



Stichting DUWO  
t.a.v. Noek Pouw  
manager BCI  
Postbus 54  
2600 AB DELFT

Amsterdam, 30 september 2012

Betreft: adviesaanvraag Klantvisie

Beste Noek Pouw,

Hieronder volgt het advies het Duwoners omtrent de Klantvisie, die in juni per email werd opgestuurd. In een latere email werd benadrukt dat het alleen om een visie gaat, en dat de operationele uitwerking nog moet volgen. Duwoners is inderdaad ook van mening dat het goed is in een vroeg stadium een advies uit te brengen, zodat punten uit dit advies meegenomen in de uiteindelijke praktische uitvoering van de klantvisie. Eerst zullen we een aantal punten bespreken om te eindigen met onze conclusie.

## **1. Procedure Adviesaanvragen**

De adviesaanvraag Klantvisie is als één van de vergaderstukken besproken tijdens het Koepeloverleg van 14 juni jl. Door de commotie rondom het uiteenvallen van de huurdersoepel is het schrijven van een advies blijven liggen. In een email d.d. 3 september jl. werd medegedeeld dat ook voor 1 oktober nog een advies kon worden ingediend.

Ook in eerdere adviesaanvragen van DUWO zijn misverstanden opgetreden doordat het betreffende vergaderstuk niet voorzien was van een datum en/of de vermelding dat het een adviesaanvraag betrof. Normaal gesproken stuurt DUWO elke adviesaanvraag ook nog per post op.

Om deze misverstanden te voorkomen wil Duwoners de volgende procedure met DUWO afspreken. Elke adviesaanvraag van DUWO aan een huurdersorganisatie zowel op lokaal, vestigings- als holdingniveau wordt in het vervolg voorzien van de verzenddatum en de vermelding dat het een adviesaanvraag betreft. Als beiden ontbreken, kan DUWO geen rechten ontlenuen aan het uitblijven van een reactie van de huurdersorganisaties en kunnen huurdersorganisaties besluiten dat de adviesaanvraag als niet verzonden wordt beschouwd.

## **2. Doelstelling van de klantvisie**

Uit de adviesaanvraag wordt niet duidelijk wat het hoofddoel is van de klantvisie van DUWO. Is het hoofddoel om elke klant die een vraag heeft als huurder of als woningzoekende op een zo klantvriendelijke en efficiënt mogelijke manier van dienst te zijn, of is het hoofddoel door middel van het zo veel mogelijk automatiseren van de klantencontacten tot kostenreductie te komen? Nu lijken beide doelen in de klantvisie door elkaar te lopen, en dat kan voor de kwaliteit en succes van de verdere uitwerking van het project nadelig uitpakken.

Als de visie is dat de klant centraal moet staan, dan kan er geen twijfel over bestaan wat het hoofddoel moet zijn, namelijk dat elke klant die een vraag heeft aan DUWO op een zo efficiënt en klantvriendelijke manier wordt geholpen. Dat DUWO voor de uitvoering hiervan aan een klantcontactcentrum, een vernieuwde website en verdere digitalisering denkt is daar slechts het gevolg van.

De ambities die DUWO neerlegt in haar klantvisie en klantcontactstrategie zijn zeer hoog, zeker in relatie tot de huidige situatie en het huidige niveau van dienstverlening, zoals geschetst in de klantvisie. Welke plannen heeft DUWO indien de gewenste efficiency of klantenwaardering niet wordt behaald? Is er een alternatief plan?

### **3. Kostenreductie**

In de klantvisie wordt gesteld dat internetmedia zoveel mogelijk het contact via de telefoon en balies dienen te vervangen, om bij gelijkblijvende klanttevredenheid de dienstverlening flink goedkoper te maken. Duwoners betwijfelt of het voorgestelde plan tot een dergelijke forse kostenreductie zal leiden en vraagt zich af waar DUWO dit op baseert. Op welke posten denkt DUWO tot reductie van de kosten te komen? Zijn er publicaties of gedocumenteerde gevallen bij woningcorporaties die bevestigen dat de aanname dat digitalisering van de klantcontacten bij gelijkblijvende klanttevredenheid tot kostenreductie leiden?

Goed beheer van de informatie, opslag van alle interne en externe communicatie met klanten, een betrouwbare bescherming van de privacy-gevoelige gegevens en het continu bijhouden van de informatie kost veel tijd en geld, zeker wanneer allerlei nieuwe interactieve functionaliteiten van de website worden toegevoegd. Er zullen dus met name in het begin forse investeringen geveerd worden. Duwoners vraagt zich af of de praktische uitvoering van de klantvisie ten koste gaat van het aantal medewerkers bij sociaal en technisch beheer. Wij vinden dat vermindering van het aantal en de kwaliteit van het personeel onverantwoord is. Geregeld wordt al geconstateerd dat kennis bij personeel niet aanwezig is, interne communicatie niet altijd even optimaal is, de werkdruk erg hoog is en er veel verzuim is. Kortom bemensing van DUWO (i.i.g. bij de vestiging Amsterdam) is al erg aan de krappe kant. Wij denken dat de werkdruk alleen kan worden verminderd door personeel toe te voegen die digitale diensten gaan leveren en/of standaard handelingen/vragen afwerken.

### **4. Modernisering van informatievoorziening en klantcontacten**

Duwoners heeft in principe geen moeite met een modernere vorm van dienstverlening. Echter de groep niet-studenten moet ook naar behoren moet worden bediend, en het is mogelijk dat een aantal van deze huurders minder in staat is om op de juiste manier met internet om te gaan. Daar moeten voorzieningen voor getroffen worden en daar mag niet op bezuinigd worden. Duwoners heeft grote moeite met de volgende passage: "DUWO heeft ook een beperkt aantal huurders, die geen student zijn, maar wenst voor deze groep geen aparte klantbenadering te hanteren. Zij huren bij een studentenhuisvester en daar hoort een moderne, digitale dienstverlening bij." Dergelijke discriminatie is ongewenst. Zulke huurders zullen vaak al geruime tijd dezelfde woning bewonen en mogen niet dupe worden doordat hun woningen verkocht zijn aan, gewisseld met, of doorgeschoven zijn naar andere woningbouwcorporaties die al dan niet studentenhuisvesting in hun takenpakket hebben.

Beter vindbare informatie (goede navigatie) en grotere interactiviteit op de website acht Duwoners gewenst. Daarom is een revisie van de huidige statische website hoognodig. Duwoners kan zich dus vinden met “Een vernieuwde, interactieve website is essentieel, want klanten moeten zoveel mogelijk zelf kunnen doen. Ze moeten op de website snel antwoord op hun vraag vinden, zaken kunnen regelen en ook informatie in de administratie van DUWO kunnen invoeren.” Wel moet DUWO rekening houden dat met het aanbieden van meer informatie ook de informatievraag juist kan vergroten.

Duwoners wil dat DUWO de volgende stelling aanpast: “DUWO wil haar klanten niet de keuze voor persoonlijk contact onthouden, maar naarmate de selfservicemogelijkheden toenemen, wil DUWO voor persoonlijk contact wel hogere drempels opwerpen door de bereikbaarheid van DUWO-kantoren en -medewerkers te beperken en de kosten van dit relatief dure contact door te berekenen aan de klant.” In een email van 3 september werd gemeld dat kosten voor bellen door huurders niet werd uitgesloten in de toekomst, maar dat men deze “nu niet op het netvlies te hebben”. Duwoners vindt dat DUWO de ambitie zou moeten hebben de informatielevering op een dergelijk peil te brengen dat het “relatief dure contact” vanzelf vermindert, in plaats van de klant met een informatievraag te straffen. Een telefoontje of een bezoek aan de balie is ook een investering in tijd en/of geld van de klant en daarom verlangt Duwoners van DUWO de toezegging dat zij nu en in de toekomst hiervoor geen financiële drempels gaat opwerpen.

## **5. Outsourcing**

Het gevaar van outsourcing is het gebrek aan controle en onzichtbaarheid van de dienstverlening. Als klantafhandeling steeds meer wordt gedaan door partijen die zijn uitbesteed, bestaat het gevaar dat deze voor een groot deel de klantenwaardering van DUWO gaan bepalen. Zeker wanneer het persoonlijke gezicht van DUWO aan de balie en aan de telefoon steeds meer verdwijnt, dan wordt het contact met bijvoorbeeld onderhoudspersoneel dat voor DUWO werkt steeds belangrijker.

Duwoners benadrukt dat de huidige outsourcing van onderhoud bijzonder te wensen overlaat. Ondanks een verregaande reorganisatie en automatisering lukt het huidige bedrijf in Amsterdam (Rochdale Onderhoud) het niet om de service op peil te brengen. Dit is ook het onderdeel waar DUWO niet de vereiste KWH-norm haalt en de huurder als klant niet centraal lijkt te staan. De huidige afhandeling van klantcontacten van Rochdale Onderhoud is onder aanvaardbaar niveau gekomen: afspraken worden niet nagekomen, men komt niet opdraven op afgesproken tijden en men levert onvoldoende kwaliteit af. Huurders zijn onnodig veel tijd kwijt doordat timing van de onderhoudsactiviteiten slecht is en herhaalde afspraken moeten worden gepland omdat tijdens het eerste klantcontact niet voldoende kennis of materiaal aanwezig is om de klacht goed te verhelpen. De situatie bij dit bedrijf zou als voorbeeld kunnen dienen hoe het bij DUWO straks niet moet, en een grondige analyse van de problemen rondom onderhoud wordt aanbevolen.

In een nieuw systeem verlangt Duwoners dat afhandelingen van vragen en klachten in de tweede lijn onder controle van DUWO staan. Een groot probleem bij veel corporaties en ook DUWO is dat klachten door de tweede lijn niet goed worden afgewerkt, vooral als het meervoudige problemen betreft. Kwaliteit is alleen gewaarborgd als DUWO hier controle over heeft en dit niet alleen via een ‘SLA’ probeert dit onder controle te houden. Wanneer het niet lukt om zelf direct contact op te nemen met bijvoorbeeld Rochdale Onderhoud, dan behoort de klant DUWO in te kunnen schakelen om een klacht opgelost te krijgen. Dat kan bijvoorbeeld als een klant via de website contact opneemt met Rochdale Onderhoud, DUWO automatisch de melding van de klacht krijgt en de kwaliteit van de afhandeling door Rochdale Onderhoud bewaakt.

## **6. Organisatie en tijdsschema**

Uit het stuk maken we op dat de vestigingsdirecteur Amsterdam als projecteigenaar op voor de gehele holding gaat optreden. Klopt dit? Wordt de implementatie tegelijk over alle vestigingen ingevoerd, of gefaseerd en bijvoorbeeld eerst alleen in Amsterdam? Welke consequenties heeft dit voor andere vestigingen, met name voor Leiden indien de fusie doorgaat?

Daarnaast wordt gesproken van informatiemanager. Is deze al aangesteld of wordt deze intern geworven? Wordt er binnen DUWO een speciale IT afdeling opgericht met applicatiebeheerders, database-administratoren, data-analisten, testers, ontwikkelaars, programmeurs, systeembeheerders, etc? Zo niet, en worden deze diensten buitenshuis gedaan, hoe wordt dan de dagelijkse kwaliteitsbewaking gegarandeerd?

Een goede en uitvoerige analyse van de te verwachten informatiestromen vooraf blijkt vaak zich uit te betalen in beter functionerende systemen naderhand tegen lagere kosten. Er zijn veel voorbeelden van grote en minder grote ICT-projecten bij de overheid en bij bedrijven die mislukken en als een bodemloze put geld blijven opslokken. Ook het invoeren van klantcontactcentra bij woningcorporaties hoeft niet per se een garantie voor succes te zijn.

Is er vooraf een informatieplan opgesteld en zijn de wensen en mogelijkheden goed in kaart gebracht? En zijn daaropvolgend specificaties opgesteld voor het systeem dat de digitale verwerking van de klantencontacten en –administratie moet gaan doen. Worden pakketten kant-en-klaar gekocht of worden deze ontwikkeld?

Heeft DUWO overwogen om binnen één van de doelgroepen van DUWO voor ogen heeft, namelijk de studenten, kandidaten te werven die meedenken over de uitvoering van de klantvisie (schrijven van een functioneel of technisch ontwerp) of het testen van de af te leveren onderdelen? Wordt er een gebruikersgroep (“klantenpanel”) gevormd die tijdens verschillende fasen van de invoering wordt geraadpleegd?

De Klantvisie stelt als streven te hebben “per 2013 de systemen draaiend te hebben, in ieder geval een solide basis, en met een projectplan te werken.” Is deze tijdsspanne niet wat krap? Ook indien de website, beeldbank, digitale klantenadministratie en andere zaken kant-en-klaar ingekocht gaan worden, dan zal afstemming van verschillende onderdelen, maar ook inpassing in de organisatie, aanleveren van de informatie en training van het personeel, de nodige tijd vergen. Duwoners wijst er op dat een mogelijke kostenbesparing gemakkelijk teniet gedaan kan worden door overhaaste invoering. De mogelijke komende fusie met SLS Leiden vergt veel van de organisatie en van het personeel, trekt het beschreven project niet een te zware wissel op de gehele organisatie? Wordt er extra personeel aangetrokken om dit project te leiden of gaan interne medewerkers een andere rol krijgen?

Voor succes van de invoering van een digitale klantcontactstrategie is het essentieel dat de organisatie van het proces zeer goed georganiseerd is. Een goede inrichting van alle bedrijfsprocessen en de relatie daar tussen, uniformisering, een actuele kennisbank, duidelijke beslisbomen, e.d zijn voorwaardelijk om met succes gebruik te maken van ICT.

Blijft de rol van nestoren en huismeesters gelijk? Worden deze ook betrokken in de klantvisie als schakel tussen huurder en woningcorporatie. Moeten deze ook meer digitaal gaan werken, krijgen deze ook een positie in het rollen- en rechtenschema binnen het klantcontactcentrum?

## **7. Nadere toelichting**

Duwoners zou graag meer uitleg willen krijgen over een aantal zaken in de adviesaanvraag die niet helemaal duidelijk zijn.

Wat wordt bedoeld met het “streven naar een optimum tussen vraaggestuurd en kostenefficiënt werken”, en daarnaast ook: “Klantgericht werken betekent dus niet dat altijd gehoor geven wordt

aan wensen van de klant.”? Kan DUWO voorbeelden hiervan geven? Is het mogelijk dat straks de cijfers van de klantwaardering belangrijker worden dan de daadwerkelijke toestand van de woningen, de noodzakelijke voorzieningen en onderhoud?

Kan DUWO toelichten hoe ze standaardisering en uniformering in klantcontact denkt te gaan realiseren? Hoe ziet een “klantcontactcentrum met kennisbanktoepassing” in de praktijk uit? Hoeveel mensen (intern/extern?) gaan een dergelijk centrum bemannen?

Kan DUWO meer uitleg geven over de “Integrale afweging selectie, ontwerp en ontwikkeling ERP, DMS, CMS/portal”. Waar staan de verschillende afkortingen voor?

## **Conclusie**

Duwoners staat niet onwelwillend tegenover modernisering en digitalisering van de klantcontacten en klantadministratie. De huidige digitale informatielevering is ondermaats en moet snel worden verbeterd. Wij verwachten dat door een veel dynamischere internetomgeving een groter gebruik van de website van DUWO gaat plaatsvinden.

Er zijn wel veel vragen over de voorbereiding en uitvoering van dit project, met name de snelheid waarmee DUWO denkt het project in te voeren. Zeker ten aanzien van de operationele kant van de klantvisie hebben wij dus nog veel vragen. Wij zijn daarom uiterst benieuwd naar de antwoorden van DUWO op de vragen die we in bovenstaande paragrafen hebben gesteld. Wij verwachten van DUWO een duidelijk operationeel plan en gaan er vanuit dat de huurdersorganisaties en gebruikersgroepen hierbij betrokken worden. Wij benadrukken dat tijd moet worden uitgetrokken om een goed Functioneel Ontwerp en een Programma van Eisen te schrijven, voordat een systeem wordt ingevoerd.

Ook waarschuwt Duwoners voor een te optimistische inschatting van de kostenreductie, zeker op de korte termijn. Zonder onderbouwing hiervoor en gezien dat vergelijkbare projecten bij andere woningcorporaties tot zeer wisselende resultaten hebben geleid, denken wij dat het nauwkeurig monitoren van de kwaliteit en de budgetten voor diverse stappen in het traject essentieel is. Wij hebben in de tekst een aantal suggesties hiervoor gedaan. Op het moment dat men merkt dat het traject niet goed gaat, moet DUWO een ‘plan B’ klaar hebben liggen om de problemen op te kunnen vangen.

Daarnaast is een verhoging van de drempel om DUWO te benaderen voor informatie, ondermeer door financiële toeslagen en het sluiten van de huidige balies, onbespreekbaar voor Duwoners. DUWO dient er zelf voor te zorgen dat de kosten van invoering van het systeem niet op de klanten wordt afgewenteld.

Met vriendelijke groeten,

Duwoners