



Customer Delight Case **10**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen
Rénard van Vliet

Robeco – Beleggingservice

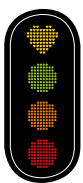
Hoe de afdeling Beleggingservice van Robeco de online relatie met klanten persoonlijk heeft gemaakt en mede hierdoor de NPS van -34 heeft laten stijgen naar +26.

ROBECO

Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende vraagstukken:

1. Het belang van persoonlijk contact met klanten voor organisaties met een online dienstverlening.
2. Hoe een organisatie die succesvol is geweest in het afbouwen van persoonlijke contacten toch weer een warme relatie met klanten kan ontwikkelen.
3. Hoe een organisatie medewerkers in hun kracht zet om zo gezamenlijk de klantbeleving te verbeteren.



Jean-Pierre Thomassen
customerdelight.nu
info@customerdelight.nu

ROBECO

Rénard van Vliet
Robeco Retail – Manager Beleggingservice
r.van.vliet@robeco.nl

© 2017 Jean-Pierre Thomassen, Robeco

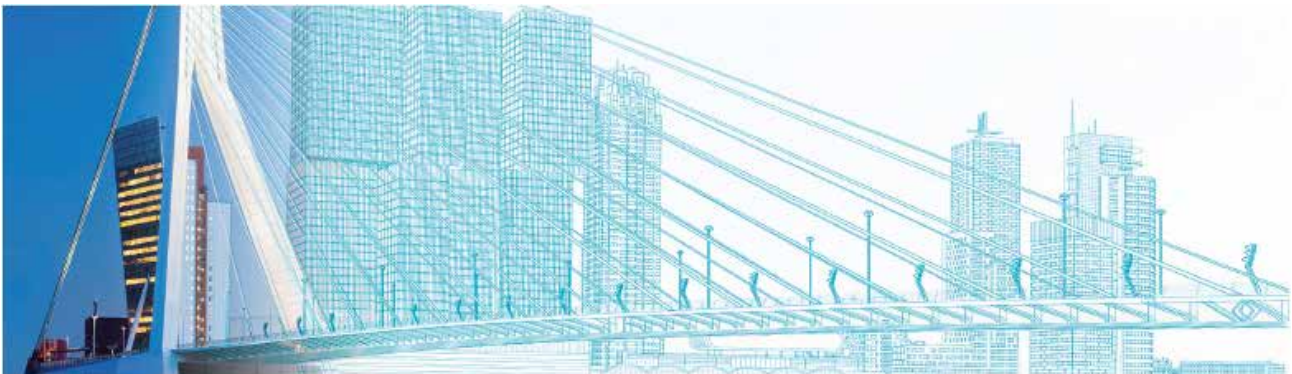
Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Robeco.

Robeco, ontwikkelingen in de loop der jaren

Robeco is in 1929 opgericht door zeven Rotterdamse havenbaronnen die van mening waren dat ook de slager en de bakker moesten kunnen beleggen. Hun missie was om beleggen voor iedereen toegankelijk te maken. In hetzelfde jaar werd het eerste beleggingsfonds opgericht. De echt gouden jaren voor Robeco kwamen echter veel later. Van 1990 tot 2007 werd beleggen populair bij een breed publiek in Nederland terwijl er maar weinig aanbieders waren. In deze periode kwam er maandelijks wel een nieuw fonds bij. Daarnaast bood de organisatie de grote klantengroep (circa 500.000) ook andere financiële producten zoals spaarproducten en hypotheek. Vanaf 2008 werd het echter allemaal anders; de kredietcrisis veroorzaakte lastige jaren voor Robeco. Het Nederlandse publiek nam massaal afscheid van beleggingsproducten; het aantal Robeco-beleggingsklanten daalde met 30%. Daarnaast kwamen er in een rap tempo allerlei nieuwe aanbieders op de markt die ook eenvoudige en transparante producten aanboden met behulp van online platforms. Ook bleek de adviserende insteek van de Robeco dienstverlening op basis van 'Ik weet wat goed voor u is' niet meer te werken. Kortom, er was een concrete noodzaak om te veranderen ('change or die'). Door de sterke afname van het aantal klanten en het beheerd vermogen moest er vanaf 2008 sterk bezuinigd worden met behulp van verschillende 'kaasschaaf-rondes'.

In de periode 2009-2013 heeft Robeco nagedacht over de noodzakelijke transitie. Vanaf 2013 is een aantal drastische maatregelen genomen, de belangrijkste zijn:

1. Alle producten zijnde niet beleggingsfondsen zijn verkocht aan andere aanbieders.
2. Producten werden weer transparant en eenvoudig voor de klant gemaakt.
3. De organisatie is terug naar de oorspronkelijke missie gegaan en heeft beleggen voor een breed publiek (zoals jongeren) weer aantrekkelijk gemaakt.
4. De organisatie is van het geven van beleggingsadvies overgestapt naar het klanten helpen met hun keuze.
5. Er was wel een digitale dienstverlening, echter maar weinig klanten maakten hier gebruik van. Robeco heeft zich van een traditionele vermogensbeheerder naar een omnichannel dienstverlener ontwikkeld. De dienstverlening per telefoon en post is omgevormd tot een voornamelijk digitale dienstverlening waarbij klanten alle zaken online binnen drie klikken moeten kunnen regelen.



Anno 2017 zijn de doelen van deze transitie gerealiseerd. De dienstverlening is voor een zeer groot deel gedigitaliseerd, de kosten zijn met 50% gereduceerd, er is weer een groei van het aantal klanten en het belegd vermogen. Ook de jonge generatie groeit in het klantenbestand en de klanttevredenheid is verhoogd.

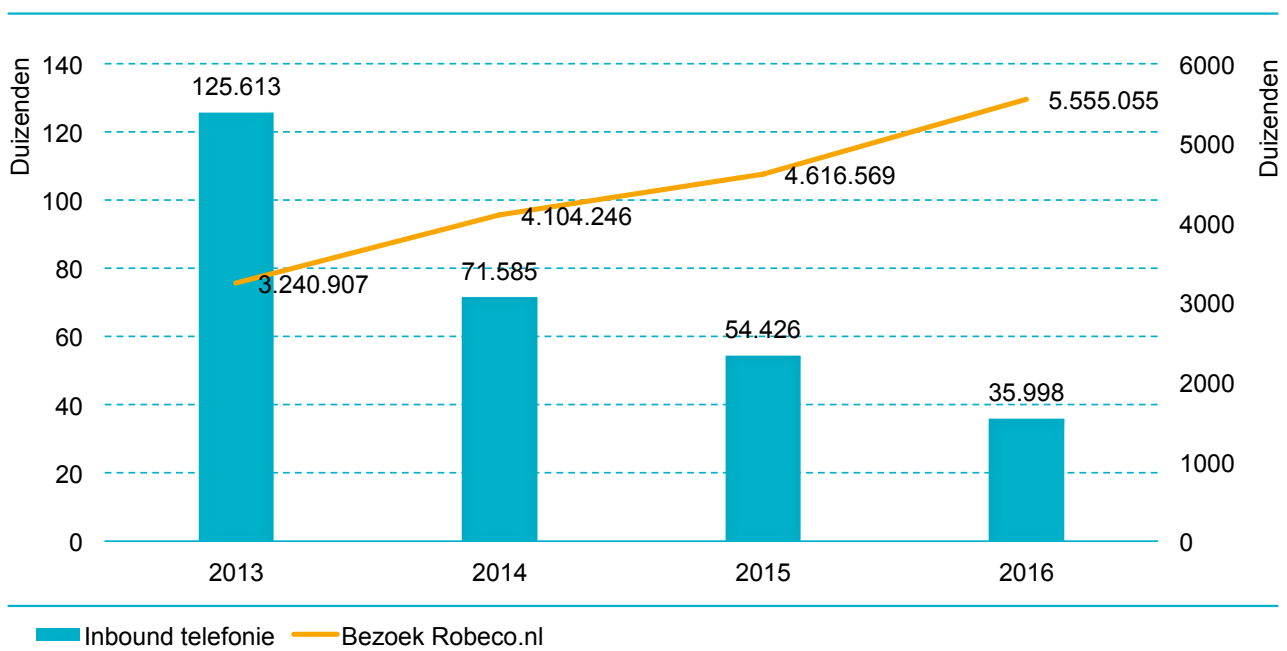
Deze casus heeft betrekking op Robeco Beleggings-service. Dit is het contact center dat consumenten helpt bij beleggings- en administratieve vraagstukken. Beleggings-service is primair verantwoordelijk voor het zorgen voor een excellente klantbeleving in elk contact dat klanten hebben. Het is één van de drie afdelingen van Robeco Retail, het directe verkoopkanaal van de beleggingsfondsen van Robeco aan de consument. De andere twee afdelingen zijn 'Acquisitie' (de marketingafdeling voor klanten in hun eerste klantjaar) en 'Klantwaarde' (idem voor klanten die langer dan een jaar klant zijn).



Gevolgen van de digitalisering

In 2013 is Robeco gestart met de vergaande digitalisering van de dienstverlening. Van klanten werd verwacht dat ze voortaan via de online portal al hun zaken digitaal regelden, ook het raadplegen van het fiscaal jaaroverzicht dat vroeger per post verstuurd werd. In deze periode kwamen er nogal wat klachten van klanten (zoals 'ik moet alles zelf online gaan doen') waardoor er twijfels waren over deze harde kanaalsturing. Het bleek echter dat een grote groep klanten de digitalisering prima vond en hier al langere tijd op zat te wachten. Een grote groep klanten (zo'n 80%) was zelfs meer tevreden door de digitalisering. Ook het gebruik van de portal steeg. Door deze signalen is er voor gekozen om de digitalisering krachtig door te zetten. De kleine groep klanten die moeite met de portal had, is geholpen in de vorm van trainingen en één-op-één begeleiding.

Er waren tijden dat het contact center (de voorloper van Beleggingsservice) met 400 medewerkers in zeven afdelingen (zowel front- als backoffice) zo'n 400.000 inkomende gesprekken per jaar afhandelde. In 2013 waren dit er nog 125.613. Dankzij analyses van de redenen waarom klanten belden, en de vele optimalisaties van de portal als gevolg hiervan, is het aantal inkomende gesprekken afgenomen tot 35.998 in 2016 (zie figuur 1). En als de trend zich voortzet zal dit aantal verder dalen met 25-30% per jaar. Inmiddels is het contact center (Beleggingsservice) teruggebracht naar één afdeling met drie teams (circa 40 medewerkers).



Figuur 1. Ontwikkeling van het aantal inkomende gesprekken en online contacten

Veel klantsignalen zijn opgepakt om zaken voor de klant te verbeteren. Door de intensieve samenwerking van de drie afdelingen van Robeco Retail is de digitale dienstverlening zodanig verbeterd dat klanten steeds minder vaak een aanleiding hebben om telefonisch contact op te nemen. In die zin was deze strategie succesvol. Maar ze had ook een keerzijde. De organisatie constateerde in 2014-2015 de volgende effecten:

1. Men verloor de grip op klanten. Medewerkers spraken klanten minder en kregen minder input van ze ten aanzien van wat beter kon.
2. Er was een voornamelijk functionele relatie met klanten ontstaan. Er waren wel nog klanten met een warme en emotionele relatie ('mijn ouders waren al bij jullie'). Maar uit onderzoek onder klanten naar de vraag 'wat beweegt u om bij ons te zijn' bleek dat een groot deel van de klanten functionele redenen, zoals een handig systeem, noemde. Er was bij een grote groep klanten geen emotionele band meer met Robeco, dit maakt de relatie erg kwetsbaar.

3. Medewerkers moesten vanuit het principe van multi-inzetbaarheid werk doen waar ze niet blij van werden. Zo moesten bijvoorbeeld medewerkers met een sales achtergrond ook nalatenschapsgesprekken doen. Het management eiste van haar medewerkers andere competenties die ze in een aantal gevallen niet aankonden.

Het vraagstuk was toen: gaan we mee met de algemene trend en laten we het contact center verder krimpen of gaan we het anders vormgeven? Robeco heeft voor deze laatste optie gekozen. Gezien de bovenstaande drie effecten is ervoor gekozen om persoonlijk contact weer een prominente plek te geven en medewerkers weer meer in hun kracht te zetten.

'Wij zijn overtuigd van de toegevoegde waarde van persoonlijk contact in onze dienstverlening'



Van functioneel naar emotioneel contact

De nieuwe missie van Robeco is *'To enable our clients to achieve their financial objectives through superior investment returns and solutions'*. Het *'Why'* van de organisatie en elke medewerker is niet beleggen maar klanten helpen om hun dromen en wensen te realiseren, of dit het kopen van een auto of een nieuw huis of het betalen van de studie van een kind is. Dit geeft ruimte voor een andere relatie met klanten, andere klantcontacten en een andere invulling hiervan.

Eén van de belangrijkste maatregelen die vanaf 2015 door Beleggingsservice zijn genomen, is het sterk vergroten van het proactief telefonisch contact met klanten. Op voor klanten relevante momenten worden zij gebeld waarbij de gesprekken meerwaarde voor hen bieden. Met behulp van online data is Beleggingsservice in staat om relevante momenten voor klanten te bepalen en een proactieve, persoonlijke en relevante klantbeleving te realiseren. Dit moet bijdragen aan een

warme relatie, een sterkere klantenbinding en een intensievere beleggingsrelatie. Voorbeelden van momenten waar Robeco Beleggingsservice nu proactief telefonisch contact opneemt met klanten zijn:

- Nieuwe klanten; Beleggingsservice neemt in de eerste week na het openen van de rekening contact op (zie kader).
- Fiscaal jaaroverzicht; een aanzienlijke groep klanten bezoekt eenmaal per jaar de online portal om het overzicht te raadplegen. Door het weinige gebruik vergeet men snel het wachtwoord waardoor er problemen met inloggen zijn. Op basis van historische data weet Beleggingsservice welke klanten dit in het verleden waren. Deze worden nu proactief gebeld, de medewerker helpt met inloggen en als het wachtwoord ontbreekt maakt men samen een nieuw aan. Het effect op deze klantvraag is 70% minder inkomend verkeer en een aanzienlijk hogere NPS ten opzichte van vorig jaar (+20).

Welkomstgesprek nieuwe klanten

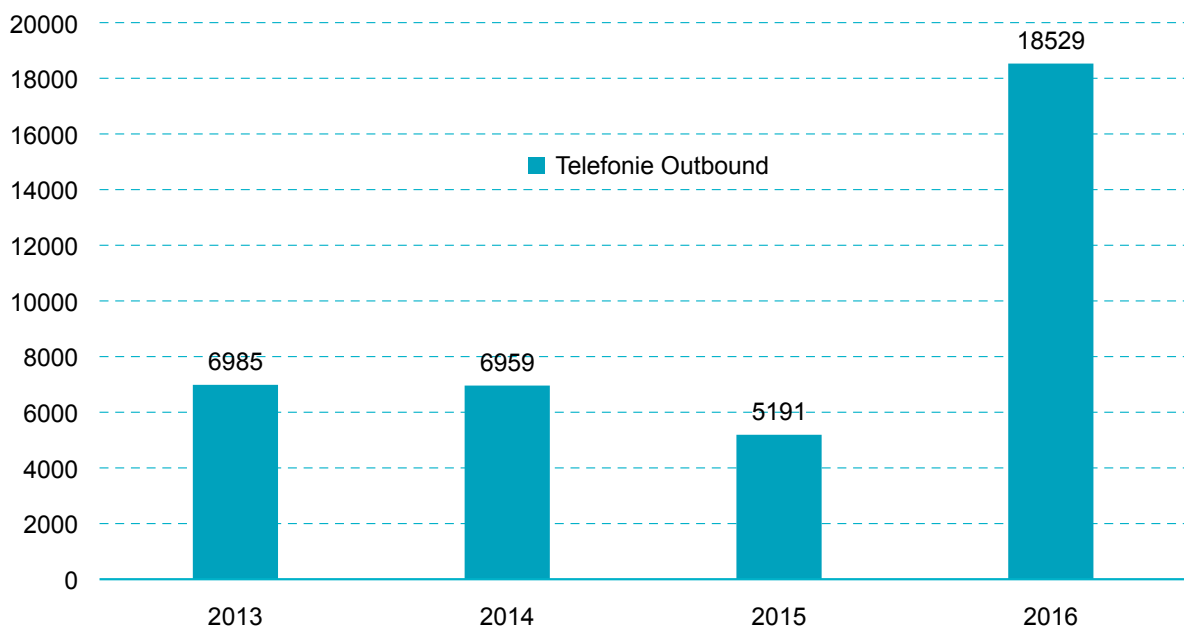
Beleggingsservice merkte dat nieuwe klanten in het begin moeite hadden om hun weg online te vinden. Dit bleek uit het feit dat deze klanten snel inactief waren en er weinig doorgroei was. Een groep medewerkers met de focus op het thema *'nieuwe klanten'* heeft de aanbeveling gedaan om elke nieuwe klant proactief te bellen. Bij een groep klanten is dit getest. Een testgroep werd gebeld om ze te verwelkomen bij Robeco, ze te helpen wegwijs te raken in de online omgeving, uit te leggen waar Robeco voor staat en wat ze wel en niet van Robeco mochten verwachten. Uit de vergelijking van de resultaten van deze testgroep met een controlegroep bleek:

- de klantwaarde van de testgroep was na één jaar tweemaal zo groot als die van de controlegroep;
- de hoogte van de stortingen was drie keer groter dan die van de controlegroep;
- gesproken klanten belegden en stortten vier maal zoveel als de controlegroep.

Op basis van deze resultaten is besloten om het bellen van nieuwe klanten standaard in te voeren. Onderzoek onder klanten laat zien dat ze medewerkers hiervoor waarderen met een gemiddeld rapportcijfer van een 8,4. Het gesprek waarderen ze met een Net Promoter Score (NPS) van +25 en een Customer Success Score (CSS) van 96%. Deze nieuwe klanten zijn inmiddels de meest actieve klanten van het klantenbestand. Verder krijgen medewerkers veel feedback van klanten over hoe het is om klant te worden van Robeco. Resultaten worden besproken in het wekelijks overleg met de marketingafdeling *'Acquisitie'*. Deze neemt waar nodig meteen maatregelen.

- Klanten die 65 jaar worden; rondom deze leeftijd gaan grote financiële veranderingen plaatsvinden. Vaak is het dan verstandig om een deel van de portefeuille te verkopen. Dit is financieel gezien op de korte termijn niet gunstig voor Robeco, maar vanuit de nieuwe missie essentieel.
- Klanten die een groot deel van de portefeuille hebben verkocht. Met hen worden vervolgstappen besproken en voorkomt men dat klanten uit angst verkeerde beslissingen nemen.
- Overlijden; na de eerste melding ontvangt de klant een bloemetje met de gegevens van de vaste contactpersoon. Deze belt vervolgens de klant. Uitgangspunt is dat één medewerker de klant helpt tijdens de gehele afhandeling. In het geval het de partner die belegt is die komt te overlijden, helpt Beleggingsservice de andere partner met het op de rit zetten van de afhandeling. Vooral oudere medewerkers doen dit werk.

Inmiddels heeft dit proactief bellen een sterke groei naar 18.529 gesprekken in 2016 laten zien (zie figuur 2). De verwachting is dat in 2017 het aantal uitgaande het aantal inkomende gesprekken gaat overtreffen.



Figuur 2. Ontwikkeling van het aantal uitgaande gesprekken

Klantbeleving begint bij de medewerkers

De reorganisaties en het afbouwen van de afdeling heeft er voor gezorgd dat medewerkers vanuit verschillende specialisaties bij elkaar kwamen in een nieuwe afdeling. Van hen werd verwacht dat ze multi-inzetbaar waren en alle verschillende taken voor klanten konden verrichten. Na verloop van tijd bleek dat dit niet goed werkte. Medewerkers moesten klanten met zaken helpen waar ze niet goed in waren en geen affiniteit mee hadden. Een belangrijke maatregel binnen Beleggingsservice was om medewerkers weer in hun kracht te zetten en ze de klantvragen te laten afhandelen waar ze gelukkig van werden. Dit heeft de organisatie op verschillende wijzen opgepakt.

Het principe van allround medewerkers die multi-inzetbaar moeten zijn, is deels losgelaten. Kennis kun je medewerkers bijbrengen maar het karakter veranderen, zoals bijvoorbeeld empathisch vermogen, is veel moeilijker. Van één telefoonnummer voor alle vragen is Beleggingsservice overgestapt naar vijf verschillende telefoonnummers die door routing leiden naar de medewerkers met de meeste kennis, ervaring en affiniteit met het onderwerp (1x nalatenschap, 1x beleggingsinhoud, 1x administratie, 1 grotere klanten, 1x overstapservice). Bewust heeft de afdeling ervoor gekozen niet met een IVR (keuzemenu) te werken. Ook chatbuttons bij specifieke webpagina's leiden tot specifieke medewerkers. Bijvoorbeeld een klant die de chatbutton op de nalatenschap pagina van de website gebruikt, krijgt contact met de meest empathische medewerkers die affiniteit met dit onderwerp hebben.

'Uitgangspunt voor Beleggingsservice is het geloof in de collectieve intelligentie van onze medewerkers'

Medewerkers weten het best hoe zaken kunnen worden aangepakt. Niet allerlei stafmedewerkers verzinnen nieuwe procedures, maar het zijn de medewerkers met dagelijks contact met klanten die dit doen. Vrijwel alle medewerkers hebben nu taken naast het klantcontact. Groepjes medewerkers verantwoordelijk voor een thema analyseren de

klanttevredenheidsresultaten en ontwikkelen voorstellen om de tevredenheid structureel te verhogen. Thema's zijn bijvoorbeeld 'nieuwe klanten' en 'overlijden'. Vier medewerkers met de meeste ervaring met het helpen van klanten in situaties waar een overlijden speelt, hebben een voorstel voor een nieuwe werkwijze uitgewerkt. Een andere groep met als thema 'het wow-effect' heeft 60 klantgesprekken met verschillende NPS-scores geanalyseerd om zo te bepalen wat klanten een excellente beleving vinden. Het resultaat is dat drie verschillende niveaus van klantcontact zijn onderscheiden:

1. Basis: deskundigheid en klantvriendelijk. De klant helpen met zijn haar initiële vraag. Dit zorgt voor detractors die een 0-6 op de NPS-vraag geven.
2. Verdieping: wie is de persoon aan de andere kant van de lijn? Stel vragen en verdiep je in de klant. Dit zorgt voor een 7-8 op de NPS-vraag.
3. Interesse tonen: het tonen van oprechte interesse in de klant, stapje extra en het contact leuk en persoonlijk maken. Dit zorgt voor promoters die 9-10 op de NPS-vraag geven. De afdeling gebruikt bijvoorbeeld persoonlijke en handgeschreven kaartjes, verder zijn er acht verschillende cadeaus die medewerkers aan klanten kunnen geven.

Op basis hiervan zijn coaching sessies in groepsverband en individueel gestart. Het effect hiervan was dat de NPS in een maand tijd met 5% steeg.

Verder zijn coaching en aansturing gericht op het klanten bieden van een uitzonderlijke beleving. Een teamleider heeft 10-13 medewerkers in zijn/haar team. Hij/zij doet de coaching, volgt wat reacties van klanten zijn, voert elke week één-op-één gesprekken en koppelt de resultaten van de coaching aan de beoordeling. Beleggingsservice gebruikt geen scripts, de enige richtlijn vormt de 4A-methodiek voor de analyse van de gesprekken en de coaching. De 4A's zijn: Aanvang, Aftasten/inventariseren, Aanbod en Afsluiting. Daarnaast vormt klanttevredenheid de belangrijkste KPI van de teams en medewerkers. Er is geen sturing op gemiddelde gesprekstijd (AHT) of productiviteit. Immers, er mag geen enkele belemmering zijn voor

medewerkers om klanten tot in de puntjes te helpen. Belangrijk bij de sturing op klanttevredenheid is het zelf ontwikkelde doorlopend digitaal klanttevredenheidsonderzoek dat persoonlijk overkomt en een vast onderdeel van het klantcontact is. Hierdoor is de respons 26%. Na een klantcontact ontvangt de klant een korte vragenlijst gericht op dit ene contact.

De vragenlijst bestaat uit negen vragen. Dit zijn:

- De reden van contact (bijvoorbeeld overlijden of inlogproblemen). Hiermee kunnen later uitsplitsingen worden gemaakt.
- Vijf tevredenheidsvragen. Vragen hebben betrekking op de deskundigheid en klantvriendelijkheid van de medewerker, of deze zich verdiept heeft in de situatie van de klant, de bereidheid tot helpen en een algemeen oordeel. De verschillende vragen zijn gekoppeld aan de 4A's (zie schema).

| | aanvang | aftasten | aanbod | afsluiting |
|-----------------------|---------|----------|--------|------------|
| klantvriendelijkheid | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| verdiept in situatie | | ✓ | | |
| deskundigheid | | | ✓ | |
| bereidheid tot helpen | | | ✓ | |
| algemeen oordeel | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

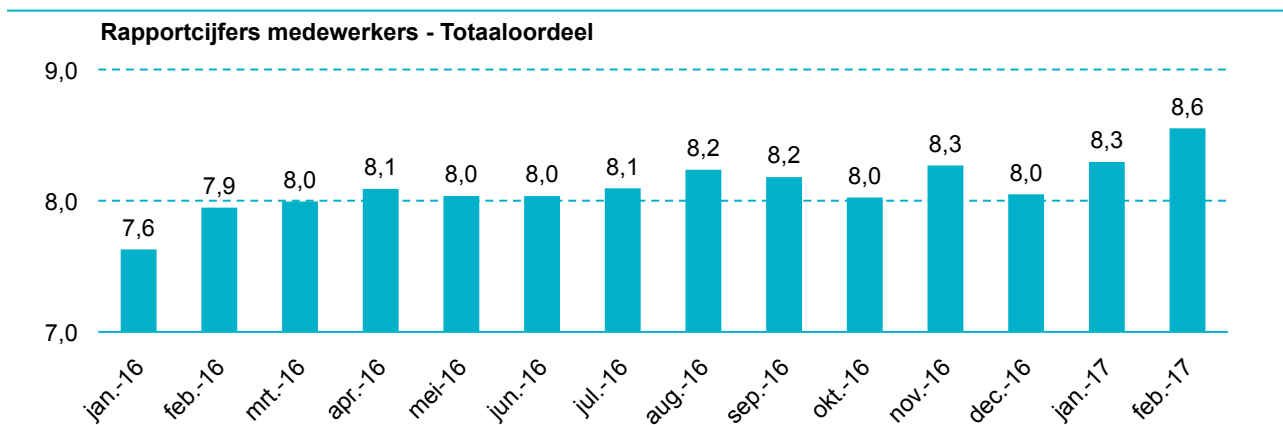
- De NPS-vraag: 'Op een schaal van 0 tot en met 10, hoe groot is de kans dat u Robeco zou aanbevelen bij vrienden of bekenden?'
- De CES-vraag: 'Hoeveel moeite heeft u moeten doen om uw doel te bereiken?' (1-5)

- De CSS-vraag: 'Heeft u met het gesprek uw doel bereikt?' ja/nee

KPI's worden samen met de medewerkers ontwikkeld. Zowel de NPS, de CES als de CSS zijn geen persoonlijke KPI's maar worden uitsluitend op afdelingsniveau gebruikt. De algemene tevredenheid met het klantcontact (algemeen oordeel) gebruikt de afdeling als persoonlijke KPI voor de sturing op medewerkersniveau. De resultaten per medewerker zijn openbaar in het team en worden gebruikt om elkaar te helpen, niet om op af te rekenen. De minimale algemene klanttevredenheid per medewerker is een 8; vrijwel elke medewerker haalt dit. Deze algemene klanttevredenheid met het contact is de laatste tijd sterk gestegen tot een 8,6 in februari 2017(zie figuur 3).

'De beste medewerkers zijn zelf klant en fan van je organisatie'

Tenslotte is ook de werving en aanname van nieuwe medewerkers gericht op het selecteren van de juiste medewerkers. Bij de selectie gaat het niet om wát iemand heeft gedaan, maar om wie hij/zij is. Men kijkt vooral bij sollicitanten naar de nieuwsgierigheid, de interesse in mensen en de passie voor de klant. De inhoud leert de medewerker wel na aanname tijdens een intensieve training. De afdeling selecteert op karakters, vooral mensen met een verhaal worden aangenomen. Dit kan een oud ondernemer, een student filosofie maar bijvoorbeeld ook een schoolverlater zijn. Dit zorgt voor een belangrijke mate van diversiteit. Na hun aanname krijgen nieuwe medewerkers 50 euro om klant van Robeco te worden. Op hun eerste werkdag openen ze met dit bedrag een rekening bij Robeco.



Figuur 3. Ontwikkeling klanttevredenheid over medewerkers

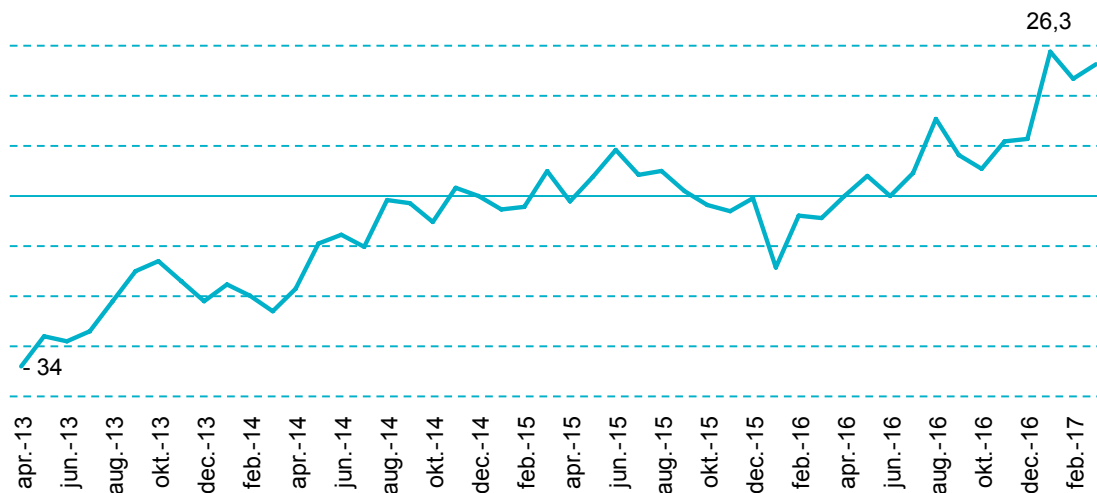
Resultaten

Zoals eerder al is aangegeven, is de klanttevredenheid met het telefonisch contact van een 7,6 naar een 8,6 gestegen (figuur 3). Dit zal deels komen doordat er meer uitgaand verkeer is, dit scoort in tevredenheid duidelijk hoger dan het inkomend verkeer. In de loop van de jaren is de NPS van -34 naar +26 gestegen (zie figuur 4) en de Customer Effort Score van 49% naar 70%.

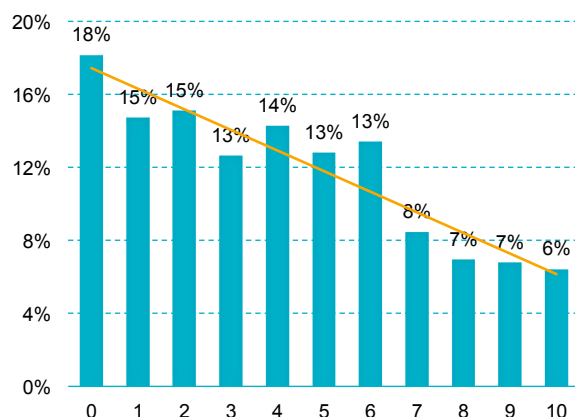
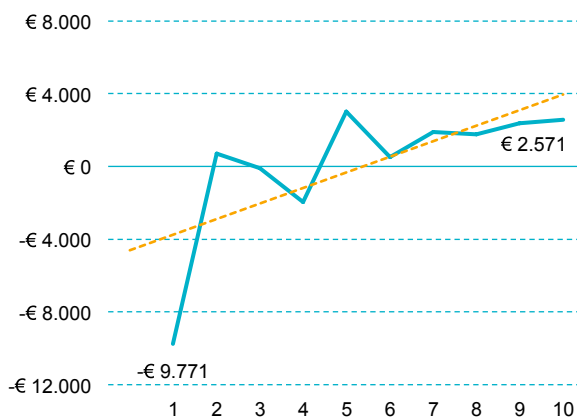
In 2015 won Beleggingsservice de NCCA Award voor de online service. De digitale transformatie en de wijze waarop klanten hierbij zijn betrokken, waren de belangrijkste sterke punten volgens de jury.

Ook heeft de afdeling allerlei analyses uitgevoerd om het belang van klantgerichtheid en de sturing op de NPS te bepalen. Analyses hebben bijvoorbeeld laten zien dat een klant met een score boven de 5 op de NPS vraag (schaal 0-10) meer producten aankoopt dan verkoopt. Onder de 5 is het andersom (figuur 5, eerste grafiek). De tweede grafiek van figuur 5 laat het verband tussen de score op de NPS-vraag en het opzeggingspercentage zien. Hoe hoger de score hoe lager de kans op opzegging. Bij een 0 is de kans op opzegging 18% en bij een 10 is dit 6%. Van alle detractors (score 0-6) heeft gemiddeld 15% de rekening opgezegd.

Net Promotor Score



Figuur 4. Ontwikkeling NPS



Figuur 5. Belang van sturing op de NPS

Uitdagingen

In de transitie stond eerst een optimaal klantcontact centraal ('maximale uit klantcontact'), dit werd gevolgd door een sterke focus op het medewerkers weer in hun kracht zetten ('maximale uit medewerkers'). Nu anno 2017 staat het 'maximale uit de combinatie' centraal waarbij de focus ligt op het opbouwen van een relatie met de klant. Hoe kunnen medewerkers hun capaciteiten maximaal benutten en inzetten voor het opbouwen van een emotionele relatie met klanten? Dit bijvoorbeeld door het gaan werken met vaste contactpersonen die passen bij de interesses en voorkeuren van klanten. Een medewerker die interesse heeft in kunst koppelen aan klanten met dezelfde interesse. Of door het koppelen van de klant aan de medewerker met wie hij/zij het laatst contact heeft gehad, met een medewerker uit een zelfde leeftijdscategorie of een met een zelfde mate van beleggingservaring. Maar dit betekent wel dat Beleggingsservice de klant veel beter moet gaan kennen. De contacthistorie wordt wel vastgelegd, maar een uitdaging is nog het opbouwen van kennis van persoonlijke voorkeuren, interesses en beleggingservaring van klanten.

In de komende jaren zal het inkomend verkeer nog verder dalen en het uitgaand verkeer verder stijgen. Klanten gaan Beleggingsservice nog minder nodig hebben, de uitdaging is om toch de toegevoegde waarde te laten zien. Nu heeft de afdeling één of meer contacten per jaar met 60.000 van de 225.000 klanten. Een verdere uitdaging is om ook met de overige 165.000 klanten in contact te komen en een emotionele band op te bouwen. Hiervoor kan het nodig zijn om ook andere kanalen dan e-mail, chat en telefonie te gaan gebruiken. Beleggingsservice wil de kanalen gebruiken die klanten in hun dagelijkse communicatie gebruiken. Tenslotte blijkt dat medewerkers nog graag hun tijd besteden aan het één-op-één contact met klanten. De uitdaging is om ze hier deels uit te halen, ze nog actiever te betrekken bij de ontwikkelingen in de afdeling en ze mee te laten werken aan (technologische) veranderingen. Een deel van de medewerkers heeft hier nog een beetje moeite mee. Kortom, 'van klantcontact medewerkers met klantbelevingswerkzaamheden naar klantbelevingsmedewerkers met klantcontactwerkzaamheden'.

