Focus op praktijk in WFM-opleiding

Met een verscheidenheid aan afdelingen, klantcontactkanalen en campagnes is het organiseren van capaciteit aanzienlijk complexer geworden. Er is nu een speciale WFM-opleiding op post-hbo-niveau. CR&T nam een kijkje bij één van de colleges en sprak met enkele deelnemers.

De omvang van de bacheloropleiding workforce management klantcontactorganisaties laat zien dat planning een serieuze aangelegenheid is. Het traject duurt zeven maanden en bestaat uit 24 interactieve colleges, verspreid over twaalf lesdagen. Ook zelfstudie maakt deel uit van het opleidingstraject, alsmede een praktische eindopdracht. Voor de opleiding moeten cursisten acht tot tien uur per week vrij maken, inclusief de 100 lesuren. De opleiding kost circa 5000 euro. Opmerkelijk: er wordt naar gestreefd die investering met een gerichte eindopdracht terug te verdienen. Een cursist moet drie jaar aantoonbare relevante ervaring meenemen. Die ervaring is van belang, omdat cursisten tijdens praktijkopdrachten moeten kunnen terugvallen op situaties uit hun eigen organisatie.

Veranderingen De (erkende en geaccrediteerde) opleiding is een initiatief van PlanMen en de School for Customer Management. De opleiding draait sinds september 2011 voor de eerste keer en telt

tekst en beeld Erik Bouwer

tien deelnemers, afkomstig uit verschillende richtingen: telecom, zorgverzekeraars, overheid, media en logistiek.
David van der Pouw Kraan, één van de docenten, onderschrijft dat de functie van 'planner' de afgelopen jaren breder en complexer is geworden. Dat is onder meer terug te voeren op de veranderende consument, hetgeen gevolgen heeft voor het klantcontact. Het aantal contactkanalen is toegenomen, net als de snelheid waarmee sommige bedrijven veranderen. *Costcenters* moeten *valuecenters* worden, er moet meer aandacht aan up- en cross-selling worden besteed, campagnes wisselen elkaar sneller af. Dat vraagt om andere skills, trainingstijd, nieuwe instroom, veranderingen in routering en een zwaarder accent op self-service – om maar een paar variabelen te noemen. Dat al die zaken effect hebben op de capaciteit van contactcenters wordt duidelijk als we spreken met twee cursisten.

Takenpakket groter Robert Graveth werkt al twaalf jaar bij DHL. Na functies als agent en supervisor kreeg hij in 2007 de functie van performance analist. Hij werd daarmee verantwoordelijk voor de planning, de roosters en rapportages. Toen hij begon, stond de functie nog in de kinderschoenen, legt hij uit. Het takenpakket is groter geworden en er zijn nu vier personen bij betrokken. "Ik ben nu verantwoordelijk voor het forecasten, plannen en het inroosteren van de agents in de frontline. Het tweede deel van mijn functie is meer gericht op kwaliteit en bestaat uit rapportages: denk aan performance, gesprekskwaliteit, klant- en medewerkertevredenheidsonderzoek. De supervisors binnen DHL zijn nu vooral bezig met coaching op de werkvloer." Het callcenter van DHL omvat zo'n 80 fte aan frontoffice-medewerkers die bedrijven en particulieren te woord staan.

Spin in het web Bij het forecasten heeft Graveth te maken met de verwachtingen op het gebied van call volumes, het aantal zendingen, marketingacties, seizoensinvloeden en weersomstandigheden. Bij het samenstellen van een forecast voor de frontoffice moet hij actief achter relevante informatie aan. Graveth: "Wanneer zijn er campagnes gepland of commercials, waar zijn ze op gericht?" Binnen de organisatie wordt het spin-in-het-web-karakter wel erkend: performance management maakt deel uit van het managementteam van customer service. "Er is maandelijks overleg waarin bijvoorbeeld ook wordt gesproken over uitstroom van personeel. Daarnaast wordt nauw afgestemd met de supervisors, waarvan de coachingsactiviteiten mee moeten worden genomen in de planning. Er is sprake van een continue wisselwerking. Ondanks de complexiteit slagen we er altijd in om een forecast af te geven die goed overeenkomt met de actuals. Natuurlijk kunnen er altijd onverwachte piekmomenten optreden, denk aan systemen die uitvallen. Tot op zekere hoogte houd je daar rekening mee door middel van een kleine buffer." Sinds mei 2011 wordt bij DHL gebruikgemaakt van Witness (Verint), daarvoor werd Qmax ingezet. Naast Verint wordt ook Excel ingezet als schaduwsysteem voor forecasting.

Afstemmen en adviseren Planning (en realisatie) heeft ook relaties met de techni-

sche inrichting van de afwikkeling van gesprekken. Het introduceren of juist opheffen van bijvoorbeeld een eerste en tweede lijn heeft niet alleen gevolgen voor de planning, een planner moet hierin ook kunnen adviseren. Op dit vlak wordt dan ook input verwacht van Graveth. "Het inrichten van keuzemenu's, op- en afschakelen, dat zijn zaken die binnen ons beheer liggen. We kunnen na overleg in het MT bijvoorbeeld aan IT vragen om zaken te veranderen." Het proactief adviseren van marketing – bijvoorbeeld ten aanzien van kanaalsturing – is op dit moment minder vanzelfsprekend, net als het afstemmen over de tijdsplanning van acties. "Dat komt ook omdat DHL een internationale organisatie is, waarbij marketingacties geïnitieerd worden door het hoofdkantoor", zegt Graveth, maar op lokaal niveau zijn er mogelijkheden voor verbetering.

Ervaring omzetten in diploma Graveth is 'er in gerold' en zoekt in de WFM-opleiding zowel verdieping als bevestiging. "Het volgen van de opleiding is een goede manier om in aanraking te komen met de praktijk van collega's en ideeën op te doen over het aanpakken van vraagstukken. Daarnaast is het goed om naast 'ervaring' ook een erkende opleiding op je cv te kunnen plaatsen." Wat Graveth goed bevalt, is dat docenten afkomstig zijn uit het vakgebied – "ze weten dus waar ze het over hebben".

Of hij de opleidingskosten werkelijk kan terugverdienen, moet Graveth nog bezien: "Sommige verbeteringen creëren meerwaarde, maar zijn lastig in geld uit te drukken."

Ook Jörg Dekkers, senior planner bij Menzis, volgt de opleiding. Binnen het Operationeel Management Centrum (OMC) van Menzis bewaakt hij de forecasting, planning en roostering van het servicecenter (120 fte). Net als Graveth heeft ook Dekkers te maken met complexiteit en is zijn rol te zien als 'spin in het web'. Het servicecenter van Menzis is verdeeld over meerdere teams op twee locaties en maakt voor piekperioden en overflows gebruik van een facilitair contactcenter. "We hebben dat ook ingeschakeld tijdens de implementatie van een nieuw systeem, omdat intern personeel moest worden getraind", aldus Dekkers, waarmee de link tussen planning, IT en HR duidelijk naar voren komt.

Meer werkstromen Het OMC van Menzis houdt ook andere werkstromen in de gaten zoals die van de backoffice – denk aan online en schriftelijke transacties zoals aanmeldingen, mutaties en facturering – en van de afdeling klachten en bezwaar. Dekkers heeft in zijn werk te maken met bijvoorbeeld actiecoördinatie en voor sommige onderdelen worden ook het e-mail- en

chatkanaal in de planning meegenomen. Daarbij is het werkgebied van het OMC in ontwikkeling: uiteindelijk moeten alle afdelingen en processen rondom klantcontact 'aansluiten'. Het voordeel daarvan is dat er gestructureerd wordt gerapporteerd en geanalyseerd – ook een taak van OMC. Voor de backoffice-afdelingen wordt in Excel het aanbod aan werk afgezet tegen de beschikbare capaciteit. Ook declaratieverwerking zou op deze manier kunnen werken, maar dat valt nog niet onder het takenpakket van Dekkers' afdeling.

Excel nog altijd belangrijk Dat WFM-tools nog niet perfect zijn, blijkt ook uit de dagelijkse praktijk bij Menzis. Voor de capaciteitsberekeningen (netto-uren op basis van intervallen) wordt Excel gebruikt, waar uiteindelijk ook de actuals in worden gezet – onder meer voor analysedoeleinden. Voor het feitelijk plannen en roosteren wordt ook bij Menzis Witness toegepast. "Voor het forecasten hebben we Witness wel uitgeprobeerd, maar nooit als betrouwbare tool kunnen gebruiken." Wel wordt de overstap gemaakt van Excel naar Access, waarmee gemakkelijker deelanalyses op bijvoorbeeld teamniveau kunnen worden gemaakt.

Dekkers, die tien jaar geleden als agent bij Menzis startte, is net als Graveth in de functie gerold. De afgelopen jaren heeft hij allerlei ervaring opgedaan, maar binnen zijn huidige functie is hij nu op een punt beland dat hij meer bagage wil opdoen "om een volwaardig gesprekspartner te kunnen zijn".

"De grootste uitdaging is om een balans te vinden in de verschillende belangen die een rol spelen voor de planner. Denk aan de belangen van een afdeling en medewerkertevredenheid: ons werk is vooral gericht op de cijfers en met dat spanningsveld moet je kunnen omgaan." Dat roept bijvoorbeeld discussie op over de rol en verantwoordelijkheden van een planningsafdeling. En de toegevoegde waarde van een planningsafdeling komt pas echt tot zijn recht als daar de balans in gevonden is.

Managementvaardigheden Met de praktijkvraagstukken van Menzis en DHL op de achtergrond is het niet onlogisch dat de workforce management-opleiding in bepaalde opzichten te beschouwen is als een middlemanagement opleiding. Zo is er bijvoorbeeld aandacht voor organisatieverandering en voor het verkrijgen van inzicht in typologieën en rollen van afdelingen of groepen. Hoe zorg je er voor dat een advies goed overkomt? Hoe kun je veranderingen effectiever doorvoeren? Hoe ga je om met verschillende subculturen (sales, service, planning, analyse) binnen een klantcontactomgeving? Hoe doe je slim zaken met IT of HR? Dat verandering de enige constante lijkt waar ook de planner mee te maken heeft, kwam duidelijk naar voren bij een praktijkopdracht. Met opmerkingen als "van gespecialiseerde teams naar multidisciplinaire teams", "omslag naar zakelijker benadering naar klanten", "een komende aanbesteding" en "zelfsturende teams in de backoffice die zelf plannen" is de planningsdynamiek van de klantcontactafdeling overduidelijk. &

Meer informatie over de opleiding is te vinden op www.schoolforcustomermanagement.nl/mba/post-hbo-wfm.html.