

## In de praktijk

## ‘Hallo, met het werkbare belwerk’

| Callcenter Memo werkt aan retentie en betrokkenheid via teamwerk | Investering op langere termijn in notoir moeilijke sector

ACHTERGROND  
ERIKA RACQUET

Als er één sector is die meer negatief dan positief in het nieuws komt, is het wel die van de callcenters. ‘Ze schakelen je door naar ellendige wachtmuziek en helpen je niet echt voort. Ze maken van hun mensen onderbetaalde stresskippen’, is de gangbare perceptie. De kmo Memo gaat toch voor ‘werkbaar werk’ in die competitieve sector.

‘Neem eens op!’ Onder die slogan voerde het Radio1-programma Peeters & Pichal actie bij de belcentra. De medewerkers daar zijn wellicht nog niet goed van de heisa die enkele weken aanhield, ook via andere media en kanalen. Niet dat we als klant ook niet graag snel en correct bediend worden, laat daar geen twijfel over zijn. Maar het zal je baan maar wezen. Stressvol, vaak lastige werkuren, geen bijster hoog loon, en vervolgens nog de hoon van de verenigde klanten over je heen. Het zal niet verbazen dat het verloop in deze sector hoog is.

Maar het kan ook anders, bewijst de kmo Memo, die zich bij gebrek aan alternatieve terminologie ook maar ‘callcenter’ noemt, al krijgt het er de negatieve connotaties willens nillens bij. ‘We hopen ooit zo ver te geraken dat ‘een memo’ het standaardwoord wordt voor het soort dienstverlening dat wij bieden’, lacht oprichtster Christine Vastenavondt.

## STABIELE PLOEG

Memo profileert zich met ‘medewerkers die het verschil maken’. ‘Kwaliteit is meer dan korte wachttijden’, zegt Veerle Herst, hr-verantwoordelijke. ‘Je moet de beller ook daadwerkelijk voort helpen. Daarvoor moet je de bedrijven, organisaties of kabinetten, voor wie je de telefoon opneemt, goed kennen. Dus heb je nodig aan een stabiele ploeg.’ Memo krijgt bijvoorbeeld de telefoontjes binnen van vrachtwagenchauffeurs die ergens met een panne aan de kant van de weg stranden. De medewerker aan de telefoon - ‘agent’ bij Memo - moet nagaan welke wisselstukken er nodig zijn, waar die vandaan kunnen komen en welke wachtdiensten beschikbaar zijn in de betrokken regio om de pechverhelping op gang te kunnen trekken. Anderen vangen dan weer telefoontjes op bij wachtposten van artsen, van soms panikerige of

verwarde bellers. Het spreek voor zich dat dit geen werk is voor elke week een andere jobstudent.

Vanwege het belang van retentie, hield Memo in 2008 voor het eerst een bevraging over de werkbareheid van het werk. Dit was de eerste stap in een project met steun van het Europees Sociaal Fonds, dat gericht is op het innoveren van de arbeidsorganisatie. Herst: ‘Daaruit kwamen enkele knelpunten naar voren. De balans tussen werk en privéleven. Het gebrek aan loopbaanmogelijkheden. En vooral: het werden te veel organisaties waarvoor we werken, om ze allemaal te kennen. De bestaande medewerkers sukkelde daarmee, en voor nieuwkomers was het haast een onmogelijke opdracht.’ Daarnaast wilde Vastenavondt in haar groeiende kmo de betrokkenheid hoog houden en de werking structureren.

## VERANTWOORDELIJK

De oplossing lag in de invoering van teams. De ploeg van toen een twintigtal medewerkers werd opgesplitst in een ‘comfortgroep’ die vooral binnen de kantooruren

werkt, en een ‘flexgroep’ die ‘s avonds en in het weekend werkt. ‘Ze kregen verantwoordelijkheden voor de werking van hun ploeg’, vertelt Herst. ‘Ze staan samen in voor de kwaliteit van de dienstverlening, de werkplanning, de opleiding van nieuwe collega’s, de administratie per klant waaronder ook de controle of we alle juiste informatie ter beschikking hebben, en de onderlinge communicatie. Dat vergde een hele cultuurverandering voor mensen die altijd gewend waren individueel te werken.’

Intussen bleef de onderneming groeien. Tegen de tijd dat het project werd geëvalueerd, was dat ook met het oog op een extrapolatie ervan. ‘We hadden gedacht dat ook de klanten groterdeels bij het ene dan wel het andere team zouden terecht komen. Maar in de praktijk waren daar meer afwijkingen op dan verwacht. Neem bijvoorbeeld een klant die overdag zelf de telefoons opvangt, maar ze na vijf uur doorschakelt, en die vraagt om ook overdag de dienst te verzekeren omdat iedereen op studiedag trekt. Met dit soort flexibiliteit willen we ons net onderscheiden, dus zo’n vraag wijzen we niet af. Maar beide teams moesten dus vrijwel alle klanten blijven kennen.’

## INWERKTIJD

In een tweede project werden de medewerkers - inmiddels bijna veertig - gegroepeerd in zes kleinere teams. ‘Nu kunnen ze echt hun voorkeuren aangeven voor welke klanten ze oproepen opvangen. Dat zijn er 80 tot 100 voor



Christine Vastenavondt (rechts) en Veerle Herst: ‘Om voor bedrijven op een degelijke manier hun telefoonoproepen op te vangen, moet je ze goed kennen. Dat kost tijd.’

© LIEVEN VAN ASSCHIE

## Flexibiliteit en competenties

Ook al zijn piekmomenten vaak relatief voorspelbaar, er blijven veel ups en downs in het werkvolume. Memo verkreeg een uitzondering waardoor zijn medewerkers tot 12 uur per dag en 50 uur per week mogen werken, als ze op jaarbasis maar niet meer dan gemiddeld 38 uur per week halen. ‘Voor veel gescheiden ouders

komt het goed uit om de ene week veel meer uren te werken dan de andere’, vertelt hr-verantwoordelijke Veerle Herst. Ook zelf is een voorbeeld van de flexibiliteit die vaak nodig is voor kmo’s: als externe hr-specialiste van de organisatie Arteria werkt ze al enkele jaren twee dagen per week bij Memo. De invoering van meer verant-

woordelijkheden voor de medewerkers bracht ook nieuwe mogelijkheden voor de verloning. ‘We voerden competentieverloning in’, vertelt zaakvoerder Christine Vastenavondt. ‘Ongeacht zijn of haar leeftijd begint iedereen op hetzelfde barema. Naargelang hun evolutie op twee lijnen - competenties & inzetbaarheid en betrokkenheid & collegialiteit - kun-

nen ze extra’s verwerven, zoals een mobiele telefoon en laptop, deelname aan een groepsverzekering, een auto en een weekendpremie. ‘Anciens’ krijgen de mogelijkheid twee dagen op de vijf thuis te werken. In ruil zijn er periodes dat ze stand-by zijn om afwezigheden of pieken op te vangen.’

wie er courant telefoontjes binnenkomen, plus nog 50 met sporadische oproepen.’ 150 klanten, dus, geen telefoontjes. Het klinkt voor een leek nog steeds immens. ‘Neen, voor de sector ligt dit nu vrij laag’, lacht Vastenavondt. ‘Vroeger hadden ze er ruim het dubbele.’ Helemaal ingewerkt raken vergt nu nog zes maanden; vroeger was dat een jaar.

Het versterken van de verantwoordelijkheden op het niveau van de teams blijft doorgaan, zij het voor elk team in zijn eigen tempo. ‘Opdat de betrokkenheid hoog zou zijn, moeten mensen impact hebben op hetgene wat hun werk beïnvloedt’, legt Herst uit. ‘Het werk verloopt hier volgens zeer strikte processen, maar we kunnen hen wel meer vastgeven op de manier waarop de organisatie functioneert. Dat gaat zoals gezegd over planning en opleiding, maar ook over kwaliteit. De opvang van klachten over onze dienstverlening, is bijvoorbeeld doorgeschoven naar de teams. Ze analyseren zelf klachten en communiceren daarover met de klant. Maakte een agent een fout, waren de instructies onduidelijk, had de klant iemands overplaatsing niet doorgegeven waardoor het doorschakelen de mist in ging? Fouten maken is menselijk, maar je moet ervan leren. Voorlopig kijkt Christine nog over hun schouder mee, maar het is de bedoeling dat dat niet meer hoeft.’

## TEAMLEIDERS

Tegenwoordig heeft elk team ook een leider, omdat de organisatie te groot wordt. Er is iemand nodig die knopen kan doorhakken zonder dat daarvoor altijd Vastenavondt moet worden aangesproken. ‘Op termijn gaan zij ook mee letten op de rendabiliteit van hun team’, vertelt Vastenavondt. ‘Dat betekent de balans zoeken tussen bezetting en wachttijden bijvoorbeeld. Met veel volk kan je snel opnemen, maar dat is ook duur als het een half uur later weer stilvalt. Ze zullen bijvoorbeeld ook moeten nagaan waarom het aantal oproepen voor een klant afneemt - we factureren per seconde. Of medewerkers aan rekrutering en retentie.’

‘Is dit een rendabele beslissing? Niet van vandaag op morgen’, besluit Vastenavondt. ‘Grotere teams met meer klanten zijn op korte termijn gemakkelijker rendabel te houden. Maar de betrokkenheid is dan lager, de kwaliteit is minder, het ziekteverzuim en het verloop zijn dan hoog. Wij hebben medewerksters die hier al 15 of 17 jaar werken. Onze aanpak kost wat, natuurlijk. Er zijn net bij de jaarovergang twee nieuwe mensen gestart, je moet even temporiseren in het vergroten van je klantenbestand, we investeren onder meer in vorming voor klachtenbehandeling en aan software waarmee de teams zelf meer taken kunnen opnemen. Ik zie het als een investering in mensen, ik ben ervan overtuigd dat het op langere termijn de juiste beslissing is.’

## RECHTUIT FISCAAL

## JAN VERHOEYE

## Belastingen betalen op winst die er niet is

altijd welke klanten zullen betalen en welke niet. Sommige facturen die in het laatste kwartaal zijn uitgeschreven zullen niet of slechts gedeeltelijk worden betaald. De toekomst zal uitwijzen welke klanten verstek zullen laten gaan. De vraag stelt zich dan ook hoe dat risico in de jaarrekening moet worden verwerkt. Boekhoudrechtelijk geldt het principe van de afzonderlijke waardering. Alle vorderingen moeten één voor één overlopen worden om in te schatten welke

niet of niet volledig zullen worden betaald. Maar dat wordt moeilijk voor ondernemingen die een heleboel klanten hebben voor telkens relatief kleine bedragen. Vandaar dat de Commissie voor Boekhoudkundige Normen (CBN) in haar advies 127/1 stelt dat het betalingsrisico bij vorderingen voor een klein bedrag in de praktijk op statistische basis wordt ingeschat. Dit is naar de mening van de CBN vooral zo bij ondernemingen die te maken hebben met een groot klantenbe-

stand. In deze gevallen is de individuele waardering van de vorderingen en de vaststelling van afzonderlijke waardeverminderingen in feite onmogelijk. Vandaar dat de CBN in zo’n geval forfaitaire waardeverminderingen aanbeveelt. Dat kan voor zover het toegepaste percentage wel degelijk wordt verantwoord door werkelijke verliezen door de onderneming zelf geleden op vorderingen van die aard tijdens een geijkte referentieperiode die elk jaar opnieuw wordt geëvalueerd.

Het postorderbedrijf Neckerman paste dit CBN-advies toe. Maar de fiscus wou daar niet van weten. De fiscus moet de boekhoudregels volgen, tenzij de fiscale wet expliciet afwijkt. En de belastinginspecteur vond dat dit bij forfaitaire waardeverminderingen het geval is. In art. 22, K.B. W.I.B. 1992 staat dat waardeverminderingen scherp omschreven moeten zijn. Een forfaitaire raming gaat niet per individuele vordering vaststellen welke niet wordt betaald. Dus is dat niet scherp omschreven en wijkt de fiscale wet af van de boekhoudwet.

Neckerman stapte naar het Hof van Cassatie (Cass., 22 april 2010). Het postorderbedrijf argumenteerde dat net door jarenlang empirisch het risico te ramen, de forfaitaire geboekte waardeverminderingen zo goed als perfect overeenstemmen met de effectie-

ve kosten. Dus is die forfaitaire geboekte waardevermindering sowieso scherp omschreven. Cassatie volgt deze redenering niet. Deze fiscale wet belet de uitsluiting uit de winst van een globale, niet-geïndividualiseerde waardevermindering op schuldvorderingen gebaseerd op statistische gegevens uit het verleden. Het Hof stelt dat de fiscale bepalingen uitdrukkelijk afwijken van de boekhoudkundige normen voor waardeverminderingen op schuldvorderingen die wel forfaitaire waardeverminderingen toelaten. De waardeverminderingen moesten dus fiscaal per vordering vastgesteld worden.

Al bij al een spijtige zaak. Zo kan Neckerman en elk ander bedrijf met een karrenvracht openstaande vorderingen, een effectieve kostprijs fiscaal niet in rekening brengen. Zo wordt belasting betaald op winst die er niet is.



In deze rubriek bespreekt een expert actuele juridische thema’s. Vandaag is dat Jan Verhoeve, voorzitter van de Commissie voor Boekhoudkundige Normen, docent aan de Hogeschool Gent en directeur van het Hoger Instituut voor Accountancy en Fiscaliteit.

Elke ondernemer weet dat niet al zijn klanten hun facturen zullen betalen. Omdat ze niet altijd weten welke klanten in gebreke zullen blijven, boeken ze een forfaitaire waardevermindering. Cassatie stelt dat de fiscus die niet moet aanvaarden als kosten.

Elke ondernemer heeft klanten die niet willen betalen. Voor de opmaak van de jaarrekening is deze vaststelling belangrijk. Het boekhoudrecht stelt dat rekening moet worden gehouden met alle voorzienbare risico’s, mogelijke verliezen en ontwaarding, ontstaan tijdens het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft of tijdens voorgaande boekjaren. In het jargon betekent dit dat de klant dubieus wordt en dat op de openstaande vordering een waardevermindering wordt geboekt.

Nu weet een ondernemer op het einde van zijn boekjaar niet