

Visie op (digitale) dienstverlening

Een stappenplan

Documentstatus	Status	Datum	Auteur	Versie
Visiestuk eerste opzet	Concept		PBae	1.00
Commentaar Perry van Happen AlleeWonen en Camiel van Esch WBB		21.7.2011	PBae	1.01
Tweede opzet commentaar Jan Kammeyer en Dick IJpelaar		29.8.2011	Pbae	1.02
Goedgekeurd door bestuur / MT op Pas invullen als bestuursvergadering is geweest	Definitief			2.00

Programma: Klant & Woningmarkt	Datum: 29.8.2011
Archiefcode:	Status: concept
Opdrachtgever: Bestuur Futura	Versienummer: 1.02
Auteur: Peter Baetsen	Datum vastgesteld:

Deze lege pagina niet verwijderen.

Hierdoor wordt het document geschikt voor dubbelzijdig printen en kopiëren.

Deze tekst wel verwijderen als het definitieve document geprint wordt.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Startpunt het dienstverleningsconcept	3
2.1	Klantcontactstrategie	4
2.2	Contentstrategie	4
2.3	Kanaalstrategie	5
2.4	Klant- en kenniscommunicatieprocessen	6
2.5	Contentmanagement	7
2.6	Kanaalmanagement	7
3.	Digitalisering van de dienstverlening corporaties	8
3.1	Aandachtspunten digitalisering dienstverlening	8
3.2	Vervolg	10
	Bijlagen	11
	Bijlage 1: klantprestaties en de consequenties voor content en kanalen	11
	Bijlage 2: Woonstede: optimalisatie digitale kanalen en postreductie	12
	Bijlage 3: Digitalisering dienstverlening: voorbeeld Casade	13
	Bijlage 4: Aanpak (digitalisering) dienstverlening WonenBreborg	15

1. Inleiding

In deze notitie presenteren we een stappenplan om op corporatieniveau te komen tot een visie op digitalisering van dienstverlening. Het startpunt van dit stappenplan is het dienstverleningsconcept.

Dit is een uitwerking van de wijze waarop de processen, procedures, systemen, de organisatie en aansturing van de corporatie worden ingericht om diensten te kunnen verlenen aan de haar klanten. Op basis daarvan worden concrete randvoorwaarden/normen geformuleerd waar de dienstverlening aan moet voldoen.

Het gaat bij dienstverleningsconcept om het aanbieden van diensten in samenhang, waarbij de klant centraal staat. Een van de aspecten hierbij is de inzet van verschillende kanalen om de klant te bedienen. Het digitale kanaal is er daar één van.

Door deze opbouw te kiezen komt het onderwerp digitalisering van dienstverlening niet in het luchtledige te hangen maar is het een logisch uitvloeisel van het vernieuwen en optimaliseren van de dienstverlening van corporaties. In hoofdstuk 2 wordt het dienstverleningsconcept stap voor stap ontleed naar de kanalen die worden ingezet en de processen die daarbij een rol spelen. Op basis van deze stappen kan de corporatie zelf een visie op dienstverlening ontwikkelen.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de inzet van het digitale kanaal bij woningcorporaties. Er is een aantal aandachtspunten geformuleerd bij het digitaliseren van de dienstverlening bij corporaties.

Bronnen

Bij het schrijven van deze notitie is gebruik gemaakt van verschillende bronnen van binnen en buiten de corporatiesector. Onder andere een artikel van A. de Heer in bankingreview en uit een aantal presentaties over de dienstverleningsaanpak en klantcommunicatie van het UWV. Vanuit corporatiehoek zijn er stukken van WonenBreborg, Casade en Woonstede gebruikt.

Samenhang met andere Futuraprojecten.

Dit project hangt nauw samen met het project efficiënte klantprocessen¹. De hoofddoelstelling van dat project is het starten van een bewustwordingsproces dat efficiënte dienstverlening hand in hand kan gaan met een klantgerichte werkwijze. Een van de manieren om dat te bereiken is het digitaliseren van de dienstverlening van corporaties. In die zin zijn beide projecten twee kanten van dezelfde medaille.

Digitale dienstverlening en efficiënte klantprocessen zijn ook onderwerpen die in het nieuwe (concept) Futura ondernemingsplan 2012 – 2014 aan de orde komen. In die zin lopen ze vooruit op de aanpak die in het nieuwe ondernemingsplan wordt geschetst.

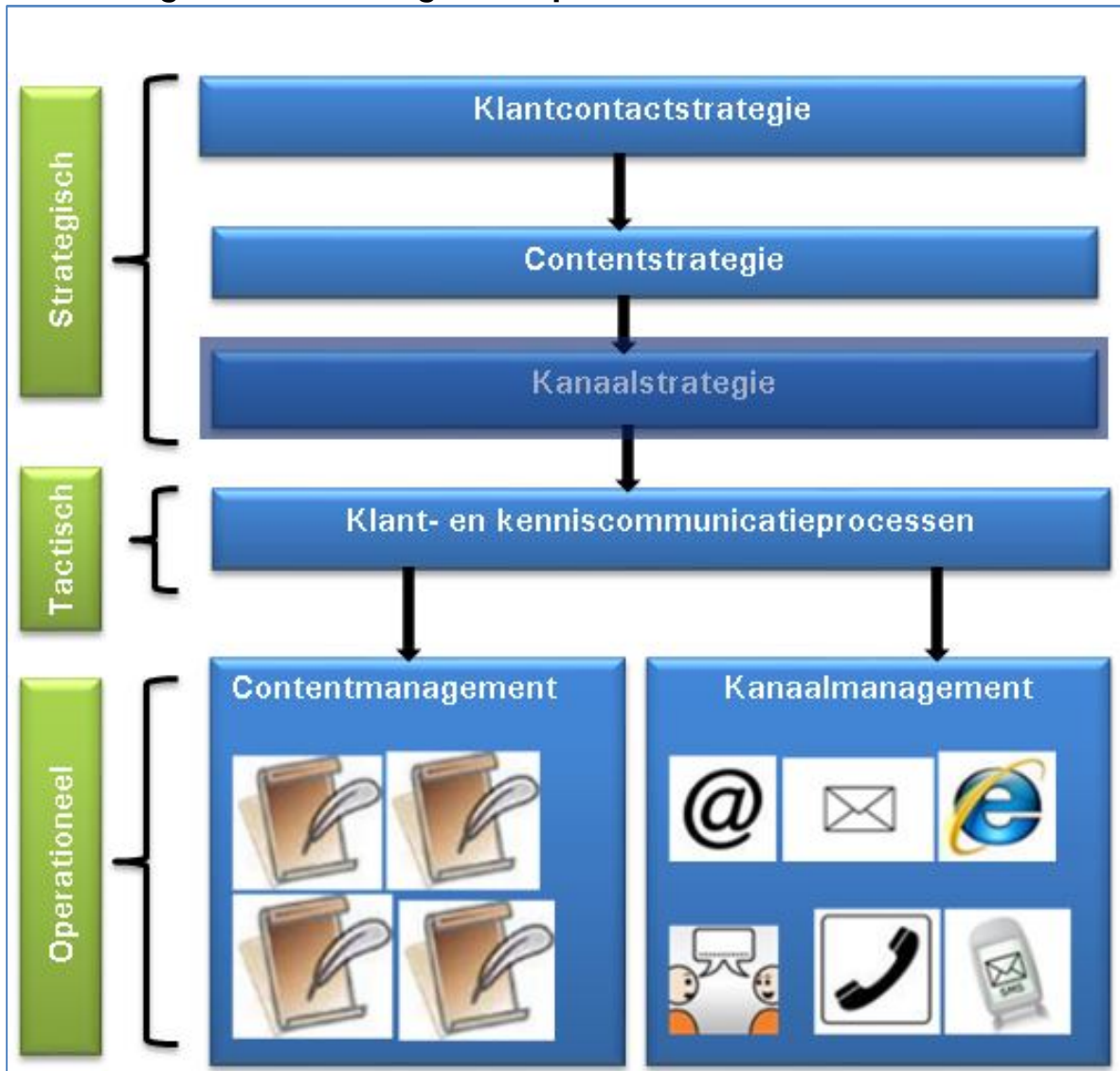
De stapsgewijs opbouw in deze notitie is vertaald naar een stappenplan voor de komende ondernemingsplanperiode 2012- 2014.

¹ Klantprocessen zijn die bedrijfsprocessen die leiden tot of volgen op een klantcontact.

2. Startpunt het dienstverleningsconcept

In het onderstaande schema² is het proces van het concretiseren van het dienstverleningsconcept naar de verschillende kanalen (waarvan het digitale kanaal er een is) schematisch weergegeven op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt dit schema verder uitgewerkt.

Uitwerking dienstverleningsconcept in kanalen naar de klant

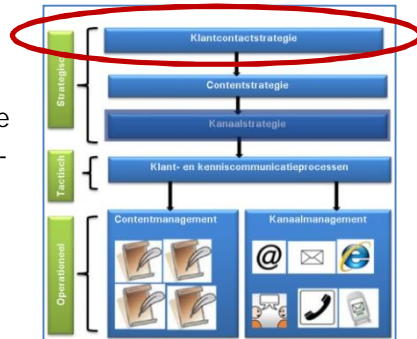


² Dit schema en de toelichting hierop is afgeleid uit een artikel van Atie de Heer in www.bankingreview.nl van april/mei 2011: 'Content bepaalt het gezicht en positie van elke bank'.

2.1 Klantcontactstrategie

De klantcontactstrategie is de wijze waarop de corporatie invulling geeft aan elk klantcontact. Dit bepaalt mede hoe de corporatie door haar klanten wordt beoordeeld. Door duidelijk klantprestaties te definiëren, deze praktisch te vertalen voor de medewerkers en door de hele organisatie toe te passen worden de voorwaarden gecreëerd voor een consistente dienstverlening via alle kanalen. Als start hiervan kan een aantal leidende principes worden geformuleerd:

- De klant ervaart integraal klantproces. Klant ervaart de corporatie als een geheel en heeft geen last van de indeling in front- en backoffice. De klant ervaart een logische en samenhangende keten in de dienstverlening.
- De klant ervaart een proces vanuit eigen belevingswereld. Het klantproces start bij de behoefte en vragen van de klant.
- De klant ervaart een helder en transparant klantproces. De klant komt niet voor verrassingen te staan en 'verdwaalt' nooit in het proces. De corporatie lost eigen fouten (in het proces) op en laat dit niet aan de klant over.
- De klant ervaart een efficiënt klantproces. Niet uitvragen wat we al weten van de klant. Niet uitvragen wat de corporatie niet nodig heeft. Het aantal uitvaarmomenten in het totale klantproces is minimaal.



De verdere invulling van de klantcontactstrategie op basis van deze principes betekent dat afhankelijk van de behoefte, de vraag en de kenmerken van de klant, op een efficiënte wijze wordt gestuurd in het benaderen van de klant.

Een van de voorbeelden hiervan is de waardering van de klant voor de corporatie en haar dienstverlening. De klant bepaalt hoe de contacten met een corporatie worden gewaardeerd. Dit wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de mensen die de dagelijkse contacten met klanten hebben. Het is om die reden van belang dat voor elke corporatiemedewerker die contacten met klanten heeft, de impact van het klantcontact inzichtelijk is. Medewerkers moeten weten op welke klantprestaties wordt gestuurd. Hier ligt ook een duidelijke link met kwaliteit van dienstverlening.

In bijlage 1 is een voorbeeld uit de bankwereld opgenomen van klantprestatie, de betekenis hiervan voor de medewerkers en de consequenties die dit heeft voor de boodschap naar de klant.

2.2 Contentstrategie

Op basis van de spelregels van de klantcontactstrategie wordt in de contentstrategie bepaald hoe de klant wordt benaderd en behandeld. Het zal duidelijk zijn dat de corporatie klanten die voor overlast in de buurt zorgen anders benadert, dan klanten die worden 'voorgelicht' over wijzigingen in de woonruimteverdeling of die worden 'gevraagd' om te participeren in een leefbaarheidsproject. Door de contentstrategie vast te stellen en daar naar te handelen kan content elke activiteit via elk kanaal ondersteunen waarmee een corporatie in contact wil komen met de klant. Een goede contentstrategie faciliteert en verstevigt de relatie met klanten. De contentstrategie raakt zo de kern van de



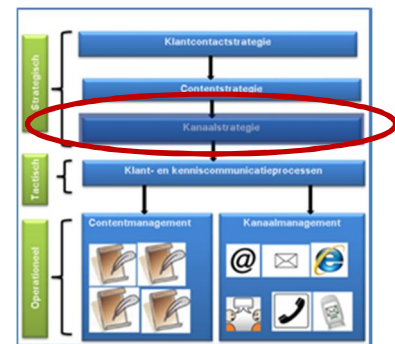
strategie de corporatie. Het zal duidelijk zijn dat de kernwaarden van de corporatie daarbij een belangrijke rol spelen.

Een voorbeeld uit de corporatiesector is het systeem van woonruimteverdeling. Zoals in Tilburg en Breda waar meerdere modellen (aanbodmodel, optiemodel, directe verhuur en loting) naast elkaar worden gebruikt. Om de introductie van een dergelijke systeemwijziging succesvol te laten zijn moet aan woningzoekenden duidelijk worden gemaakt wat de ins- en outs van de verschillende systemen zijn. Zodat de woningzoekende een weloverwogen keuze kan maken voor het systeem dat het beste past bij zijn of haar situatie. Op basis hiervan zullen de corporaties alle klanten moeten informeren en bovendien alle content op het kennisniveau van klanten moeten brengen. Dan gaat het over een voor iedereen begrijpelijk en eenvoudig taalgebruik. Het gaat dus over alle content via alle kanalen, van persoonlijk advies aan de balie tot informatie via de website.

2.3 Kanaalstrategie

In de kanaalstrategie wordt rekening gehouden met het feit dat klanten tijdens hun contacten met de corporatie meerdere kanalen gebruiken, soms parallel, soms opeenvolgend, soms zelfs tegelijkertijd. Afhankelijk van zijn vraag, het moment, de fase van het klantproces in combinatie met de kenmerken van de klant kiest de klant het kanaal van voorkeur. Dit gedrag van (potentiële) klanten moet goed worden geanalyseerd (en worden gemonitord).

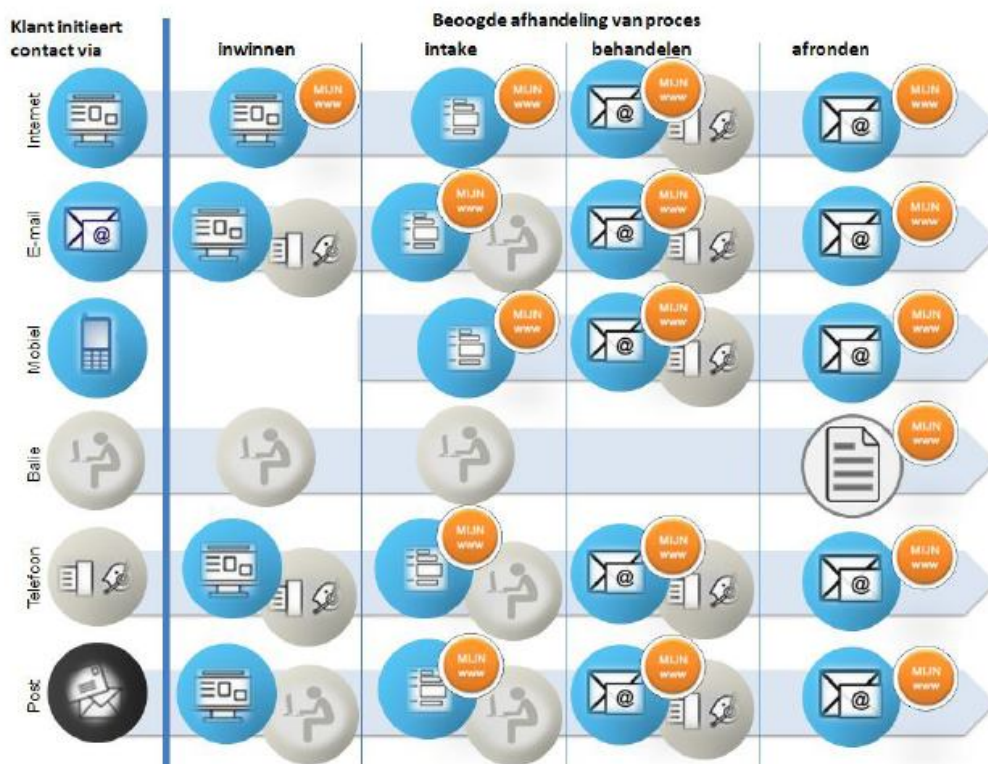
Dan is de corporatie in staat om op de kanaalvoorkeuren en het kanaalgedrag van de klanten te anticiperen. Hier kan ook in meer of mindere mate in worden gestuurd (kanaalsturing). Dit kan zowel binnen één kanaal als integraal over alle kanalen heen. Een goede integrale kanaalstrategie is randvoorwaardelijk voor de kwaliteit van dienstverlening van de corporatie. Deze strategie moet aangeven op welke wijze de klanten wordt bediend en welke rol welk kanaal daarin vervult. Bij het formuleren van de kanaalstrategie kan een aantal uitgangspunten worden geformuleerd:



1. Klant kiest zelf kanaal, maar wordt verleid (gestuurd) naar internet. Internet wordt gepositioneerd als het kanaal dat meeste gemak en selfservice biedt;
2. Klant ervaart zelfde niveau dienstverlening in kanalen. Klant ervaart integrale content en gebruikersinterface over de kanalen. De kanalen kunnen elkaar vervangen en ondersteunen elkaar. Drie principes:
 - a. Synchronisatie van de informatie (Klant- en interactie-informatie wordt gedeeld en gesynchroniseerd: ongeacht welk kanaal wordt gebruikt is dezelfde informatie beschikbaar)
 - b. Synchronisatie van de interactie (welk van de beschikbare contactkanalen ook gekozen wordt, de afhandeling en terugkoppeling naar de klant is altijd hetzelfde.)
 - c. Synchronisatie van de service na de transactie (welke van de beschikbare transactiekkanalen ook gekozen wordt, de afhandeling en terugkoppeling naar de klant is altijd hetzelfde en het geleverde product of dienst is gelijk. Service die na de transactie wordt verleend is ongeacht het kanaal gelijk).

3. De klant wordt zoveel mogelijk in één keer geholpen. Klant wordt niet van kastje naar de muur gestuurd maar in elk kanaal geholpen. In elk kanaal is maximale klantkennis aanwezig;
4. Klant ervaart maatwerk in de kanalen. Klant ervaart dat informatie op zijn specifieke situatie betrekking heeft;
5. Gedrag van klanten wordt in alle kanalen gemeten. Het gedrag van klanten is input voor verbetering van het kanaal.

Het onderstaande schema is een voorbeeld van de kanaalstrategie van Woonstede (een corporatie uit Ede) die in haar plan van aanpak voor kanaalsturing 'digitaal waar mogelijk, persoonlijk waar noodzakelijk' een overzicht heeft gemaakt van primaire (blauw) en secundaire (grijs) kanalen voor verschillende onderdelen van het dienstverleningsproces. Dit is concreet gemaakt in het kader van de postreductie en optimalisatie van de digitale kanalen uitgewerkt in een aantal uitgangspunten (zie bijlage 2).



2.4 Klant- en kenniscommunicatieprocessen

De 'klant centraal stellen' betekent dat de klant altijd de weg weet naar én binnen de corporatie. Datzelfde geldt voor medewerkers, die moeten ook bekend zijn met ieders rol in de organisatie. Elke organisatie heeft (formeel of informeel) afspraken gemaakt over de wijze waarop gewerkt wordt. Die afspraken bepalen hoe doelmatig, doelgericht én samenhangend alle activiteiten worden uitgevoerd.

Het is belangrijk dat processen integraal organisatiebreed worden ingericht (hier is bijvoorbeeld het project Handen aan het stuur bij WonenBregburg op gericht). Om zowel de klant als de medewerker de 'weg' te kunnen wijzen is er sprake van meerdere 'processen'. Een klantproces be-



schrijft de activiteiten van de klant en het bedrijfsproces beschrijft de activiteiten voor de organisatie. Binnen deze processen vinden veel contactmomenten plaats. Om alle contactmomenten te kunnen ondersteunen is er een klantcommunicatieproces voor de klant en een kenniscommunicatieproces voor de medewerker nodig.

Een klantcommunicatieproces betekent dat content op het juiste moment en op de juiste plaats (kanaal) in het juiste communicatiemiddel wordt aangeboden. Het gaat dus om het ondersteunen van elk willekeurig klantcontactmoment in elk kanaal met het juiste communicatiemiddel.

De spiegel van het klantcommunicatieproces is het kenniscommunicatieproces. Een medewerker moet precies weten wat er moet gebeuren tijdens de contacten met klanten. Een antwoord (in de kennisbank van het klantcontactcentrum) om de vraag van de klant te kunnen beantwoorden. Een instructie hoe de klant te woord moet worden gestaan als die met de corporatie in contact treedt.

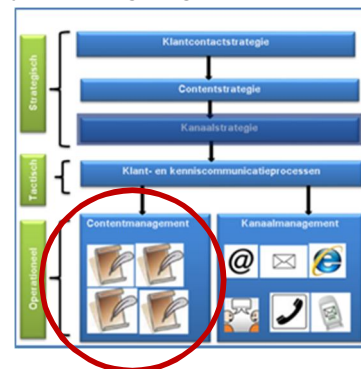
2.5 Contentmanagement

Het belang en de waarde van content zal duidelijk zijn uit het voorafgaande. Het is belangrijk dat het proces van contentmanagement zo optimaal mogelijk wordt georganiseerd. Een van de uitdagingen hierbij is om ervoor te zorgen dat alle content integraal (her)bruikbaar en toepasbaar is. Bij voorkeur centraal ontsloten, via een kennisbank, zodat de veranderingen slechts op één plek doorgevoerd hoeven te worden.

Woonstede heeft bij de digitalisering van haar dienstverlening vastgesteld dat er twee 'plekken' binnen de organisatie zijn waar content wordt vastgelegd en bijgehouden: het primaire systeem (Tobias) en het CMS (Content Management System) van de website. Dit zijn dus de enige plekken waar informatie wordt bijgehouden en waar informatie

beschikbaar is. Daarnaast is het opschonen en aanpassen van content een belangrijke taak, die goed georganiseerd moet worden. Bijvoorbeeld het periodiek aanpassen en herordenen van de 'veelgestelde vragen'.

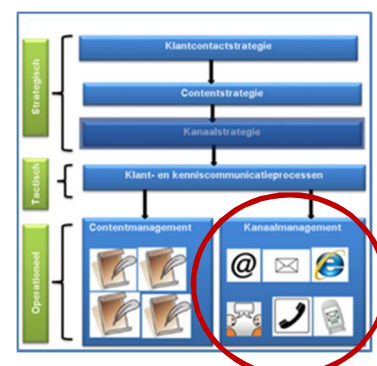
Veranderingen in beleid leiden tot nieuwe regels en aanpakken. Dit moet helder en eenduidig worden overgebracht naar de klanten van de corporaties. Bijvoorbeeld de veranderende regels met betrekking tot het toewijzen van woningen aan woningzoekenden met een inkomen onder of boven € 33.000,-.



2.6 Kanaalmanagement

Zoals uit het voorafgaande naar voren komt hebben dienstverleners te maken met een toenemende hoeveelheid kanalen om met klanten te communiceren. Dit heeft niet alleen impact op de kanalen zelf, maar ook op de interne dienstverleningsprocessen die achter deze kanalen schuil gaan en op de werkwijze en kennisniveau van medewerkers. Zo zullen dienstverleners er bijvoorbeeld rekening mee moeten houden dat klanten verschillende kanalen tot hun beschikking hebben om in contact te treden.

Kanaalmanagement is de functie binnen de organisatie die zorgt dat de processen in de kanalen perfect verlopen. Het betreft de afwikkeling van geplande en ongeplande klantcontacten over alle klantprocessen. Kanaalmanagement



regisseert alle klantcontacten die via de kanalen plaatsvinden.

3. Digitalisering van de dienstverlening corporaties

In deze paragraaf ga ik – op basis van het voorafgaande - het kanaal internet verder uitdiepen voor de dienstverlening van corporaties. Het zal duidelijk zijn dat niet alle diensten van de corporatie zich in gelijke mate lenen voor het aanbieden in digitale vorm. Bij het opzeggen van de huur kan – in theorie – het grootste deel van het proces digitaal worden afgehandeld. In het kader van buurtbemiddeling zijn face-to-face gesprekken noodzakelijk. Dit betekent dat de verschillende onderdelen van de dienstverlening uiteengelegd moeten worden in onderdelen die voor digitalisering in aanmerking komen. Tevens is het van belang (indachtig de in het voorafgaande benoemde principes) om per dienst de verhouding tussen de verschillende kanalen te benoemen. Dit kan worden vertaald in Click-Call-Face targets per dienst.

Digitalisering impliceert daarmee ook een herdefinitie van de klantprocessen. Klantprocessen zijn die bedrijfsprocessen die leiden tot of volgen op een klantcontact. Door diensten aan te bieden via internet komt de klant als het ware veel verder de systemen (van de corporatie) binnen. De processen moeten hierop worden afgestemd. De koppeling tussen front- en backoffice wordt heel belangrijk. Wellicht dat ook de principes van organiseren moeten worden aangepast. Niet organiseren voor de uitzondering maar organiseren voor de standaard. Het is daarbij heel belangrijk dat er voor de uitzonderingen ruimte is gecreëerd voor oplossingen.

Het project digitale dienstverlening dat in Futuraverband in 2010 is uitgevoerd geeft de stand van zaken weer bij de Futuracorporaties³. Casade heeft verdere stappen gezet op het pad van de digitalisering. Hiervoor is nadrukkelijk gekeken naar de Click-Call-Face aanpak van WonenBreborg.

In een interne notitie van Casade⁴ over E-dienstverlening wordt digitale dienstverlening onderscheiden in E-dienstverlening en E-bedrijfsvoering. Dit is een belangrijk punt omdat hier de koppeling tussen de front- en de backoffice aan de orde is. De aanpak en overwegingen van Casade worden in bijlage 3 kort gememoreerd. Ook WonenBreborg heeft op een aantal terreinen stappen gezet om op weg naar digitalisering van de dienstverlening (zie bijlage 4).

3.1 Aandachtspunten digitalisering dienstverlening

In het voorafgaande is geschetst op welke wijze, denkend vanuit het dienstverleningsconcept, de digitalisering van de dienstverlening van corporaties vorm kan krijgen. In de bijlage 3 is aangegeven welke keuzes Casade heeft gemaakt in dit kader.

Willen de Futura corporaties stappen maken in het digitaliseren van de dienstverlening dan is het belangrijk om op corporatieniveau een visie te ontwikkelen voor de wijze waarop digitale dienstverlening kan worden vormgegeven. Onderstaand een aantal aandachtspunten, dat helpt bij het verder uitwerken van deze visie. Op basis hiervan kan een actieplan digitale dienstverlening per corporatie worden ontwikkeld:

³ Eindrapportage Futuraproject digitale dienstverlening, december 2010

⁴ Visie E-Casade, E-dienstverlening en E-bedrijfsvoering. Cissie Schellings en Babette Knip.

1. Start vanuit het dienstverleningsconcept. Probeer vanuit de kernwaarden stapsgewijs het dienstverleningsconcept te formuleren. In hoofdstuk 2 is een aantal principes en uitgangspunten geformuleerd die daarbij behulpzaam kunnen zijn;
2. Start met het digitaliseren van diensten die toegevoegde waarde hebben voor huurders / klanten. Klanten moeten worden verleid om internet als preferent kanaal te gebruiken.
3. Ontwikkel intern een wenkend perspectief dat inspirerend werkt. Zo heeft Woonstede als motto van het digitaliseringstraject: 'in 2015 is de frankeermachine de deur uit'.
4. Formuleer uitgangspunten met betrekking tot de dienstverlening. Bijvoorbeeld 80% van de vragen moet via internet kunnen worden afgehandeld. Dit betekent onder andere dat de veel gestelde vragen op orde moet zijn en blijven.
5. Kennis zoveel mogelijk op een plek binnen de organisatie onderbrengen. Denk aan Woonstede. Een kennisbank waar de informatie (centraal) is opgeslagen is essentieel.
6. Samenhang in de kanalen is wezenlijk, anders creëer je ruis, extra vragen et cetera. Zonder een duidelijke visie op de inzet van de kanalen zal de complexiteit en de kans op fouten in de kanalenmix blijven toenemen.
7. Het ophouden van alle kanalen heeft voor alle diensten heeft consequenties:
 - Het in de lucht houden van alle kanalen voor alle diensten kost veel geld;
 - Meerdere kanalen naast elkaar vergt grotere inspanning van medewerkers;
 - Meerdere kanalen naast elkaar vraagt meer moeite om communicatiestoornissen te voorkomen;
8. Kanaalsturing. Hoe sterk wil je corporatie sturen naar de kanalen die worden ingezet? Zo zal het introduceren van betaald telefonisch contact een sterkere sturing naar de digitale contactmogelijkheden genereren. Het zal duidelijk zijn dat deze wijze van sturing met zorg moet worden ingezet.
9. Koppeling van front- en backoffice is heel belangrijk. Het digitaliseren van alleen de klantkant van de processen heeft het gevaar in zich dat je een snelweg creëert die in een weiland eindigt.
10. Maak een fasering voor het digitaliseren van onderdelen van de dienstverlening. Alles in een keer oppakken is lastig. Houd hierbij rekening met de impact voor de backoffice activiteiten.
11. Digitale dienstverlening is niet synoniem met het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Het is belangrijk om klanten tijdens het transitietraject van analoge naar digitale dienstverlening naar het oordeel over de nieuwe (vormen van) dienstverlening te vragen. En eventueel naar aanleiding daarvan aanpassingen door te voeren.
12. Bij corporaties wordt een deel van dienstverlening geleverd door andere partijen, bijvoorbeeld door aannemers die klachtenonderhoud uitvoeren. Het digitaliseren van de dienstverlening betekent dat er op sommige punten afstemming / integratie nodig is met andere partijen.
13. Organiseer de standaard, niet de uitzondering. Het digitaliseren van de dienstverlening zorgt ervoor dat delen van de dienstverlening zonder tussenkomst van menselijk handelen worden uitgevoerd. Dit zorgt ervoor dat deze dienstverlening minder 'flexibel' is. Dit betekent automatisch dat de dienstverlening moet worden opgezet volgens de standaard.
14. Digitalisering vraagt verandering in gedrag bij klanten. Dat is het gevolg van kanaalsturing. Echter ook bij de medewerkers van de corporatie wordt gedragsverandering gevraagd. Immers routines, systemen, processen, verantwoordelijkheden en de wij-

ze van aansturen zullen door de herinrichting van kanalen veranderen. Het verschaffen van duidelijkheid over de veranderingen en de consequenties van taken en verantwoordelijkheden van medewerkers is essentieel.

15. Een punt dat wellicht onderbelicht is gebleven zijn de computer- en digitale vaardigheid van de medewerkers. Dit is een aandachtspunt bij implementatie.

3.2 Vervolg

De resultaten van het Futuraproject digitale dienstverlening 2010 laten zien dat de wijze van uitvoering van de digitalisering van de dienstverlening bij de Futuracorporaties verschilt. Het denken over de aanpak en het maken van actieplannen kan wel aan de hand van de in het voorafgaande benoemde stappen plaatsvinden. In het ondernemingsplan 2012 – 2014 is de bovenstaande lijn ook uitgewerkt.

In 2012 starten de Futura corporaties gezamenlijk de ontwikkeling van de drie eerstgenoemde stappen (dit is het strategische niveau). Het tactische niveau komt in 2013 aan de orde. Dan gaat het om het inrichten van de klant- en kenniscommunicatieprocessen. Hier ligt ook een duidelijke link met het efficiency programma. Ook de architectuur voor een kennisbank wordt ter ondersteuning van de klantcommunicatie in 2013 uitgewerkt. In 2014 wordt een opzet ontwikkeld voor de (organisatorische) inrichting van content- en kanaalmanagement.

Bijlagen

Bijlage 1: klantprestaties en de consequenties voor content en kanalen

Klantprestatie	Gedragsregels voor medewerkers	Consequenties voor de medewerkers	Consequenties voor content
Herkend en erkend (respect)	Elke klant wordt herkend en erkend en met respect behandeld.	Kent de naam van de klant. Maakt duidelijke afspraken. Komt alle afspraken na.	In alle kanalen relevante klantgegevens voorhanden. Weten via welk kanaal en waarover de klant al contact heeft gehad.
Begrijpelijk en vriendelijk (betrouwenheid)	Wij behandelen onze klanten altijd vriendelijk en communiceren op hun taal- en kennisniveau. We zijn begrijpelijk in al onze klantcontacten, omdat we een goede relatie met onze klanten willen hebben.	Stelt open en begrijpelijke vragen. Luistert. Spreekt klanten begrijpelijk aan. Is zich bewust dat de organisatie wordt vertegenwoordigd en spreekt dus over wij.	Begrippenwijzer en schrijfsprekewijzer zodat iedereen weet welke 'taal' er gesproken wordt.
Empathie (betrouwenheid)	Bij elke klant wordt rekening gehouden met de persoonlijke situatie, mogelijkheden, behoefte en wensen. We denken met onze klanten mee zodat er altijd een oplossing wordt gevonden.	Is geduldig en positief. Achterhaalt de klantvraag, bij onzekerheid wordt doorgevraagd. Biedt hulp aan als dat nodig is. Zoekt en biedt een passende en voor de klant bruikbare oplossing. Vat het gesprek samen en bevestigt het.	Kennis over de situatie van klanten in elk kanaal. Kennis over alle producten en diensten en hun context in klantsituaties in elk kanaal.
Zorgvuldigheid (respect)	We gaan zorgvuldig om met de gegevens van onze klanten.	Kent het privacy beleid en handelt daar ook naar.	Goed privacy beleid wat ook zichtbaar is in al kanalen.
Tijdigheid (snel en betrouwbaar)	Afspraak is afspraak. Als een afspraak niet nagekomen kan worden, wordt de klant geïnformeerd.	Komt de afspraken altijd na. Informeert de klant als de afspraak niet tijdig nagekomen kan worden.	Goed klant(communicatie)proces. Goede contentmanagement organisatie met juiste workflow en instrumenten.
Duidelijkheid (waarde)	We zijn integer en transparant. Elke klant wordt via alle kanalen volledig en juist geïnformeerd en hoeft maar één keer zijn verhaal te doen.	Spreekt en schrijft duidelijk Nederlands. Kent alle klant- en kenniscommunicatieprocessen en handelt daarnaar.	Goed klant(communicatie)proces. Goede content workflow. Alle kennis over en voor klanten in alle kanalen. Gebruikersvriendelijke klantdatabases.
Toegankelijkheid (keuze bieden)	Via alle kanalen vindt de klant bij elk contact makkelijk zijn weg, krijgt altijd antwoord op zijn vraag. Focus van elk klantcontact is: in 1 keer goed. De content is via meerdere kanalen te vinden en is altijd up-to-date en voor iedereen begrijpelijk in helder taalgebruik. We respecteren het voorkeurskanaal van onze klant en sturen op het doelmatigste kanaal.	Lost alles in 1 keer goed op. Kent de klantcontactstrategie en de klant- en kenniscommunicatieprocessen van de organisatie.	Goede kanaalstrategie. Goede contentstrategie. Heldere KPI's. Goede contentmanagement organisatie en content workflow.

Bijlage 2: Woonstede: optimalisatie digitale kanalen en postreductie

Woonstede heeft een aantal keuzes gemaakt bij het digitaliseren van de dienstverlening. In feite zijn deze keuzes een concretisering van de abstracte stappen die in hoofdstuk 2 van deze notitie zijn geformuleerd.

1. Ten aanzien van de optimalisatie van de kanaalsturing hanteert Woonstede de volgende uitgangspunten:
 - a. Het digitale kanaal is het voorkeurskanaal. Internet is het primaire informatie- en transactiekanaal. E-mail en mobiel (toekomst) zijn de geprioriteerde secundaire transactiekanaalen (zie schema pagina 5).
 - b. Klantencontact via telefoon en balie zal ontmoedigd worden door beperking van de openingstijden en bereikbaarheid. Als deze kanalen toch worden gebruikt, zal het gebruik van de voorkeurskanalen actief worden aangeraden.
 - c. Het kanaal Post zal door Woonstede niet meer worden gebruikt, tenzij er in incidentele gevallen geen alternatief kanaal kan worden ingezet. In 2015 heeft Woonstede geen frankeermachine meer.
 - d. Uitgaande klantencontacten (zoals Bewonerspost) zullen primair via het digitale kanaal plaatsvinden. Als tussenstap krijgt de klant de keuze tussen post of digitaal. De klant moet echter actief aangeven dat hij / zij van het default (digitale) kanaal wil afwijken.
 - e. De uitrol zal gefaseerd plaatsvinden.
2. Woonstede heeft ervoor gekozen om in eerste instantie de Front-office aan te pakken (in plaats van de Back-office). Bestaande processen en routines worden dus zo min mogelijk aangetast. Bovendien is de „bemensing“ van de backoffice nog niet geheel op orde. Voordeel is dat er sneller zichtbare resultaten (quick wins) worden geboekt. Daarnaast kan er beter worden geëxperimenteerd, omdat in de backoffice geen veranderingen hoeven plaats te vinden. De hierna beschreven stappen en activiteiten zijn dan ook gericht op –in eerste instantie- optimalisering van de Front-office.
3. In de aanpak kiest Woonstede voor een methode om „al doende“ te leren en kennis op te doen. In korte „sprints“ worden concrete resultaten neergezet, waaruit lering kan worden getrokken voor de volgende sprints.
4. Om eenheid en structuur aan te brengen in de wijze waarop via de digitale kanalen dienstverlening plaatsvindt, is een aantal richtlijnen nodig. Onder andere zal gewerkt worden met:
 - Dienstverleningshandvest: hierin worden de „basisprincipes“ ten aanzien van houding en serviceniveau van Woonstede vastgelegd. Zie ook bijlage 1.
 - Kanaalconfiguratie methodiek: in een aantal stappen wordt bepaald welk kanaal of combinatie van kanalen voor een specifieke dienst geschikt is.
5. Het sturen van kanalen en op kanaalgebruik zal tot gevolg hebben dat de cultuur bij Woonstede moet veranderen. Er moet anders worden gedacht en anders worden gehandeld. Zonder eenduidige visie, communicatie, betrokkenheid en draagvlak zullen deze veranderingen onmogelijk zijn. Hiervoor zijn richtlijnen ontwikkeld.

Bijlage 3: Digitalisering dienstverlening: voorbeeld Casade

Casade heeft een visie ontwikkeld op digitale dienstverlening die uiteenvalt in twee onderdelen. E-dienstverlening en E-bedrijfsvoering. De koppeling van deze twee onderdelen is volgens Casade essentieel om de digitalisering van de dienstverlening te doen slagen. De aanpak en kernpunten de aanpak van Casade worden kort gememoreerd.

E-dienstverlening

Het online aanbieden van producten en services waardoor klanten van Casade 24/7 online zaken kunnen inzien en regelen. Daarnaast kan iedereen die interesse heeft in Casade 24/7 online informatie over het bedrijf en haar producten en diensten inzien. Internet biedt gemak aan onze klanten op voorwaarde dat Casade functionaliteiten op haar website aanbiedt. Die functionaliteiten op de website dragen ook bij aan het verhogen van de effectiviteit van de organisatie en het verlagen van de werklust bij de front-office/woonadviseurs. Hoe meer zaken door klanten zelf online geregeld kunnen worden, hoe minder ze telefonisch contact opnemen of langskomen bij de woonwinkel. E-dienstverlening is een digitale gegevensstroom die start vanuit de externe klant naar Casade als interne klant.

Focus e-dienstverlening:

Het strategische doel van het totaalproject 'Moderne dienstverlening start bij mensen' waar E-Casade onderdeel van is, is verminderen van kosten. Echter het verminderen van kosten is niet uitsluitend het criterium om onderdelen van de dienstverlening aan klanten digitaal te maken of juist niet digitaal te maken. Een argument kan ook zijn modernisering van dienstverlening of het vergroten van het gebruikersgemak voor de klant zonder dat het direct leidt tot een afname aan menselijke inspanning vanuit Casade. Anderzijds mag er geen sprake zijn van een toename in inspanning vanuit Casade.

De focus ligt daarom op het maken van een verbeteringslag op het gebied van de dienstverlening aan de klanten van Casade. Onze klanten kunnen straks via een klantenportaal ('Mijn Casade') 24 uur per dag hun zaken bij Casade regelen. Eenvoudig en snel, gewoon thuis achter de computer. Dat is wat de klanten van Casade verwachten.

De online communicatie met klanten van Casade wordt leidend. Dat geldt voor het overgrote deel van de dienstverlening.

E-bedrijfsvoering

De primaire klantprocessen van Casade worden digitale gegevensstromen. Daardoor stromen gegevens met zo min mogelijk tussenkomst van menselijke handelingen van de interne klant (Casade-medewerker) naar de externe klant en terug.

De informatiebehoefte van de externe klanten, maar ook van de medewerkers van Casade is groot. Gegevens moeten volledig betrouwbaar en volledig beschikbaar zijn, met de verwachte snelheid die klanten in de huidige maatschappij gewend zijn.

Papieren informatiestromen voldoen niet meer aan de verwachtingen van de moderne klant. Iedereen communiceert via internet, via mobiele apparaten en computers. Het is voor Casade niet meer voldoende klanten eenzijdig digitaal te informeren via een website en daarmee vooral statische informatie aan te bieden.

Digitale interactie is volgens de manier van communiceren met de klant en dat 24 uur per dag. Casade richt haar primaire klantprocessen daarom zo in dat er op een hele snelle manier digitale interactie met de klant wordt gerealiseerd. Dit kan alleen wanneer we deze processen digitaal maken in plaats van analoog/handmatig.

Focus E-bedrijfsvoering

De nadruk van E-bedrijfsvoering ligt op het digitaal maken van informatie binnen de primaire klantprocessen. Het is niet de bedoeling dat de bestaande klantprocessen opnieuw worden ontwikkeld. Inzet van nieuwe technologie betekent echter altijd een verandering in handelingen binnen het proces. Nieuwe informatievoorziening kan ook gevolgen hebben voor de volgorde binnen een proces. De veranderingen zijn daarom toch substantieel voor medewerkers en organisatie. Er moet worden gestuurd op organisatieverandering door middel van informatie over kwaliteit en snelheid van informatie.

Processen waar veel menselijk handelen in zit zijn flexibeler dan digitale processen. En vooral digitaal vastleggen van informatie in de applicaties vergt een andere houding binnen de processen, waarbij de nadruk ligt op een hoog en continu niveau van kwaliteit. Uiteindelijk moet iedereen dezelfde betekenis aan de gegevens en informatie kunnen toekennen, zonder persoonlijke uitleg. Het doel is om alle gegevens digitaal te maken binnen de primaire klantprocessen zodat we deze zonder twijfel aan de juistheid en met voldoende snelheid beschikbaar maken aan de externe en interne klanten van Casade. Het risico dat de corporatie E-bedrijfsvoering loopt is dat er teveel ineens gaat veranderen. Het klantproces totaal veranderen, nieuwe applicaties toevoegen, nieuwe mobiele hulpmiddelen inzetten of een nieuwe norm voor kwaliteit introduceren. We moeten ons richten op vooral slimmer werken in bestaande klantprocessen, met zoveel mogelijk bestaande applicaties. Medewerkers moeten langzaam wennen aan de van hun verwachte houding om de kwaliteit van digitale informatie optimaal te houden.

Kernpunten Casade

1. E-dienstverlening is een uitwerking van de website (click) als klantkanaal. Dit kanaal staat naast telefonisch (call) en persoonlijk (face) contact. De website is het primaire kanaal. Klanten kunnen kiezen, maar worden vanuit Casade gestimuleerd om het online kanaal te gebruiken, ook via een computer in de woonwinkel.
2. Klanten kunnen via een klantportaal ('Mijn Casade') 24 uur per dag hun zaken bij Casade regelen. Mijn Casade wordt in fases uitgebreid met steeds meer zaken die online geregeld kunnen worden.
3. Een belangrijk doel van het invoeren van E-dienstverlening bij Casade is kostenreductie. Maar argumenten zoals modernisering van de dienstverlening of hoger gebruikersgemak spelen ook een rol, waarbij de kosten niet mogen stijgen.
4. E-dienstverlening richt zich op de primaire klantprocessen: contact met Casade, woning zoeken, woning betrekken, huur betalen, woning onderhouden, woning verlaten, klachten afhandelen en kopen.
5. Een beveiligingsbeleid is gericht op het behouden van het veilige imago en moet klanten gerust stellen dat hun gegevens bij Casade veilig zijn.
6. E-dienstverlening is onlosmakelijk verbonden met E-bedrijfsvoering (koppeling back-office) om de continue kwaliteit en snelheid van informatie aan de klant te kunnen garanderen.

Bijlage 4: Aanpak (digitalisering) dienstverlening WonenBreburg

WonenBreburg heeft in 2007 besloten om geen aparte afdeling marketing op te zetten en om marketing te integreren in haar bedrijfsvoering. Vanaf 2008 is daartoe het programma Marketing opgestart. Dit programma bestaat uit 4 pijlers:

1. Productmanagement;
2. Marketing intelligence;
3. Aedex-rollen;
4. Klantcontactmanagement.

Binnen de pijler Klantcontactmanagement wordt gewerkt aan de volgende doelstellingen:

- Beter sturen op kwaliteit klantcontacten (klanttevredenheid m.b.t. klantcontact);
- Beter sturen op kosten en baten van klantcontacten (efficiency).

Om deze doelstellingen te kunnen bereiken wordt in 2011 gewerkt aan 4 projecten:

1. Nieuwe Website;
2. Kennisbank;
3. Kennissysteem;
4. Klantcontactcentrum.

Nieuwe website

Doel van het project Nieuwe Website is het realiseren van een nieuwe, interactieve WonenBreburg-website, waarop de klant/huurder op een door hem gewenst tijdstip 80% van de antwoorden op zijn vragen terug kan vinden en waarop de klant/huurder tenminste 3 klantprocessen zelf kan afhandelen. Dit moet onder meer leiden tot meer klanttevredenheid, minder telefoontjes, minder bezoek aan de woonwinkel, de verbetering van het imago van WonenBreburg en actuelere klantgegevens die ook (waar WonenBreburg dit wenselijk vindt) real-time inzichtelijk zijn voor de klant.

Planning: de nieuwe website van WonenBreburg is operationeel op 1 april 2012.

Kennisbank

De klanten van WonenBreburg hebben behoefte aan actuele en volledige informatie. Doel van het project Kennisbank is om de relevante kennis van front- en backoffice vast te leggen, te ontsluiten en te onderhouden via een digitale kennisbank. Deze kennis wordt gebruikt voor de beantwoording van klantvragen (snel, eenvoudig en uniform) via diverse kanalen (click-call-face). De beschikbaarheid van de kennisbank is een noodzakelijke randvoorwaarde voor een succesvol klantcontactcentrum. Naast verbetering van de dienstverlening aan klanten is de kennisbank ook bruikbaar voor inwerktrajecten van diverse medewerkers en kan deze als basis worden gebruikt voor de beantwoording van veelgestelde vragen van klanten via de website.

Planning: de kennisbank is klaar voor gebruik op 1 januari 2012.

Kennissysteem / Medewerkersportaal

Doel van het project kennissysteem is het realiseren van een medewerkersportaal, waarop medewerkers (van onder meer het klantcontactcentrum) via 1 ingang snel en eenvoudig (klant)informatie kunnen opvragen, bewerken en vastleggen.

Via het kennissysteem worden tenminste de informatiesystemen Empire, Pharos en VIM (Batavia) met behulp van een ESB-oplossing (koppelingenarchitectuur die als onderdeel van project WONKA wordt geïmplementeerd) ontsloten richting de medewerkers, waardoor een

integraal klantbeeld ontstaat; indien het realiseerbaar is binnen de planning worden ook Invu en de Avaya-telefooncentrale ontsloten.

In de huidige situatie moeten medewerkers steeds in verschillende informatiesystemen werken. Dit is erg tijdrovend en inefficiënt (er moeten handelingen dubbel worden uitgevoerd, zowel aan de input- als output-kant). Door het kennissysteem hebben medewerkers het gevoel dat zij in 1 systeem werken en kunnen zij via directe links in het portaal gegevens bijwerken in de genoemde systemen. In een vervolgproject kan het kennissysteem verder worden uitgebreid met de ontsluiting van andere expertsystemen via het medewerkersportaal.

Planning: het kennissysteem is operationeel op 1 april 2012.

Klantcontactcentrum

Doel van het project Klantcontactcentrum (KCC) is het realiseren van een fysiek klantcontactcentrum op locatie vestiging Breda dat 80% van de klantvragen die via telefoon, mail, balie of post binnenkomen op een eenduidige manier beantwoordt binnen de gestelde termijn en dat de trots is van WonenBreda. Dit moet leiden tot een hogere klanttevredenheid, efficiënter werken, verhogen medewerkerstevredenheid en verbeteren kennisontwikkeling en borging.