

STRATEEG JAN KOUIJZER



Jan Kouijzer werkt al jaren bij de Dienst Uitvoering Onderwijs – DUO – en voorganger Informatie Beheer Groep. De laatste tien jaar hield hij zich intensief bezig met het uitbouwen van het multichannel klantcontact. Wat is het geheim van een effectieve multichannel-strategie?

Veel van onze generatiegenoten hebben 'dierbare' herinneringen aan de IB-Groep.

"Deze instelling heeft ooit een lastige wet moeten uitvoeren: de Wet op de Studiefinanciering. De uitvoering was moeizaam destijds en leidde tot de nodige problemen. De problemen van toen moesten, zo besloot de minister, mede worden opgelost door een flink aantal steunpunten op te zetten. Die kantoren met contactcenters werden opgericht bij de verschillende onderwijsinstellingen; allemaal op hun eigen manier. Gaan we telefonie met nog meer telefonie oplossen? Steeds meer medewerkers aan de telefoon bleek geen oplossing."

Verkeert DUO nu in rustiger vaarwater?

"We doen nu zo veel mogelijk digitaal en zo weinig mogelijk traditioneel. DUO bedient circa 1,5 miljoen personen: scholieren, studenten, debiteuren met een studieschuld, ouders. Dat volume groeit elk jaar met een paar procent. Er ging veel geld om in de traditioneel georganiseerde dienstverlening – balies, telefoon. Eind jaren negentig ontvingen we jaarlijks zo'n 5 miljoen oproepen. Nu zijn dat 1,8 miljoen oproepen. De laatste tien jaar hebben we zelf veel geïnvesteerd in efficiency. Er zijn gaandeweg steeds meer kanalen bijgekomen: e-mail, een platte website, selfservice met behulp van Mijn Duo. De laatste twee jaar is daar wel veel meer externe druk bijgekomen. De bezuinigingen van Rutte I en Rutte II liegen er niet om. We moeten een kwart van het budget inleveren binnen vijf jaar. Het grootste gedeelte daarvan heeft betrekking op personeel. Je kunt niet zo maar een kwart van je contacten elimineren, maar het kan wel over een langere periode bij een uitgekende online strategie."

Het UWV moest met stoom en kokend water digitaliseren, maar heeft daar enorme problemen bij ondervonden

Wat is volgens jou de kunst van multichannel klantcontact?

"Multichannel klantcontact is niet iets wat je in een jaar doorvoert. Het is een groeipad dat je geleidelijk aflegt. Organisaties die te snel gaan, zie je struikelen: het UWV moest met stoom en kokend water digitaliseren, maar heeft daar enorme problemen bij ondervonden. Zo erg, dat voor een deel moest worden teruggevallen op traditioneel klantcontact. Bij DUO nemen de telefonische contacten al jaren af, de volumes aan de

balie en bij e-mail dalen ook. Daarnaast versturen we miljoenen berichten alleen nog maar digitaal en krijgen we veel digitaal binnen wat voor die tijd op papier werd verwerkt. We houden nu ook via de Klantcontactmonitor dagelijks op realtime basis bij

hoe het contact verloopt over alle kanalen: hoe ze binnenkomen, wat ze er doen en wat ze ervan vinden. Voorheen deden we een keer per jaar een klanttevredenheidsonderzoek. De verbeterpunten die daar uitrolden waren vooral momentopnames: onderzoek in juli leidde tot heel andere uitkomsten dan in november. Ik heb veel overlegd en de tool verder laten customizen. Nu zit er bijvoorbeeld een aanklikbare tagcloud in en kunnen we tot op het diepste niveau analyseren. We werken er nu anderhalf jaar mee en krijgen kwalitatieve feedback over alle kanalen."

Hoe doortastend moet je zijn als multichannel manager?

"We zijn begonnen met het professioneel lanceren van e-mail, als onderdeel van ons oorspronkelijke streven naar meer digitale dienstverlening (e-mail als soort van 'appetizer' voor de aankomende digitale klant). Nu neemt het weer af als gevolg van de inzet van Mijn DUO. Een nieuw kanaal leidt niet tot vermindering in een ander kanaal, wordt vaak gezegd. Met andere woorden, een extra kanaal leidt tot extra verkeer. Maar dat is onzin: er komt verkeer bij als je het niet goed doet. E-mail is nog steeds vaak het meest verwaarloosde kanaal in een organisatie. Het kan, als je het niet goed oppakt, net als bij de telefoon leiden tot herhaalverkeer. Naast een afname in het gebruik van e-mail is de afgelopen vijf jaar ook het baliebezoek bijna gehalveerd. We zijn al van 24 naar 14 kantoren gegaan. We hebben het voornemen om de komende jaren opnieuw een aantal vestigingen te sluiten."

Dat betekent ook duidelijke keuzes maken.

"In de eerste jaren van de multichannel-strategie is er budget vrijgemaakt voor het doorvoeren van efficiëncyslagen. Er is toen bewust voor gekozen om niet te investeren in meer mensen, maar in meer innovatie. Daarin hebben we inderdaad keuzes gemaakt: niet alles tegelijk doen, maar steeds één tot twee jaar focussen op een volgend platform. We willen de klant natuurlijk sturen, maar daar slaag je alleen in wanneer bijvoorbeeld selfservice beter werkt dan telefonie. We willen de klant niet met een 0900-nummer dwingen naar het internet te gaan. De kunst der verleiding is leuker en werkt beter. Het is ook de vraag of je ooit 100 procent online dienstverlening gerealiseerd krijgt."

Een extra kanaal leidt tot extra verkeer. Maar dat is onzin: er komt verkeer bij als je het niet goed doet

Met studenten als klant is DUO een 'zichtbare' organisatie, die nu wel kantoren sluit.

"We hebben in het verleden al eerder enkele kantoren gesloten. We hebben ook al 'bezoek op afspraak' ingevoerd. Mensen stappen geleidelijk over op andere kanalen. Verder geven we iedereen die hier komt een flyer mee: je kunt het ook zelf heel eenvoudig online regelen via Mijn DUO. Natuurlijk duurt het even voordat de hele populatie geleerd heeft dat het anders kan."

Heb jij een organisatie voor ogen die een voorbeeld is voor DUO?

"Nee, die heb ik niet. Wel ben ik ernaar op zoek. Een uitvoeringsorganisatie is natuurlijk best bijzonder. We zijn geen Bol.com. Ik vind dat je als overheid heel zuinig met belastinggeld moet omgaan. Je moet binnen je budget dienstverlening realiseren die goed genoeg is. Het is jouw en mijn geld. Er moeten wel voldoende voorzieningen zijn voor mensen die zich niet weten te redden. Maar verder is lean and mean prima. Ik vind ook niet dat we een CRM-systeem nodig hebben. Als we elkaar heilig beloven dat we vreselijk ons best doen en het probleem van de klant in één keer oplossen, dan kunnen we prima uit de voeten met de schil die nu over alle legacysystemen heen ligt. Dat is voer voor discussie hoor, maar zo houd je elkaar scherp. Bovendien kost het invullen van alle gegevens in een CRM-systeem een miljoen keer dertig seconden per jaar. Bol.com en Wehkamp kunnen met behulp van die informatie meer verkopen, maar wat zien wij ervoor terug? Geef mij maar de Klantcontactmonitor, daarmee weet ik goed wat ik goed doe. Ik kan daarmee zelfs de medewerker laten zien hoe goed hij of zij functioneert. Studenten vinden het leuk om met ons te delen hoe ze tegen onze dienstverlening aankijken."

We zijn niet actief op Facebook, maar doen wel aan webcare via Twitter

hebben in een pilotproject een app getest. Het gebruik van de app ontwikkelt zich niet voldoende in de goede richting, dus die app gaat weer uit de lucht. Het is voor ons nu veel interessanter de website responsief te maken. Het ontwikkelen en onderhouden van een app is kostbaar, gezien de verschillende platforms. Bovendien werkt DigiD nog niet in een app-omgeving."

Ben je afhankelijk van IT bij het uitrollen van een multichannelstrategie?

"DUO heeft een eigen IT-afdeling, maar soms besteden we dingen uit of kopen we ze in. Soms duurt het intern ontwikkelen langer of wordt het duurder. IT denkt steeds beter mee met de business. Ik doe regelmatig 'roadshows' met presentaties vol

cijfers die IT duidelijk laten zien waarvoor ze het allemaal doen. Ook al heb je allerlei SLA's vastgelegd, het is belangrijk dat IT weet dat er in een uur tijd vijf- tot zesduizend klanten langskomen op Mijn DUO. Dan begrijpen ze ook wat er gebeurt als dat systeem een uur plat ligt. Multichannel is één en al ICT."

Hoe is het om datgene uit te voeren wat een ander heeft verzonnen?

"Het is moeizaam, maar je moet er tegen kunnen dat je dicht tegen de politiek aan zit. Het sociaal leenstelsel, gaat het nu wel of niet door? We hebben de uitvoeringstoets bijvoorbeeld voor een groot deel klaar, en dan wordt toch weer onzeker of het doorgaat. We hebben geleerd om veranderingen sneller door te voeren, ook in systemen – bijvoorbeeld met behulp van user experienced design en scrum.

De druk om snel te kunnen schakelen komt vanuit de buitenwereld. Aan de andere kant maak je je eigen fabriek natuurlijk stapelgek door iedere dag de buitenwereld naar binnen te brengen. Multichannel klantcontact managen, dat is gewoon een kwestie van iedere dag wakker blijven. Iedere dag kijken wat er gebeurt. Er is altijd onderhoud nodig. De website wordt bijvoorbeeld vrijwel dagelijks aangepast."

Het is moeizaam, maar je moet er tegen kunnen dat je dicht tegen de politiek aan zit

Is DUO een voorbeeld voor andere overheidsinstellingen?

"Ja, maar dat is zo eigenwijs om te roepen. Ik vind dat iedereen continu van buiten naar binnen moet kijken, zodat je de klant zo goed mogelijk op maat kunt bedienen. Bedien je de klant goed, dan is er maar één klantcontact en zakken de kosten. Verder nemen we deel in de multichannelcommunity van de Manifestgroep, een informeel samenwerkingsverband van tal van uitvoeringsinstellingen, waaronder zoal IND, Belastingdienst en UWV. Wij zetten als DUO al jaren in op efficiency. Had je vijf jaar geleden bij ons de stekker uit de website getrokken, dan waren de rapen gaar geweest. Bij andere instellingen lag dat toen anders: die waren nog niet zo afhankelijk van online dienstverlening. Wij verstuurden onze kennisgevingen al digitaal, lán voordat de rest van een berichtenbox had gehoord. De Belastingdienst en nog enkele uitvoerders doen dit recenter, of gaan daar binnenkort mee van start. We delen op dit vlak ook veel kennis. Zo met een weer, met een externe collega van de Voedsel- en Warenautoriteit." ■

Bedien je de klant goed, dan is er maar één klantcontact en zakken de kosten