

Quality Support BV

Keerweer 14 6862 CE Oosterbeek  
www.quality-support.nl | support@quality-support.nl  
T 085 – 890 03 90 | K.v.K. Utrecht nr. 3019223



## **Whitepaper**

# **Kwaliteitsmonitoring & opnemen van telefoongesprekken, onder welke voorwaarden?**

**Het waarom, wat moet,  
hoe te starten?**

*In deze whitepaper geven we aan wat er geregeld moet worden om tot een kwaliteitsmonitoring te komen. We maken dagelijks mee dat er rond het opnemen van telefoongesprekken veel onwaarheden worden verteld. Talloze organisaties willen er niet aan, omdat het te veel 'rompslomp' met zich mee brengt. Quality Support is ervan overtuigd dat een opgenomen gesprek een zeer goed middel is om tot kwaliteitsverbetering te komen. Daarom vertellen we in deze whitepaper de waarheden. Ook geven we aan wat de verplichtingen zijn voor de GDPR.*

---

## Waarom kwaliteitsmonitoring?

Kwaliteit is belangrijk voor klantcontact. Klanten willen snel, prettig en goed geholpen worden. Uit tal van onderzoeken blijkt, dat in één keer het juiste antwoord krijgen (first time fix) van grote invloed is op de klanttevredenheid. Maar er is nog een reden om kwaliteit veel aandacht te geven. Zo betekent kwaliteit ook lagere kosten. Kwaliteitsgericht werken houdt in dat je op een consistente manier aan de verwachting van klanten voldoet of deze overtreft en dit op een foutloze manier doet. Klantcontact is niet eenvoudig en is ook met de komst van chatbots vooral mensenwerk. En mensen maken fouten. Het herstellen van fouten kost veel geld. Of het nu een foutieve invoer van data is waardoor een verhuizing niet goed verwerkt wordt of een onduidelijk antwoord waardoor de klant op een later tijdstip weer terug gaat bellen. Minder fouten betekent lagere kosten.

Het meten van kwaliteit in een klantcontactcenter gebeurt met kwaliteitsmonitoring. Kwaliteitsmonitoring is het beluisteren, meekijken en beoordelen van interacties tussen de klant en een medewerker van een organisatie. De uitkomsten van monitoring kunnen voor een aantal doelen gebruikt worden:

- Ontdekken van knelpunten in processen door objectieve waarneming;
- Analyseren van klachten;
- Het verbeteren van persoonlijke prestaties door het coachen van medewerkers op basis van gemonitorde contacten;
- Vaststellen van opleidingsbehoefte door evaluatie van de individuele en collectieve prestaties;
- Vaststellen van KPI's of servicenormen.

## Regelgeving

Bij de invoering van kwaliteitsmonitoring komt een aantal juridische zaken kijken. Er zijn regels en wetten die nageleefd moeten worden bij het monitoren van klantcontact. Deze regels komen uit de wetgeving over Privacy, zoals de GDPR en het Burgerlijk Wetboek. Daarnaast geldt de Wet op de Ondernemingsraden. Vragen die hieruit voortkomen gaan we kort en duidelijk beantwoorden.

De wet geeft ruimte voor het meeluisteren en zelfs het opnemen van gesprekken, indien er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste voorwaarde is dat er voor de werkgever een duidelijk en aantoonbaar gerechtvaardigd belang is. Dit belang kan één van de hiervoor beschreven doelen zijn. Bijvoorbeeld de kwaliteit van het uitvoeren of ondersteunen van reguliere bedrijfsprocessen, het coachen van medewerkers en eventueel ook het beoordelen van het functioneren van de medewerker.

Dit belang en de doelen van kwaliteitsmonitoring moeten in ieder geval beschreven zijn in een reglement voor monitoring, een zogenaamd 'Kwaliteitsmonitoring Protocol'. Ook andere afspraken en randvoorwaarden worden hierin vastgelegd. Verder is het voor de wetgever belangrijk dat de organisatie zich als een goed werkgever moet gedragen.

Dit houdt onder meer het volgende in:

- Na een monitoringssessie moet er terugkoppeling plaatsvinden aan de medewerker. Daarna moet er tijd zijn voor verbeteringen van de medewerker, voor er weer wordt gemonitord;
- Voor de betrokken medewerker is er ruimte voor zijn visie op de monitoring;
- Er moet aantoonbaar zorgvuldig worden omgegaan met privacygevoelige zaken;
- Verwijder opgenomen gesprekken zodra het kan;
- Dit betekent ook dat er een informatieplicht is richting de medewerker;
- Leg aan de betrokken medewerkers dus uit waarom er gesprekken opgenomen worden;
- Leidinggevendenden mogen sowieso toezicht houden op hun medewerkers.

Dus met in achtneming van de vorige punten kunnen leidinggevendenden of coaches altijd naast hun medewerkers gaan zitten en meekijken en -luisteren met de werkzaamheden. Pas als monitoring wordt ingezet als middel voor beoordeling of als er gebruik gemaakt wordt van een 'voorziening' bij kwaliteitsmonitoring, dan is instemming van de ondernemingsraad nodig. Met een 'voorziening' wordt een technisch hulpmiddel bedoeld ter ondersteuning van kwaliteitsmonitoring. Het opnemen van gesprekken en/of schermhandelingen is een typisch voorbeeld van een voorziening.

## De Ondernemingsraad en haar rol

- Een ondernemingsraad (OR) of medezeggenschapsraad heeft een adviesrecht en een instemmingsrecht in bepaalde situaties. Voordat je start met het monitoren van kwaliteit is afstemming met de OR nodig. Dit geldt vooral wanneer instemming van de OR verplicht is;
- Een wijziging in het belonings- of functie- of waarderingssysteem. Hierbij kun je denken aan het geven van een bonus aan medewerkers die een minimale score halen bij de monitoring van hun klantdialogen;
- Een wijziging in de regels rondom de beoordeling. Dit geldt bijvoorbeeld wanneer de resultaten van kwaliteitsmonitoring gebruikt worden als onderdeel van de beoordeling van een medewerker;

- Een wijziging in voorzieningen die gericht zijn op of geschikt zijn voor waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van de in de onderneming werkzame personen. Een voorbeeld hiervan is opnameapparatuur waarmee gesprekken tussen de klant en de medewerker opgenomen worden of faciliteiten waarmee op afstand meegeluisterd of -gekeken kan worden.

Ook als er geen formele instemming vereist is, is het verstandig om de OR voortijdig te informeren en zoveel mogelijk zaken informeel af te stemmen.

De procedure om instemming aan de OR te vragen en het besluit uit te voeren kent de volgende stappen:

1. Instemming over een voorgenomen besluit vraag je schriftelijk aan. Hierbij maak je duidelijk wat het doel is. Ook de gevolgen voor de medewerkers die het betreft moeten duidelijk zijn. De OR zal enige tijd nodig hebben om een aanvraag te kunnen beoordelen. De wet spreekt van een 'redelijke' termijn. Vaak zijn hier binnen de organisatie bestaande afspraken over. Dien aanvragen in ieder geval tijdig in;
2. De OR bespreekt het voorstel voor instemming tenminste één keer in de overlegvergadering;
3. Zo spoedig mogelijk na dit overleg deelt de OR schriftelijk en onderbouwd met redenen de beslissing mee aan de aanvrager;
4. Hierop geef je zo spoedig mogelijk schriftelijk aan de OR aan welk je besluit je neemt en per wanneer je het besluit uit gaat voeren.

## Randvoorwaarden voor monitoring

Er zijn tal van zaken die geregeld moeten worden voordat je kunt starten met kwaliteitsmonitoring. Leg afspraken en randvoorwaarden vast in een 'Kwaliteitsmonitoring Protocol', dat voor alle medewerkers toegankelijk is. Een dergelijk protocol bevat onder andere de volgende zaken:

- Wanneer je de uitkomsten van kwaliteitsmonitoring gebruikt voor de beoordeling van medewerkers, moet het protocol waarin dit beschreven is door de OR goedgekeurd zijn;
- Alleen geautoriseerde personen voeren kwaliteitsmonitoring uit. Leg vast in het protocol welke functies dit zijn, hoe monitoring onderling geobjectiveerd wordt door middel van kalibratie, welke training en opleiding deze geautoriseerde personen gehad moeten hebben, enz. Deze voorwaarde is overigens niet alleen ter bescherming van medewerkers. Alleen monitoring uitgevoerd door gekwalificeerde personen zal bijdragen aan het behalen van gewenste kwaliteitsdoelen;
- Uitsluitend communicatiekanalen die bestemd zijn voor interactie met klanten worden gemonitord. Maak daarom afspraken over hoe er wordt omgegaan met ruggespraakgesprekken naar een andere collega en leg deze vast in het protocol;
- Medewerkers moeten geïnformeerd worden over de monitoring. Dit houdt niet in dat de medewerker exact hoeft te weten wanneer en welke dialogen gemonitord worden. Het is voldoende dat ze weten dat dit gedaan wordt;

- Medewerkers moeten de gelegenheid krijgen om privégesprekken te voeren, die uiteraard niet gemonitord mogen worden. Dit kan bijvoorbeeld door een aparte telefoon en PC in een pauzeruimte te plaatsen, zodat medewerkers in hun pauze hier terecht kunnen. Verder kan een groepsnummer dat bij een teamleider uitkomt, een oplossing bieden voor privé bereikbaarheid. En tegenwoordig hebben vrijwel alle medewerkers een eigen mobiel waarmee ze eventueel bereikbaar zijn. Maak daarom ook afspraken over het gebruik van de eigen mobiele telefoon: wat mag wel, wat mag niet;
- Maak afspraken over de bewaarduur van opnames. Verwijder opnames zo snel als het kan. De bewaarduur moet in redelijkheid overeenstemmen met de doelen van kwaliteitsmonitoring. Dus als er maandelijks gerapporteerd wordt over kwaliteit, is een bewaarduur van 2 maanden redelijk;
- De te beoordelen interactie evalueer je zo spoedig mogelijk met de betrokken medewerker. Ook hiervoor geldt dat de termijn redelijk moet zijn. Wil coaching effectief zijn, dan geldt: hoe sneller, hoe beter;
- De opgeslagen e-mails, gesprekken en/of eventuele schermhandelingen zijn privacygevoelig en er moet dan ook zorgvuldig mee om worden gegaan. Sla de gegevens op een afgeschermd, beveiligde locatie op;
- Na de afgeronde evaluatie wordt de interactie, met in achtneming van de bewaartermijn, in principe verwijderd. Met toestemming van medewerker kun je hiervan afwijken. Bijvoorbeeld als een gesprek met wederzijdse instemming gebruikt gaat worden voor trainingsdoeleinden;
- Als dit zo is, mag dit alleen geanonimiseerd. Alleen als de desbetreffende medewerker toestemming verleent, is het geen probleem dat de naam van de medewerker bekend is.
- Een medewerker mag altijd de opgeslagen gesprekken 'inzien' en mag ook altijd om verwijdering vragen. Neem ook dit op in het protocol.

## De GDPR (AVG), opnemen van gesprekken en privacy van klanten

Ook de privacy van klanten moet gerespecteerd worden. Europese wetgeving schrijft enkele zaken voor. Zeker met de komst van de GDPR is er een aantal zaken gewijzigd of belangrijker geworden. De belangrijkste zijn:

- Maak kenbaar aan uw klanten dat er gesprekken worden opgenomen en waarvoor u deze opnames gebruikt. U dient uw klanten, als zij voor het eerst contact met u opnemen, te informeren over het feit dat u telefoongesprekken opneemt. Voor de komst van de GDPR was dit niet verplicht. Het opnemen van telefoongesprekken valt onder de nieuwe GDPR-wetgeving omdat u privacygevoelige informatie bewaard, denk hierbij sowieso al aan de naam en het telefoonnummer (Persoonsgegevens), maar uiteraard kan ook de inhoud van het gesprek privacygevoelige informatie bevatten (Bijzondere persoonsgegevens). In de GDPR is omschreven wat onder Persoonsgegevens valt en wat onder Bijzondere Persoonsgegevens;
- Klanten hebben het recht om opname en/of meeluisteren stop te zetten. Indien alle gesprekken automatisch worden opgenomen moet het betreffende gesprek op verzoek van de klant verwijderd worden;

- Een ander aspect waar u rekening mee moet houden, is dat uw klant het recht heeft om de data op te vragen die u van hem/haar heeft vastgelegd. Als uw klant hierom vraagt moet u de opgenomen gesprekken kunnen overleggen samen met de opgeslagen metadata. Veel opnameapparatuur kan deze data eenvoudig exporteren. Hou er tevens rekening mee dat een klant kan verzoeken om de door u bewaarde data te verwijderen. U dient hier dan ook gehoor aan te geven. Een uitzondering op deze regel geldt voor financials.
- Wanneer u met een externe partij werkt, stel dan een 'verwerkersovereenkomst' op. Dit is een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de omgang met persoonsgegevens. Als je als organisatie het klantcontact of de kwaliteitsmonitoring uitbesteedt aan een andere partij en deze partij slaat op haar beurt deze gegevens op bij een ander bedrijf, dan moet de opdrachtnemer hiervoor eerst toestemming van de opdrachtgever krijgen.
- Volgens de 'oude privacywet' hoeft u alleen datalekken bij te houden wanneer u ze ook moet melden aan de toezichthouder. Volgens de GDPR moeten alle datalekken bijgehouden worden. Een opdrachtnemer dient een datalek dan ook aan zijn opdrachtgever te melden. Hierover moeten opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken maken. Dit kan gedaan worden in de reeds genoemde verwerkersovereenkomst. Het maken van goede afspraken is erg belangrijk zodat de opdrachtgever de termijn waarbinnen een datalek moet worden gemeld aan de toezichthouder (72 uur) kan halen.

## De praktijk

Het opnemen van gesprekken en het beoordelen van medewerkers kan weerstand en vragen oproepen. De praktijk leert dat heldere communicatie de sleutel is naar kwaliteitsmonitoring waar zowel werkgever als werknemer volledig achter staan. Leg de doelstellingen en uitgangspunten vast in het protocol, reglement of handboek. Denk daarbij aan:

- Beschrijf waarom kwaliteitsmonitoring van belang is voor zowel werkgever als medewerker;
- Beschrijf de verantwoordelijkheden, rolverdeling en wat er met de uitkomsten van monitoring wordt gedaan;
- Leg vast hoe en met wie er gecommuniceerd wordt over de uitkomsten van monitoring;
- Beschrijf de frequentie van monitoring en de wijze waarop er gemonitord wordt. Denk hierbij aan side-by-side, op afstand via opgenomen gesprekken of een mix van deze opties;
- Beschrijf hoe eenduidige en evenwichtige beoordeling wordt geborgd;
- Leg in een beoordelingsformulier vast welke onderdelen van de interactie je gaat beoordelen;
- Concretiseer de te beoordelen onderdelen in definities;
- Beschrijf de borging van privacygevoelige zaken.

Zoals eerder benoemd is het van belang dat bestaande en nieuwe medewerkers van bovenstaande op de hoogte zijn. Neem het reglement of protocol daarom bijvoorbeeld op als addendum bij de arbeidsovereenkomst en stel het beschikbaar, bijvoorbeeld op het intranet. Als al deze punten in acht wordt genomen dan staat niets een soepele invoering van kwaliteitsmonitoring in de weg. Op naar een kwaliteitsverbetering van de telefoongesprekken. Wij wensen u succes!

## Bronnen

Algemene Verordening Gegevensbescherming en de uitvoeringswet hiervan

Richtlijn kwaliteitsmonitoring contactcentermedewerkers KSF 2018

Wet op de ondernemingsraden, artikel 27

*Aan deze whitepaper kunnen op geen enkele wijze rechten worden ontleend en toetsing aan de mogelijk veranderde omstandigheden of regelgeving is noodzakelijk.*