

[Geef tekst op]

DUWO.nl, de klant centraal

Voor u ligt de klantvisie en klantcontactstrategie van DUWO. De klantvisie beschrijft het beeld dat DUWO van haar klanten heeft en de wijze waarop zij met haar klanten wil omgaan. Deze klantvisie komt voort uit het project DUWO2014, dat gericht is op ontwikkeling en groei van de marktpositie van DUWO in combinatie met een kostenreductie door automatisering en efficiencymaatregelen. Kern van de klantvisie is dat DUWO haar klanten zoveel mogelijk digitaal van dienst wil zijn en dat snel en in één keer goed. Deze visie geeft richting aan dit proces van digitalisering van de klantcontacten.

1. Klantvisie

DUWO richt zich op de klantgroep studenten, verder onder te verdelen in student-huurders en student-woningzoekenden. Studenten zijn intelligente, jonge, hoog opgeleide mensen die opgegroeid zijn in een digitale wereld, die bovendien steeds mobieler wordt. Een leven zonder internet, app's, facebook, twitter, smartphones en tablets is voor hen ondenkbaar. Studenten eisen snelle, adequate dienstverlening en duidelijke, tijdige informatie. Studenten zijn internationaal en hebben behoefte aan tweetalige communicatie. 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 studentenhuusvester en daar hoort een moderne, digitale dienstverlening bij.

De zakelijke contacten (zakelijke relaties en leveranciers) vallen buiten deze klantvisie, maar ook hiervoor geldt dat we streven naar hogere kostenefficiëntie met behoud van kwaliteit.

DUWO wil haar klanten bedienen op een wijze die bij hen past, en dat "snel en in één keer goed". Dat vraagt de komende jaren een verregaande organisatie en digitalisering van het klantcontact, waarin self-service een kernelement is.

Internetmedia dienen zoveel mogelijk het contact via de telefoon en balies te vervangen. Daarbij streeft DUWO naar een klanttevredenheid die gelijk is aan de huidige klanttevredenheid (7 in KWH-termen), terwijl de dienstverlening flink goedkoper is geworden.

DUWO wil haar klanten niet de keuze voor persoonlijk contact onthouden, maar naarmate de selfservice-mogelijkheden 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.

De ambitie is om aan het eind 2015 50% van alle klantvragen en -processen via de website te laten verlopen en dat overige klantvragen -die via de kanalen telefoon, mail, balie en brief binnenkomen- in 70% van de gevallen worden afgehandeld door een eerstelijns medewerker van het klantcontactcentrum. De nadruk in het klantcontact komt te liggen op de goedkope, maar ook efficiënte kanalen zoals de website en e-mail. 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.

2. Huidige situatie

Het klantcontact van DUWO bestaat vrijwel volledig uit de relatief dure klantcontacten balie, telefoon, brieven en mail. De afhandeling van dit klantcontact vraagt veel arbeidsinzet, kent een hoge foutkans en wisselende kwaliteit afhankelijk van personen.

De klant is redelijk tevreden over de dienstverlening van DUWO (7 in KWH-termen). In het algemeen voelt de klant zich het beste geholpen via de telefoon en balie. De klant geeft aan de digitale dienstverlening van DUWO onder de maat te vinden. DUWO verstrekt statische informatie via de website, meer niet. Bovendien is die informatie slecht te vinden. E-mails worden traag afgehandeld. Het gaat zelfs zo ver dat klanten DUWO bellen om te checken of de informatie op de website wel klopt. DUWO maakt een verouderde, weinig actuele indruk.

Ook het verwachtingsmanagement en de klantopvolging moeten beter. Klanten vinden het niet erg dat DUWO niet spoedeisende zaken niet direct oplost of afhandelt als maar verteld wordt wanneer dan wel en

[Geef tekst op]

[Geef tekst op]

het dan ook echt gebeurt. Voor de klant is "afspraak=afspraak" heilig. Onacceptabel is "van het kastje naar de muur sturen".

De klant is bereid tot selfservice, maar dat moet dan wel eenvoudig en goed geregeld zijn. De mogelijkheid tot persoonlijk contact in bijzondere situaties wordt zeer gewaardeerd en die mogelijkheid moet blijven bestaan.

De medewerker van DUWO waardeert in het algemeen het persoonlijk contact met klanten, maar ervaart een enorme werkdruk. Daarbij ziet de medewerker dat DUWO de mogelijkheden van automatisering en digitalisering onvoldoende inzet bij de afhandeling van het klantcontact. De mogelijkheden van een behoorlijke efficiëncyslag zonder aan kwaliteit in te boeten worden herkend. Veel medewerkers zijn enthousiast over het proces van digitalisering van het klantcontact dat voor de deur staat.

De medewerker is gewend aangesproken te worden op de kwaliteit van het klantcontact (KWH) en dat verandert eigenlijk ook niet. De kwaliteit telt nog steeds, maar wordt op een andere manier bereikt. Standaardvragen worden digitaal afgehandeld en de meer uitzonderlijke vragen komen bij medewerkers terecht, die dan ook de tijd hebben om deze goed en snel af te handelen.

Het is logisch dat er op onderdelen "koudwatervrees" zal zijn wanneer het persoonlijk contact moet worden losgelaten. De omslag naar kostenbewust en digitaal klantcontact moet daarom goed begeleid worden.

3. Doelen en uitgangspunten

Het hoofddoel van onze klantcontactstrategie is om door modernisering en digitalisering van de dienstverlening van DUWO de mogelijkheid te creëren om veel meer klanten te bedienen met hetzelfde aantal medewerkers. DUWO streeft daarbij naar een forse verlaging van de kosten met behoud van en zo mogelijk grotere klanttevredenheid. De doelen om dit te bereiken zijn:

- Zoveel mogelijk digitaal klantcontact zonder tussenkomst van medewerkers, zo min mogelijk papier
- Zoveel mogelijk standaardisering en uniformering, zo min mogelijk uitzonderingen
- Zoveel mogelijk door de klant zelf regelen
- Zo min mogelijk herhaalverkeer
- Als niet digitaal/zelf kan, dan het meest efficiënte alternatief
- Geen kanalen uitsluiten: persoonlijk contact blijft mogelijk maar wordt moeilijker/tegen betaling
- Klanttevredenheid (minimaal) gelijk

Uitgangspunten voor de klantvisie zijn:

- Streven naar optimum tussen vraaggestuurd en kostenefficiënt werken met gelijkblijvende klanttevredenheid als maatstaf. Klantgericht werken betekent dus niet dat altijd gehoor geven wordt aan wensen van de klant
- Resultaatmeting op basis van realistische, meetbare en afrekenbare doelen (jaarlijks) van zowel kwaliteit/tevredenheid als verhoging efficiëntie van het klantcontact. De consequenties voor de personele bezetting worden bewaakt
- Huidige ICT-landschap (hard- en software) volstaat niet en moet worden verbeterd en vervangen. Het gaat in iedere geval om ERP, DMS, CMS (website), telefooncentrale en internetinfrastructuur
- Klantsystemen die qua vorm, inhoud en functionaliteit aansluiten bij onze doelgroep. Dit stelt hoge eisen aan usability, interactieontwerp en flexibiliteit
- Voor realisatie standaardisering en uniformering in klantcontact en het managen op efficiënte klantafhandeling wordt een klantcontactcentrum met kennisbanktoepassing aangeschaft
- Voor zaken die we outsourcen -onderhoud, woningmatching en deurwaarder- is de leverancier verantwoordelijk voor klantafhandeling, op basis van een service levelagreement passend binnen de klantvisie

4. Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarde voor modernisering van klantcontacten is dat de klanttevredenheid minimaal gelijk blijft. Als de digitalisering door de klant slecht beoordeeld wordt, zal deze niet succesvol zijn en zal een grotere efficiëntie niet bereikt worden. Overige noodzakelijke randvoorwaarden om -de doelen van- de klantvisie met succes te kunnen realiseren zijn:

- Draagvlak klantvisie en klantcontactstrategie bij hele organisatie en commitment aan acties en investe-

[Geef tekst op]

[Geef tekst op]

- ringen die eruit voortkomen
- Communiceren van (betekenis) klantvisie naar klant, verwachtingsmanagement
- Integrale afweging selectie, ontwerp en ontwikkeling ERP, DMS, CMS/portal en KCC/kennisbank ten behoeve van naadloze integratie KCC software, kennisbank en website
- Heldere transparante organisatie van klantcontact met duidelijke processen, verantwoordelijkheden en goed getrainde medewerkers
- Ontwikkelen meetinstrument en houden van een nulmeting.
- Structurele betrokkenheid van klant in proces van verbetering van dienstverlening middels klantmanagementinformatie en (inter)actieve consultatie

5. Organisatie

Om de doelen te bereiken moet er geïnvesteerd worden in medewerkers, cultuur, organisatie, processen en systemen. Hier moet een duidelijke relatie gelegd worden met de andere activiteiten in het kader van DUWO 2014.

- medewerkers en cultuur

Dit vormt de meer zachte kant, maar is van essentieel belang voor het succes van de aanstaande verandering. Er moet een gezamenlijk beeld bestaan van het ambitieniveau van het gemoderniseerde DUWO; de klantvisie is daar onderdeel van. Het gaat dus niet alleen om het nieuwe klantcontact, maar bv. ook over het nieuwe werken. Via de DUWO Academy moet breed de betrokkenheid van onze medewerkers bij het veranderingsproces worden gewaarborgd. Een aantal, veelal dezelfde medewerkers, zal via projecten betrokken zijn bij de veranderingen, maar voor andere medewerkers geldt dat veel minder.

Het cultuurtraject betekent functionele overleggen tussen vestigingen en tussen vestigingen en de groep over de mogelijkheden van efficiënter werken, organisatiebrede bijeenkomsten over verwachtingsmanagement in plaats van "klanten pampere", maar ook discussies met klanten kunnen zeer verhelderend werken. Dergelijke activiteiten houden de verandering levend en steunen de projecten in het kader van DUWO 2014. Het creëren van draagvlak voor de klantvisie dient als eerste activiteit te worden opgepakt. Wij willen dat vooral bereiken door er op zo kort mogelijke termijn in de praktijk mee aan de slag te gaan.

- organisatie, processen en systemen

Dit vormt de hardere kant van de aanpak. De keuze over de organisatie rond klantvisie en klantcontactstrategie staan voorop. In vervolg daarop kunnen sleutelposities worden ingevuld en verantwoordelijken worden aangewezen voor het vervolg. Er wordt een centraal projectplan met jaarplanning, kosten en opbrengsten, bemensing en meetbare doelen voorgelegd aan het GO. Gezien de snelle technologische ontwikkelingen moeten we onze horizon niet te ver leggen, maar worden steeds overzichtelijke periodes en fases uitgewerkt.

Het eerste projectplan wordt opgesteld na de implementatie van het klantcontactstelsel, kennisbank en CMS/portal en de organisatiekeuze ten aanzien van het KCC. Voor het behalen van het beoogde efficiëntievoordeel geldt, hoe sneller leveranciers bekend zijn, hoe beter (inmiddels zijn Trinicom en Zig op basis van de conceptklantvisie reeds geselecteerd voor KCC/kennisbank, huurdersportaal en website). Een pragmatische aanpak met een keuze voor ervaren specialisten ligt voor de hand. Bij de leverancierselectie zijn de informatiemanager, afdeling communicatie en medewerkers met klantcontact uit de vestigingen betrokken. De informatiemanager zorgt voor bewaking van de koppeling met het totaal aan DUWO2014-activiteiten (keuze ERP en DMS). Streven is om per 2013 de systemen draaiend te hebben, in ieder geval een solide basis, en met een projectplan te werken.

Naast leverancierselectie en organisatiekeuze worden als deelprojecten benoemd: de ontwikkeling en implementatie van klantcontactcentrum en kennisbank, de bouw van portal en website, het cultuurtraject en de communicatie (naar medewerkers, huurders, OR). De deelprojecten komen tot stand onder verantwoordelijkheid van de vestigingsdirecteur Amsterdam, die als projecteigenaar optreedt voor de implementatie van de klantvisie en alle onderdelen daaruit voortkomend. Per deelprojecten wordt een projectleider benoemd die zorgt voor een apart projectkader in het GO.

[Geef tekst op]