

# Huurders Ymere maken zich op voor digitale klantreis

Hoe digitaal, onbemenst en data-driven is de dienstverlening van Ymere over pak hem beet vijf jaar? We vroegen het **Christiaan Koenders**, manager Klantcontact bij de grootste woningcorporatie van Nederland. Een gesprek over customer journeys, data-driven dienstverlening en omnichannel klantcommunicatie.

**C**hristiaan Koenders. Wie zijn LinkedIn-profiel bezoekt, leert dat de 'dialogue marketeer of the year 2014' een stevig track record heeft in – digitale - klantbediening en omnichannel besturing in de zakelijke markt. Zo werkte hij voorlaatst bijna acht jaar in diverse klantgeoriënteerde functies bij ING Nederland. Betekende drie jaar geleden het verhuizen van de snel veranderende zakelijke markt voor de traditionele corporatiesector terugschakelen naar een lagere versnelling?

## Servicegerichtheid

"Integendeel," begint Christiaan het gesprek. "Het eerste wat mij opviel bij Ymere was de enorme servicegerichtheid en betrokkenheid van medewerkers bij huurders. Voor goede klantbediening is dat essentieel. Die begint bij de wens om huurders zo goed mogelijk te helpen. Vanuit dat perspectief moest ik zeker geen stappen terug. Qua dienstverlenende instelling was Ymere misschien zelfs wel een stap voor. Maar wat betreft efficiency en innovatie was er inderdaad winst te behalen. Precies de uitdagingen waarom ik de overstap heb gemaakt."

## Efficiency en innovatie

Over de winstpotentie van efficiency en innovatie zegt hij: "Ymere beschikte over veel verschillende legacy systemen. Deels zelf ontwikkeld, deels verouderd en elk ingericht voor een eigen aandachtsgebied en verschillende afdelingen.



De beperkte aanpassingsmogelijkheden van deze systemen verhinderde het om de klantbediening verder te ontwikkelen. Telefonie en mail vormden samen het zwaartepunt van de klantbediening en doorlooptijden, afhandelsnelheden en

kwaliteit waren moeizaam meetbaar. De eerste lijn medewerkers hadden toegang tot een klein deel van de benodigde informatie. Zij moesten daardoor vaak bellen naar collega's om te vragen om meer info. Dat is kosten- en tijdrovend en zorgt voor onnodig lange wachttijden voor de huurder."

## Omnichannel

Christiaan vervolgt: "In het eerste jaar hebben we daarom direct de verschillende losse eerste lijn systemen vervangen door een omnichannel oplossing, voor voice, chat, social media, e-mail en meer. Naast dat we hiermee gericht verbeteringen door konden voeren in de basis dienstverlening, stelde het ons ook in staat om onder meer klanttevredenheid op medewerkerniveau inzichtelijk te maken. Hierdoor kunnen we nu gericht extra coachen, real time de werkdruk per proces monitoren en zo wachttijden verminderen. In jaar twee hebben we onderdelen toegevoegd voor digitale dienstverlening, zoals introductie van nieuwe kanalen als WhatsApp en webforms, de opbouw van webcare expertise en een dedicated webcare team. De verandersnelheid was groot."

## Binnenkant klantbediening

Tegelijk met de aanpassingen in de eerste lijn startte Ymere de implementatie van een ERP-systeem, Tobias AX van Aareon. "Hiermee zijn tientallen losse legacy systemen in de diverse kernprocessen vervangen door één ERP-oplossing. Daarmee werd informatie over allerlei processen Ymere-breed toegankelijk en kregen eerste lijn medewerkers met Fox Contact zicht op wat er speelt bij huurders in de verschillende afdelingen. Fox Contact is een soort 'kijkglas' op alle Tobias modules, zodat eerste lijn medewerkers nu toegang hebben tot relevante informatie, zonder dat zij getraind moeten worden in de ins en outs van die specifieke modules. Afhandeling van de klantvraag en administratieve vastlegging van het klantcontact gebeurt eveneens via Fox Contact. Op deze wijze heeft Ymere de regie op haar beleid en werkinstructies, gebruikmakend van de standaard functionaliteit en klant- en procesgegevens in Fox Contact. Belangrijk voor de bemenste dienstverlening en essentieel voor digitale klantbediening. Alles is nu in gereedheid gebracht voor de introductie van digitale self service begin 2020."

## Customer journey

Nog even geduld dus en dan kunnen huurders van Ymere op 'customer journey'. Christiaan heeft al wel een duidelijk beeld hoe die klantreis eruit moet zien: "Huurders willen dat hun vraag zo snel mogelijk wordt opgelost, het liefst natuurlijk in een keer goed. Zonder dat ze moeten terugbellen of navragen, zonder zorgen of het goed komt. Een goede customer journey geeft een huurder het snelst antwoord. Wanneer goed is uitgedacht welke informatie nodig is om een vraag in behandeling te kunnen nemen en de vervolgstappen helder zijn, zijn er minder misverstanden en vertragingen."





## Klantsturing is klantgericht

Ook op klantsturing heeft Christiaan een duidelijke visie: klantsturing is niet klantvriendelijk, maar juist klantgericht. "Een aanname is dat het klantgericht is om de klant zelf het kanaal te kiezen om een vraag te stellen. De praktijk leert echter dat sommige kanalen heel efficiënt zijn om bepaalde vragen af te handelen. En voor andere vragen inefficiënt. Zo werkt WhatsApp goed voor eenduidige vragen waar een compact antwoord volstaat. Maar niet om complexere reparatieverzoeken helder te krijgen, daarvoor is een webformulier met voorgedefinieerde keuzeoptyes beter geschikt. De ongeschreven regel is dan ook dat de dienstverlening juist verbetert als gericht keuzes worden gemaakt in welk kanaal in te zetten voor welke vragen."

## Less is more

Christiaan vervolgt: "Een andere aanname is dat met het toevoegen van extra kanalen de dienstverlening verbetert. Maar als via dat extra kanaal de vraag niet snel genoeg wordt beantwoord, stellen huurders dezelfde vraag nogmaals via een ander kanaal. Met het toevoegen van kanalen stijgt dan ook vaak het volume aan klantvragen en daalt de klanttevredenheid. De ongeschreven regel is dat de dienstverlening alleen verbetert wanneer de afhandelsnelheid in een kanaal aansluit op de verwachting van de klant. Less is dan ook vaak more."

## Voorstander van zelf doen

"Mits goed ingericht ben ik een voorstander van 'Zelf doen als het kan, met hulp waar het moet'," gaat Christiaan verder. "Wanneer hulp van een medewerker nodig is – bij complexe vragen of voor huurders die ondersteuning nodig hebben, bijvoorbeeld in geval van laaggeletterdheid, taalkundige

achterstand of onbekendheid met het internet – blijft altijd een bemenst kanaal nodig."

## Transparant

Inmiddels werkt Christiaan drie jaar bij Ymere. Tijd om terug te blikken wat alle veranderingen tot nu toe hebben gebracht. "De grootste verandering is dat veel zaken transparanter zijn geworden. Huurdergegevens uit andere afdelingen, afhandeltijden door het proces heen, klanttevredenheid, het is nu inzichtelijk. Per individuele medewerker, maar ook op procesniveau waarmee we nu sneller kunnen bijsturen. Doordat we zien wat goed loopt en wat beter kan, kunnen we met meer focus werken aan verbeteringen. De klantbediening is daarmee bestuurbaarder geworden. Door verschillende kleinere aanpassingen is de klanttevredenheid nu gestegen tot een 7,8."

## Onbemenst

Op de vraag hoe digitaal, onbemenst en data-driven Ymere over pak hem beet vijf jaar is, zegt hij: "De dienstverlening van Ymere is niet hetzelfde als die van een Vodafone, ING of Sanoma. Wonen, en klantbediening om zorgeloos te wonen, vraagt om menselijk contact, begrip en empathie. Tegelijkertijd lenen flinke delen van de dienstverlening, met name het administratieve deel zoals betalen, inplannen van afspraken of huuropzeggingen zich goed om te digitaliseren en voor self service klantbediening. Ik verwacht dat de komende vijf jaar de helft of meer van de huidige klantvragen digitaal wordt afgehandeld. Omdat huurders dat zelf gemakkelijker vinden. En dat het resterende deel wat menselijk contact vraagt, nog steeds door medewerkers wordt afgehandeld. Wat heel mooi aansluit bij de dienstverlenende instelling van woningcorporaties." ■