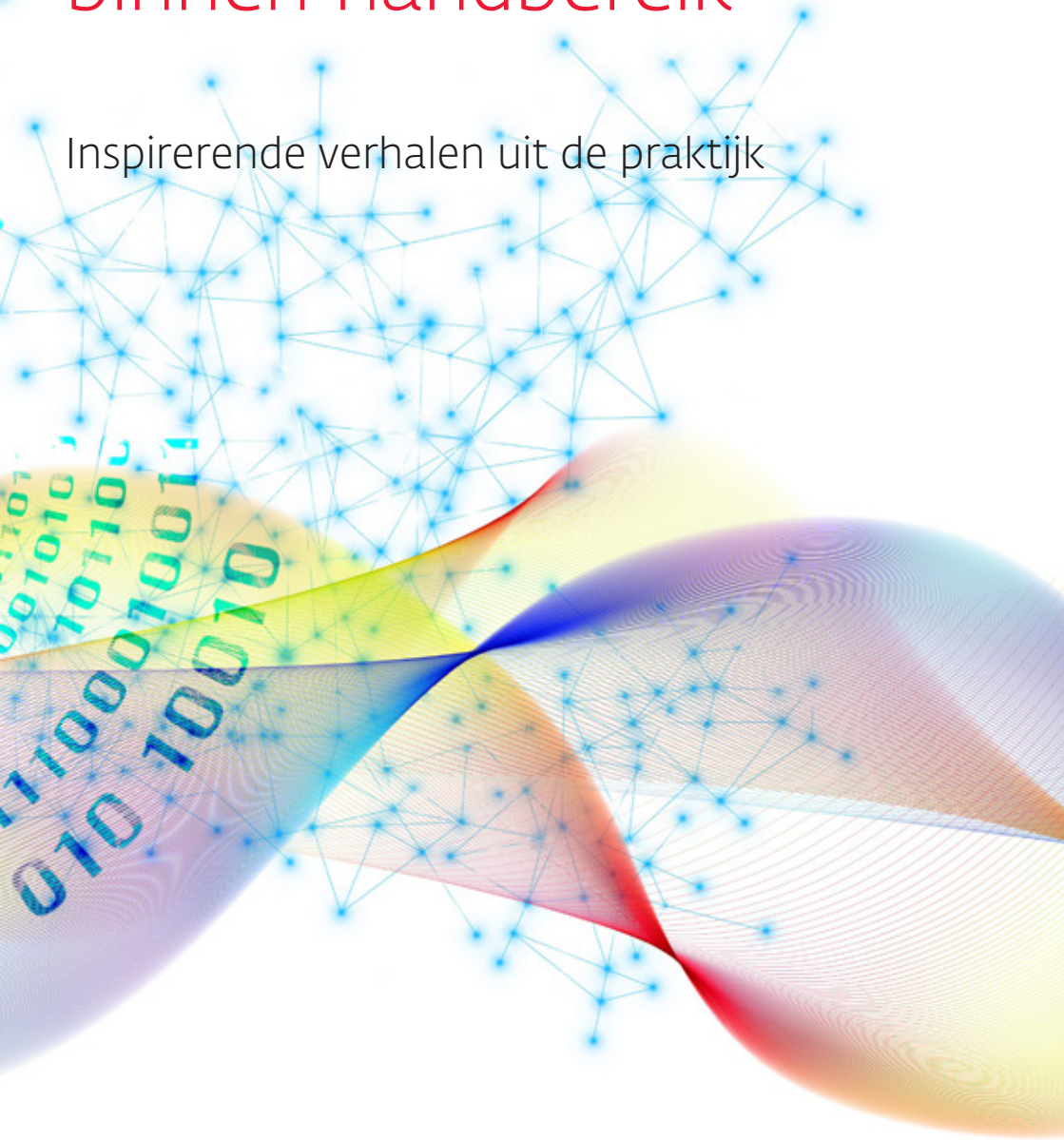
Datagedreven werken binnen handbereik

Inspirerende verhalen uit de praktijk



Zuyd Onderzoek

Inhoud

Voorwoord 4

Van automatisch faxen naar datagedreven maatwerk:
30 jaar pionieren met data | Rik Loffeld 6

Personal touchpoints: op het juiste moment in contact met de klant
dankzij data en marketing automation | Nina Fijen en Astrid Schiepers 10

Niet naar het één kijken zonder het andere mee te nemen
Svenja Widdershoven 14

Met data en technologie de ontmoeting stimuleren | Jenny Amanchar 18

Van acquisitie tot automatisering: ECO Wheat Collection weet raad
met data | Nina Fijen en Astrid Schiepers 22

Datagedreven werken en de juridische sector: A match made in heaven
Eric van de Luijtgaarden 26

Communicatie optimaliseren met data: het is makkelijker dan je denkt
Svenja Widdershoven 30

Bolletjes de uitspraken, lijntjes de verwijzingen: applicatie Web of Law
visualiseert de stand van het recht | Lucas Lieverse 34

Van beschrijven naar voorspellen: de toekomst van datagedreven HR
Jenny Amanchar 38

Hoe nu verder? Vier adviezen voor geïnspireerde mkb'ers
Mark Pluymaekers 42

TRANSITION THEMES

Voorwoord

Volgens vooraanstaande economen staan we aan de vooravond van de Vierde Industriële Revolutie. Een revolutie die wordt gekenmerkt door razendsnelle ontwikkelingen in vakgebieden als robotica, biotechnologie, 3D-printing, virtual reality en Internet-of-Things. Stuk voor stuk ontwikkelingen die mogelijk worden gemaakt door dezelfde grondstof: data.

Ook bij Zuyd Hogeschool is deze transitie niet onopgemerkt gebleven. In onze opleidingen bereiden we studenten voor op een toekomst waarin werken met data – ongeacht het vakgebied – niet langer is voorbehouden aan specialisten. In onze lectoraten doen we onderzoek naar nieuwe toepassingen van *data analytics* en *artificial intelligence* en naar de impact van die toepassingen op de economische beroepspraktijk.

Dat doen we niet alleen vanuit wetenschappelijke interesse, maar ook omdat we bedrijven in Limburg willen helpen bij de transitie naar een datagedreven economie. Met name voor mkb-bedrijven is het belangrijk om digitaal vaardiger te worden, schreef toenmalig gedeputeerde Hans Teunissen in 2019 in een rapport van de Provincie Limburg. Sommige bedrijven moeten op zoek naar nieuwe businessmodellen, terwijl andere met slim gebruik van data processen kunnen stroomlijnen en kosten besparen. Weer andere moeten nieuwe marketingkanalen aanboren om voeling te houden met hun doelgroep.

We beseffen dat dit voor de gemiddelde mkb'er nogal wat betekent. Als alle bedrijfsprocessen en organisatie-onderdelen geraakt kunnen worden door deze transitie, waar moet je dan beginnen? Hoe vertaal je een abstracte ambitie als 'digitaal vaardiger worden' in een eerste concrete stap? Met dit boekje hopen we mkb'ers daarbij te helpen. Door verhalen op te tekenen van bedrijven die op een gegeven moment gewoon zijn begonnen met datagedreven werken, en daar nu de vruchten van plukken. Of ondernemers die andere bedrijven ondersteunen door slimme diensten aan te bieden, of simpelweg een beetje hulp bij het instellen van een applicatie.

Hopelijk inspireren deze verhalen u als ondernemer om een eerste of volgende stap te zetten richting digitale volwassenheid. Want uiteindelijk begint elke succesvolle innovatie met inspiratie!

Veel leesplezier gewenst,

Roger Bemelmans, lector *Data Intelligence*
Steven de Groot, lector *Innovatief Ondernemen*
Ankie Hoefnagels, lector *Global Minds @ Work*
Eric van de Luijtgaarden, lector *Preventive Law*
Mark Pluymaekers, lector *Professional Communication in a Digitalizing Society*
Kay Schröder, lector *Datavisualisatie*
Jol Stoffers, lector *Employability*
Martijn Zoet, lector *Future-Proof Financial* en (bijzonder) lector *Data-driven Hospitality*

Van automatisch faxen naar datagedreven maatwerk: 30 jaar pionieren met data

Door Rik Loffeld

Wanneer telecom, beveiliging, domotica en ICT de kern vormen van je dienstverlening, is het logisch dat je de potentie van data eerder herkent dan andere mkb-bedrijven. Maar een bedrijf dat al voor de opkomst van het internet gebruik maakte van data om de dienstverlening te verbeteren, mag zich met recht een pionier noemen.

Norbert Dehing, sinds 2010 mede-eigenaar van Petit .verbindt.., herinnert het zich nog goed. In de jaren '90 werd zijn bedrijf bijna letterlijk platgebeld door klanten die vragen hadden over de status van een reparatie. "Klanten wilden graag weten wanneer ze hun apparaten terug konden verwachten, maar door de vele telefoontjes hadden de reparateurs steeds minder tijd voor de reparaties zelf." Hij ontwikkelde een programma dat op een database kon worden losgelaten om de continue stroom aan reparatievragen te reguleren. "Voor alle inkomende reparaties werd een fax klaargezet die 's nachts automatisch werd verstuurd. Dat leidde tot een reductie van 75% in de telefoongesprekken, waardoor onze reparateurs zich eindelijk weer konden bezighouden met repareren."

Norbert, die in 1994 als afstudeerder vanuit de opleiding HTS Telematica binnenkwam bij het bedrijf, heeft door de jaren heen veel technologische ontwikkelingen voorbij zien komen die impact hadden op de dienstverlening en werkprocessen binnen Petit .verbindt... Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een gevestigde naam, maar in de beginjaren bracht de pioniersgeest rondom datagedreven werken ook wel uitdagingen met zich mee. "Zeker in het begin was het bij grote organisaties een uitdaging om als sterke partner te worden gezien, omdat zij werken met data beschouwden als pionieren en daardoor risicovol. Ook werden vraagstukken vanuit het oogpunt van beheersbaarheid en schaalbaarheid vaak platgeslagen en uitgerold over meerdere afdelingen, terwijl onze filosofie meer gericht was op maatwerk."

Maatwerk is nog steeds het belangrijkste uitgangspunt bij Petit .verbindt...
Het geleverde product is misschien niet uniek, maar de kwaliteit van de dienstverlening en het langdurige wederzijdse commitment is dat wel. "We willen altijd die stap extra zetten, echt goed naar de klant luisteren en investeren in de relatie. Als we dan samen met de klant een plan uitwerken en met behulp van een creatieve oplossing de verwachtingen kunnen overtreffen, is de dienstverlening ook voor ons geslaagd."

Norbert Dehing

"Techniek en technologie kunnen nog zoveel vooruitgang boeken, de mensen blijven het verschil maken."

Uiteraard vraagt dit wel iets van de organisatie, zowel op technologisch vlak maar ook van de medewerkers die in gesprek gaan met de klant. "Niet alleen de technologie heeft een vlucht genomen, ook de menselijke aspecten van het klantgericht werken zijn steeds belangrijker geworden," aldus Norbert. Petit . verbindt.. levert diensten op drie gebieden: bereikbaarheid, connectiviteit en veiligheid.

Sommige klanten komen met een concrete vraag die past bij één deelgebied, andere klanten juist met een globale vraag. "Je moet de achterliggende behoefte analyseren zodat je de best mogelijke totaaloplossing kunt bieden zonder de klant van het kastje naar de muur te sturen."

Kijkend naar de toekomst zit de uitdaging volgens Norbert niet zozeer in het bijbenen van de technologie, maar in het dicht bij jezelf blijven. "Dit heeft ons gemaakt tot wie we zijn. We bouwen een persoonlijke connectie met de klant en laten daar de dienst op aansluiten. Techniek en technologie kunnen nog zoveel vooruitgang boeken, de mensen blijven het verschil maken."

Even terug naar de data. Norbert erkent dat datagedreven werken binnen het mkb nog steeds in de kinderschoenen staat. "Veel mkb'ers realiseren zich niet hoeveel data ze al hebben en welke waarde ze daaruit kunnen halen. Ze vinden hun eigen onderbuikgevoel vaak belangrijker." Om de potentie van data te benutten, is samenwerking cruciaal. "Ik hoop dat mkb'ers meer gaan samenwerken. Wij staan er in ieder geval voor open. Er is niets mis met hulp vragen aan partijen met een andere expertise. Als je bij een klant signaleert dat er naast een ICT-vraagstuk ook een onderliggend managementvraagstuk speelt waarin je zelf geen expertise hebt, schakel dan een andere partij in die hierbij kan helpen."

De Brightlands Campussen, waar kennisinstellingen, overheid en bedrijven samen werken aan nieuwe innovaties, kunnen volgens Norbert als vliegwiel dienen. Petit .verbindt.. is in dit kader ook een samenwerking aangegaan met het MKB-Datalab op de Smart Services Campus in Heerlen. "Ik ben groot voorstander van een nauwere samenwerking tussen onderwijs en het mkb, zodat we jongeren kunnen behouden voor de regio." Voor zijn collega-ondernemers heeft Norbert nog een laatste tip: "'Doe vooral waar je plezier in hebt, en hou de focus op waar je energie van krijgt. Als je 90% van je werk leuk vindt dan kun je die andere 10% ook weer aan."

Personal touchpoints: op het juiste moment in contact met de klant dankzij data en marketing automation

Door Nina Fijen en Astrid Schiepers

'Obsessed with details' prijkt er in grote letters op de homepage van Formani. De producent van *designer architectural hardware* past dit credo niet alleen toe op haar producten maar ook in haar online marketingstrategie. Hoewel hun klanten over de hele wereld zitten, zetten ze sterk in op het leggen en houden van persoonlijk contact. De truc? Een slimme combinatie van data, focus en marketing automation.

Formani produceert en levert raam-, deur- en meubelbeslag voor het luxe segment. Een groot deel van de producten is ontworpen door topdesigners zoals Piet Boon en Jan des Bouvrie. De deurkrukken en raamgrepen van het Nederlandse familiebedrijf zijn wereldwijd geliefd onder architecten en interieur-ontwerpers. "Je ziet ons oog voor detail overal in terugkomen, in onze producten, verpakkingen, service en in onze catalogus," vertelt marketingmanager Charlene Scheer. "Onze catalogus is een luxe koffietafelboek van 600 pagina's, boordevol inspiratie. Het staat centraal in onze marketingactiviteiten."

De online marketingactiviteiten richten zich vooral op de architecten en designers. "Wij verkopen zelf niet rechtstreeks aan de doelgroep, daarvoor hebben we onze distributeurs, agenten en dealers. We zetten online marketing in om te inspireren met onze producten en zo een merkvoorkeur te creëren." Door veel te testen heeft Charlene ontdekt dat Instagram en LinkedIn voor Formani de meest aantrekkelijke social-mediakanalen zijn. Daarbij wordt er onder meer gestuurd op *referrals*. Wanneer bekend is dat iemand producten van Formani gebruikt bij een project, ontvangt die persoon na enige tijd een mail met de vraag of er mooie foto's zijn die gedeeld kunnen worden. Door hier continu om te vragen wordt Formani volgens Charlene steeds vaker getagged, wat veel gratis publiciteit oplevert: "Wanneer bepaalde designers ons taggen dan groeit ons volgeraantal aanzienlijk."

Na het zien van een mooi plaatje, vaak van een interieur, komt een klant op de website terecht waar hij kennismaakt met de collecties en producten. De website is onlangs compleet vernieuwd, staat volledig in het teken van het credo 'Obsessed with details' en neemt de bezoeker mee in de wereld van details, design en vakmanschap. "Al onze communicatie is erop gericht om mensen iets te laten aanvragen, bijvoorbeeld onze catalogus, een leaflet of een sample," licht Charlene toe. "Dan heb ik hun gegevens en dan begint het eigenlijk pas. Dan zitten ze in onze funnel."

Alle activiteiten die Charlene onderneemt hebben als hoger doel het genereren van zogenaamde *marketing qualified leads*. "We beschouwen iemand als een

marketing qualified lead wanneer een persoon tot de juiste doelgroep behoort (architect of interior designer), actief is in het hoge segment en aantoonbare interesse heeft in onze producten. Deze interesse kan bijvoorbeeld getoond zijn door het aanvragen van onze catalogus. De marketing qualified lead komt vanaf dat moment in onze marketing automation tool terecht."

Alle leads worden in de marketing automation tool op automatische wijze in groepen verdeeld. Als een interior designer of architect zich oriënteert omdat hij op dit moment een project heeft, wordt hij geclassificeerd als 'first priority'. "Als de aanvrager op dit moment met een project bezig is dan moeten onze salesmedewerkers binnen een week contact opgenomen hebben."

De follow-up wordt gedaan door de distributeurs, agenten of, voor de Nederlandse markt, onze salesmedewerkers. Daarnaast blijft Formani zelf in beeld met behulp van marketing automation. Hierdoor is het namelijk mogelijk geautomatiseerde follow-up mails te sturen. Dat laatste is belangrijk volgens Charlene: "In het begin gaven we de klant aan de distributeur en dan was die klant eigenlijk 'weg'. Nu kunnen we beter bijhouden of de lead goed wordt opgevolgd. Wij willen dat iedereen persoonlijk wordt benaderd, service hoort bij ons bedrijf. Dus nu vragen we per e-mail hoe een project verder is verlopen en of ze een keuze hebben kunnen maken voor ons deurbeslag."

De follow-up mails kunnen worden onderverdeeld in persoonlijke mails en inspiratiemails. De meeste automations bestaan uit drie persoonlijke mailtjes en zo'n twee tot drie inspiratiemails. Bang dat het automatiseren van de follow-up e-mails leidt tot een onpersoonlijke benadering, is Charlene niet: "De mail is dan wel geautomatiseerd, maar de inhoud is persoonlijk gemaakt en de mail is afkomstig van een persoonlijk mailadres. Heel veel mensen waarderen dat, ze sturen me een bedankje terug."

Met de onlangs vernieuwde website zal de communicatie nog persoonlijker worden. Elk product heeft een eigen URL, hetgeen Formani inzicht biedt in de interesse van de bezoeker. Charlene haalt als voorbeeld een bezoeker aan die een catalogus heeft aangevraagd en pas een tijd later de website weer bezoekt om producten te bekijken. "Dat kan betekenen dat die klant nu wel een project heeft en dan wil ik daar met een mail op in kunnen spelen. We willen ook dat mensen straks op de website producten of inspirerende foto's kunnen opslaan in een wishlist. Om dat mogelijk te maken, moeten mensen een mailadres achterlaten zodat ze later weer kunnen inloggen. Wij kunnen dan zien welke producten ze opslaan en hoe vaak ze terugkomen. Op basis van die informatie, kunnen we een mail sturen of de lead doorzetten naar onze sales agent. Precies op het juiste moment wil je aanwezig zijn."

Het marketing automation platform is voor Charlene inmiddels een onmisbare tool geworden. "Ik ben de enige marketeer op kantoor, maar met automation kan ik heel veel doen, veel mensen bereiken en vaak in de klantreis aanwezig zijn." Behalve dat het ontzettend veel tijd bespaart, levert automation ook inzichten op die waardevol zijn om de online marketing verder te verbeteren. Zo valt af te lezen via welk kanaal een lead is gekomen, hetgeen Charlene in staat stelt om te focussen op de kanalen die het meeste opleveren.

Voor ondernemers die met marketing automation willen starten heeft Charlene een aantal nuttige tips. "Om gegevens te verzamelen moet daar iets tegenover staan. Bij ons is dat onze mooie catalogus, maar het zou ook een whitepaper, kortingscode of trial membership kunnen zijn. Vanaf het moment dat je gegevens hebt kun je een automation flow opzetten. Hierbij kun je klein beginnen en steeds verder uitbreiden. Door gewoon te starten en te analyseren kom je vanzelf op mooie ideeën!" Om dit goed te doen is inzicht in de klant en de klantreis essentieel. Charlene raadt dan ook aan om te starten met een interne workshop waarbij persona's in kaart worden gebracht.

Charlene Scheer

"Vanaf het moment dat je gegevens hebt kun je een automation flow opzetten... Door gewoon te starten en te analyseren kom je vanzelf op mooie ideeën!"

Niet naar het één kijken zonder het andere mee te nemen

Door Svenja Widdershoven

Artificial intelligence, chatbots, analytics, search consoles, self-learning en algoritmes. Zomaar wat termen die Leora Limborgh, communicatieve duizendpoot bij Gamecardsdirect, laat vallen tijdens het interview. De 31-jarige alumna van de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie heeft een passie voor marketing en marketingcommunicatie. Zij volgt de ontwikkelingen in haar vakgebied op de voet. Waar een chatbot enkele jaren geleden alleen met een simpel ja, nee of een doorverwijzing kon antwoorden, is artificial intelligence inmiddels zo geavanceerd dat een chatbot ook uitgebreider antwoord kan geven op complexere vragen. Daarnaast bestaan er softwaresystemen die dankzij self-learning en datagebruik bruikbare teksten kunnen produceren over ieder gewenst onderwerp – én in staat zijn om feedback te geven op teksten geschreven door een mens. Leora 'vreest' dan ook dat er op termijn vrijwel geen menselijke hand meer te pas komt aan communiceren: "Eng, maar ook heel interessant hoe van alles geautomatiseerd wordt. En nu gebeurt dat eigenlijk alleen bij de grote bedrijven, maar ik denk dat het over 10 jaar overal de norm zal zijn".

Hoewel er al van alles mogelijk is op het gebied van datagedreven communiceren, raadt Leora mkb-bedrijven aan om 'klein' te beginnen. "Kijk naar de informatie die je hebt, begin daarmee. Begin klein en breid het stukje bij beetje uit. Dat is echt wel één van de beste adviezen die ik heb gekregen. In het begin zie je zoveel cijfers en data, heb je zoveel informatie, dat je denkt 'waar moet ik beginnen?' Belangrijk hierbij is om vooraf stil te staan bij de informatie die je zoekt. Je begint daarmee en kunt later altijd nog de informatie uitbreiden met een nieuwe metric."

Ook Gamecardsdirect is klein begonnen. De webshop, die digitale producten verkoopt in de gamingbranche (denk bijvoorbeeld aan PlayStation-tegoeden), liet zich eerst ondersteunen door een extern marketingbureau. "In het begin werd er heel weinig intern gedaan, we waren afhankelijk van het marketingbureau dat in de gaten hield op welke trends we konden inspelen. Er werd bijvoorbeeld gekeken naar nieuwe game-releases en hoe we onze contentplanning daarop konden afstemmen."

Toch besloot Gamecardsdirect op een bepaald moment om ook zelf meer met data te gaan werken. Daarbij werd gebruik gemaakt van de basic Google-tools, zoals Google Analytics en Google Search Console. Deze tools leveren data die nuttig zijn bij het vaststellen van doelgroep en hun verwachtingen, en het kiezen van de meest effectieve communicatiekanalen. Toch biedt het verzamelen van data via Google-tools lang niet alle vereiste informatie. Leora ziet de klantenservice bijvoorbeeld ook als een belangrijke informatiebron. Haar driedubbele

Leora Limborgh

"Datagedreven communicatie is meer dan de data halen en op basis daarvan communiceren."

functie – Leora is zowel marketeer, copywriter als klantenservicemedewerker – stelt haar dan ook in staat om data vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en te testen of aanpassingen ook leiden tot de gewenste effecten: "Het fijne aan betrokken zijn bij de klantenservice is dat ik meteen het effect zie van onze acties. Door data uit bepaalde tools te combineren met wat we hoorden bij de klantenservice, hebben we heel veel geleerd over onze klantgroepen en hoe zij ons zien. Zo bleek dat klanten met name tevreden waren over de service. Ze zagen ons als een bedrijf dat dingen snel oppakt als er iets misgaat met een bestelling. Op die sterkte zijn we gaan inspelen door proactief te reageren op reviews en met oplossingen te komen. Ook als er een slechte review wordt gegeven."

De voordelen van datagedreven communiceren beperken zich volgens Leora niet tot beter contact met klanten. "Datagedreven communicatie is meer dan alleen de data halen en op basis daarvan communiceren. Het betekent ook data delen en beslissingen nemen op basis van data. Zo bespreken we nu met onze leveranciers voorstellen die we kunnen onderbouwen met cijfers. Leveranciers waarderen dat we erbovenop zitten, heldere uitleg bieden en de resultaten eerlijk weergeven. Dit heeft ervoor gezorgd dat de samenwerking met de leveranciers hechter is geworden en we meer kansen kunnen benutten." Datagedreven communiceren vereist wat Leora betreft een helikopterview waarbij je informatie uit verschillende bronnen meeneemt, oog hebt voor relaties en durft te delen. "Ik denk dat open communicatie heel belangrijk is. Dat je duidelijk aangeeft wat je doelen zijn, wat je wil bereiken. En ook als iets niet goed is, dat je dat uitspreekt. Aangeven om welke redenen je iets niet goed vindt."

Wanneer we verder spreken over datagebruik binnen haar organisatie, vertelt ze ook open wat ze zelf lastig vindt aan werken met data. "Soms vind ik het lastig om data correct te interpreteren. Het is belangrijk om overzicht te blijven behouden en informatie in de juiste context te plaatsen. Zo kan het gebeuren dat je in een bepaalde maand minder websitebezoekers hebt dan de maand daarvoor, maar evengoed een stijgende omzet hebt. Dat zijn dan twee metrics die je toch naast elkaar moet bekijken. Je kunt niet naar het één kijken, zonder het andere daarbij mee te nemen."

Niet naar het één kijken zonder het andere mee te nemen. Dat is misschien wel een mooie samenvatting van hoe Leora omgaat met data en waarom Gamecardsdirect de chat nog zoveel mogelijk 'menselijk' houdt. Search consoles en analytics leiden tot rijke data, maar medewerkers zijn nog steeds je belangrijkste informatie- en communicatiemiddel. De beste beslissingen worden genomen als die twee zaken samenkomen.

Met data en technologie de ontmoeting stimuleren

Door Jenny Amanchar

Iedereen verdient een goede start. Dat was voor Guido Roijen van DUROI People (voorheen CUSTOBO) de belangrijkste motivatie om zich in eerste instantie te richten op het verbeteren van de onboarding-processen bij zijn opdrachtgevers. “Op dit moment worden medewerkers nog te veel beoordeeld op basis van beeldvorming. De uitdaging is om te zorgen voor een meer objectieve wijze van beoordeling, door met elkaar het goede gesprek aan te gaan. Daarvoor bieden wij met behulp van technologie en data een oplossing.”

Binnen het HR-vakgebied is het nemen van beslissingen op basis van data volgens Guido nog geen gemeengoed. “Een deel van de charme zit ‘m juist in het onderbuikgevoel, en veel HR-professionals zien dat ook als hun onderscheidend vermogen. Maar als je als HR-professional een meer strategische rol wil verwerven binnen je organisatie, moet je wel gebruik maken van de mogelijkheden die data en technologie bieden. Dan kun je het onderbuikgevoel objectiveren en korter op de bal spelen.”

Als concreet voorbeeld noemt Guido een app die leidinggevenden helpt om in contact te blijven met hun werknemers. “Niet iedereen voelt zelf aan wanneer een gesprek noodzakelijk of wenselijk is. De onboarding-app helpt leidinggevenden hierbij met behulp van reminders en andere triggers. Zo krijgen ze bijvoorbeeld op dag 5 na indiensttreding van een nieuwe medewerker de vraag of ze al samen een kopje koffie hebben gedronken. Ook wordt alle informatie over de medewerker gebundeld in deze app, zodat leidinggevenden niet meer in een klapper hoeven te kijken zoals vroeger.”

Een gesprekje bij de koffie kan dus één mogelijke uitkomst zijn, maar door data samen te brengen met HR-kennis kun je ook grootschaligere interventies in gang zetten en hun effecten zichtbaar maken. Denk bijvoorbeeld aan acties om de uitstroom te verminderen of het welbevinden van medewerkers te vergroten. Ook daarbij speelt de connectie volgens Guido een cruciale rol. “Bij een organisatie die kampte met een hoge uitstroom zijn we vertrokken medewerkers gaan opbellen. De aandacht die we ze gaven maakte echt verschil in de manier waarop ze dachten en spraken over hun ex-werkgever.”

Dit laatste voorbeeld laat zien dat de focus van DUROI People niet alleen ligt op onboarding, maar op de hele *employee journey*. “Bij veel van onze klanten vinden medewerkers hun weg niet binnen de organisatie, waardoor ze afhaken en de organisatie vroegtijdig verlaten. Dat onderstreept wat ons betreft de noodzaak voor een gepersonaliseerde HR-reis voor alle medewerkers. Uitstroom van medewerkers zal er altijd zijn. Het gras kan groener lijken aan de overkant, of

iemand is toe aan een nieuwe uitdaging. Op het moment dat medewerkers dan de juiste *employee journey* hebben doorgemaakt, worden ze ambassadeurs van de organisatie en blijven ze dat ook na hun vertrek."

In hoeverre staan mkb-bedrijven open voor een dergelijke aanpak? "Sommige klanten reageren meteen met 'gaaf, dat gaan we doen', terwijl anderen zeggen 'laten we bij het begin beginnen'," aldus Guido. "Bovendien hebben sommige mkb-bedrijven weinig data beschikbaar, of ze weten niet precies wat ze hebben en wat ze daarmee kunnen." Het grote voordeel van datagedreven werken is volgens Guido dat er nauwkeuriger inzicht ontstaat in interne processen en betrouwbaardere beslissingen worden genomen. "Waar iets speelt, kan dat sneller worden opgelost. Daarnaast verbeteren de relaties tussen collega's, leidinggevenden en medewerkers doordat je elkaar beter leert kennen. Al werk je samen met mensen die anders denken dan jijzelf, dankzij de data kijk je wel naar hetzelfde fundament."

Guido verwacht dat datagedreven werken een grote vlucht zal nemen, en denkt dat thema's als integriteit en ethiek daarbij steeds belangrijker worden. "Wij genereren bijvoorbeeld nieuwe data op basis van opdrachten en vragenlijsten. Dat doen we bewust anoniem, wat een geruststelling is voor medewerkers. De doelstelling is immers dat de dialoog wordt gestimuleerd. Je mag je niet laten verleiden tot het niveau dat je op persoonsniveau gegevens gaat delen, dat is gewoon heel link." Daarnaast erkent Guido ook de intrinsieke beperkingen van data. "Ik hoop dat men altijd het gesprek blijft voeren. Er zijn vandaag de dag heel veel databronnen beschikbaar waar je je voordeel mee kunt doen, maar blijf kritisch en nieuwsgierig naar het verhaal erachter."

Guido Roijen

"Blijf kritisch en nieuwsgierig naar het verhaal achter de data."

Van acquisitie tot automatisering: ECO Wheat Collection weet raad met data

Door Nina Fijen en Astrid Schiepers

Hoe zorg je ervoor dat je onderneming duurzaam is? Gewoon, uit afval waarde creëren en daardoor CO_2 reduceren, zegt Bas Latten, eigenaar van ECO Wheat Collection (EWC) Holding BV.

Door hun passie voor recreatief duiken werden Bas Latten en Sean Colombon geconfronteerd met de enorme plastic soep die de mens veroorzaakt vandaag de dag. Om bij te dragen aan een schoner milieu ging Bas in 2019 op zoek naar een duurzaam alternatief voor plastic. Zijn zoektocht eindigde in India bij het rest-afvalproduct van de tarweteelt, oftewel tarwestrostengels, een natuurproduct dat binnen 21 dagen gecomposteerd kan worden in onze natuur. Samen met Chemelot werd het product geperfectioneerd en inmiddels hebben ook de herontwikkelde rietjes met een dikkere diameter het levenslicht gezien.

Goede timing als je bedenkt dat plastic rietjes, vanwege strengere milieuregels, vanaf 3 juli 2021 definitief tot het verleden behoren. Dit is dus hét moment voor het Limburgse bedrijf om hun producten onder de aandacht te brengen van potentiële klanten. Niet alleen in Nederland, maar over de hele wereld. Sterker nog, naast de huidige klanten in Frankrijk, Portugal, Spanje, UK, Denemarken, Zweden, België, Duitsland en Saudi-Arabië, wil Bas de wereldkaart volledig afdekken (met distributeurs en agenten) en dus ook Australië, Nieuw-Zeeland, de Verenigde Staten en de Verenigde Arabische Emiraten inlijven.

Om klanten over de hele wereld te 'veroveren', moet je wel een bepaald niveau *digital maturity* in huis hebben. Dan kun je je natuurlijk suf gaan adverteren in allerlei media, maar Bas ontdekte al snel dat berichten via LinkedIn veel meer leads genereren. "Contact via LinkedIn verloopt veel organischer, je kunt continu zichtbaar zijn zonder dat mensen het idee krijgen dat ze de hele tijd worden benaderd met dezelfde boodschap." Maar om die strategie effectief te laten zijn, moet je wel slim gebruikmaken van data.

Bas geeft aan een systeem te hebben gebouwd waarmee in LinkedIn naar potentiële klanten (bedrijven) wordt gezocht. Zoekcriteria zijn bijvoorbeeld dat het bedrijf meer dan 10 miljoen omzet heeft en een *operational manager* evenals een *vice-president*, die gekoppeld zijn aan *sustainability*-groepen. De zoektocht naar klanten start dus volledig geautomatiseerd, maar als er wordt overgegaan tot communiceren, voegt Bas een persoonlijke touch toe aan de automatische berichten. Zo komen uit 70 nieuwe connecties circa vier serieuze afspraken voort.

Een belangrijke schakel in datagedreven werken is het Customer Relationship Management-systeem (CRM). "Ons CRM-systeem is gekoppeld aan LinkedIn," zegt Bas. Op het moment dat er in het CRM-systeem wordt aangegeven dat een lead opgevolgd moet worden, kan een medewerker klikken op de chatknop in het systeem. Deze knop leidt de medewerker direct naar de chat in LinkedIn. Dat scheelt een hoop geklik en gezoek in mails. Orders worden in de LinkedIn-chat besproken en geplaatst. "Wellicht verbaast dit mensen," zegt Bas, "maar dit is gewoon het nieuwe zakendoen."

Bij het nieuwe zakendoen hoort ook het benutten van LinkedIn en andere (social) mediakanalen, zoals Facebook en zoekmachine Google, als advertentieruimte. Op deze kanalen wordt geadverteerd met als voornaamste doel *inbound leads* te genereren: de juiste bezoekers naar je website te leiden. Ook bij dit conversieproces – van geïnteresseerde naar klant – werkt EWC met data. Zo zetten ze een *sponsored post campagne* in waarbij een potentiële klant zijn e-mailadres kan achterlaten. De marketing automation tool, genaamd ActiveCampaign, neemt vervolgens het stokje over door naar die e-mailadressen vier follow-up e-mails te sturen. Geen standaard verkoopmails, maar e-mails met relevante, doelgroepgerichte content, waarbij storytelling wordt toegepast. In de mails vertelt Bas over een uitdaging rondom plastic, zoals het restafval wereldwijd, the Ocean Cleanup en de voordelen voor de ondernemer om duurzaam te ondernemen. De e-mailreeks eindigt met een *call to action* om een afspraak in te plannen.

ActiveCampaign, de marketing automation tool, is geïntegreerd met Shopify, het systeem waar de website op draait. Door systemen aan elkaar te koppelen kan er nog slimmer worden gewerkt en gecommuniceerd met (potentiële) klanten: "Je kunt door het analyseren van deze data doelgroepen filteren en opvolgen. Iemand die actief op een mail klikt wordt anders benaderd dan iemand die niet op een mail klikt."

Een mix & match-aanpak hanteert EWC ook bij de advertentiecontent die zij produceert. Ieder kwartaal wordt er geïnvesteerd in het maken van nieuw beeldmateriaal dat past bij de weldoordachte *unique selling points* en waardeproposities van het bedrijf, evenals de vragen en quotes die het bedrijf graag voorlegt aan (potentiële) klanten. "Wat de marketeer alleen nog maar hoeft te doen is elke dag random klikken, aan de ene kant op een foto en aan de andere kant op tekst. Hierdoor krijg je combinaties die telkens anders zijn."

Het gaat EWC voor de wind; het bedrijf gaat verschillende soorten rietjes fabriceren in diverse maten en verpakkingen en legt zich ook toe op het produceren van bestek eind van dit jaar. Dit betekent dat processen complexer worden en dat maakt het overkoepelende Enterprise Resource Planning (ERP) systeem van Exact onmisbaar voor het bedrijf, zegt Bas. "Het ERP-systeem automatiseert en verbindt de bedrijfsprocessen binnen een organisatie van inkoop tot levering." Produceren en distribueren (wereldwijd) zijn daarbij de belangrijkste processen. "Er zijn straks zoveel combinaties van producten, dat voorspellen zonder zo'n systeem niet meer mogelijk is," denkt Bas.

Nu EWC enkele jaren bestaat en het bedrijf een groei doormaakt, blijkt een ERP-systeem onmisbaar, maar wat was essentieel toen het bedrijf startte? Welke tip heeft Bas voor startende ondernemers? "Funnels bouwen! De basisopzet van een funnel bouwen heeft ons drie maanden gekost, een behoorlijke drempel voor een starter." Nu kan de funnel nog verder geperfectioneerd worden. Data die absoluut verzameld moeten worden zijn naam, e-mailadres en telefoonnummer. De naam is nodig om iemand op te volgen, het e-mailadres in verband met e-mailmarketing en het telefoonnummer voor het geval iemand niet reageert op de follow-ups. In zo'n geval "altijd (na)bellen en bij de voornaam aanspreken!" Bas heeft nog meer tips voor collega-ondernemers. Zo raadt hij aan podcasts te overwegen. Volgens Bas gaan podcasts groot worden; hij spreekt over 300 miljoen podcasts die per dag beluisterd worden, een aantal dat in 2027 verdubbeld zal zijn. Daarnaast is Bas een groot voorstander van organisch zoekverkeer. "Zorg dat je zoveel aanwezig bent op social media dat mensen niet meer om je heen kunnen. Goede content is van groot belang. Ga voor *sustainable visibility*."

"Je kunt door het analyseren van deze data doelgroepen filteren en opvolgen. Iemand die actief op een mail klikt wordt anders benaderd dan iemand die niet op een mail klikt."

Bas Latten (links) en Sean Colombon

Datagedreven werken en de juridische sector: A match made in heaven

Door Eric van de Luijtgaarden

Op een uiterst inspirerende toon spreekt Jurgen van Diesen over een werkelijkheid die voor juristen tien jaar geleden voor onmogelijk werd gehouden. Jurgen, manager Business Support en Development bij Stichting Achmea Rechtsbijstand (SAR, onafhankelijk en zonder winstoogmerk), vertelt namelijk hoe juristen bij SAR tegenwoordig datagedreven werken. De stichting die rechtsbijstand verleent aan verzekerden van alle grote Achmea verzekeringsmerken (Avero, Centraal Beheer, FBTO, Hema, Inshared en Interpolis) zag datagedreven werken als een oplossing voor de enorme hoeveelheid werk die er lag. "Het is allemaal geen *rocket science*, er was geen eurekamoment," zegt Jurgen. "Datagedreven werken is eigenlijk het organisch gegroeide antwoord op de vragen: 'Hoe kunnen we de veelheid van zaken die van particulieren en de ondernemers op ons afkomen goed managen?', 'Hoe kunnen we de klant optimaal bedienen?', en 'Hoe kunnen we de juridische kennis die we in huis hebben optimaal voor klanten inzetten?'"

Over juridische kennis beschikt Jurgen meer dan genoeg. Van huis uit is hij klassiek juridisch geschoold, maar Jurgen heeft daarbij een sterk ontwikkeld gevoel voor digitalisering, nieuwe ontwikkelingen en is bijzonder klantgericht. Bij de beslissing om datagedreven te werken, stonden kwaliteit van het werk en klantgerichtheid dan ook centraal: "Leidend is geweest dat de organisatie goed staat, dat juristen op hun specialisme kunnen worden ingezet, maar vooral dat klanten optimaal het gevoel hebben dat hen recht gedaan wordt, ook wanneer een zaak niet in hun voordeel uitpakt."

Er zijn veel, heel veel klanten te bedienen. Per jaar komen er gemiddeld 150.000 verzoeken tot rechtsbijstand bij SAR binnen. Door veelgevraagde informatie en antwoorden op de meest voorkomende vragen proactief aan te bieden, blijft het werk behapbaar. "Klanten kunnen op de website (achmearechtsbijstand.nl) of door te praten met onze virtuele assistente Sara (Google Assistent 'praat met Achmea rechtsbijstand') al veel informatie vinden." Ook is het mogelijk via de website een zaak te melden. Hiervan verschijnt automatisch een melding in het casemanagement-systeem (MijnZaak-omgeving).

Proactief informatie bieden en klanten hun eigen digitale omgeving bieden is niet zo vooruitstrevend als een ander systeem dat SAR toepast: *scripting*. Het grote aantal verzoeken tot rechtsbijstand en de diversiteit aan verzoeken heeft SAR doen besluiten te gaan werken met scripts. De organisatie heeft circa 1500 zaaksoorten beschreven, variërend van consumentenkoop, familiezaken, arbeidsrecht tot contracteren. Een klant krijgt, na omschrijving van zijn situatie, direct een antwoord op zijn vraag óf wordt doorgestuurd naar een gespecialiseerde jurist van SAR. Deze juristen hebben een kenniskaart. Deze kenniskaart is

én inhoudelijk op het specialistisch rechtsgebied toegesneden én toegesneden op de vraag om wat voor soort klant het gaat; ondernemer of particulier. Dankzij de fijnmazige intake via het script is de juiste informatie paraat, en daarmee wordt al heel snel duidelijk welke acties er nodig zijn. Een klant wordt direct netjes te woord gestaan en vanaf moment één kan gezocht worden naar een adequate oplossing.

Automatisering neemt ook organisatorisch werk uit handen. Na aanmelding van een zaak bekijkt het systeem welke jurist, binnen een bepaalde straal, beschikbaar is en in welke mate diens specialisme past bij de zaak. Zo wordt duidelijk welke jurist de benodigde specialistische kennis en mogelijkheden heeft (tijd, locatie) om een klant te helpen. Dit alles kan worden bepaald doordat de kennis en agenda's van juristen gekoppeld zijn aan het systeem. Dat werkt niet alleen prettig voor klanten, maar ook voor de organisatie. Met één druk op de knop is de zaak ondergebracht en wordt de klant stap voor stap bijgestaan, zonder dat het geanonimiseerd is of de klant van callcenter medewerker naar callcenter medewerker wordt gestuurd. Er vindt een mooie verbinding plaats tussen de klant en de lokale jurist die zich, dankzij zijn inhoudelijke kennis, optimaal kan inzetten voor de klant. Een match made in heaven.

Wanneer het om datagedreven werken gaat, loopt SAR dankzij Jurgen en zijn team voorop in de sector. Deze wijze van werken gaat echter ook met uitdagingen gepaard. "Het is niet allemaal even gemakkelijk in de datagedreven rechtsbijstandsverlening, er zijn ook uitdagingen," zegt Jurgen. Zo bestaat de vraag hoe je goede mensen binnen je organisatie houdt en hoe je ervoor zorgt dat er niet te lichtzinnig wordt gedacht over dat eerste, essentiële klantcontact. Ook aan scripting kleven de nodige uitdagingen. Goede scripts van klantsituaties zijn van grote waarde, maar vereisen veel kennis en vaardigheden van ervaren juristen. En natuurlijk zijn er de gevaren van datalekken en privacykwesties, al is SAR heel ver met de bescherming van hun datagedreven systeem. "De allerbelangrijkste uitdaging blijft echter de menselijke maat," zegt Jurgen. "Datagedreven rechtsbijstand kan alleen succesvol worden als de mens achter de casus altijd voorop blijft staan."

Naast uitdagingen, blijft er ruimte voor vernieuwing en dromen. Jurgen heeft inmiddels veel contact met het Lectoraat Preventive Law van Zuyd Hogeschool, omdat SAR graag wil werken aan het voorkomen van juridische problemen. Door middel van kunstmatige intelligentie wil SAR algoritmes ontwikkelen waarmee op het internet vanuit allerlei externe bronnen relevante informatie kan worden *gescraped* (verzameld). Deze wijze van informatie verzamelen moet onder

Jurgen van Diesen

"Datagedreven rechtsbijstand kan alleen succesvol worden als de mens achter de casus altijd voorop blijft staan."

anderen leiden tot objectieve samenvattingen en verbetering van bestaande scripts. De droom is echter dankzij deze *scraping* trends te ontdekken. Klanten kunnen vervolgens alert worden gemaakt op problemen die er misschien nog niet zijn, maar wel verwacht worden. Zo wil SAR werken aan preventie in het recht.

Naast een meer preventieve aanpak droom Jurgen van gouden behandelpaden. Dat laatste houdt in dat door de hoeveelheid data goed te analyseren, te interpreteren en te valideren er scripts komen die klanten terstond van een juridisch antwoord voorzien. En wel op zodanige wijze dat, op basis van alle gerelateerde zaken uit het verleden (bijvoorbeeld op het gebied van burenrecht), een directe kant en klare oplossing geboden kan worden, waar alle partijen tevreden mee zijn. Een simpele druk op de knop zou het juridische probleem moeten duiden en idealiter uit de wereld helpen. Daarmee wil SAR bijdragen aan een klantvriendelijke oplossing maar vooral aan de beleving dat aan mensen recht gedaan wordt. SAR wil als onafhankelijke stichting staan voor juist deze beleving van rechtvaardigheid en daarmee een onderdeel zijn van een goed functionerende rechtsstaat. Het recht is er immers voor de mensen en niet andersom.

Communicatie optimaliseren met data: het is makkelijker dan je denkt

Door Svenja Widdershoven

"Mijn schoonmoeder is de beste ambassadeur en influencer die je kunt hebben," zegt Karlijn Raijmakers lachend. Nadat ze bij verschillende werkgevers ervaring had opgedaan met accountmanagement, marketingcommunicatie en sociale media, richtte ze in januari 2021 Your Strategeeks op. Haar belangrijkste doel: mkb-bedrijven helpen om hun communicatie te optimaliseren.

Karlijn heeft bewust gekozen voor het mkb als doelgroep. "Ik vind het fijn om met ondernemers aan tafel te zitten die net zo gepassioneerd zijn als ik. Mkb'ers zijn zó betrokken bij hun bedrijf, ze laten met trots zien wie ze zijn en wat ze doen. Ook leer ik op deze manier veel nieuwe bedrijven en sectoren kennen. Ik heb klanten in de interieurbouw en de goud- en zilverindustrie, werk voor een seks-webshop en andere e-commercebedrijven, heel divers. Dat is leerzaam, want iedere organisatie heeft zijn eigen strategie nodig."

Ondanks de verscheidenheid constateert Karlijn dat haar klanten vaak tegen dezelfde problemen aanlopen. "Mkb-bedrijven weten niet goed wat ze online moeten doen omdat die wereld continu verandert. Een nieuwe website is na drie of vier jaar weer gedateerd en doelgroepen verhuizen heel makkelijk van het ene sociale-mediakanaal naar het andere. Dan denkt een ondernemer misschien dat hij moet gaan adverteren op Facebook en Instagram, maar blijkt dat uiteindelijk weinig op te leveren." Ook krijgen bedrijven vaak tegenstrijdige adviezen. "De ene adviseur raadt een ondernemer aan om te gaan bloggen, waarna iemand anders zegt dat blogs niet belangrijk zijn. Terwijl de echte vraag niet is óf je moet gaan bloggen, maar wie die blogs dan moet gaan schrijven en met welke frequentie je ze publiceert."

Om erachter te komen wat werkt, is slim gebruik van data volgens Karlijn cruciaal. Voor een gemiddelde mkb'er klinkt dat misschien als tijdrovend en complex, maar in de praktijk valt dat wel mee, aldus Karlijn. "Je kunt al heel veel informatie halen uit Google Analytics. Daarop zie je welke posts leiden tot veel interacties, likes en shares en welke niet. Op basis daarvan kun je je strategie bijstellen en meer planmatig te werk gaan." Hoewel Google Analytics een relatief eenvoudig dataplatform is, vraagt het instellen ervan wel wat extra aandacht. "Daar besteed ik voor onze klanten behoorlijk veel tijd aan, maar na die handeling kun je als bedrijf zelf vooruit. In vier simpele stappen kun je ook als leek de belangrijkste data boven water krijgen."

Karlijn Raijmakers

"Door gebruik te maken van data kun je je strategie continu verbeteren en meer planmatig te werk gaan."

Wat volgens Karlijn ook altijd loont, is e-mailmarketing. Op zich niet vreemd, want de mensen die je op deze manier benadert hebben eerder iets gekocht bij je bedrijf en hebben toestemming gegeven om via e-mail geïnformeerd te worden over je producten. Maar ook bij e-mailmarketing is het verstandig om op basis van data je strategie te verbeteren. Volgens Karlijn gaat dat verder dan het bepalen van de optimale frequentie: "De e-mails moeten vooral op het juiste moment worden verstuurd. Op welke dag en op welk tijdstip is de kans het grootst dat klanten de mail openen en doorklikken op links die erin staan? Daar kom je alleen maar achter door te testen en de statistieken te bekijken. Welk percentage heeft de mail geopend, wie heeft doorgeklikt en is vervolgens beland op je website?" Ook andere variabelen, zoals de inhoud van onderwerpregels, kun je op deze manier optimaliseren. "Test bijvoorbeeld één onderwerpregel waarin de prijs wordt benoemd en één onderwerpregel waarin dat niet gebeurt. Kijk vervolgens in de data welke mail het vaakst geopend wordt en welke tot de meeste aankopen leidt. Zo'n test moet je wel een aantal keer herhalen om te zien of de data telkens hetzelfde uitwijzen, maar uiteindelijk kun je zo wel de meest effectieve mail selecteren."

Karlijn beleeft zichtbaar plezier aan het optimaliseren van communicatie én aan het praten daarover. Haar verhaal laat zien dat je ook met eenvoudige handelingen data kunt genereren die je kunt inzetten om meer aandacht te creëren voor

je bedrijf en meer producten te verkopen. De dienstverlening van *Your Strategeeks* gaat nog een stapje verder; het bedrijf biedt organisaties een totaalpakket, van communicatiestrategie tot creatief concept. Daarvoor werken ze samen met verschillende partners. "We hebben een team om ons heen verzameld van freelancers, ZZP'ers en kleinere bedrijven waarmee we kwaliteit kunnen leveren aan onze klanten." Zoals gebruikelijk leiden tevreden klanten ook tot nieuwe klanten, waardoor Your Strategeeks vijf maanden na de startdatum al een behoorlijk klantenbestand heeft kunnen opbouwen. Met dank dus ook aan Karlijns schoonmoeder en ouders, die als enthousiaste ambassadeurs voor een aantal interessante leads hebben gezorgd.

Nu we het toch over ambassadeurs hebben, wil Karlijn nog één cruciale voorwaarde benoemen om succesvol datagedreven te communiceren. "Draagvlak bij de medewerkers is onmisbaar. Als wij een strategie opleveren, maak ik een grote poster voor de klant waarop staat wat de doelstellingen zijn en hoe ze bereikt gaan worden. Die poster wordt in de kantine of elders in het bedrijf opgehangen zodat medewerkers snappen wat er wordt gedaan en waarom. Alleen dan kunnen ook zij hun ambassadeursrol met verve vervullen."

Bolletjes de uitspraken, lijntjes de verwijzingen: applicatie Web of Law visualiseert de stand van het recht

Door Lucas Lieverse

Een voorbeeld van een visualisatie in Web of Law

"Het zou mij niet verbazen als er nog gefaxt wordt in de advocatuur." Aan het woord is Claudia Hocks, docente recht, verbonden aan de Juridische Academie van Zuyd Hogeschool, die uitlegt dat het een kwestie van tijd is voordat juristen datagedreven zullen werken.

Voordat zij docente werd was Claudia Hocks jarenlang werkzaam als advocate in Limburg. Zij kent de juridische praktijk en is nu één van de kartrekkers van Web of Law[1]. Dat is een applicatie die Maastricht University samen met Zuyd Hogeschool ontwikkelt waarmee grote hoeveelheden uitspraken van Nederlandse rechters niet alleen kunnen worden geanalyseerd, maar ook gevisualiseerd. Beide onderwijsinstellingen ontwikkelen daarnaast instructiemateriaal waardoor potentiële toekomstige gebruikers, de studenten, leren met de applicatie te werken. Dat is nodig, vertelt Claudia Hocks. "Juristen zouden veel efficiënter kunnen werken en daarmee goedkoper kunnen zijn. Degenen die datagedreven werken kunnen concurrentievoordeel hebben. Misschien zijn hun beslissingen ook wel beter, maar daarover durf ik geen uitspraken te doen. Ik blijf zelf toch ook een jurist. Ik zal geen dingen zeggen die ik niet kan staven. Laat ik het zo zeggen: als ik deze applicatie had gehad toen ik advocaat was, zou ik er zeker gebruik van hebben gemaakt."

Datagedreven werken is geen gemeengoed in de juridische praktijk. Claudia Hocks: "Als je met juristen spreekt over data, dan denken ze waarschijnlijk dat je het hebt over datums." Terwijl juristen wel degelijk data gebruiken. En veel ook. Ze hebben data over hun opdrachtgevers, over de behandelde dossiers en ze werken zich dagelijks door bergen literatuur en jurisprudentie (uitspraken van rechters) heen. De gegevens worden geïnterpreteerd en toegepast op cases.

Bij hun onderzoek gebruiken juristen databanken, die worden beheerd door juridische uitgevers. Juristen zoeken relevante uitspraken (precedenten) met behulp van zoektermen. Ze krijgen tijdens hun opleiding aangeleerd wat goede zoektermen zijn en wat goede zoekstrategieën zijn. Op basis van de gebruikte zoektermen schotelt de juridische uitgever ze een lijst met uitspraken voor. De zoekresultaten kunnen vervolgens worden verfijnd door het toepassen van filters. "Juristen houden zich niet bezig met de kwaliteit van het algoritme dat bepaalt welke uitspraken relevant zijn. Ze vertrouwen blind op de uitgever. Daar is op zich niets mis mee," legt Claudia Hocks uit, "maar er is een reden om de data anders te gebruiken. Je kunt zoveel meer met die data, de mogelijkheden zijn er."

1 Maastricht University nam het initiatief voor de ontwikkeling van de applicatie. Voor de samenwerking met Zuyd Hogeschool is een subsidie verleend door SURF. Het project waarbinnen de applicatie en onderwijsmateriaal worden ontwikkeld wordt komend studiejaar afgerond.

Web of Law laat letterlijk zien wat er zoal mogelijk is. De applicatie, waarmee uitspraken van Nederlandse rechters kunnen worden gevisualiseerd als een netwerk, maakt gebruik van een techniek genaamd *social network analysis* (SNA). SNA komt oorspronkelijk uit de sociologie en is een kwantitatieve analyse van interactiepatronen. "Stel je wilt onderzoeken wie met wie communiceert om erachter te komen wie in een bepaalde populatie populair is, dan is netwerkanalyse daarvoor erg geschikt. SNA brengt de communicatiepatronen in kaart." Die techniek kan dus ook gebruikt worden met rechtspraak. Hoe? Rechters verwijzen veelvuldig naar eerdere uitspraken (precedenten). Die verwijzingen kun je tellen en plotten in een visualisatie. De applicatie doorzoekt, op basis van je zoekopdracht, alle gepubliceerde uitspraken van Nederlandse rechters in de databases van rechtspraak.nl. De uitspraken die voldoen aan de zoekopdracht worden vervolgens doorzocht op verwijzingen naar andere uitspraken. Die verwijzingen worden gevisualiseerd, waarbij de bolletjes uitspraken zijn en de lijntjes daartussen de verwijzingen. Dit alles levert zeer nuttige informatie op: "Als er een precedent is en de feiten zijn nagenoeg dezelfde, dan verwijzen we naar het precedent. "Kijk meneer of mevrouw de rechter," zeggen we dan. "Hier is al eerder over geprocedeerd. U hoeft het niet zelf te bedenken. U hoeft alleen die uitspraak maar te volgen."

Het klinkt eenvoudig, maar er zijn wel degelijk obstakels. Niet alle rechters verwijzen uniform. Dat maakt het lastig om alle verwijzingen te vinden of zeker te weten dat je alle relevante verwijzingen gevonden hebt. Bovendien werkt de applicatie enkel met gepubliceerde uitspraken, terwijl nog maar een klein deel van de uitspraken gepubliceerd is (<5%). Dat percentage zal de komende jaren stijgen. Binnen de rechtspraak wordt gestreefd naar een publicatiegraad van 75%. "Deze applicatie lost dat niet op. Wat het wel doet is het mogelijk maken om die grote hoeveelheden data in korte tijd toegankelijk te maken. In plaats van een lange lijst met tientallen, honderden, zo niet duizenden uitspraken doorploegen, geeft Web of Law in een paar seconden een netwerk van die uitspraken en weet je welke je op basis van de door jou ingestelde zoekcriteria moet bestuderen."

De visualisatietool heeft nog meer verrijkende opties: "De grootte van de bolletjes kan worden aangepast. Het is mogelijk om uitspraken waar vaker naar wordt verwezen, groter weer te geven. Dan is in één oogopslag duidelijk dat die uitspraak in dit netwerk relevant is. De kleuren kunnen ook worden aangepast. Uitspraken die bij elkaar horen, bijvoorbeeld omdat ze over hetzelfde thema gaan, geven we dezelfde kleur." De applicatie visualiseert daarmee 'de stand van het recht' op een bepaald moment, hetgeen nieuwe, interessante onderzoeksmogelijkheden met zich meebrengt (bijv. hoe het recht verandert in een bepaald rechtsgebied, een bepaalde tijdsspanne of in een bepaalde regio).

Claudia Hocks

"Het is een kwestie van tijd voordat de waarde van dit soort toepassingen wordt gezien."

Een applicatie met een scala aan mogelijkheden. Vereist dat niet de nodige training? "Nee, het is eigenlijk heel eenvoudig. Studenten kunnen relatief snel met de applicatie aan de slag. Dat hebben we uitgebreid getest. Ze begrijpen de visualisaties. Advocaten en andere praktijkjuristen hoeven echt geen cursussen te volgen om met de tool aan de slag te gaan. Met een aantal eenvoudige instructies kunnen ze uit de voeten. Dat hebben we al geleerd."

Claudia is enthousiast over datagedreven werken omdat ze ziet welke voordelen het met zich meebrengt. Ze weet echter ook dat het wel even kan duren voor datagedreven werken in haar vakgebied de norm is. Werken alle juristen over tien jaar datagedreven? "Dat kan, maar de kans bestaat ook dat er juristen zijn die dan nog steeds faxen. Er is namelijk nog een hoop te doen op het gebied van digitalisering en datagedreven werken."

Applicaties als Web of Law, eenvoudig in gebruik en direct van toegevoegde waarde, zouden wel eens de aanjagers kunnen zijn van vernieuwing. Wat let juristen nu al stappen te zetten? "Niets. Het is een kwestie van tijd voordat de waarde van dit soort toepassingen wordt gezien. Aan de data, mogelijkheden en het enthousiasme van een groep frontrunners ligt het in ieder geval niet." Claudia adviseert juristen dan ook om niet te wachten: "Spring op de trein!"

Van beschrijven naar voorspellen: de toekomst van datagedreven HR

Door Jenny Amanchar

Toen Joost Hoedemakers samen met zijn compagnon H&H oprichtte, had hij al 18 jaar ervaring binnen de Nederlandse gezondheidszorg. Die ervaring leerde hem dat HR-gerelateerde besluiten zelden worden genomen op basis van data. “Organisaties weten vaak niet welke data ze hebben en wat ze ermee zouden kunnen doen. Als werkgevers geen inzicht hebben in hun personeelsbestand, wordt aan elke medewerker dezelfde cursus aangeboden en dat is jammer. Of ze verzamelen wel data, bijvoorbeeld over het welbevinden van medewerkers, maar gebruiken die vervolgens niet om uitval te voorspellen. Daar is nog een wereld te winnen.”

Een deel van deze terughoudendheid komt volgens Joost voort uit onzekerheid. “De blokkade zit meestal niet in de technologie, maar in de bedrijfsprocessen of de mensen. Medewerkers werken niet graag met data of voelen zich er niet comfortabel bij.” Tegelijkertijd merkt hij dat ervaring met datagerelateerde projecten ook het vertrouwen binnen een organisatie doet toenemen. “Een van onze opdrachtgevers had drie jaar geleden veel moeite met het opleveren van een databestand, daar hebben we ze toen echt bij moeten helpen. Nu het proces een aantal keer is herhaald, heeft de organisatie daarin ook stappen gezet. Door samen te werken ontstaat er niet alleen wederzijds vertrouwen, maar ook de ruimte en veiligheid om te leren. Mensen voelen zich meer op hun gemak en durven vragen te stellen. Als het juiste klimaat wordt gecreëerd, zie je de vraag langzamerhand verschuiven van ‘kunnen jullie dit voor ons doen, zodat we het niet zelf hoeven te doen?’ naar ‘eigenlijk willen we het zelf kunnen, hoe kunnen jullie ons daarbij ondersteunen?’”

Op de vraag wat organisaties kunnen doen om meer uit hun HR-data te halen, antwoordt Joost dat ze eerst moeten weten wat data zijn en hoe ze werken. “Omdat data aan elkaar zijn gekoppeld kan een kleine invoerfout – zoals het typen van één cijfer of letter te veel –verstrekkende gevolgen hebben voor bepaalde analyses. Dat besef is er vaak niet.” Van HR-professionals verwacht hij dat ze straks minstens basiskennis hebben van data en databases. “Zodat ze weten hoe ze iets het beste kunnen vastleggen in de systemen om er later zinvolle analyses mee te kunnen doen.” Daarnaast ziet hij nieuwe functies ontstaan. “HR-analisten kwamen we drie jaar geleden nog niet tegen, toen waren er alleen HR-professionals die beter overweg konden met data dan hun collega’s. Deze ontwikkeling biedt mooie kansen voor mensen die zichzelf op dit vlak willen ontwikkelen.”

Joost Hoedemakers

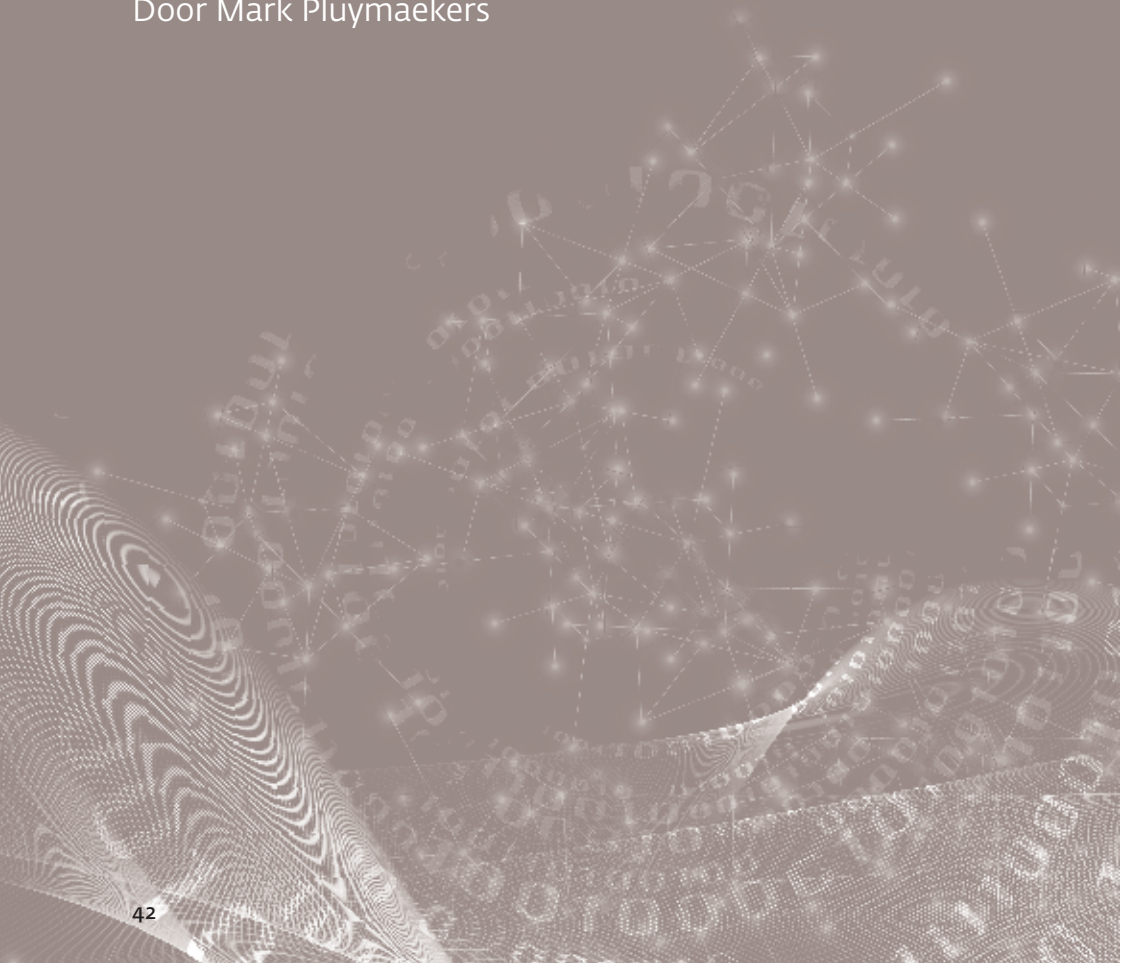
Het verbeteren van de datageletterdheid van medewerkers ziet Joost niet alleen als een zaak van grote werkgevers. “Ook voor kleine bedrijven is het belangrijk om je menselijke kapitaal in beeld te krijgen. Als klein bedrijf heb je misschien minder data, maar de hoeveelheid data is minder belangrijk dan de vraag welke inzichten je uit je data wil verkrijgen en waarom.” Naarmate de organisatie groter wordt, neemt hoeveelheid beschikbare informatie toe en wordt het nog belangrijker om overzicht te krijgen en te houden. Het belang van HR-analyse neemt dan alleen maar toe, en ook de aard van de analyses verandert, aldus Joost. “Als ik naar de toekomst kijk, zullen voorspellende analyses fors aan terrein winnen, al lijken die voor het mkb op dit moment nog een brug te ver. Dan ga je echt kijken naar causale verbanden, zodat je kunt zien of een interventie of investering heeft geloond.”

Zijn er ook nog dingen die je vooral niet moet doen als je datagedreven wil gaan werken? Joost denkt even na. “Ga niet experimenteren met data-analyse als je niet weet hoe het werkt. Voor je het weet trek je de verkeerde conclusies. Het nemen van beslissingen op basis van verkeerde analyses brengt veel risico met zich mee. Investeer ook in kennis van wet- en regelgeving, en dan vooral privacy-regels. Iedereen kent de term AVG, maar weinig mensen weten waar je allemaal rekening mee moet houden. En als het dan toch een keer fout gaat, bijvoorbeeld bij een datalek, zorg dan dat je weet hoe je adequaat moet handelen.”

> “De blokkade zit meestal niet in de technologie, maar in de bedrijfsprocessen of de mensen.”

Hoe nu verder? Vier adviezen voor geïnspireerde mkb'ers

Door Mark Pluymaekers



Met dit boekje willen we Limburgse ondernemers inspireren om aan de slag te gaan met datagedreven werken. Daarin staan we zeker niet alleen. Data en digitalisering zijn al lang niet meer het exclusieve speelterrein van ICT'ers; ze staan ook hoog op de agenda bij wetenschappers uit andere disciplines, beleidsmakers en consultants.

Een positief gevolg daarvan is dat er veel hulp beschikbaar is voor ondernemers die meer uit hun data willen halen. Wie googelt op termen als *digital maturity* of *data readiness*, vindt allerlei frameworks en tools die bedrijven meer inzicht kunnen verschaffen in de potentie van hun data. Er staan zelfs gratis scans op internet die je kunt invullen om te ontdekken hoe *data ready* jouw organisatie is.

Ook bij Zuyd Hogeschool denken we na over manieren waarop we bedrijven kunnen ondersteunen bij de transitie naar een datagedreven economie. Daarom participeren we in het MKB Datalab Limburg, en ontwikkelen we een AI-kompas dat straks automatisch de juiste analysemethode kan selecteren die past bij de data die u als ondernemer aanlevert. Als u meer wilt weten over deze projecten, neem dan zeker eens een kijkje op: https://www.zuyd.nl/onderzoek/transitie/toekomstbestendig-bedrijfsleven.

Tegelijkertijd beseffen we dat dit voor veel mkb-bedrijven nog steeds een behoorlijke stap is. Bestaande frameworks van *digital maturity* of *data readiness* beginnen vaak vanuit een overkoepelende strategie voor het gebruik van data of de kwaliteitskenmerken van de verzamelde data zelf. Wij willen het belang daarvan niet ontkennen, maar kunnen ons voorstellen dat het voor mkb'ers soms moeilijk is om in een dergelijk raamwerk een aangrijpingspunt te vinden om zelf te beginnen met datagedreven werken.

Vandaar dus dit boekje. De verhalen die we hierin hebben verzameld, geven een mooi beeld van wat er in verschillende vakgebieden allemaal mogelijk is met data. Daarnaast laten ze zien dat datagedreven werken ook mogelijk is met kleine hoeveelheden data en beperkte investeringen in software of apparatuur. Tot slot komen uit de verhalen enkele terugkerende adviezen naar voren waarmee u als ondernemer uw voordeel kunt doen als u aan de slag wil met data. Deze hebben we hieronder voor u op een rijtje gezet.

Advies 1
Begin met data die je al hebt, gekoppeld aan een bestaande uitdaging

Bedrijven die datagedreven willen gaan werken, beginnen over het algemeen niet met het verzamelen van zoveel mogelijk nieuwe data. 'Klein beginnen' is niet voor niets een advies dat door meerdere van onze geïnterviewden werd gegeven. Kijk welke data je al hebt of welke je relatief makkelijk kunt verkrijgen, bijvoorbeeld via laagdrempelige tools als Google Analytics. Maar denk vooral na over het proces dat je met behulp van deze data wil verbeteren. Wil je het aantal telefoontjes van klanten verminderen, zoals Norbert Dehing, of wil je erachter komen welke sociale-mediakanalen het meest effectief zijn, zoals Charlene Scheer?

Een gerichte focus op één proces is noodzakelijk om te voorkomen dat je heel lang naar cijfers zit te kijken, maar niet weet naar welke informatie je eigenlijk op zoek bent. Staar je ook niet blind op de cijfers alleen. Als je data kunt verrijken met informatie uit andere bronnen (zoals de klantenservice die Leora Limborgh noemt of de gesprekken waar Guido Roijen op hamert), leidt dat zonder meer tot betere besluitvorming.

Advies 2
Geef enthousiaste mensen de tijd om iets uit te proberen (en dat te blijven doen)

Sommige mensen denken dat datagedreven werken vooral een kwestie is van automatiseren, en dat medewerkers daar maar een beperkte rol in spelen. Als je de verhalen in dit boekje leest, blijkt echter het tegenovergestelde waar. Elk succesverhaal begint met een enthousiaste ondernemer of medewerker die de tijd neemt (of krijgt) om dingen uit te proberen. Dat uitproberen levert niet altijd op korte termijn iets op, maar is een onmisbare stap om uiteindelijk voordeel te halen uit werken met data.

Denk bijvoorbeeld aan de drie maanden die ECO Wheat Collection nodig had om een effectieve marketing funnel te bouwen. Of het systeem dat Stichting Achmea Rechtsbijstand heeft gebouwd om de eerstelijnshulpverlening te verbeteren; dat is niet op een achternamiddag bedacht en blijft zich continu organisch doorontwikkelen. Dat laatste is ook een belangrijke les voor andere organisaties. Een datagedreven applicatie is nooit 'af' en ook wanneer alles goed lijkt te functioneren, blijft het belangrijk om nieuwe dingen uit te proberen en te kijken wat daar de effecten van zijn. Dat is volgens de meeste van onze geïnterviewden de kern van datagedreven werken.

Advies 3
Creëer draagvlak door voordelen inzichtelijk te maken

Met één of twee enthousiaste voorlopers binnen je organisatie kun je mooie datagedreven initiatieven in gang zetten, maar uiteindelijk is het ook belangrijk dat andere stakeholders er enthousiast over worden. Daarom maakt Karlijn Raijmakers posters voor de medewerkers van haar klanten waarop ze de voordelen van de nieuwe werkwijze uiteenzet. Leora Limborgh bespreekt de inzichten die ze verkrijgt uit data met leveranciers, waardoor die meer vertrouwen krijgen in de strategie van haar werkgever. En volgens Bas Latten hoeft het voor klanten geen probleem te zijn als bepaalde berichten geautomatiseerd tot stand komen, als er maar een persoonlijke touch in zit.

Zoals Claudia Hocks al aangeeft, zal niet iedere bedrijfstak de vernieuwing meteen omarmen. Het creëren van draagvlak heeft dus tijd nodig. Zeker bij medewerkers die rechtstreeks te maken krijgen met de nieuwe manier van werken moet het vertrouwen groeien. Volgens Joost Hoedemakers is het creëren van een lerend, maar veilig klimaat daarom cruciaal voor het welslagen van datagedreven werken.

Advies 4
Denk niet te licht over AVG en andere ethische vraagstukken rondom data

Joost Hoedemakers geeft ook aan dat je je als organisatie goed moet informeren over wetgeving en ethische richtlijnen bij het gebruik van data. Draagvlak kan als sneeuw voor de zon verdwijnen als mensen het gevoel krijgen dat er onzorgvuldig met hun gegevens is omgegaan. Daarnaast kan een incident zoals een datalek leiden tot veel negatieve publiciteit. Het loont dus echt om vooraf te onderzoeken hoe je data op een verantwoorde manier kunt verzamelen, opslaan en beveiligen.

Als die basis eenmaal op orde is, is het ook belangrijk om na te denken over ethische kwesties die zich kunnen voordoen bij het werken met data. Daar zijn inmiddels boekenkasten over vol geschreven. Een van de meest genoemde richtlijnen in die boeken is het uitgangspunt om altijd een mens 'in the loop' te houden. Besteed beslissingen die een grote impact kunnen hebben niet zo maar uit aan een algoritme, maar laat een medewerker meekijken om te controleren of er niets vreemds gebeurt. De menselijke maat en het verhaal achter de data blijven namelijk ook belangrijk.

Tot zover de vier adviezen voor geïnspireerde ondernemers. Als u naar aanleiding van het lezen van dit boekje besluit om aan de slag te gaan met datagedreven werken, dan zult u ongetwijfeld situaties of problemen tegenkomen waar de bovenstaande adviezen geen oplossing voor bieden. In dat geval willen we u uitnodigen om contact op te nemen met Zuyd Hogeschool. Hoe veel of weinig data u ook heeft, in welk vakgebied u ook werkt, en welk proces u ook wil verbeteren: onze studenten, docent-onderzoekers en lectoren helpen u graag een stapje verder richting digitale volwassenheid.

Zuyd Hogeschool
Nieuw Eyckholt 300
6419 DJ Heerlen
www.zuyd.nl
info@zuyd.nl

Colofon
Auteurs Jenny Amanchar, Nina Fijen, Lucas Lieverse, Rik Loffeld, Eric van de Luijtgaarden, Mark Pluymaekers, Astrid Schiepers, Svenja Widdershoven
Eindredactie Mark Pluymaekers, Svenja Widdershoven
Vormgeving Lücker Design, Sittard
Druk De Bondt Grafimedia Communicatie BV, Barendrecht