bijvoorbeeld: als in de missie staat dat het bedrijf het klantvriendelijkste bedrijf in de branche wil zijn en uw agents worden afgerekend op het aantal gesprekken dat zij op een dag doen, dan is er een tegengesteld belang. Klantvriendelijk en snelheid kunnen behoorlijk botsen.

PERFORMANCE METEN

Om goed te kunnen belonen is het belangrijk om de juiste kengetallen, performance indicatoren, te hebben en die ook continu bij te houden. Er zijn veel meetpunten mogelijk binnen een contactcenter, maar de volgende drie categorieën zijn het belangrijkste:

1. Kwaliteit en accuratesse.

In één keer goed. Dit wordt gemeten door steekproefsgewijs gesprekken te monitoren en hiervan het percentage in één keer goed te bepalen (fatal error accuracy).

2. Eindgebruikertevredenheid.

Dit kan gemeten worden door regelmatig, liefst continu onderzoek.

3. Snelheid en kosten.

Denk hierbij aan service level, gemiddelde afhandeltijd (AHT), abandonment, bereikbaarheid, maar ook aan kosten per gesprek.

Pas als die cijfers gedurende langere tijd worden bijgehouden kan worden begonnen met het opzetten van een prestatiegericht beloningssysteem.

DOELEN

Wanneer de performance gedurende geruime tijd gemeten is, kan bepaald worden welke doelen er gesteld moeten worden. Deze doelen kunnen worden bepaald aan de hand van interne cijfers. Vaak zijn dit de kosten/opbrengsten die gekoppeld zijn aan de activiteiten in het contactcenter. Maar de cijfers uit bijvoorbeeld de nationale contactcenter benchmark kunnen hiervoor ook heel goed als basis dienen! Belangrijk is wel dat de gekozen normen 'SMART' zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Hieronder wordt een aantal van deze eisen toegelicht:

Reële doelen

Doelen moeten realistisch zijn: uitdagend maar wel haalbaar. Een voorbeeld is de helpdesk van een PC-leverancier, waar veel verschillende klantvragen binnenkomen. Een verkeerd antwoord kan inhouden dat de PC van de klant crasht, gegevens verloren gaan of zijn e-mail niet meer werkt. Maar het streven naar een 100% foutloze afhandeling is niet haalbaar, omdat er zelfs in de beste organisatie weleens een fout voorkomt. Een doelstelling die een 100% foutloze afhandeling nastreeft is dus een niet reëel doel.

Tijdelijk versus continu

Prestatiegericht belonen kan zowel voor permanente doelen als voor tijdelijke doelen ingezet worden. Als er bijvoorbeeld continu veel doorverbonden wordt, waardoor de 2de lijn het niet meer aankan, dan kan als doel gesteld worden dat 95% van de inkomende gesprekken meteen afgehandeld wordt. Dit kan continu opgenomen zijn in het prestatiebeloningssysteem. Het kan echter ook zo zijn dat er een actie loopt waarbij heel veel verkeer verwacht wordt waarbij korte antwoorden nodig zijn, bijvoorbeeld het registreren van inschrijvingen. Dan kan het best handig zijn om tijdelijk een korte AHT te belonen.

Prestatiegericht belonen om veranderingsdoelen te halen

Het contactcenter verandert voortdurend. In onze contactcenterwereld zijn de veranderingen de laatste jaren niet van de lucht. Reorganisaties, een andere manier van werken en implementaties van nieuwe processen heeft iedereen wel een keer

meegemaakt. Als gevolg hiervan zetten agents nog weleens de hakken flink in het zand. Hier kan prestatiegericht belonen ervoor zorgen dat veranderingen niet alleen sneller worden geaccepteerd, maar ook met succes kunnen worden doorgevoerd.

Kijken we weer naar bijvoorbeeld een 2^{de} lijn die afgebouwd moet worden; in die situatie kan prestatiebeloning ingezet worden op een glijdende schaal. Als de operatie in 3 maanden moet worden uitgevoerd en het aantal doorverbonden gesprekken moet terug worden gebracht, dan kan bijvoorbeeld gestart worden met een percentage first call resolution (FCR) van 80%. De tweede maand wordt het 85%, daarna 90% enzovoort, tot het doel bereikt is. In iedere fase is dezelfde prestatiebeloning van toepassing, alleen het doel wordt telkens hoger.

GAAT IEDEREEN DE DOELSTELLING HALEN?

Een doelstelling moet enerzijds haalbaar en anderzijds uitdagend zijn. Wordt de lat te laag gelegd, dan springt iedereen er overheen en heeft het niet veel effect. Daarnaast is het ook niet goed om de lat te hoog te leggen. Als een prestatie echt niet gehaald kan worden, dan werkt het al heel gauw demotiverend en wordt precies het tegenovergestelde bereikt.

BUSINESS CASE

De vraag 'wat levert het op' moet natuurlijk beantwoord worden als men prestatiegericht belonen wil invoeren. Er moet een business case gemaakt worden. Als het gaat om beloning van commerciële activiteiten of het verbeteren van tijdgerelateerde aspecten (service level, AHT) dan is dat niet zo'n probleem. Gaat het echter om bij-

voorbeeld het verhogen van kwaliteit, dan wordt het maken van een business case al iets minder gemakkelijk.

Een goede manier om dit te doen, is om de kosten van slechte kwaliteit zichtbaar te maken (costs of poor quality). Hierbij worden alle kosten van inkomende contacten bij elkaar opgeteld. Vervolgens wordt dit ook gedaan voor de kosten van herhaalcontacten, contacten die na het eerste contact verdere afhandeling behoeven omdat de agent de vraag niet kon beantwoorden en moet terugbellen of waarvan de klant het antwoord niet voldoende vond en hierover een tweede keer gaat terugbellen. Dit herhaalverkeer is een gevolg van 'poor quality', het is immers niet in één keer afgehandeld en kost dus veel extra geld.

Een rekenvoorbeeld maakt dit wellicht duidelijker. In het voorbeeld in tabel 1 wordt 80% van alle gesprekken correct en juist afgehandeld, voor 20% van de gesprekken is een tweede gesprek nodig doordat de klant terugbelt. Elk gesprek kost € 10. (Hierbij is geen rekening gehouden met het feit dat tweede en derde gesprekken vaak langer duren).

Als alle 1.000 gesprekken in één keer goed waren afgehandeld, waren de totale kosten op € 10.000 blijven steken. Maar omdat een deel van de klanten een tweede keer of zelfs een derde keer terugbelt en er dus extra gesprekken binnenkomen, lopen de kosten op tot € 12.320 in totaal. De 'costs of poor quality' zijn de extra gemaakte kosten, € 2.320. Stel dat het percentage gesprekken dat in één keer goed afgehandeld wordt naar 90% gaat, dan ziet het plaatje er uit zoals in tabel 2 is weergegeven.

	1 ^{STE} CYCLUS	2 ^{DE} CYCLUS	3 ^{DE} CYCLUS
Aantal gesprekken	1.000	200	32
Cumulatief	1.000	1.200	1.232
Aantal oplossingen	800	160	26
Aantal niet opgelost	200	40	6
% niet opgelost dat terugbelt	80%	80%	80%
Kosten per gesprek	€ 10	€ 10	€ 10
Totale kosten	€ 10.000	€ 12.000	€ 12.320

Tabel 1

De 'costs of poor quality' bedragen nu nog maar € 1.130. Het resultaat is dus € 1.190 minder kosten. Bij 100.000 calls hebben we zojuist € 119.000 bespaard, een bedrag waarmee menige business case sluitend gemaakt kan worden.

COMMUNICEREN

Communicatie is heel belangrijk bij de invoering van prestatiegerichte belonen. Communiceer duidelijk wat u doet, waarom en wat het oplevert voor alle betrokkenen. Betrokkenen zijn de deelnemende agents en teamleiders, maar ook hoger management en andere relevante afdelingen. Vertel niet alleen wat het de agents oplevert, maar ook wat het voor het bedrijf en zijn klanten betekent. Laat duidelijk blijken wat het belang voor iedereen is.

Laat het niet doodbloeden. Vaak beginnen activiteiten voor prestatiegerichte belonen heel enthousiast, maar na verloop van tijd sukkel het een beetje weg, waardoor de motivatie en de resultaten teruglopen. Maak één persoon van het contactcenter eindverantwoordelijk voor het programma en laat hem of haar elke maand rapporteren. Maak deze rapportage ook zichtbaar door bijvoorbeeld een verslag op intranet te zetten of op het prikbord te hangen. Neem de resultaten ook mee in het MT-overleg. Zeker als het gaat om kwaliteitsverbetering, is het prima om ook de buitenwereld te laten weten dat er een prestatiegericht beloningssysteem gehanteerd wordt.

WIE DOEN ER MEE?

Prestatiegericht belonen is in eerste instantie bedoeld voor agents. Alle agents? Nee. Het is niet handig om agents die nog in een

opleidingstraject zitten al direct aan prestatiegerichte beloning mee te laten doen. Zij moeten immers nog veel leren en daar moeten zij zich op kunnen concentreren. Ook voor teamleiders kan het een goed idee zijn, mits de belangen van de teamleider dezelfde zijn als die van zijn team. Als de agents op kwaliteit beloofd worden en de teamleiders op snelheid, dan stapelen de conflicten zich snel op.

Naast individuele prestaties kunnen ook gezamenlijk behaalde prestaties beloofd worden. Bij een individuele bonus kun je er bijna zeker van zijn dat iedereen eerst zijn eigen zaakjes regelt en pas daarna (ver daarna) collega's helpt die er niet uitkomen. Er kunnen problemen ontstaan met het overnemen van gesprekken en het elkaar helpen met de moeilijkere calls en mails. Het gevolg is dat het team als geheel niet optimaal presteert en de doelstellingen niet worden gehaald. Maak dus het resultaat van het gehele team substantieel onderdeel van de beloning.

Bijkomend voordeel van gezamenlijke targets is dat ondersteunende functies, zoals planners en trainers, ook kunnen meedoen. Vaak leveren die een wezenlijk aandeel in het behalen van targets.

TIPS EN TRUCS

Hieronder volgen nog enige tips en trucs:

1. Een prestatiegerichte beloning is eigenlijk altijd een extra beloning bovenop het normale salaris en de daarbijbehorende arbeidsvoorwaarden.

Op het moment dat een prestatiegerichte beloning deels de vaste beloning vervangt,

dan loop je het risico dat de agents zich meer richten op het behalen van de beloning dan op het goed verrichten van hun werk en daarbij alleen geld als motivatie zien. Zoals wij allen weten is geld op termijn niet de enige factor die mensen stimuleert. Bovendien gaat het idee van extra-tje (is leuk en goed gevoel) snel verloren.

2. Beloon prestaties op alle werkstromen. Als bijvoorbeeld e-mail meer op kan leveren dan telefoonbeantwoording, dan is wel duidelijk waar de focus van de agents komt te liggen. Zorg ook hier voor een evenwichtige spreiding.

3. Bedenk eens wat anders, wees creatief! Geld is leuk, maar een ludieke aanpak werkt soms beter. Doe eens een spaarzegelactie. Iedere keer dat een team scoort levert dat een spaarzegel op, als het boekje vol is kan het team leuke dingen gaan doen. Bijvoorbeeld:

1 kaart vol

Met z'n allen naar de 'Griek';

2 kaarten vol

Met z'n allen naar een 'duur' restaurant;

3 kaarten vol

Met z'n allen een dagje naar de Efteling;

4 kaarten vol

Een lang weekend naar een bungalowpark.

Dit laatste werkt vooral bij teams goed omdat het bijdraagt aan teambuilding.

Andere ludieke ideeën: laat Sinterklaas de beloningen of cadeaus uitdelen of laat luxe zaken als bijvoorbeeld grootbeeld-tv's, muziekinstallaties en computers voor de pauzeruimte bij elkaar sparen

TOT SLOT

Prestatiegericht belonen kan naast het stimuleren van commerciële doelstellingen ook een bijdrage leveren aan het verhogen van de kwaliteit. Dit wordt echter nog niet vaak toegepast. Dat is jammer omdat hiermee de kosten van slechte kwaliteit – 'costs of poor quality' – teruggedrongen kunnen worden. [CCM](#)

[1] Zie onder andere *Service Level opnieuw bekeken* van Paul van Ladesteijn in CCM 2005 nr 9.

Jan-Marc Gozeling is consultant en interim-manager bij de BRW Groep – janmarc@brw.nl

	1 ^{STE} CYCLUS	2 ^{DE} CYCLUS	3 ^{DE} CYCLUS
Aantal gesprekken	1.000	100	13
Cumulatief	1.000	1.100	1.113
Aantal oplossingen	900	80	11
Aantal niet opgelost	100	16	2
% niet opgelost dat terugbelt	80%	80%	80%
Kosten per gesprek	€ 10	€ 10	€ 10
Totale kosten	€ 10.000	€ 11.000	€ 11.130

Tabel 2