

CRM: Customer Relations Management



Frank den Hollander f.j.den.hollander@ub.rug.nl
 Kristien Piersma k.i.piersma@rc.rug.nl

Fotografie: Gerhard Lugard

De stroomlijning van interne en externe dienstverlening

Sinds de herstructurering van vorig jaar bestaat bij het RC de unit CRM, Customer Relations Management. De nieuwe unit zorgt voor de stroomlijning van in- en externe dienstverlening.

Een gesprek met unithoofd Nanda Weiland.

Een van de hoofdredenen voor de herstructurering van het RC van vorig jaar was een meer klantgerichte en dienstgerichte aanpak van de werkwijze binnen de organisatie. Voorheen kende het RC drie afdelingen die in de loop van de jaren steeds groter waren geworden.

Aan de ene kant kregen die afdelingen meer taken erbij en aan de andere kant werd het steeds lastiger klant- en dienstgericht te werken. Dat dienstgericht werken is een aantal jaren geleden begonnen met het aanstellen van een proces- en kwaliteitsmanager.

Dienstgericht

Dienstgericht is een term die afkomstig is van ITIL, een methode om de dienstverlening zo in te richten dat je de klant zo goed mogelijk van dienst kan zijn. Er wordt een aantal diensten gedefinieerd die op een bepaalde manier zijn ingericht die de klanten kunnen afnemen. Er bestaat

een duidelijke overlap in klant- en dienstgericht. Bij een dienstgerichte werkwijze wordt vanuit de eigen dienstverlening gedacht en bij een klantgerichte werkwijze vanuit de klant.

Die klant- en dienstgerichte dienstverlening is iets waar we bij het RC dus al een tijdje mee bezig zijn. Omdat er nogal veel

werk in zat, is besloten om een speciale unit hiervoor in te richten: CRM, Customer Relations Management.

De unit CRM is voor de afronding van de herstructurering in september vorig jaar al begonnen met een adviestraject onder begeleiding van een consultant. Hierbij hebben we van tevoren





nagedacht over de inrichting en de opzet van de unit en welke acties genomen moesten worden. In september vorig jaar hadden we al een adviesrapport hierover liggen aan de hand waarvan we van start zijn gegaan.

Hoe is de unit opgebouwd?

De unit CRM bestaat uit drie onderdelen: Communicatiemanagement, Securitymanagement en Servicemanagement. Dat laatste onderdeel is relatief nieuw en heeft het afgelopen jaar de meeste ontwikkelingen doorgemaakt. Naast service level management wordt er bijvoorbeeld aan projectmanagement gedaan en behoren ook informatiemanagement en proces- en kwaliteitsmanagement tot de taken van het servicemanagement.

Het service level management bewaakt de kwaliteit van de dienstverlening. Er wordt gekeken of de afspraken die gemaakt zijn, gehaald worden. Als dat niet gebeurt, moet ervoor

worden gezorgd dat de mensen die die dienst verzorgen dat met een weten.

In de praktijk blijkt de combinatie van taken een gelukkige keus te zijn geweest. Op deze manier worden alle elementen met elkaar vermengd en vindt er een kruisbestuiving plaats. Hierdoor kom je weer tot nieuwe ideeën; dat blijkt heel goed te werken.

Je kunt CRM als een soort filter zien tussen de buitenwereld en de organisatie. De informatie komt binnen, gaat de organisatie in en omgekeerd. Wij proberen dat dan een beetje te sturen en te stroomlijnen, zodat de klant weet waar hij moet zijn voor bijvoorbeeld het aanvragen van nieuwe diensten en wat hij van het RC kan verwachten op het gebied van ICT-dienstverlening.

Klinkt een beetje bedrijfskundig en managementachtig.

We zijn juist heel concreet begonnen met het inventariseren van de huidige dienstverlening. Dus proberen te achterhalen welke unit wat doet, welke klanten en faculteiten nemen welke diensten af, wat voor diensten bieden we überhaupt aan. We hebben daar een database voor gemaakt, zodat er snel overzichten gemaakt kunnen worden wanneer daar behoefte aan is.

De inventarisatiefase is een vrij belangrijke fase geweest, dat heeft een maand of drie geduurd. Ook hebben we intern met alle units gesproken en gevraagd wat zij allemaal aan diensten hebben, wat er open staat, welke dingen zijn blijven liggen. Aan de hand daarvan hebben we een actiepuntenlijst gemaakt met punten die we voor de units moeten gaan aan-

pakken.

Daarnaast heb ik samen met de nieuwe directeur van het RC, Koos Duppen, de faculteiten bezocht. Hij ging bij de faculteiten op bezoek om kennis te maken en ik heb tegelijkertijd een inleiding gegeven over CRM. Zo kon ik alvast kijken welke punten er bij de faculteiten lagen en een overzicht geven van de dienstverlening die die faculteiten bij het RC afnemen.

Na de inventarisatie zijn we begonnen al die diensten een uniforme beschrijving te geven. Daar zijn we nu mee bezig en het is de bedoeling om dat in september af te ronden. Vervolgens worden dan alle SLA's omgezet naar een nieuwe vorm op basis van deze dienstbeschrijvingen.

Wat zijn Service Level Agreements?

Een Service Level Agreement (SLA) is eigenlijk pas het laatste onderdeel van het traject. Als een faculteit een nieuwe dienst van ons wil afnemen, dan komen ze allereerst met een vraag. Er komt ergens binnen de organisatie een mailtje of een telefoontje binnen, bijvoorbeeld dat men een Oracle database-dienst wil afnemen. Dan volgt een gesprek over wat men precies wil hebben. Daar wordt een verslag van gemaakt, een Service Level Request. Dat wordt gebruikt om binnen de organisatie te laten zien wat de klant wil. Samen met de verantwoordelijke personen binnen het RC wordt er een concept-SLA gemaakt, gebaseerd op standaard dienstbeschrijvingen. Wanneer we bepaalde dienstverlening nog niet in ons pakket hebben, kan dat natuurlijk ontwikkeld worden. Deze

>Het is geen zakelijke benadering; ik zou het professioneel willen noemen<

concept-SLA gaat terug naar de aanvrager, inclusief een kostenplaatje.

Er kunnen dan nog een aantal onderhandelingen volgen, dat hangt een beetje af van hoe ingewikkeld het is. Als alle afspraken helder zijn, wordt de SLA pas getekend. We zijn nu bezig om van de dienstbeschrijvingen een soort pakketje te maken van aparte onderdelen die gemakkelijk tot een geheel gemaakt kunnen worden, een portfolio.

In vergelijking met een paar jaar geleden is dat een hele zakelijke benadering van wat het RC voor de faculteiten en diensten doet.

Ik zou het professioneel willen noemen. Het is een professionalisering van de dienstverlening. Verzakelijking in een universitaire omgeving is een beetje tegenstrij-

dig. Service level management of servicemanagement in een commerciële organisatie is heel duidelijk: je levert en mensen betalen. Dat is een puur zakelijke relatie. Maar in een universitaire omgeving is dat niet zo helder en strikt gescheiden.

Bospad

Het is de bedoeling om duidelijk te krijgen wat je afspreekt. Hoe je dat afspreekt, maakt in wezen niet eens zo heel veel uit; een SLA is ook maar een middel om iets op papier te zetten. Het kan ook op de achterkant van een bierviltje, maar deze vorm is wel handig. Het gaat er eigenlijk om patronen te scheppen waarmee het grootste gedeelte van het werk gedaan kan worden. Maar op het moment dat er een afwijking is, moet dat altijd kunnen.

Als je een bos hebt, dan heb je een pad waar je negen van de tien keer

langsloopt en dat pad is gewoon breed uitgesleten: duidelijk zichtbaar en duidelijk begaanbaar. Als je gewoon van A naar B moet, ga je gewoon langs dat pad.

Maar het kan zijn dat er soms, omdat er toevallig ergens in het bos de bosbessen rijp zijn, een klein, smal paadje genomen moet worden om bij die bosbessen te komen. Dan moet die tiende keer toch het andere pad worden genomen. Maar dat is dan een afwijking van de standaard met reden, een bewuste keus.

Het gaat er om dat die negen van de tien gevallen zo goed mogelijk worden beschreven zodat daar zo min mogelijk over nagedacht hoeft te worden. Op die manier is er ook tijd om dat leuke paadje te kunnen nemen. Het is intern ook echt bedoeld als tijdswinst en efficiëntiewinst. Het is niet de bedoeling dat alles log wordt, we moeten slagvaardig kunnen blijven reageren.

Als klant zien jullie duidelijk de eenheden van de universiteit.

Gaat customer relations ook over de 'gewone' klanten, zoals de medewerker die een kabelabonnement heeft?

Er zijn klanten op diverse niveau's, daar kun je lang over filosoferen. Is de klant degene die betaalt? Is de klant degene die de dienst gebruikt? Dat zijn allemaal verschillende typen klanten.

Binnen de universiteit heb je ook te maken met RUG-brede dienstverlening, zoals Nestor of GAL. Dat zijn zaken die het RC voor de hele universiteit doet. De klant is in dat geval het College van Bestuur (CvB). Het CvB betaalt ons en wij verlenen daar allerlei diensten voor.





➤ We hebben ook overleg met de Portefeuillehouders Middelen van faculteiten, met de IT-hoofden over diensten die faculteiten afzonderlijk van het RC afnemen. Met eindgebruikers van de dienstverlening, bijvoorbeeld abonnees van de Opritkabeldienst, hebben we minder direct te maken. Zij nemen contact op met de RC Servicedesk wanneer zij een probleem hebben.

Faculteiten

Wanneer bij een faculteit een server down is, belt de IT-beheerder de storingsdienst. Dat blijft ook zo, daar gaan wij niet tussen zitten. Alleen moeten wij op gegeven moment natuurlijk wel weten wat er is gebeurd. Wij moeten als servicemanagement ergens in het proces een melding krijgen van wat er aan de hand is geweest en hoe het is opgelost. Zo krijgen we een overzicht van wat er fout en goed gaat of wanneer een service level niet wordt gehaald.

Die signalen zullen we op de een of andere manier ergens vandaan moeten krijgen. Maar het is niet zo dat alle meldingen bij ons binnen gaan komen en dat wij als een verdeelpunt gaan zeggen wie wat

moet gaan doen. Het gaat ons er meer om dat wij de kwaliteit van de dienstverlening bewaken.

Wat gebeurt er met de bestaande SLA's?

We werken als RC al een jaar of drie, vier met SLA's, we bouwen voort op datgene wat er al ligt. Die SLA's zijn we wel aan het omwerken naar een nieuwe opzet. Op die manier worden de SLA's uniform gemaakt.

Dezelfde onderdelen moeten in de verschillende SLA's zoveel mogelijk met elkaar overeenkomen. Dat maakt het zowel voor ons als voor de klant gemakkelijker. Die uniformering is iets waar we op dit moment druk mee bezig zijn.

Wat is de reactie van de faculteiten?

Positief. Er is behoefte aan duidelijkheid en helderheid. Soms is het eerst wel een beetje eng, het kan heel spannend zijn als dingen duidelijk worden. Maar op het moment dat wordt uitgelegd waarvoor het is, en het ook voor hun uiteindelijk prettiger werken is, dan is men wel om. Datzelfde geldt overigens ook voor de mensen binnen het RC.

Portfolio

We zijn nu heel hard bezig om in september alle dienstbeschrijvingen af te ronden van de bestaande diensten zoals we die nu kennen. Hierdoor moet duidelijk zijn wat de dienst inhoudt, wat men precies krijgt, wat de afnemer er voor moet doen, hoe dat intern allemaal geregeld is. Dat wordt een portfolio van de bestaande dienstverlening van het RC en die wordt ook op de website van het RC gepubliceerd.

We hebben overigens niet alleen diensten maar we hebben ook producten. Applicatieontwikkeling bouwt applicaties, Onderwijs levert opleidingen. Die onderdelen komen ook in het portfolio. Zo krijg je een heel breed overzicht van wat het RC allemaal te bieden heeft.

Gezien het feit dat wij zo efficiënt mogelijk willen zijn, willen we die dienstbeschrijvingen dus ook gebruiken voor de SLA's. Ze dienen als het ware als basis voor de SLA's. Als we die dienstbeschrijvingen hebben, kunnen we heel gemakkelijk alle SLA's in een standaard format gaan gieten.

De faculteiten en het CvB en iedereen die van ons een dienst afneemt, krijgt zo'n map en een overzicht van wat men aan dienstverlening bij ons afneemt. Het is de bedoeling dat we daarmee heel duidelijk laten zien wat we als RC hebben, wat men van ons kan krijgen en verwachten. <

Link

- www.rug.nl/rc