

“Klantgericht denken en doen”

“Een onderzoek naar de verbetering van de klantgerichtheid en de kwaliteit van dienstverlening aan de balies van WoonInvest”

Archana Mahabier Panday
Februari 2005

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:	Dhr. M. Walvius
Medebeoordelaar:	Mevr. E.A. van den Berg
Opdrachtgever:	WoonInvest, Voorburg Balen van Andelplein 2 2273 KH Voorburg
Mentor:	Dhr. W. van der Steen
Periode onderzoek:	Februari 2004 – Juni 2004

“Kies een baan waarvan je houdt en je hoeft geen dag in je leven te werken”

Confucius (Chinese filosoof en geestelijk leider)

Auteursreferaat

Dit rapport bevat aanbevelingen voor WoonInvest om klantgerichter te werken aan de balies van Voorburg en Leidschendam. De probleemstelling luidt: Hoe kan men aan de balies van WoonInvest **klantgerichter** te werk gaan en de **kwaliteit** van dienstverlening in de toekomst verbeteren? Hier is onderzoek naar gedaan volgens de onderzoeksmethoden: enquêteren, **mystery shopping** ook wel mystery guest genoemd, observeren, interviewen en deskresearch. Vanuit de theorie is onderzocht welke modellen te maken hebben met klantgerichtheid en het behoud van kwaliteit op langere termijn. Modellen als de balanced score card, het ISD-model, het **Model Nederlandse Kwaliteit** (ook wel het INK-model genoemd), de klantwaarde-winstketen en de service profit chain worden besproken in het theoretische kader. Aan de hand van de theorie en de resultaten van het onderzoek zijn conclusies getrokken en worden er aanbevelingen gedaan.

Indexreferaat

FM, scriptie, woningbouwcorporatie, klantenmanagement, klantgerichtheid, kwaliteit, klantvriendelijkheid, klanttevredenheid, service, INK-model, MNK, BSC, the service profit chain, ServQual, klantwaarde-winstketen, enquête, interview, deskresearch, observatie, mystery shopping, mystery guest.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor de woningbouwcorporatie WoonInvest, gevestigd te Voorburg en Leidschendam. Voor mij betekent dit rapport de afsluiting van vier leuke jaren aan de opleiding Facility Management.

Hierbij wil ik graag Wils van der Steen, mijn stagebegeleider, bedanken voor het geven van de vrijheid en ondersteuning die nodig waren om mijn onderzoek op een goede manier te kunnen uitvoeren. Tijdens mijn onderzoek zijn veel mensen van WoonInvest behulpzaam geweest bij de voltooiing van mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder wil ik Edwin Ouwens, Inge Sew Atjon, Marien de Jong, Ben Buskens en alle baliemedewerkers bedanken.

Tijdens het afstuderen heeft Eva van den Berg mij vanuit school als medebeoordelaar begeleid, waarvoor ik haar bij deze wil bedanken. Tot slot wil ik mijn dank betuigen aan mijn docentbegeleider Minze Walvius. Hij heeft me er doorheen gesleept en zonder zijn begeleiding had ik het waarschijnlijk nooit gered. Heel erg bedankt hiervoor.

Ik heb met veel plezier aan deze opdracht gewerkt en hoop met mijn werk een wezenlijke bijdrage te hebben geleverd aan de verbetering van de klantgerichtheid bij WoonInvest.

Archana Mahabier Panday
Den Haag, Februari 2005

Het kost veel meer moeite om nieuwe klanten binnen te halen dan om een bestaande klant te houden. Daarom moet men klantgericht werken om zo de bestaande klanten te behouden¹.

***Facilitair management** zou men kunnen omschrijven als het integraal managen, plannen, realiseren en beheren van huisvesting (gebouwen, gebouwinstallaties, parkeerterreinen, etc), middelen (apparatuur, inrichting/ meubilair, etc) én diensten (schoonmaak, interne post, receptie, etc) die voortdurend omstandigheden moeten scheppen waarin en waaronder de hoofdactiviteiten van een organisatie optimaal kunnen plaatsvinden als noodzakelijke voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van de organisatiedoelen in een steeds veranderende markt².*

¹ Grönroos, Christian; Service management and marketing, a customer relationship management approach

² Genet, C: Methode van onderzoek en de markt

INLEIDING	1
HOOFDSTUK 1 ORGANISATIEBESCHRIJVING	2
1.1 WoonInvest	2
1.2 Historie	2
1.3 Huidige status	2
1.4 Strategische doelstellingen	3
1.5 Structuur	3
1.6 Doelgroep	4
1.7 Beleidsvorming	5
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	6
2.1 Klantgerichtheid	6
2.2 Kwaliteit van dienstverlening	7
2.2.1 Het ISD-model	7
2.2.2 Balanced Score Card	8
2.2.3 Model Nederlandse Kwaliteit	8
2.3 Prestatie	10
2.3.1 Service profit chain	10
2.3.2 Klantwaarde-winstketen	11
HOOFDSTUK 3 PLAN VAN AANPAK	12
3.1 Subvragen	12
3.2 Enquêteren	13
3.2.1 Voor- en nadelen enquête	13
3.2.2 Enquête WoonInvest	13
3.3 Mystery shopping	14
3.3.1 Controlepunten mystery shopping	14
3.3.2 Voor- en nadelen mystery shopping	14
3.4 Observatie	15
3.4.1 Actieve observatie	15
3.4.2 Passieve observatie	15
3.5 Interviews	16
3.5.1 Interviews baliemedewerkers	16

3.5.2	Interviews leidinggevend	16
3.6	Deskresearch	17
3.6.1	Maslow	17
3.6.2	Kosten en baten	17
HOOFDSTUK 4	ONDERZOEKSRESULTATEN	19
4.1	Resultaat enquêtes	19
4.1.1	Resultaat enquêtevragen	19
4.1.2	Verbeterpunten klanten	20
4.2	Mystery shoppen	21
4.2.1	Bezoek mystery guests	21
4.2.2	Telefoneren mystery guest	22
4.3	Observatie	23
4.3.1	Resultaten actieve observatie	23
4.3.2	Resultaten passieve observatie	23
4.4	Interviews	24
4.4.1	Resultaten interviews baliemedewerkers	24
4.4.2	Resultaten interviews leidinggevend	25
4.5	Kosten en batenanalyse	26
CONCLUSIES		27
AANBEVELINGEN		28
IMPLEMENTATIE		31
LITERATUURLIJST		32
BIJLAGEN		34

Inleiding

Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie staat centraal in het laatste jaar van de opleiding Facility Management. Van februari 2004 tot juni 2004 is binnen de woningbouwcorporatie WoonInvest te Voorburg en Leidschendam onderzoek gedaan naar mogelijkheden ter verbetering van de klantgerichtheid.

Aanleiding

Al circa 10 jaar worden woningbouwcorporaties niet meer door de overheid gesubsidieerd. Hoewel corporaties hierdoor verplicht commerciëler moeten zijn gaan werken om te kunnen blijven voortbestaan, blijft hun taak ook een belangrijke sociale factor houden. Klantgerichtheid is in de laatste jaren een belangrijke focus voor (non-profit) bedrijven geworden en zo ook voor WoonInvest. Om klanten te werven en te behouden moeten organisaties zich klantgericht opstellen. Voor WoonInvest betekent dit het tevreden houden van ruim 8000 huurders, hun klanten. In december 2003 is geïnventariseerd in hoeverre WoonInvest markt- en klantgericht is. Uit deze inventarisatie bleek dat de klant niet centraal genoeg heeft gestaan en er niet voldoende is ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant. Het managementteam van WoonInvest is van mening dat hierin verbetering nodig is, in het bijzonder aan de balies van beide locaties, Leidschendam en Voorburg. De marktgerichtheid van WoonInvest is in dit rapport buiten beschouwing gebleven, omdat de duur van het onderzoek te kort was om dit goed te analyseren. Wellicht is dit in een eventueel vervolgonderzoek wel mogelijk.

Doelstelling

Op basis van de resultaten en de conclusies van het onderzoek wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Dit rapport heeft de volgende doelen:

- Inzicht krijgen in de klantgerichtheid en mogelijkheden dit te verbeteren;
- Fungeren als discussiestuk voor de leden van het MT (Managementteam) bij vorming van nieuw beleid.

Probleemstelling

Op basis van de aanleiding en de doelstelling is er een probleemstelling geformuleerd. Het onderzoek is specifiek gericht op de balies van beide vestigingen van WoonInvest: Voorburg en Leidschendam. Frontoffice omvat alle communicatie met de klant. Hieronder vallen niet alleen de contacten aan de balies, maar bijvoorbeeld ook gesprekken met woonconsulenten, bouwvakkers en aannemers. Omdat het managementteam heeft aangegeven specifiek de klantgerichtheid aan de balies te willen onderzoeken, wordt de term frontoffice in dit rapport verder niet gebruikt.

Om aanbevelingen te doen over de mogelijkheden voor WoonInvest om klantgerichter te werken aan de balie voor beide locaties, is onderstaande probleemstelling geformuleerd:
Hoe kan men aan de balies van WoonInvest klantgerichter te werk gaan en de kwaliteit van dienstverlening in de toekomst verbeteren?

Leeswijzer

Bij het beantwoorden van de probleemstelling is het van belang een analyse te maken van de betreffende organisatie. De doelstellingen, structuur en beleidsvorming van WoonInvest worden beschreven in hoofdstuk 1. Vervolgens is in hoofdstuk 2 een theoretisch kader geschetst dat als gezamenlijk uitgangspunt van dit onderzoek dient. Op basis van de organisatiebeschrijving en de theorie is er een plan van aanpak voor het onderzoek opgesteld. In het plan van aanpak zijn subvragen geformuleerd waarmee de probleemstelling, binnen de kaders die de theorie aangeeft voor de organisatie WoonInvest, kan worden beantwoord. Per subvraag wordt de onderzoeksmethode toegelicht. De resultaten van het onderzoek zijn beschreven in het vierde hoofdstuk. In de conclusies is een antwoord geformuleerd op de probleemstelling. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan om de balies klantgerichter te maken.

Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving

Voordat men onderzoek kan doen binnen WoonInvest is het van belang een duidelijk beeld van de organisatie te schetsen. De historie en de huidige status van de organisatie gelden als achtergrondinformatie. De doelstellingen, de doelgroep, de structuur binnen de organisatie en de beleidsvorming zijn belangrijke aspecten voor het onderzoek. WoonInvest heeft een unieke manier van beleidsvorming, hetgeen invloed heeft op de implementatie van de aanbevelingen voortkomend uit dit onderzoek.

1.1 WoonInvest

WoonInvest heeft circa 8.000 woningen in de regio Haaglanden en bouwt er jaarlijks ongeveer 200 woningen bij. WoonInvest investeert in goede woningen met een relatief lage huur, werkt aan stedenbouwkundige ontwikkeling en stimuleert een leefbare woonomgeving. Behalve in de gemeentes Leidschendam en Voorburg is WoonInvest ook actief in de gemeente Den Haag en streeft ernaar de komende jaren ook hier het bezit uit te breiden en te verbeteren. De missie van WoonInvest is woningen verhuren, verkopen aan huishoudens voor de lage en middeninkomens, nieuwbouwwoningen realiseren en woningen renoveren.

1.2 Historie

WoonInvest is ooit gestart als een aan overheidsregels gebonden sociale ‘huisbaas’, maar is inmiddels een vooruitstrevende, sterke en bouwende woningbouwcorporatie. Hoewel WoonInvest voornamelijk gericht is op de toekomst, blijft zijn historie van belang. De sociale woningbouw maakte een einde aan de ellendige woontoestanden eind negentiende eeuw. Een startsein hiervoor was de Woningwet uit 1901. In 1910 worden de eerste corporaties in Voorburg en Leidschendam actief, die goede arbeiderswoningen hebben gerealiseerd. Mede door wijzigingen in het overheidsbeleid moesten de corporaties zich verder ontwikkelen tot sociaal ondernemers. Corporaties breidden uit, hetgeen resulteert in menige fusie over de gemeentegrenzen. WoonInvest is in 2001 ontstaan uit een fusie van twee huurdersverenigingen: Vigilant in Voorburg en Vlieterheem in Leidschendam³.



1.3 Huidige status

De woningbouwcorporaties zitten in een groot veranderingstraject. De overheid heeft besloten dat zij zelfstandiger moeten gaan werken. Dit houdt in dat de overheid politiek gezien controle en overzicht wil houden over de woningbouwcorporaties, maar geen directe financiële steun meer geven. De corporaties zijn kortom gedwongen om zichzelf te redden. Om dit te realiseren moeten de corporaties winst maken om te kunnen investeren, dit is nieuw voor non-profitorganisaties. Om winst te maken is het nodig klanten te werven en de bestaande klanten te behouden. Een manier om dit te bereiken is door klantgericht te handelen. De overheid wil dat de woningbouwcorporaties zich klantgericht en commerciëler opstellen binnen bepaalde richtlijnen⁴. De woningbouwcorporatie is niet vrij in het handelen hierin. WoonInvest probeert binnen de richtlijnen van de overheid in te spelen op de wensen en behoeften van de klanten. Dit geschiedt bijvoorbeeld met behulp van de Woonwensenwijzer. Door middel van deze digitale enquête kan de klant interactief zijn woonwensen concretiseren. De corporatie gaat aan de hand van deze informatie haar aanbod aanvullen en aanpassen, met als doel klantgericht te kunnen handelen.

³ www.wooninvest.nl, Februari 2004

⁴ Zie voor nadere informatie: het rapport “Regionale huisvestingsverordening van het stadsgewest Haaglanden 2005”.

1.4 Strategische doelstellingen

In de markt is duidelijk waarneembaar dat zich een categorie huurders gaat aandienen die meer kwaliteit van wonen verlangt en bereid is daar meer voor te betalen. Hierbij moet vooral gedacht worden aan senioren uit de vorige generaties⁵. WoonInvest wenst deze nieuwe doelgroep met aanbod te bedienen. Dit is noodzakelijk om de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. WoonInvest wil zich voornamelijk gaan richten op zorg en wonen. In het kader hiervan zijn ze bezig met een project als aanleunwoningen, waarbij de ouderen zorg aan huis kunnen krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan diensten als zorg op maat in afstemming met de lokale zorgaanbieders, zoals:

- Boodschappenservice;
- Intermediair bij verzekeringsvoorzieningen;
- Internetaansluitingen;
- Alarmservice;
- Centrale schotelvoorzieningen.

Dit is een belangrijke doelstelling van WoonInvest. Bij bezitsuitbreiding worden de investeringsvoorstellen op de mogelijkheid getoetst om de stille reserve in de toekomst te verhogen. Een goed voorbeeld hiervan zijn nieuwbouweengezinswoningen en woonvoorzieningen gecombineerd met zorg. WoonInvest voert de stille reserve op door nieuwbouw en renovatie. Dit vergroot de intrinsieke waarde, waardoor naar de toekomst meerwaarde ontstaat.⁶ Een andere doelstelling voor WoonInvest is uitbreiding binnen de regio, zoals de bollenstreek Oegstgeest, Wassenaar, Voorschoten, het groene gebied en Rotterdam. WoonInvest kenmerkt zich door een ijzersterke locatie in de Haaglanden, omdat Voorburg en Leidschendam bij de klanten gewilde locaties vormen. Het komt voor dat er 300 aanmeldingen binnenkomen voor een leegstaande woning. De marktpositie van WoonInvest is sterk omdat er vanuit mag worden gegaan dat er altijd vraag is naar woonruimte⁷.

1.5 Structuur

Binnen WoonInvest zijn 75 mensen werkzaam, het betreft hier 69 fte'ers (full time equivalenten). In het algemeen is men tevreden over de huidige werkzaamheden binnen WoonInvest en het verloop hiervan. Bij het opstellen van het nieuwe organisatieplan is als uitgangspunt voorop gesteld dat WoonInvest flexibel moet zijn en snel dient in te spelen op de markt en de klant. Als eis aan het personeel stelt WoonInvest dat zij vooral ondernemend, flexibel, klantgericht kunnen opereren en innovatief zijn⁸. Zie voor toelichting van functieomschrijving in bijlage 1. Binnen WoonInvest heeft iedere werknemer niet alleen zijn eigen verantwoordelijkheid, maar draagt ook een collectieve verantwoordelijkheid ten aanzien van activiteiten binnen de afdeling en organisatie, voor het organogram zie bijlage 2. WoonInvest heeft verschillende staf- en lijnafdelingen.

Bij de vier stafafdelingen ziet de verdeling er als volgt uit:

- Strategie en beleid;
- Vastgoedontwikkeling;
- Facilitaire zaken;
- Directieondersteuning.

De drie lijnafdelingen zijn als volgt verdeeld:

- Woondiensten
- Financiën
- Vastgoedbeheer

⁵ USP Klantenscan, 2001 WoonInvest

⁶ WoonInvest Jaarverslag 2002

⁷ Kotler, P: Principes van marketing

⁸ Organisatieplan WoonInvest 2004

“De medewerkers van WoonInvest blijven lang werkzaam en het verzuimpercentage van het afgelopen jaar was 3.8%. Het landelijk gemiddelde verzuimpercentage ligt tussen de 5% en 6%”. Aldus Ben Buskens, afdeling Personeel en Organisatie van WoonInvest

1.6 Doelgroep

Globaal genomen kan men vaststellen dat WoonInvest zich richt op personen van 18 tot 80 jaar die wonen of huisvesting zoeken in de regio Haaglanden. Omdat de opbouw van deze doelgroep erg divers is, wordt een indeling gemaakt (subdoelgroepen) gerelateerd aan de samenstelling van de huishouding en aan het inkomen. De huishoudens zijn in te delen als eenpersoonshuishouding, gezin zonder kinderen, gezin met kinderen, eenoudergezin en de overige groep (bijvoorbeeld broer-zus). Bij het toewijzen van huisvesting in 2003 blijkt het merendeel uit eenpersoonshuishoudens te bestaan⁹.

Huishoudens	Percentage
Eenpersoonshuishoudens	59%
Gezinnen zonder kinderen	14%
Gezinnen met kinderen	12%
Eenoudergezinnen	12%
Overige groep	3%

Tabel 1 Overzicht toewijzingspercentages aan huishoudens van WoonInvest in 2003

De inkomenscategorïeën worden ingedeeld aan de hand van het **Besluit Beheer Sociale Huursector**¹⁰. In dit besluit worden mensen met een bruto maandinkomen tot € 2047,- gerekend tot de laagste inkomenscategorie. Een bruto inkomen van € 2047,- tot € 3047,- per maand wordt gerekend tot de middencategorie, terwijl een bruto inkomen van meer dan € 3047,- per maand valt in de hoogste categorie. Deze indeling is vastgesteld omdat huishoudens met een laag inkomen moeilijk aan huisvesting kunnen komen. De overheid vindt dat deze doelgroep de kans moeten krijgen om zicht te kunnen huisvesten. WoonInvest heeft een streefpercentage van 60% vastgesteld dat moet worden verhuurd aan de BBSH (lage inkomenscategorie).

Inkomenscategorie	Percentage
Laag (BBSH) < € 2047,-	75,8 %
Midden € 2047,- < € 3047,-	20,5 %
Hoog > € 3047,-	3,7 %

Tabel 2: Percentage verhuringen per inkomenscategorie en gemiddeld maandinkomen in euro's in 2003.

Uit tabel 2 is af te leiden dat de woningen voor 75% zijn toegewezen aan de BBSH'ers in 2003.



⁹ WoonInvest jaarverslag 2003

¹⁰ Boek BBSH, Wooninvest 2002

1.7 Beleidsvorming

In het beleid van WoonInvest is "een financieel sterke woningcorporatie zijn en blijven" een belangrijk doel. WoonInvest kan aan de hand van dit doel zijn volkshuisvestelijke doelstellingen op lange termijn blijven uitvoeren en op organisatorisch niveau door blijven groeien. Deze positie is belangrijk om voor zowel marktpartijen in de vastgoedsector als financiële dienstverleners een aantrekkelijke samenwerkingspartner te zijn¹¹. WoonInvest is een platte organisatie, wat wil zeggen dat er veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers ligt. De afdelingsmanagers hebben de verantwoordelijkheid over veranderingen en wijzigingen binnen hun eigen afdeling. In het managementteam (MT) zitten alle afdelingsmanagers. Tijdens vergaderingen van het MT worden beslissingen overlegd, maar de eindbeslissing ligt bij de manager van de betreffende afdeling. Binnen de afdelingen worden problemen besproken om het personeel zoveel mogelijk te laten meedenken. De beleidsvorming binnen WoonInvest gaat volgens een unieke methode. De wijze waarop beleid wordt gevoerd is dusdanig dat dit rapport als discussiestuk wordt ingebracht in het MT. Het komt pas tot implementatie van de aanbevelingen uit dit onderzoek als binnen het MT hierover een consensus wordt bereikt. In voorafgaande jaren is geregeld onderzoek gedaan, door middel van enquêtes naar de service aan de balies. Hoewel hierbij redelijk werd gescoord, streeft de organisatie naar verbetering.

"Als ik iets wil dan breng ik een idee beargumenteerd in het managementteam. Er komen dan kritiek, opmerkingen en suggesties. Vervolgens verdere uitwerking of niet. Pas dan wordt het beleid, waardoor bestaande beleid verder wordt uitgediept."
Wils van der Steen, Strategie & beleid.

Samenvatting

Het bovenstaande hoofdstuk dient als basis voor het onderzoek. Hierin wordt beschreven waarom het van belang is dat woningbouwcoöperaties tegenwoordig klantgerichter moeten werken. De overheid subsidieert de coöperaties niet meer, dus kunnen zij zich alleen door commerciëler beleid handhaven. Het behoud van klanten en leveren van goede service is van groot belang voor het voortbestaan van de organisatie. De manier van beleidsvorming maakt WoonInvest een unieke organisatie. Men overlegt met alle partijen binnen de organisatie voordat er beslissingen worden genomen.

¹¹ Ondernemingsplan WoonInvest

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Om beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden ter verbetering van de klantgerichtheid is het van belang relevante informatie te verzamelen op basis van bestaande theorieën hierover.

Voor dit onderzoek zijn de theorieën en modellen over de volgende onderdelen van belang:

1. Klantgerichtheid;
2. Kwaliteit van dienstverlening:
 - 2.1. ISD-model;
 - 2.2. Balanced Score Card;
 - 2.3. Model Nederlandse Kwaliteit.
3. Prestatie:
 - 3.1. Service profit chain;
 - 3.2. Klantwaarde-winstketen;

2.1 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid binnen een organisatie houdt in dat de organisatie zijn activiteiten afstemt op de behoeften en wensen van klanten, waarbij de klant centraal staat. Een doelstelling van klantgericht handelen is dat de organisatie zich onderscheidt van zijn concurrenten¹².

Andere aanbieders in de regio Haaglanden zijn onder meer Vestia, Staedion en Haagwonen. Ondanks het grote aantal aanbieders is er nauwelijks sprake van een concurrentiestrijd. WoonInvest werkt veelal samen met de andere aanbieders, door gezamenlijk het wekelijkse woningaanbod te publiceren in de woonkrant, welke wordt verspreid in de regio Haaglanden.

De wensen en behoeften van de klant zijn constant aan verandering onderhevig en het is dus van belang hier voortdurend op in te spelen. Het uiteindelijke doel is het hebben van tevreden klanten die loyaal zijn aan de organisatie. Klantgerichtheid omvat meer dan de behoeften van klanten alleen. De wijze waarop medewerkers van WoonInvest zich in hun handelen laten leiden door eigen wil en initiatief om klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn, is ook een wezenlijk onderdeel van klantgerichtheid. Anders gezegd: de medewerkers moeten gemotiveerd zijn om klantgericht te werken. Voor het doen van een onderzoek naar klantgerichtheid is het van belang om te weten wie de klant is, wat hij wil en wat zijn ervaringen zijn. Veelal proberen organisaties dit te achterhalen door enquêtes af te nemen, door persoonlijke gesprekken te voeren met de klant of door verkoopcijfers te analyseren. WoonInvest kiest veelal voor het afnemen van enquêtes onder zijn klanten. Voor non-profitorganisaties zoals WoonInvest is het van belang te trachten de verwachtingen van de klant te realiseren of zelfs te overtreffen. Een effectieve klantgerichte benadering impliceert up-to-date kennis van de markt en innovatieve marketing¹⁴.

Tegenwoordig hebben organisaties te maken met de toenemende informatietechnologie, verval van het milieu, economische stagnatie, overbevolking en een grote hoeveelheid aan andere economische politieke en sociale problemen. De concurrentie wordt steeds sterker, dit geldt ook voor non-profitorganisaties. Het is belangrijk om je als organisatie te onderscheiden van de concurrent. Dit kan bijvoorbeeld door het maatschappelijke-marketingconcept. Volgens dit concept moet een organisatie de behoeften, wensen en belangen van de doelgroep vaststellen. Vervolgens zal het dan proberen de gewenste bevrediging doelmatiger en efficiënter te leveren dan de concurrentie. Zodat het welzijn van zowel de klant als de samenleving gehandhaafd of verbeterd kan worden¹³.

¹² www.carg.nl, maart 2004

¹³ Kotler, P: Principes van marketing

¹⁴ Luijk, B.: 52 stappen tot klanttevredenheid

2.2 Kwaliteit van dienstverlening

Kwaliteit is een subjectief begrip en kan op verschillende manieren uitgelegd worden. In de literatuur worden er dan ook verschillende kwaliteitsdefinities genoemd. Hoe kwaliteit wordt gedefinieerd is afhankelijk van de invalshoek van waaruit het begrip benaderd wordt. De kwaliteitsdeskundige Zeithaml heeft twaalf kwaliteitskenmerken ontwikkeld die de klant, onafhankelijk van het soort dienst, kan hanteren om de **dienstenkwaliteit** te beoordelen. De kwaliteitskenmerken zijn onder te verdelen in vijf dimensies. De vijf (a t/m e) dimensies bepalen samen de kwaliteit van de dienst:

- a) Tastbare elementen: de uiterlijke toestand van de dienstverlenende organisatie: haar middelen, medewerkers, communicatiemiddelen en inrichting;
- b) Betrouwbaarheid: de betrouwbaarheid en accuraatheid waarmee afspraken worden nagekomen;
- c) Snelheid: de bereidheid van de medewerkers de klanten te helpen en vlot diensten te verlenen;
- d) Zekerheid:
 - Competentie: de kennis en de vaardigheden van de medewerkers die de klanten helpen en vlot diensten verlenen;
 - Vriendelijkheid: de beleefdheid, de vriendelijkheid en het respect waarmee de medewerker de klant helpt;
 - Geloofwaardigheid: de geloofwaardigheid, eerlijkheid waarmee de diensten worden verleend;
 - Veiligheid: de mate waarin de dienstverlenende organisatie de klant vrijwaart van gevaar, risico en twijfel.
- e) Klantgericht:
 - Bereikbaarheid: de toegankelijkheid van de organisatie;
 - Communicatie: duidelijke informatievoorziening naar de klanten toe en openstaan voor informatie van de klanten voor de dienstverlening;
 - Begrip voor de klant: de moeite die de dienstverlenende organisatie neemt om achter de behoeften en wensen van de klanten te komen.¹⁵

2.2.1 Het ISD-model

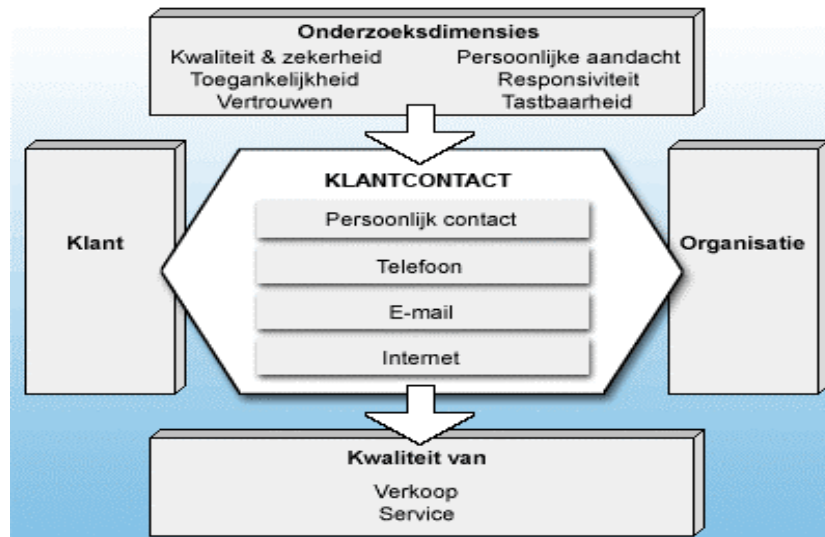
Zeithaml, Parasuraman, en Berry ontwikkelden een model waarmee de kwaliteit van dienstverlening meetbaar is te maken, het ServQual-model. De makers van het ServQual-model identificeerden criteria die klanten gebruiken om kwaliteit van dienstverlening te beoordelen: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Voor het ServQual-model wordt verwezen naar bijlage 3. Dit is als basis gebruikt voor het Interactive Service Delivery Model (ISD-Model; figuur 1). Het is een expertmodel waarmee de **servicekwaliteit van een organisatie meetbaar en vergelijkbaar wordt gemaakt**. Omdat alle communicatiekanalen in het model zijn opgenomen, ontstaat een totaalbeeld van de kwaliteit van de serviceorganisatie¹⁶. Het model maakt de kwaliteit van een serviceorganisatie meetbaar in zes dimensies:

1. Kwaliteit & zekerheid;
2. Persoonlijke aandacht;
3. Toegankelijkheid;
4. Responsiviteit;
5. Vertrouwen;
6. Tastbaarheid.

Nadere informatie over de zes onderzoeksdimensies zijn te vinden in bijlage 4. Het uiteindelijke doel van het ISD-model is om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de dienst.

¹⁵ Zeithaml, Parasuraman & Berry: Delevering Quality Service

¹⁶ <http://www.junglerating.nl>, augustus 2004



Figuur 1 Interactive Service Delivery Model (ISD-model)

2.2.2 Balanced Score Card

Medewerkers zijn steeds meer op zoek naar een stimulerend werkklimaat met uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden. De klanten stellen steeds hogere eisen en hebben de keuze uit verscheidene concurrerende producten en diensten. Belangrijk is dus als organisatie om continu te verbeteren om zo aan ieders behoefte te voorzien. De Balanced Score Card (BSC) is een meetsysteem dat niet alleen kijkt naar financiële prestaties, maar ook aandacht heeft voor de klant, de organisatie en de medewerkers.¹⁷ Om succesvol te kunnen concurreren in een nieuwe omgeving is het nodig dat zowel productieondernemingen als dienstverlenende organisaties steeds nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Een organisatie moet niet alleen investeren in materiële activa, maar bijvoorbeeld ook in de klantgerichtheid van het bedrijf en welzijn van medewerkers¹⁸. In bijlage 5 wordt de Balanced Score Card nader toegelicht.

Continu verbeteren wordt ook wel de Kaizen-filosofie genoemd. Het Japanse woord Kaizen betekent oneindige verbetering.

2.2.3 Model Nederlandse Kwaliteit

Het Model Nederlandse Kwaliteit, ook wel het Instituut Nederlands Kwaliteitsmodel (INK-model) genoemd, neemt de bedrijfsvoering breed onder de loep (zie figuur 2). De resultaten worden geanalyseerd in termen van bedrijfsresultaten: klant- en medewerkertevredenheid en de waardering vanuit de maatschappelijke omgeving. Dan zijn er ook organisatorische factoren, zoals leiderschap, beleid en strategie, inzet van personeel en middelen en het management van processen. Het resultaat van een diagnose met het MNK is een verzameling van verbeterpunten voor de organisatie. In bijlage 6 is het MNK nader toegelicht.

¹⁷ Real verzekeringen, presentatie BSC 2000

¹⁸ Atkinson, A. e.a.: Moderne management accounting



Figuur 2 Het Model Nederlandse Kwaliteit

Overeenkomsten modellen

Het ISD-model levert alleen gegevens betreffende de servicekwaliteit van de organisatie op. De Balanced Score Card (BSC) en het Model Nederlandse Kwaliteit (MNK) zijn modellen die verbeterpunten aangeven voor alle processen binnen de gehele organisatie, hebben ongeveer dezelfde manier van werken. Vandaar dat deze twee modellen met elkaar worden vergeleken en het ISD-model achterwege wordt gelaten. De BSC en het MNK kunnen worden toegepast in het kader van verbetermanagement. Ze worden gezien als modellen voor het sturen van processen en prestaties. Beide modellen zijn bedoeld om kwaliteit gericht op de klanten van een organisatie in de toekomst te verbeteren.

De twee modellen komen op diverse punten overeen:

- Beide modellen helpen de leiding om de visie naar **actie** te vertalen;
- Met het vertalen van visie naar actie communiceert men deze naar de betrokkenen in de organisatie. De modellen verschaffen beide **feedback** over de gevoerde strategie. Ze stellen het management in staat te leren door inzichten in de visie ter **discussie** te stellen of door uitgangspunten over de doelen en de identiteit van de organisatie ter discussie te stellen;
- Beide modellen zijn complete besturingsmodellen voor het **sturen** van processen en prestaties in de organisatie;
- Bij toepassing van deze besturingsmodellen ontstaat een **brede kijk** op meten in de organisatie. Breed wil zeggen, niet alleen gericht op financiële maatstaven;
- De BSC en het MNK dwingen beide bij visieontwikkeling tot aandacht voor **belangen** van geheel verschillende belanghebbenden, zoals financiers, het eigen management, klanten en medewerkers. Deze belangen moeten tegen elkaar worden afgewogen. De leiding wordt bij de toepassing gestimuleerd zich zowel extern als intern te oriënteren;
- Het invoeren van de modellen kan alleen topdown. **Topdown** betekent dat het managementteam wordt geacht de eerste stappen te zetten met het werken met de modellen;
- Het werken met de modellen is erg **participatief**;
- De modellen dwingen te kijken naar **oorzaak-en gevolgverbanden**. Voor de BSC geldt bijvoorbeeld: goede vaardigheden van medewerkers (perspectief: lerend vermogen) beïnvloed kwaliteit en doorlooptijd (perspectief interne bedrijfsprocessen), hetgeen leidt tot klantentrouw (klantenperspectief), wat weer tot een goed financieel resultaat (financieel perspectief) kan leiden. Voor het MNK kan men een oorzaak-gevolgsituatie onderscheiden van het feit dat als een organisatie waardering heeft voor de medewerkers, omgeving

en klanten dit resulteert in goede eindresultaten. Zo heeft een goed ontwikkeld personeelsmanagement het gevolg dat de organisatie waardering krijgt van het personeel;

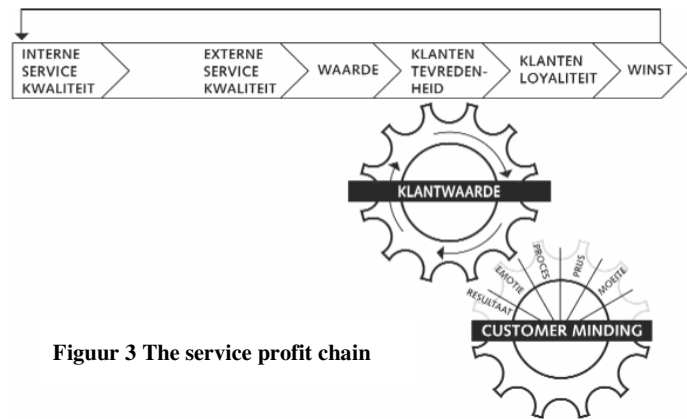
- Binnen beide modellen wordt een goede **afweging** gemaakt tussen 'op korte termijn oogsten', bijvoorbeeld door financiële besparingen, en het 'op langer termijn zaaien' door het investeren in de kennis en vaardigheden van de medewerkers¹⁹.

2.3 Prestatie

Het klantgericht werken binnen de organisatie zal op langere termijn een prestatie opleveren, bijvoorbeeld winst. Hoe het tot winst zal leiden is van verschillende factoren afhankelijk. In deze paragraaf worden twee manieren besproken waarop klantgerichtheid tot winst kan leiden: door middel van de service profit chain en de klantwaarde-winstketen.

2.3.1 Service profit chain

De service profit chain laat duidelijk verband zien tussen medewerkertevredenheid, klanttevredenheid en de financiële prestatie van een organisatie. De filosofie van "The Service Profit Chain" is ontwikkeld door de Harvard-professoren Heskett, Sasser en Schlesinger, afkomstig van de Harvard Businessschool²⁰. Zij onderzochten wat dienstverleners zo succesvol maakt, en dat komt neer op loyale klanten. Die worden binnengehaald met productieve en loyale medewerkers, die kweek je weer met een goede interne organisatie. De service profit chain omvat een cycle of succes en een cycle of failure. Bij de cycle of succes staan de medewerkers centraal. Ze worden intensiever geselecteerd, krijgen meer verantwoordelijkheid, meer training, empowerment²¹ en hogere lonen. Dit leidt tot een loyale en positieve werkhouding, een hoge tevredenheid, een relatief laag ziekteverzuim, tevreden klanten en uiteindelijk meer winst. De cycle of failure heeft tegengestelde kenmerken: regels in plaats van service, beperkte verantwoordelijkheden, controle door technologie, minimale selectie van medewerkers, besluiteloosheid, ontevredenheid, een hoog verloop en lage winst. Dit gevolg van de service profit chain moet voorkomen worden, het heeft een tegendraads effect²².



Figuur 3 The service profit chain

¹⁹ Ahous, C.T.B. en Diepman, F.J.: Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit

²⁰ www.betterbeyourself.nl, september 2004

²¹ Empowerment: het delegeren van bevoegdheden naar het lagere kader en medewerkers.

²² www.pwnet.nl, september 2004

2.3.2 Klantwaarde-winstketen

De klantwaarde-winstketen legt een verband tussen rendement van de organisatie, tevredenheid en trouw van klanten met de tevredenheid en trouw van medewerkers. Trouw (loyaliteit) is een gevolg van klanttevredenheid. Tevredenheid is in belangrijke mate het gevolg van de waarde van de producten en diensten die klanten worden geboden. Deze klantwaarde wordt gecreëerd door trouwe en gemotiveerde medewerkers. De werknemers zijn weer tevreden als het bedrijf zodanig beleid voert dat klanten goed kunnen worden bediend²³. Het schema geeft weer wat klantgerichtheid kan bereiken binnen in een organisatie.



Figuur 4 Klantwaarde-winstketen

Samenvatting

In het theoretische kader is gezocht naar literatuur die kan worden toegepast tijdens het onderzoek. Termen als klantgerichtheid en kwaliteit zijn uitgelegd. Tijdens het opstellen van de onderzoekspunten voor het mystery shoppen zijn de theorieën van Zeithaml en het ISD-model meegenomen. De theorie van Zeithaml geeft aan wat kwaliteit moet zijn voor de dienstverlening en met behulp van het ISD-model kan de servicekwaliteit meetbaar worden gemaakt. De service profit chain en de klantwaarde-winstketen worden besproken. Deze twee modellen geven weer wat het de organisatie zal opleveren als zij klantgericht gaan werken. Met behulp van de modellen BSC en MNK kan de kwaliteit van dienstverlening in de toekomst verbeteren, door het centraal stellen van de klant. De modellen zijn toegelicht en met elkaar vergeleken. Aan de hand van de overeenkomsten zijn subvragen geformuleerd.

²³ <http://www.klantwaarde.nl>, Juni 2004

Hoofdstuk 3 Plan van aanpak

Gezien vanuit de overeenkomsten van de twee klantmodellen die zijn besproken in het tweede hoofdstuk: de Balanced Score Card (BSC) en het Model Nederlandse Kwaliteit (MNK), zijn enkele subvragen geformuleerd. Deze subvragen zullen worden beantwoord tijdens het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de geformuleerde subvragen een plan van aanpak opgesteld.

3.1 Subvragen

Factoren uit de BSC en het MNK, die gelijk zijn aan elkaar en dus een belangrijke rol spelen binnen het beheersen van klantgerichtheid en kwaliteit, worden aan elkaar gekoppeld. Vanuit dit gegeven worden er subvragen opgesteld.

Klantperspectief (BSC) en de waardering door klanten (MNK)

Vanuit deze overeenkomst zijn de volgende subvragen geformuleerd:

Subvraag 1: Wat vinden de klanten van de balies van WoonInvest?

- *Wat vinden de klanten van de service aan de balies van WoonInvest?*
- *Wat wil de klant verbeterd zien?*

Het beantwoorden van deze vraag wordt gerealiseerd door de onderzoeksmethode **enquête-
ren**.

Subvraag 2: Hoe klantgericht zijn de balies van WoonInvest?

- *Hoe klantgericht zijn de baliemedewerkers ten opzichte van de klant?*

Het beantwoorden van deze vraag wordt gerealiseerd door de onderzoeksmethode **mystery
shoppen**.

Subvraag 3: Hoe is de uitstraling van de balies en de baliemedewerkers?

- *Hoe klantgericht is de manier van werken van de baliemedewerkers?*
- *Hoe is de houding van de baliemedewerkers ten opzichte van de klant?*

Het beantwoorden van deze vraag wordt gerealiseerd door de onderzoeksmethode **observa-
tie**.

Bedrijfsprocessen (BSC) en de waardering door het personeel, het personeelsmanage- ment, leiderschap en management van processen (MNK)

Vanuit deze overeenkomst is de volgende subvraag geformuleerd:

Subvraag 4: Wat vinden de baliemedewerkers van de huidige werkwijze van de balies van WoonInvest?

- *Wat willen de baliemedewerkers verbeterd zien?*
- *Hoe worden de balies momenteel aangestuurd?*

Het beantwoorden van deze vraag wordt gerealiseerd door de onderzoeksmethode **interview-
wen**.

Financieel perspectief (BSC) en middelenmanagement (MNK)

Vanuit deze overeenkomst is de volgende subvraag geformuleerd:

Subvraag 5: Wat levert klantgericht werken voor de organisatie op?

- *Wat is de marktpositie van WoonInvest?*
- *Wat zijn de kosten en baten voor de organisatie wanneer men klantgericht werkt?*

Het beantwoorden van deze vraag wordt gerealiseerd door de onderzoeksmethode **deskre-
search**.

3.2 Enquêteren

Subvraag 1: Wat vinden de klanten van de balies van WoonInvest?

- Wat vinden de klanten van de service aan de balies van WoonInvest?
- Wat wil de klant verbeterd zien?

Gezien vanuit het perspectief van de klant is het beeld van de organisatie meestal anders dan men in de organisatie denkt. Om een goed beeld te krijgen van het klantenperspectief, is het gebruikelijk dat de organisatie de klant hierop aanspreekt. Dit kan door middel van enquêtes (kwantitatief onderzoek) of persoonlijke gesprekken (kwalitatief onderzoek). Omdat WoonInvest 8000 klanten heeft en er gemiddeld per dag 35 à 40 klanten aan beide balies komen, is er gekozen om het klantenperspectief te onderzoeken aan de hand van enquêtes.

"95% van de klanten die ontevreden zijn over de geleverde service vertellen dit niet aan de organisatie, 63% van deze groep komt echter nooit meer terug" ²⁴. (Hesseling en Van der Wiele, 2003)

3.2.1 Voor- en nadelen enquête

Uit de literatuurstudie en ervaringen van eerder gedane onderzoeken is gebleken dat het gebruik van een enquête een goed middel kan zijn om knelpunten te achterhalen met betrekking tot klantgerichtheid. Het afnemen van een enquête heeft de volgende voordelen:

- Grote groepen mensen kunnen tegelijk ondervraagd worden;
- De kosten zijn relatief laag;
- Verwerking in de computer kan op een snelle makkelijke manier;
- Overzichtelijke uitdraaien;
- Een enquête is redelijk anoniem (dit kan een drempel zijn voor klanten omdat ze vaak wel hun mening willen uiten, maar verder geen gegevens willen vrijgeven);
- Het invullen van een enquête is niet plaats- of tijdgebonden.

Nadelen zijn echter dat de respons van tevoren niet is in te schatten en de resultaten kort en bondig zijn.

3.2.2 Enquête WoonInvest

Om de opinie van de klanten over de woningbouwcorporatie WoonInvest te meten, is er een enquête opgesteld. De enquête richt zich op de twee balies van WoonInvest, Leidschendam en Voorburg. De vijf korte opinievragen in de enquête maken de enquête overzichtelijk en begrijpelijk voor de klanten. De vragenlijst is toegevoegd in bijlage 7. De enquête betreft de service aan de balie. Om deze reden is ervoor gekozen de enquête af te nemen bij klanten, direct na hun bezoek aan de balie. Verondersteld wordt dat de indrukken en meningen van de klant op dat moment het helderst zijn. In totaal zijn vijftig klanten direct na een bezoek aan de balie mondeling geënquêteerd. Dit aantal is groot genoeg om representatief te zijn voor de klanten van WoonInvest, een groter aantal is gezien het tijdsbestek niet realiseerbaar²⁵.

²⁴ <http://www.mysteryshoppingnet.nl>, april 2004

²⁵ Praktisch (markt) onderzoek, kwalitatief onderzoek., P.Postmes & M.Walvius

3.3 Mystery shopping

Subvraag 2: Hoe klantgericht zijn de balies van WoonInvest?

■ Hoe klantgericht zijn de baliemedewerkers ten opzichte van de klant?

Uit oriënterende gesprekken met de baliemedewerkers is gebleken dat hun houding erg terughoudend en gesloten is. Dit leidde er toe dat het niet mogelijk was om de sterke en zwakke punten van de balie en de baliemedewerkers te achterhalen door bijvoorbeeld alleen interviews. Om deze reden is gekozen om de klantgerichtheid van de baliemedewerkers te onderzoeken aan de hand van de methode mystery shopping. Bij mystery shopping staat de kwaliteit van de dienstverlening centraal en onderzocht wordt wat de zwakke en sterke punten binnen deze dienstverlening zijn. Daarnaast is mystery shopping uitermate geschikt om na te gaan of beleidsmaatregelen van WoonInvest worden opgevolgd. Bij mystery shopping wordt gebruik gemaakt van een mystery guest. Een persoon die zich als klant gedraagt, maar onder tussen de kwaliteit van de dienstverlening beoordeelt. In principe zou elke persoon die het pand betreedt of de organisatie belt een mystery guest zijn. Van tevoren is bij de organisatie niet bekend wanneer de mystery guest een onderzoek komt doen. De mystery guest observeert de interactie met de medewerker en analyseert mogelijke verbeteringen. Taideman (2002) beschrijft in een artikel dat mystery shopping niet helemaal de perceptie van de klant weergeeft, maar meer 'een feitelijke vaststelling van het serviceniveau op vooraf bepaalde controlepunten'.

"De onderzoeksvorm mystery shopping staat beter bekend als mystery guest en is feitelijk een vorm van observatie. Je komt het vooral tegen bij kwalitatief onderzoek", aldus C. Genet, docent Methoden van Onderzoek aan de Haagse Hogeschool.

3.3.1 Controlepunten mystery shopping

De kwaliteit van dienstverlening is te meten aan de hand van bepaalde criteria. In paragraaf 2.2 is de definitie van kwaliteit van dienstverlening uitgelegd aan de hand van de Zeithaml theorie. Om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen meten heeft Zeithaml het ISD-model opgesteld. Het model maakt de kwaliteit van de serviceorganisatie op een zestal onderzoeksdimensies meetbaar. Deze zes onderzoeksdimensies zijn gebruikt bij het opstellen van de controlepunten voor de mystery guest. Het gaat om de volgende punten: kwaliteit & zekerheid, persoonlijke aandacht, toegankelijkheid, responsiviteit, vertrouwen en tastbaarheid. De controlepunten zijn terug te vinden in bijlage 8.

3.3.2 Voor- en nadelen mystery shopping

Een voordeel van deze onderzoeksmethode is dat de mystery guest van tevoren op de hoogte is van de controlepunten. Hij of zij moet bekend zijn met de kenmerken van goede en slechte dienstverlening. Aan de hand van de controlepunten wordt er gekeken hoe de mystery guest de dienstverlening van de organisatie ervaart. Deze controlepunten maken vergelijking met andere bedrijven of locaties mogelijk en zijn bovendien een effectief middel om een verbetering te maken. Klanten durven vaak niet de verbeterpunten te noemen of hebben daar niet genoeg kennis voor. Daarnaast kan de mystery guest meetbaar maken wat ontbreekt aan de dienstverlening. Een nadeel van deze onderzoeksmethode is echter dat persoonlijke meningen van de klant niet worden meegenomen. Klanttevredenheidsonderzoeken zijn hierom wellicht een noodzakelijke aanvulling op mystery shopping. Naast het mystery shopping is daarom ook een enquête afgenomen onder klanten van WoonInvest. Het mystery shoppen is uitgevoerd op twee manieren: er zijn telefoontjes gepleegd naar de balies om een indruk te krijgen van de service aan de telefoon en er zijn bezoeken afgelegd door drie personen die van tevoren zijn geïnstrueerd.

3.4 Observatie

Subvraag 3: Hoe is de uitstraling van de balies en de baliemedewerkers?

- *Hoe klantgericht is de manier van werken van de baliemedewerkers?*
- *Hoe is de houding van de baliemedewerkers ten opzichte van de klant?*

Observatie wordt gebruikt om op een objectieve manier het gedrag van mensen vast te leggen. Observeren kan gedaan worden in vele situaties en op vele manieren. Er is dan ook geen 'standaard' procedurebeschrijving te geven. Vaak gaat het erom wat de aandacht trekt van respondenten in een communicatie-uiting of in een situatie of hoe ze zich gedragen in een bepaalde situatie. In de praktijk van het marktonderzoek is er sprake van zowel actieve als passieve observatie. In het geval van actieve observatie neemt de onderzoeker deel aan de activiteit(en) van de geobserveerde(n). Het gedrag wordt geobserveerd en er is de mogelijkheid om tegelijkertijd of achteraf de personen te ondervragen. Passieve observatie is het waarnemen van belangrijke aspecten en beschrijven van handelingen en gebeurtenissen. Tijdens het onderzoek is er zowel passief als actief geobserveerd²⁶.

3.4.1 Actieve observatie

Om de werkwijze van de medewerkers aan de balie en hun gevoel op de werkplek te analyseren is er onderzoek gedaan door deel te nemen aan het werkproces. Dit bood de mogelijkheid om een beeld te vormen van de werkzaamheden. Wanneer men een leidinggevende of adviseerende positie uitoefent binnen een organisatie is men beter in staat een onderbouwde uitspraak te doen wanneer men zelf heeft meegewerkt. Dan is men op de hoogte van de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van de medewerkers in de uitvoerende positie. Op deze manier van onderzoeken nemen de medewerkers meer genoegen met de uitspraken omdat de onderzoeker uit eigen ervaring spreekt. Zo creëert de leidinggevende respect en betrouwbaarheid.

3.4.2 Passieve observatie

Vanuit de Balanced Score Card en het Model Nederlandse Kwaliteit is zichtbaar dat ook de medewerkers een belangrijke rol spelen wanneer het gaat om klantgericht werken. Wanneer een medewerker zich niet prettig voelt op de werkvloer is dit zichtbaar voor anderen. De uitstraling naar buiten en de houding van de medewerkers hebben veel invloed, niet alleen op de organisatie, maar ook op de klanten. De balie en de baliemedewerkers zijn het visitekaartje van de organisatie, veelal het eerste beeld en contact dat de klant met de organisatie heeft. Een goede indruk is van belang aangezien de eerste indruk vrijwel altijd wordt onthouden. Om een beter beeld van de hele situatie te krijgen is er gekozen om passief te observeren. Tijdens de observatie is er gelet op de medewerkers van de balies. De volgende punten zijn meegenomen tijdens de observaties:

- Klantvriendelijkheid;
- Empathie voor klanten;
- Teamverband;
- Uitstraling van de medewerkers;
- Snelheid;
- Bereidheid.

Deze punten zijn opgesteld aan de hand van de onderzoeksdimensies van het ISD-model in paragraaf 2.3 en het boek "52 stappen tot klantgerichtheid", geschreven door Bart van Luijk.

²⁶ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt

3.5 Interviews

Subvraag 4: Wat vinden de baliemedewerkers van de huidige werkwijze van de balies van WoonInvest?

- *Wat willen de baliemedewerkers verbeterd zien?*
- *Hoe worden de balies momenteel aangestuurd?*

Door het afnemen van mondelinge interviews worden de kwalitatieve gegevens vergaard en kan onder meer diep op het onderwerp klantgerichtheid worden ingegaan. Niet alleen feiten maar ook opinies worden besproken. Een groot voordeel van interviewen is de mogelijkheid tot doorvragen, waardoor alle benodigde informatie verkregen wordt. Het leidt minder snel tot onduidelijkheden bij de interviewer.

3.5.1 Interviews baliemedewerkers

Om de opinie van de baliemedewerkers over de werkzaamheden aan de balie te meten, zijn er interviews afgenomen met alle medewerkers van de balie (single interview). Single interviews hebben als doel inzicht te krijgen over de reden waarom de medewerkers een bepaalde houding aannemen en bepaald gedrag vertonen²⁷. Aan de hand van deze manier van interviewen wordt een beeld gevormd van de medewerkers. Marktonderzoekers beschrijven het single-interview veelal als een methode om inzicht te verkrijgen in individuele processen die een rol spelen in een probleemgebied. Ze zijn ook uitermate geschikt voor privacy- of concurrentiegevoelige onderwerpen. Het single-interview is voor veel verschillende vraagstellingen geschikt²⁸. Om zoveel mogelijk informatie te krijgen, is er gebruikgemaakt van open vragen. De interviewvragen zijn tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek en de eerder gehouden oriënterende gesprekken. De interviews zijn uitgewerkt in bijlage 9.

3.5.2 Interviews leidinggevenden

Leiderschap is een complex geheel van kwaliteiten en competenties. Een goede leider motiveert mensen, weet hen te binden, draagt de visie en waarden van de organisatie uit en plant, organiseert en controleert³⁰. Leiderschap binnen een afdeling is van groot belang. Wanneer men klantgerichtheid wil doorvoeren binnen de afdeling moet er een leider aanwezig zijn die dit plant, organiseert en controleert. Binnen WoonInvest heeft het managementteam gekozen om de klantgerichtheid bij de balies als eerste prioriteit te stellen. Er zijn interviews afgenomen met leidinggevenden die veel met de balies te maken hebben. Edwin Ouwens is hoofd woondiensten en geeft sturing aan ongeveer 20 woonconsulenten. Het hoofd woondiensten heeft veel te maken met klantgericht werken. De woonconsulenten hebben persoonlijk contact met de klant, klantgericht werken is dus van belang voor de afdeling woondiensten. Het hoofd financiën, Marien de Jong, heeft de leiding over de balie in Leidschendam. De directie ondersteuning in Voorburg wordt geleid door Inge Sew Atjon, die tevens leidinggevende is van de balie in Voorburg. De uitgewerkte interviews met de leidinggevenden zijn te vinden in bijlage 10. Het interview met Inge Sew Atjon is schriftelijk (per e-mail) afgenomen. De andere twee interviews zijn individueel en mondeling (persoonlijk) afgenomen. Er zijn open vragen gesteld, op deze wijze komt er meer informatie naar voren. Een nadeel van open vragen is de verwerking hiervan. Bij de bovengenoemde interviews ging het op vrije-attitude interviews, dit houdt in dat het volledig ongestructureerde interviews zijn met een beginvraag, heeft de vorm van een diepte-interview. Er is gekozen voor deze methode omdat er zoveel mogelijk informatie over klantgerichtheid en de balies naar voren moest komen.

"Een leidinggever behoort de knecht van de mensen te zijn, niet iemand die mensen knecht" Jan Schouten²⁹

²⁷ Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt

²⁸ Praktisch (markt) onderzoek, kwalitatief onderzoek, P.Postmes & M.Walvius

²⁹ <http://www.managernet.nl/>, Januari 2005

³⁰ <http://www.leiderschap.nl/>, November 2004

3.6 Deskresearch

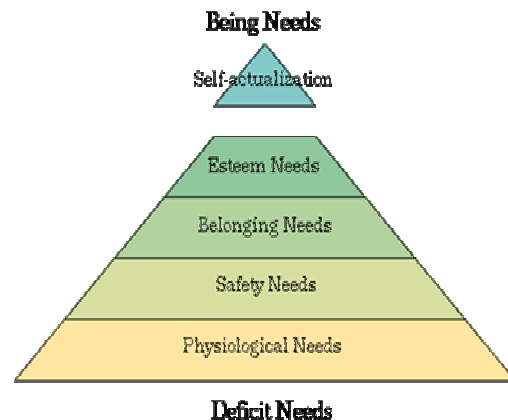
Subvraag 5: Wat levert klantgericht werken voor de organisatie op?

- Wat is de marktpositie van WoonInvest?
- Wat zijn de kosten en baten voor de organisatie wanneer men klantgericht werkt?

Bij het antwoorden van de bovenstaande subvraag is gebruikgemaakt van bestaande gegevens, verslagen, jaaropgaven en de literatuur. Er is gekeken naar de marktpositie van WoonInvest. Hoe sterk staat zij binnen de branche? Vanuit de theorie is er onderzocht wat de voordelen en nadelen zullen zijn voor een organisatie als WoonInvest wanneer zij zich meer zullen richten op de klanten. De kosten en baten worden op een rij gezet. Dit is van belang voor de organisatie omdat deze uiteindelijk wil weten wat het de organisatie zal opleveren. Gezien de materie is alleen op kwalitatieve wijze aan te geven wat de kosten en baten van het advies voor WoonInvest zullen zijn. Middels informatie uit de literatuur, bestaande gegevens en gezien de ervaring die is opgedaan bij WoonInvest, zijn factoren die van invloed zijn op de kwalitatieve kosten en baten in een tabel opgenomen.

3.6.1 Maslow

Klanten zijn steeds beter opgeleid en stellen steeds hogere eisen; de verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit zijn gestegen. Om succes te hebben of eenvoudigweg te overleven moeten organisaties klantgericht zijn. Gezien de marktpositie van WoonInvest zal de klant niet snel kunnen aankloppen bij de concurrent. Wel zal hier rekening mee moeten worden gehouden gezien de toekomst en de snelle veranderingen binnen de maatschappij. Gezien vanuit de theorie van Maslow heeft WoonInvest een sterke positie in de markt. Behoeftes als voedsel en huisvesting vallen onder de primaire behoeftes van de mens. De primaire behoeftes zullen als eerst vervuld worden voordat men andere behoeftes creëert. Binnen de hiërarchie van behoefte staan als eerst de "physiological needs". Dit zijn lichamelijke behoeftes als honger en dorst. De daarop volgende rij staat voor "safety needs", hier wordt veiligheid onder verstaan (geborgenheid en bescherming). De derde rij staat voor sociale behoeftes (erbij willen horen, liefde). "Esteem needs" in de vierde rij staat voor de behoefte aan respect (zelfrespect, erkenning, status). De vijfde rij, tevens de top van de piramide staat voor behoefte aan zelfverwerkelijking (ontwikkelen en verwezenlijking van idealen)³¹. Het product van WoonInvest is huisvesting, het onderdak geven aan mensen. Omdat deze behoefte vervuld moet worden zal de vraag naar huisvesting hoog blijven, hierdoor zal WoonInvest zijn werk kunnen voortzetten.



Figuur 5 De hiërarchie van behoeften van Maslow¹

3.6.2 Kosten en baten

Kosten zijn offers die onvermijdelijk ten behoeve van een bepaald product of dienst moeten worden gemaakt. Het bereiken van kwaliteit in een organisatie, bijvoorbeeld door het invoeren van het klantgericht werken aan de balies of het construeren van goede communicatiekanalen, vergt inspanning en kan kosten veroorzaken. Ook het ontbreken van kwaliteit, het bijvoorbeeld niet voldoen aan de gestelde eisen, kan kosten met zich meebrengen.

Een voorbeeld hiervan kan zijn de kosten van klachtenafhandeling en de extra kosten die veroorzaakt worden door procesverstoring.

³¹ Kotler, P: Principes van marketing

De kosten worden ook wel kwaliteitskosten genoemd, hier wordt onder verstaan de directe en indirecte kosten van instandhouding of totstandbrenging van de kwaliteit van de organisatie³². Wat het klantgerichter te werk gaan voor de organisatie zal opleveren, zal in baten worden uitgedrukt. Ook wel de toegevoegde waarde aan de organisatie. De kosten en baten voor WoonInvest zullen in kaart worden gebracht aan de hand van een tabel.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is het plan van aanpak voor het onderzoek beschreven. Aan de hand van de twee klantmodellen die zijn weergegeven in de theorie zijn subvragen geformuleerd. De subvragen worden onderzocht door de methoden: enquêteren; mystery shopping; observeren; interviewen en deskresearch.

³² Vetjens, R.: De prijs van kwaliteit

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

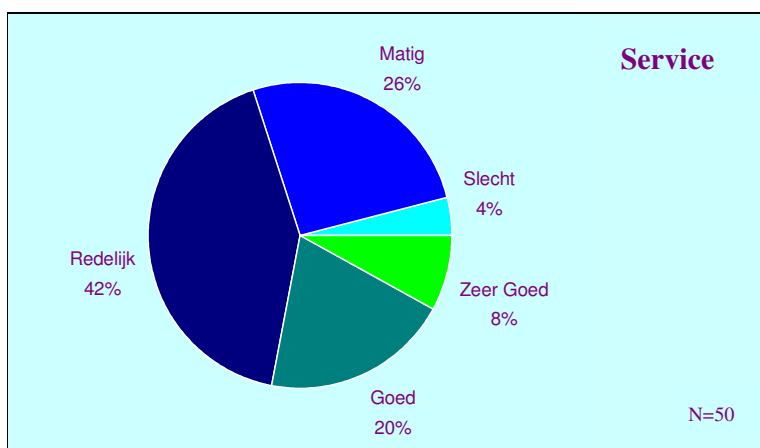
Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer. Per subvraag is onderzoek gedaan aan de hand van de beschreven onderzoeksmethode in hoofdstuk 3. De resultaten van de enquêtes, mystery shopping, observaties, interviews en deskresearch worden besproken.

4.1 Resultaat enquêtes

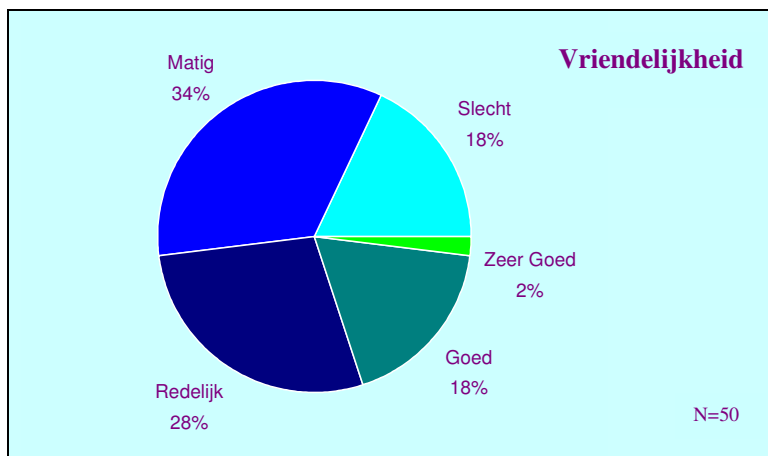
In totaal zijn er vijftig enquêtes afgenomen onder de klanten van de twee balies van WoonInvest. Van tevoren is geschat dat de enquête kort en duidelijk geformuleerd moet worden, omdat uit ervaring blijkt dat mensen hierdoor eerder geneigd zijn om mee te werken. Wanneer een enquête te lang duurt, moeilijke vragen bevat of onduidelijk is haken mensen eerder af. Voor enquête zie bijlage 7. Het kwam voor dat klanten vrijwillig wilden meedoen aan de enquête en vroegen naar de doelstelling van de enquête. De reacties waren veelal positief en de medewerking was optimaal. De resultaten per vraag van de enquête zijn verwerkt en in een cirkeldiagram gezet. Dit geeft duidelijk overzicht van de resultaten.

4.1.1 Resultaat enquêtevragen

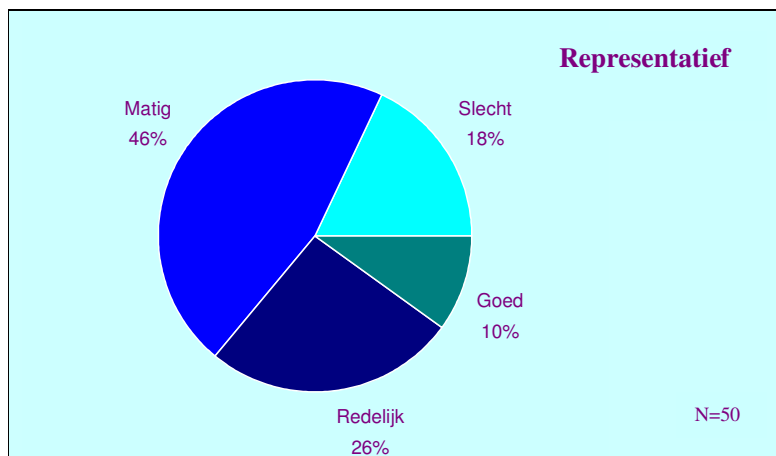
In het eerste cirkeldiagram is te zien dat een derde van de ondervraagde klanten vindt dat de service in het algemeen aan de balie matig tot slecht is. Echter een ruime meerderheid vindt de service aan de balie redelijk tot zeer goed.



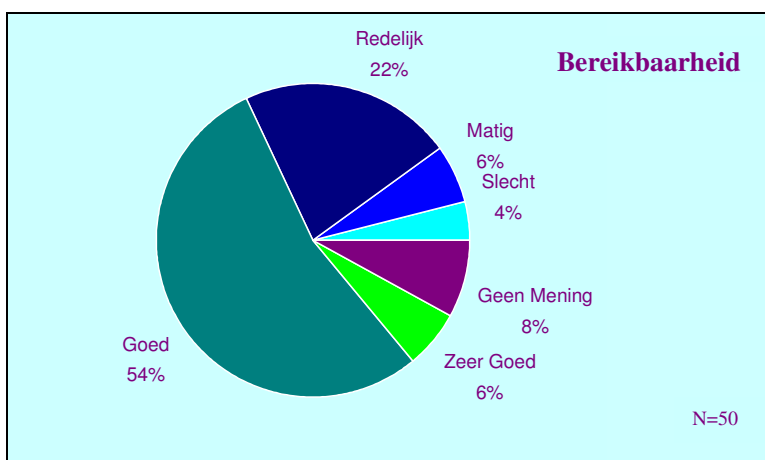
Op de tweede vraag van de enquête beantwoordde meer dan de helft van de respondenten, 52%, dat de vriendelijkheid van de medewerkers aan de balie matig (34%) tot slecht (18%) is. De andere helft, 48% van de ondervraagde klanten, is wel tevreden over de vriendelijkheid aan de balie.



In de derde vraag van de enquête werd gevraagd naar de representativiteit van de balie-medewerkers, hierbij werd er onder meer gekeken naar de uitstraling, houding en de kleding van de balie-medewerkers. Bijna twee derde van de respondenten, 64%, antwoordde dat zij niet tevreden waren over de presentatie van de balie-medewerkers naar klanten toe. Een derde deel, 36%, vindt de representativiteit eerder redelijk dan goed. De representativiteit werd niet zeer goed beoordeeld.



Ruim driekwart van de ondervraagde klanten heeft aangegeven dat de telefonische bereikbaarheid van WoonInvest redelijk tot zeer goed wordt ervaren. Slechts een klein deel, 10%, van de respondenten gaf aan niet tevreden te zijn over de telefonische bereikbaarheid. De klanten hebben negatieve ervaringen met wachttijden, het doorverbinden, spreekuren en afwezigheid van personeel. Ongeveer 8% had geen mening over de telefonische bereikbaarheid, omdat zij geen gebruik maken van het telefonisch contact.



WoonInvest neemt regelmatig enquêtes onder zijn klanten af. Het onderwerp is doorgaans de huisvesting. Het komt voor dat er vragen worden gesteld over de telefonische bereikbaarheid van WoonInvest. Zo bleek dat een grote meerderheid van de klanten (80%) in een enquête in 2002 had aangegeven tevreden te zijn over de telefonische bereikbaarheid van WoonInvest. Deze enquête is afgenomen onder een klein deel van de klanten in Voorburg³³.

4.1.2 Verbeterpunten klanten

Aan de klanten is gevraagd wat zij missen aan de service van de balies en wat zij graag verbeterd zouden willen zien. Het is een openvraag en slechts 15 klanten, 30%, hebben deze vraag beantwoord. Er zijn verschillende antwoorden op deze vraag gegeven. Allereerst kwam het onderwerp **representativiteit** van de medewerkers naar voren. Een ruime meerderheid gaf aan zich te storen aan de kleding. Vooral opvallende, felle kleuren van de kleding, vreemde kledingcombinaties, slonzige en wijde kleding en het overmatige gebruik van make-up kwamen als negatieve punten naar voren. Een klein deel, drie respondenten, heeft aangegeven meer **mogelijkheden tot vermaak** voor kinderen in de wachtkamer te willen zien. Begrijpelijk is dat het geen speeltuin is, maar meer speeltjes voor de kinderen om deze stil te houden

³³ WoonInvest, evaluatie Gevelonderhoud 2002, Voorburg.

tijdens het wachten zouden welkom zijn. Momenteel zijn de balies van halfnegen tot halfvijf geopend. Er zijn klanten die hebben aangegeven dat ze graag voor hun werk of na het werk een bezoek aan de balie willen brengen. Dit is vaak niet mogelijk vanwege de krappe **openingstijden** en de langere werktijden van de klant.

In februari 2001 is door een Marketing Consultancy een onderzoek gedaan naar verschillende aspecten van woningbouwcorporaties in Nederland. WoonInvest hoort daar ook bij. Het belangrijkste doel van het rapport was het in kaart brengen van de klanttevredenheid. Aan de klanten van WoonInvest is onder meer gevraagd vanaf hoe laat de corporatie in de ochtend open moet gaan. 96% antwoordde daarop dat ze graag zouden willen zien dat ze vanaf 8 uur kunnen langskomen. De telefonische bereikbaarheid vanaf 8 uur is bij 94% gewild. Van de ondervraagde klanten is 78% tevreden bij een balie die tot 17:00 is geopend. Ruim 73% zou graag willen zien dat de telefonische bereikbaarheid tot 17:00 duurt³⁴.

Subvraag 1: Wat vinden de klanten van de balies van WoonInvest?

Uit het onderzoek is gebleken dat de klanten vinden dat ze goed worden geholpen aan de balie. Uit de enquête blijkt dat WoonInvest telefonisch goed bereikbaar is. Er zijn wel verbeterpunten aangegeven die het klantgericht werken kunnen bevorderen. Zo vinden de klanten dat de baliemedewerkers niet representatief overkomen. Hiermee wordt de houding en uitstraling van de medewerkers bedoeld. De vriendelijkheid van de medewerkers wordt ook vooral negatief beoordeeld. De openingstijden zouden veranderd kunnen worden om zo in behoefte van de klant te voorzien. Aangegeven is dat de openingstijden voor sommige klanten te krap zijn gezien de werktijden van de klant. Zij zouden graag een bezoek willen brengen aan de balie voor of na het werk. Gezien de huidige openingstijden is dit krap om te realiseren.

4.2 Mystery shoppen

Het mystery shoppen is op twee manieren uitgevoerd. Bij de eerste manier hebben mystery guests bezoek afgelegd aan beide balies. De tweede manier van mystery shoppen is gedaan met behulp van de telefoon. Er zijn verschillende telefoontjes gepleegd naar beide balies op verschillende dagen en tijdstippen. In totaal dergelijk 20 telefoontjes. Beide manieren zijn uitgevoerd aan de hand van controlepunten die zijn opgesteld volgens de theorie van Zeithaml en het ISD-model, zie hiervoor paragraaf 2.2 en 2.2.1. De controlepunten van het mystery shoppen zijn vermeld in bijlage 8.

4.2.1 Bezoek mystery guests

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van drie willekeurige personen die klant van WoonInvest zijn. Zij hebben voor het onderzoek een bezoek afgelegd aan beide balies. De personen zijn van tevoren geïnstrueerd, waarbij ze aan de hand van een lijst met controlepunten de balies gingen toetsen. Volgens de theorie maken punten als: kwaliteit & zekerheid, persoonlijke aandacht, toegankelijkheid, responsiviteit, vertrouwen en tastbaarheid de kwaliteit van de dienstverlening. Na het bezoek van de mystery guest zijn de ervaringen geëvalueerd en de controlepunten geïnventariseerd. De sterke en zwakke punten van de bezoeken worden opgesomd per vestiging en zijn in een tabel gezet. Zie tabel 3 voor toelichting. De resultaten verschillen per locatie. Het aantal zwakke punten is groter bij Voorburg dan bij de vestiging in Leidschendam. Een belangrijke factor hierin speelt de inrichting van de balie. Er is niet alleen gekeken naar de werkwijze van de medewerkers naar de klanten toe, maar ook naar bijvoorbeeld de inrichting van de balie, samenwerking met de backoffice en de beschikbare middelen.

³⁴ USP marketing consultancy, Klantenscan 2001, t.b.v WoonInvest.

Voorburg		Leidschendam	
Sterk	Zwak	Sterk	Zwak
- Betrouwbaarheid - Beschikbare middelen - Bereikbaarheid	- Begroeting - Snelheid van handelen - Uiterlijke verzorging - Enthousiasme - Doorverwijzen - Personele bezetting - Inrichting - Privacy - Empathie - Vriendelijkheid - Professionele houding	- Vriendelijkheid - Enthousiasme - Privacy - Snelheid van handelen - Personele bezetting - Inrichting - Betrouwbaarheid - Beschikbare middelen - Bereikbaarheid	- Begroeting - Uiterlijke verzorging - Doorverwijzen - Professionele houding - Empathie
N=3			N=3

Tabel 3 Resultaten bezoek aan balie door mystery guests

4.2.2 Telefoneren mystery guest

Klantgerichtheid is niet alleen belangrijk aan de balies maar ook aan de telefoon. De kwaliteit moet telefonisch goed zijn, ook hierin spelen de baliemedewerkers een belangrijke rol. In totaal zijn er op verschillende dagen en tijdstippen naar beide balies gebeld door een mystery guest, die zich voordeed als een klant. De mystery guest stelde enkele vragen over onder meer huurbetalingen, informatie aanvragen en personen binnen het bedrijf. Tijdens de gesprekken zijn dezelfde controlepunten gebruikt als bij het bezoek brengen aan de balie. Zie voor de controlepunten bijlage 8. De laatste onderzoeksdimensie van het ISD-model: tastbaarheid, is weggelaten omdat dit niet te beoordelen is via de telefoon. Per telefoontje zijn de vijf punten met onvoldoende (ON), matig (M), voldoende (V), ruim voldoende (RV) of goed (G) beoordeeld. In bijlage 11 zijn de gedetailleerde onderzoeksresultaten terug te vinden. In de onderstaande tabel is het gemiddelde weergegeven per onderzoeksdimensie voor beide locaties.

Telefoneren	Kwaliteit & Zekerheid	Persoonlijke aandacht	Toegankelijkheid	Responsiviteit	Vertrouwen
Leidschendam	RV	V	RV	V	RV
Voorburg	V	M	RV	V	M

Tabel 4 Gemiddeld overzicht van controlepunten telefoontjes mystery guest

Subvraag 2: Hoe klantgericht zijn de balies van WoonInvest?

Uit het mystery shoppen blijkt dat de balie in Leidschendam meer sterke punten heeft als de balie in Voorburg. Dit komt niet alleen door de manier van handelen van het personeel maar ook door de inrichting van de balie en de personeels bezetting. Aan de balie in Voorburg werken vijf medewerkers, de overdracht van werkzaamheden is van belang en moet zorgvuldig worden gedaan. In Leidschendam zit de hoofdcentrale van WoonInvest, telefoontjes voor de balie in Voorburg worden doorgeschakeld. De snelheid van handelen is dus extra belangrijk voor Voorburg omdat er al eerder contact is geweest. De vriendelijkheid aan de balie van Leidschendam werd door de mystery guests als prettig ervaren, bij Voorburg in mindere mate. Het enthousiasme is hoger in Leidschendam en de privacy van zowel de klant als de medewerkers is optimaal. Sterke punten van beide balies zijn de betrouwbaarheid, de beschikbare middelen en de bereikbaarheid. De klanten kunnen zowel schriftelijk als telefonisch contact opnemen, ook digitaal is het mogelijk WoonInvest te bereiken. Beide balies hebben als zwakke punten: de begroeting van de klanten, de uiterlijke verzorging, het doorverwijzen van telefoontjes, de houding die niet professioneel genoeg is en het emphatisch omgaan met de klant. Vast te stellen is dat de klantgerichtheid aan beide balies verbeterd kan worden.

4.3 Observatie

Bij observatie wordt gebruik gemaakt van twee manieren: als eerste van actieve observatie en ten tweede de passieve observatie. Tijdens actieve en passieve observatie is het baliepersoneel en de werkwijze aan de balies onder de loep genomen. Om een goed beeld te krijgen van de werkzaamheden is een korte toelichting toegevoegd in bijlage 12.

4.3.1 Resultaten actieve observatie

De balie in Leidschendam dient als telefooncentrale. Alle inkomende telefoontjes komen aan in Leidschendam en worden zonodig doorverbonden naar Voorburg. De balies van WoonInvest zijn geopend van maandag tot en met donderdag van 8:30 tot 16:30 en op vrijdag van 8:30 tot 12:00. De werktijden van de medewerkers zijn gelijk aan de openingstijden van de balie. Uit de actieve observatie is gebleken dat de medewerkers geen pauze houden en lunchen achter de balie. Bij het doorverwijzen van de klanten naar de backofficemedewerkers kwam het regelmatig voor dat dit niet mogelijk was door afwezigheid van personen. Het bord dat de aan- en afwezigheid van de medewerkers in het gebouw aangeeft wordt niet altijd correct bijgehouden. Wanneer men als medewerker het gebouw verlaat, is het niet altijd duidelijk waar de medewerker te bereiken is. De inrichting en de indeling van de balie in Voorburg heeft het effect dat de klanten die aan de balie staan, neerkijken op de medewerkers. Het bureau is een stuk lager dan de toonbank. Hierdoor hebben klanten zicht op eventueel vertrouwelijke gegevens die achter de balie liggen. Ook komt het voor dat er meerdere klanten tegelijk geholpen worden aan de balie omdat deze erg breed is. Privacy van de klant en medewerker wordt hierdoor belemmerd. De balie in Leidschendam is opgedeeld in 2 delen, het werkgedeelte en het ontvangstgedeelte. Privacy van de medewerker en de klant wordt hierdoor mogelijk gemaakt.

4.3.2 Resultaten passieve observatie

Tijdens de passieve observatie is de nadruk gelegd op de baliemedewerkers. Hoe gaan de medewerkers met de klanten om? Wat voor handelingen voeren zij uit en op welke manier? Hoe gaan de medewerkers onderling met elkaar om? Uit de passieve observatie kwamen de volgende punten naar voren die verbeterd kunnen worden, per punt wordt een korte toelichting gegeven:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| ■ Klantvriendelijkheid; | ■ Uitstraling van de medewerkers; |
| ■ Empathie voor klanten; | ■ Snelheid; |
| ■ Teamverband; | ■ Bereidheid. |

Klantvriendelijkheid: Tijdens het observeren is opgevallen dat de baliemedewerkers de klanten niet ontvangen op een klantvriendelijke manier. De klanten worden onduidelijk en niet direct te woord gestaan. Voorbeeld: klant komt binnen en moet even wachten voordat deze geholpen kan worden. Dit wordt niet duidelijk gecommuniceerd naar de klant toe en hierdoor ontstaat er irritatie bij de klant, met als gevolg dat de baliemedewerker ook geïrriteerd raakt.

Empathie voor klanten: Er is opgemerkt dat sommige klanten anders worden behandeld dan andere klanten. Voor een aantal baliemedewerkers geldt dat zij zich niet voldoende inleven in de situatie van de klant. Voorgekomen is dat de klant niet serieus wordt genomen. Soms wordt er gehandeld met vooroordelen.

Teamverband: Opgevallen is dat de medewerkers per locatie in sterk teamverband werken. Ze dragen veel verantwoordelijkheid door de eigen roosters te maken en elkaar te vervangen wanneer iemand afwezig is. Omdat zij niet direct een leidinggevende op de vloer hebben rondlopen, wordt er veel onderling opgelost. Teamverband tussen de medewerkers van de balie in Voorburg en de balie Leidschendam is niet geconstateerd.

Uitstraling: De baliemedewerkers dragen geen bedrijfskleding, hierdoor is de kledingstijl erg divers. Een representatieve uitstraling wordt gemist. Voor representativiteit is een dienstverlenende houding noodzakelijk, dit is een positief gebaar naar de klant toe. Deze vriendelijkheid is onvoldoende aanwezig en wordt niet sterk uitgevoerd.

Snelheid: Er is gelet op de snelheid van handelen van de baliemedewerkers. Onder snelheid wordt verstaan het opnemen van de telefoon en het goed beantwoorden van de vragen. Het komt regelmatig voor dat de telefoon dikwijls meer dan 5 keer overgaat voordat deze wordt beantwoord. De vragen worden in het algemeen goed beantwoord. Enkele vragen kunnen niet beantwoord worden omdat de baliemedewerkers niet goed geïnformeerd zijn door de backoffice. Dit wekt irritatie op voor zowel de baliemedewerkers als de klant.

Bereidheid: Opvallend is dat men in Leidschendam meer bereid is extra service te verlenen voor de klant. Dit blijkt uit meerdere situaties die zijn geobserveerd aan de balie. Een voorbeeld hiervan is dat een klant aan de balie van Leidschendam geholpen is met het invullen van een woonbon omdat deze niet begreep hoe dit te werk ging. Bij de balie in Voorburg is geen situatie geobserveerd waarbij extra service is verleend aan de klant.

Subvraag 3: Hoe is de uitstraling van de balies en de baliemedewerkers?

De balies hebben over het algemeen een goede uitstraling, op het gebied van privacy voor de medewerker en de klant kan er verbeterd worden. De baliemedewerkers missen echter een (klant)vriendelijke en dienstverlenende houding. De vriendelijkheid, representativiteit en verlening van service aan de balie is nog niet klantgericht genoeg volgens de observaties. Er wordt weinig professionaliteit uitgestraald.

4.4 Interviews

De interviews zijn afgenomen met de acht baliemedewerkers van WoonInvest. Tevens zijn er drie leidinggevendenden geïnterviewd die binnen de organisatie te maken hebben met de balies. De resultaten van de interviews die zijn afgenomen met de baliemedewerkers zijn anoniem gerapporteerd in tabellen in de bijlage 9. In bijlage 10 is zijn de interviews met de leidinggevende samengevat. In de volgende paragrafen zijn de resultaten van de interviews kort opgesomd.

4.4.1 Resultaten interviews baliemedewerkers

- Medewerkers hebben allen een eigen interpretatie van klantgerichtheid en kwaliteit;
- De meningen van de baliemedewerkers over de huidige werkzaamheden lopen uiteen. Enkel willen meer uitdaging en verantwoordelijkheid zien in het werk. Anderen zijn tevreden over de gang van zaken, zij zien de noodzaak van veranderingen niet in;
- De meerderheid van de baliemedewerkers staat open voor het dragen van bedrijfskleding. Men wil wel inspraak hebben op de keuze van de kleding. Sjaaltjes en rokjes zijn minder populair, in tegenstelling tot colberts, blouses en broeken. Niet iedereen vindt het nodig om bedrijfskleding te dragen;

- Van de 8 medewerkers hebben 6 aangegeven wel interesse te hebben in regelmatig werkoverleg;
- Meer dan de helft van de baliemedewerkers staat open voor cursussen en workshops, zolang het belang van de cursus duidelijk is;
- De baliemedewerkers vinden dat er geen sprake is van teamverband tussen de balies van Leidschendam en Voorburg;
- De baliemedewerkers vinden dat de bereikbaarheid van de backoffice binnen WoonInvest verbeterd kan worden. Dit belemmert hun werkzaamheden;
- Meer dan de helft van de baliemedewerkers is voorstander van verlenging van de openingstijden met een halfuur, zodat er gelegenheid is voor het nemen van pauze die niet op de werkvloer plaatsvindt;
- De werksfeer binnen WoonInvest wordt als positief ervaren door de baliemedewerkers;
- De baliemedewerkers zijn gesteld op hun vrijheid. Wel is er behoefte aan een vast aanspreekpunt van bovenaf binnen de organisatie;
- De baliemedewerkers vinden de arbeidsomstandigheden redelijk. Ze willen in Voorburg de houding achter de computer verbeteren d.m.v. een rechtlopend bureau;
- Als verbeterpunt voor de klantgerichtheid wordt door de baliemedewerkers aangegeven dat er een directe, telefonische verbinding moet komen voor vaste relaties. Deze hoeven dan niet naar het bandje te luisteren die standaard is ingesteld;
- Alle baliemedewerkers geven aan meer op de hoogte te worden gesteld van actuele ontwikkelingen van de organisatie; hiermee willen zij meer voorbereid zijn op reacties en vragen van de klanten. Het is de taak van de backoffice dit te realiseren.

4.4.2 Resultaten interviews leidinggevenden

- Uit interviews met de leidinggevenden blijkt dat WoonInvest over een paar jaar wil samenvoegen. De vestigingen Leidschendam en Voorburg komen in één pand, als het budget dit toelaat;
- De leidinggevenden zijn het eens over stimuleren van het teamverband tussen de twee balies. Zij moeten samenwerken om zo de werkzaamheden te vergemakkelijken en met de fusie in het toekomstperspectief;
- Er is aangegeven dat men openstaat voor het invoeren van kledingrichtlijnen;
- Onder klantgerichtheid verstaan de leidinggevenden dat de klanten altijd met respect behandeld moeten worden en in behoefte moeten worden voorzien door de organisatie;
- Een vast aanspreekpunt voor de balies op de werkvloer kan mogelijk de klantgerichtheid beïnvloeden;
- De werksfeer binnen de balies wordt als positief ervaren door de leidinggevenden;
- De leidinggevenden zouden willen zien dat de balie meer service gericht wordt. Meer vragen kunnen beantwoorden aan de balie en minder doorspelen naar de backoffice;
- Een bijdrage aan klantgerichtheid volgens de leidinggevenden is meer fulltimers inzetten dan parttimers.

Zoals eerder omschreven is worden de balies aangestuurd vanuit door leidinggevenden van twee verschillende afdelingen. Beide leidinggevenden hebben weinig omkijken naar de balies, omdat de balies zelfstandig te werk (kunnen) gaan.

Subvraag 4: Wat vinden de baliemedewerkers van de huidige werkwijze van de balies van WoonInvest?

Het denkbeeld van klantgericht werken en kwaliteit wordt verschillend opgevat door de medewerkers. De werkzaamheden worden in het algemeen als prettig ervaren. De sturing aan de balies is momenteel minimaal, er is te kennen gegeven dat hier meer behoefte aan is tot een bepaald niveau. De balies hebben veel verantwoordelijkheid en vrijheid, dit vindt men prettig. Het baliepersoneel heeft te kennen gegeven open te staan voor kledingrichtlijnen, indien er eigen invloed mag zijn. De leidinggevenden hebben aangegeven meer service gericht te willen werken, gericht op de mogelijke samensmelting van de twee locaties.

4.5 Kosten en batenanalyse

De kosten en baten worden in het verdere verslag op kwalitatieve wijze duidelijk gemaakt omdat dit onderzoek niet leidt tot directe financiële baten voor WoonInvest. Hierdoor kan geen goed advies worden gedaan t.a.v. de hoogte in euro's van de kosten. Duidelijk is dat er nog voldoende te verbeteren valt en op langer termijn een positief rendement zal opleveren gezien vanuit de theorie. De klantwaarde-winstketen uit paragraaf 2.3.2 geeft aan wat klantgericht werken voor de organisatie kan opleveren. Het bedrijfsresultaat zal op langer termijn verbeteren. De service profit chain in paragraaf 2.3.1 kan aan de hand van the cycle of succes leiden tot een loyale en positieve werkhouding, een hoge tevredenheid van medewerkers, een relatief laag ziekteverzuim, tevreden klanten en meer winst. Met deze winst kan de organisatie investeren in de voorraad en reserves. Hierdoor zal het bestaan van WoonInvest kunnen worden voortgezet. Men zou ook moeten investeren in het klantgericht werken om zo winst te boeken voor de organisatie. De investering is afhankelijk van de waarde die het management van WoonInvest hecht aan de kwalitatieve baten. Investeren kan met zien als het maken van kosten. Kosten die kunnen worden gemaakt als men klantgericht binnen de organisatie wilt gaan werken en de kwaliteit verbeteren zijn:

- Preventiekosten: werkoverleg, (her)opleiden personeel, procesonderzoek, motiveren personeel
- Evaluatiekosten: testen, inspecteren, nabespreken controles
- Administratiekosten: personeel (instrueren, opleiden, cursussen, trainen en inwerken), informatieverwerking, formulieren ontwerpen, plannen, budgetteren
- Realisatiekosten: foutenanalyse, klantencontact, meten en plannen³⁶.

Als de prestatie met de verwachting overeenkomt, is de klant tevreden. Het streven naar maximale klanttevredenheid kan nadelig zijn voor een organisatie. Dit zal betekenen dat (gezien vanuit het klantenperspectief) de prijs zal verlagen en de dienstverlening zal verhogen, maar dit kan de winst drukken. Streven is om evenwicht te vinden tussen deze twee factoren. Van belang is om evenwicht te vinden tussen het focussen op het tevreden stellen van de klanten en het tevreden stellen van de medewerkers. Tevreden, loyale medewerkers zijn gunstig voor de organisatie. Partijen als leveranciers, aandeelhouders en andere betrokken partijen zijn ook van belang om tevreden te stellen³⁵.

Subvraag 5: Wat levert klantgericht werken voor de organisatie op?

Het klantgericht werken aan de balies is een begin voor de gehele organisatie. Het kan WoonInvest het volgende opleveren: concurrentievoordeel (de voorsprong die men op de concurrent haalt door de klant een grotere waarde te bieden), tevreden klanten, tevreden medewerkers, minder ziekteverzuim, verbeterd bedrijfsresultaat, winst, vordering van het bestaan van de organisatie eventueel uitbreiding, naamsbekendheid. Er zal geïnvesteerd moeten worden om klantgericht te werken. De kosten die zullen worden gemaakt zijn preventiekosten, evaluatiekosten, administratiekosten en realisatiekosten.

Samenvatting

Uit de resultaten van het enquêteren, mystery shoppen, observeren, deskresearch en interviews is gebleken dat de balies van WoonInvest kunnen verbeteren op het gebied van klantgericht werken. Verbeterpunten zijn onder meer de klantvriendelijkheid en representativiteit van de baliemedewerkers. Ook komen punten als privacy, aansturing, openingstijden, inrichting en samenwerking naar voren. Gebleken is dat de verbeterpunten per locatie verschillen, Leidschendam kwam beter naar voren dan de balie in Voorburg. Dit mede door de inrichting en personeelsbezetting.

³⁵ Kotler, P: Principes van marketing

³⁶ Vetjens, R.: De prijs van kwaliteit

Conclusies

Uit het onderzoek zijn enkele conclusies getrokken die in dit hoofdstuk worden beschreven. Op basis van de resultaten die zijn vastgesteld in hoofdstuk 4 kan er een antwoord worden geformuleerd op de probleemstelling.

Hoe kan men aan de balies van WoonInvest klantgerichter te werk gaan en de kwaliteit van dienstverlening in de toekomst verbeteren?

De klanten blijken tevreden over de algemene service en telefonische bereikbaarheid van WoonInvest. Uit het onderzoek is gebleken dat de vriendelijkheid en representativiteit aan de balies als matig tot slecht wordt beoordeeld. De snelheid van handelen aan beide balies is nog niet optimaal. Bij een vergelijkende sterkte en zwakteanalyse blijkt er een duidelijk verschil te bestaan in klantgerichtheid tussen de beide locaties, waarbij de balie Leidschendam duidelijk beter scoort. Het verschil tussen beide locaties is mogelijk te verklaren door de betere arbeidsomstandigheden en personeelsbezetting in Leidschendam.

Observatie van de medewerkers brengt naar voren dat er geen pauzes worden genomen conform de Arbo-wet. Het gebruiken van de lunch achter de balie en het ontbreken van een kledingrichtlijn resulteert in een minder representatieve uitstraling. Momenteel is er zeer weinig aansturing van het baliepersoneel en hebben beide balies verschillende leidinggevers waardoor er geen uniforme werkwijze is op beide locaties. Er is geen teamverband tussen het personeel van de balie in Leidschendam en het personeel aan de balie in Voorburg.

Gezien de huidige situatie is de bereikbaarheid van de medewerkers binnen het bedrijf slecht en niet bevorderend voor de werkzaamheden van de baliemedewerkers. Aangegeven is dat de balies binnen WoonInvest weinig erkenning krijgen. Ze zweven binnen de organisatie en er wordt weinig waardering getoond vanuit de backoffice. Dit is onterecht omdat zij weldegelijk een belangrijke functie vervullen binnen de organisatie. De balies zijn het visitekaartje van de organisatie, naar de klanten toe representeren zij WoonInvest. De communicatie tussen backoffice en balies blijkt niet optimaal, waardoor de service naar de klanten toe soms tekortschiet. Verder blijkt er bij de klanten ook een behoefte te bestaan aan flexibelere openingstijden van de balie.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de aspecten die verbeterd kunnen worden om de klantgerichter te handelen aan de balies van WoonInvest. De aspecten waar aanbevelingen over worden gedaan zijn: aansturing, vriendelijkheid, representativiteit, openingstijden, samenwerking, vermaak, inrichting, personeelsbezetting, Service Level Agreements, servicegerichtheid, snelheid van handelen en het MNK.

De klantgerichtheid binnen de balies kan verbeterd worden door betere **aansturing** vanuit het management te realiseren. Het aanstellen van één floormanagement voor beide locaties kan een goede stap zijn om dit te bewerkstelligen. De baliemedewerkers zullen een vast aanspreekpunt hebben voor vragen en wijzigingen, ook zal de manager de balies binnen het MT vertegenwoordigen. Regelmatig werkoverleg, functiegesprekken en beoordelingsgesprekken kunnen door de manager worden ingevoerd, waardoor hij/zij meer mogelijkheden krijgt om de medewerkers te motiveren en tevreden te stellen. Betere begeleiding van het baliepersoneel zou ook kunnen resulteren in verbetering van de vriendelijkheid en representativiteit aan de balies. Beoordelingsgesprekken kunnen belangrijke leermomenten creëren en zo ook bijdragen aan de motivatie van de baliemedewerkers.

De **vriendelijkheid** van de medewerkers aan de balies kan verbeterd worden door bijvoorbeeld cursussen aan te bieden, waarin niet alleen de centrale positie van de klant voor de medewerkers wordt benadrukt, maar bijvoorbeeld ook aandacht is voor empathie en effectieve communicatie naar de klant toe. Door de jaren heen is een werkpatroon aangenomen door de medewerkers, veranderingen hierin zijn moeilijk te realiseren. Door de essentie van het klantgericht werken binnen de organisatie te benadrukken kan weerstand worden geminimaliseerd.

Het instellen van een kledingrichtlijn kan een positief effect hebben op de **representativiteit** van de balies. Bedrijfskleding heeft niet alleen een professionele uitstraling, maar is ook een uiting van eenheid. Het verdient aanbeveling om een kledingrichtlijn vast te stellen in overleg met het personeel.

Aanbevolen wordt om de **openingstijden** te verlengen met een halfuur. De balies kunnen bijvoorbeeld openen om 08:00 en sluiten om 16:30. Hiermee worden niet alleen de openingstijden, maar ook de werktijden van het baliepersoneel verlengd met een halfuur. Er wordt ruimte gecreëerd voor een lunchpauze, waardoor voldaan wordt aan de Arbo-wet als deze pauze buiten de werkplek wordt genomen³⁷. De afwezigheid van etend personeel achter de balie zal de representativiteit verder verhogen. Het ontspannende effect van een halfuur pauze kan mogelijk ook bijdragen aan de vriendelijkheid. Het veranderen van de openingstijden voorziet ook in een behoefte van de klanten en draagt daardoor eveneens direct bij aan de verbetering van klantgerichtheid.

Een intensievere **samenwerking** tussen baliemedewerkers en de backoffice is belangrijk voor de verbetering van klantgerichtheid aan de balies. Vooral verbetering van de communicatie en informatievoorziening vanuit de backoffice kan de balie in staat stellen om klanten sneller en effectiever te helpen. Het realiseren van een goede interne communicatie helpt mee aan de continuïteit van de organisatie. Met de fusie van beide locaties van WoonInvest als toekomstperspectief, zal het teamverband tussen beide balies versterkt moeten worden. Er zijn bedrijven die zich specialiseren in het bevorderen van teamverband aan de hand van uitstapjes of cursussen. Het zal moeten plaatsvinden buiten werktijden zodat iedereen aanwezig kan zijn. Aan te bevelen is om alle baliemedewerkers te laten deelnemen aan een klantgerichtheidsdiner³⁸. Bij de vorm van zo een diner worden meerdere doelstelling behaald, men zal een perso-

³⁷ www.arbo.nl, december 2004

³⁸ www.carg.nl, september 2004

neelsuitje hebben, de klantgerichtheid van de organisatie bespreken en in teamverband met elkaar dineren. Het teamverband kan ook versterkt worden door bijvoorbeeld te rouleren van werkplek, taken of locatie. Alle medewerkers aan de balie vervullen dezelfde functie, door eens een kijkje te nemen hoe de ander het doet, kan dit een positieve werking hebben op de samenwerking. Elkaar vervangen wanneer dit nodig is zal hierdoor makkelijker worden.

De klanten hebben aangegeven dat het wachten in de wachtkamers met kinderen kan worden verbeterd door bijvoorbeeld puzzels en kleurplaten neer te leggen. De kinderen **vermaken** zich hierdoor op een stille manier en zorgen niet voor overlast. Zo hebben de medewerkers aan de balie minder last van de veelal drukke kinderen in de wachtkamer.

De balie van de vestiging in Leidschendam is klantvriendelijker ingericht in vergelijking met de balie van Voorburg. De privacy van zowel de klant als de medewerker is gebaat bij een soortgelijke **inrichting** voor de vestiging in Voorburg. Ook ergonomisch voldoet de balie in Voorburg niet en lijkt het aangewezen dit aan te passen.

De **personeelsbezetting** van de balie is van belang voor de klantgerichtheid. Het overdragen van werkzaamheden onderling moet consequent gebeuren zodat er geen miscommunicaties ontstaan. Een ander nadeel van veel personeel werkzaam aan één balie kan zijn dat men meerdere mensen moet inwerken, mocht er iets veranderen, zoals bijvoorbeeld een nieuw systeem. Aanbevolen wordt om met meer fulltimers te werken dan met parttimers. Bij de sollicitatieprocedure kan strenger worden geselecteerd. De huidige functieomschrijvingen van het personeel zijn niet up-to-date. Er is veel veranderd en de organisatie mag hogere eisen stellen aan het personeel. Aanbevolen wordt om de functieomschrijvingen aan te passen op de huidige situatie. Mocht er iets voorvallen dan kan er verwezen worden naar de functieomschrijving.

Het opstellen van **Service Level Agreements** (SLA's) is aan te bevelen voor een organisatie als WoonInvest. SLA's zijn afspraken tussen samenwerkende afdelingen of partijen. In een Service Level Agreement wordt afgesproken wat er van elkaar wordt verwacht, wat er behaald gaat worden, wat men wil bereiken, in welk tijdsplan men dit wil bereiken en vooral hoe men dit wilt bereiken. Wanneer alle partijen akkoord gaan met de SLA kan erop worden teruggevoerd wanneer men zich niet aan de gemaakte afspraken houdt. De samenwerking zal gestimuleerd en verbeterd worden doordat het gecontroleerd kan worden. Het opstellen van SLA kan ook een motiverende werking hebben op het personeel. Een voorbeeld zou kunnen zijn dat de backofficemedewerkers de afspraak met de balie maken dat als zij het pand verlaten dit consequent zullen laten weten en een telefoonnummer zullen meegeven waarop zij bereikbaar zijn voor eventuele vragen. Zo zal de communicatie en samenwerking tussen de partijen verbeteren en kan met nog klantgerichter werken.

In de toekomst zou men kunnen werken met een meer **servicegerichte** balie. Momenteel vervult de balie de schakel tussen de klant en de medewerker backoffice (specialist). Als doel kan worden gesteld dat de balie 80% van de vragen zal beantwoorden en 20% van de vragen zal doorverbinden met de specialist. Dit houdt onder meer in dat de baliemedewerkers moeten worden bijgeschoold of dat er backofficemedewerkers/specialisten aan de balies gaan plaatsnemen. Het team zou moeten bestaan uit iemand van de technische dienst voor technische vragen, iemand van de financiële dienst (voor financiële vragen, huurachterstand etc.), woonconsulent (vragen over toewijzingen van huizen) en administratieve medewerkers/ baliemedewerkers. WoonInvest heeft aangegeven zich in de toekomst meer te willen richten op "zorg voor wonen". Deze doelgroep zal voornamelijk bestaan uit ouderen. De mensen krijgen meer mogelijkheden en hebben keus uit een ruim assortiment van faciliteiten. Men zal moeten inschatten dat er veel vragen worden gesteld door deze doelgroep. De voorzieningen aan de balie zullen hier mee rekening moeten houden.

De **snelheid van handelen** kan verbeterd worden aan de balies op voorwaarde dat de kwaliteit van de service optimaal blijft. Het komt vaak voor dat de baliemedewerkers de telefoon meer dan drie keer over laten gaan. Dit is volgens de theorie niet klantgericht³⁹. Binnen drie keer opnemen is vereist. Dit kan veranderd worden door protocollen vast te stellen. Er wordt een voorbeeld gegeven van het bedrijf T-mobile en hoe zij met protocollen binnen de klantenservice omgaan.

Bij de klantenservice van T-mobile (grote telefoonprovider van Nederland) zijn er strenge protocollen opgesteld om zo snel en goed mogelijk de klant van T-mobile te voorzien van service. Zo moet er binnen drie keer overgaan van de telefoon worden opgenomen door de medewerker van de klantenservice. De wachttijd van de klant mag niet langer zijn dan 3 minuten. Ook heeft het management bij T-mobile vastgesteld dat de medewerker het gesprek met de klant binnen drie minuten moet hebben afgerond en tot een goed resultaat hebben gebracht. De tijden worden gecontroleerd door een leidinggevende.

Protocollen worden vastgesteld om de klant beter en sneller te voorzien van service. Het doorvoeren van protocollen zal het klantgericht werken bevorderen en de werkzaamheden uitdager maken voor de baliemedewerkers. Evaluatie met de leidinggevende is van belang om zo bijvoorbeeld de werkwijze en motivatie te peilen bij de medewerkers⁴⁰. Het steeds verbeteren van service en klantgerichtheid kan als doelstelling worden gehanteerd.

Met een kwaliteitsmeetsysteem kan de kwaliteit van dienstverlening steeds verbeteren. Door bijvoorbeeld het invoeren van het **MNK** wordt de kwaliteit beheerst in de processen en prestaties van een afdeling of van de hele organisatie. Het steeds streven naar verbeteringen zal een positief effect hebben op de organisatie. Er kan ook op een afdeling gewerkt worden met het MNK. De taak is om als leidinggevende de processen aan te sturen en de prestaties te meten. Het werken met het MNK model zal de leiding helpen om de visie naar actie te vertalen, verschaft feedback over de gevoerde strategie en geeft een brede kijk op de organisatie. Het resultaat van een diagnose met het MNK is een verzameling van verbeterpunten voor de organisatie. De BSC geeft ook een goede indicatie van verbeterpunten voor de organisatie maar is iets minder uitgebreider dan het MNK. De BSC is ook meer gericht op productiebedrijven en het MNK op dienstverlening⁴¹.

Het zal de organisatie onder meer een loyale en positieve werkhouding van medewerkers, een hoge tevredenheid van klanten en medewerkers, een relatief laag ziekteverzuim en uiteindelijk meer winst opleveren. Investerings die moeten worden gedaan ter verbetering van de klantgerichtheid zullen de volgende kosten met zich meebrengen: preventiekosten, evaluatiekosten, administratiekosten en realisatiekosten.

³⁹ Luijk, B.: 52 stappen tot klanttevredenheid

⁴⁰ Communicatiemap T-mobile, Juli 2004

⁴¹ Ahous, C.T.B. en Diepman, F.J.: Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit.

Implementatie

Met een blik op de toekomst wordt geadviseerd maatregelen te nemen ten aanzien van de klantgerichtheid. Dit niet alleen binnen de balies maar voor de gehele organisatie. Het is aan de organisatie van WoonInvest afwegingen te maken tussen de kosten die klantgerichtheid met zich meebrengt en de baten die het de organisatie zal opleveren. Gezien het aantal uitgevoerde onderzoeken in het verleden en de uitkomsten van dit onderzoek zal WoonInvest meer kunnen doen aan de klantgerichtheid. De organisatie heeft duidelijk aangegeven dat implementatie van ondergeschikt belang is. Voor WoonInvest heeft dit onderzoek als belangrijkste doel een discussie los maken bij het MT. Duidelijk is beargumenteerd wat het belang van klantgerichtheid is en waarom het belangrijk is geworden voor woningbouwcorporaties om hiermee te werken. Daarom zal alleen een discussie binnen het MT niet voldoende zijn. De veranderende markt en de veeleisende klant zullen op langer termijn effect hebben op de marktpositie van de organisatie.

*"Behandel een klant zoals je zelf ook behandeld zou willen worden"*⁴²

⁴² Luijk, B.: 52 stappen tot klanttevredenheid

Literatuurlijst

Boeken

Ahous, C.T.B. en Diepman, F.J.: Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit. Apeldoorn: Projectgroep bedrijfskunde TNO B.V., 1998. ISBN 9026724772

Atkinson, A. e.a.: Moderne Management Accounting. Schoonhoven: Academic Service, 2000. ISBN 9052612803

Baarde, D.B. en Goede, M.P.M. de: Methoden en technieken. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90207228204

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003/2004, 9^{de} druk, Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 9073077095

Grönroos, C.: Service management and marketing, a customer relationship management approach. 2de druk. Engeland: Chesester, 2000. ISBN 0471720348

Horovitz, J.: Klanten winnen, Klanten houden. Antwerpen: Kluwer, 1993. ISBN 9020128558

Have, ten W.D. e.a.: Strategie, beleid en budget, het realiseren van toegevoegde waarde. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 901300766

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces. 2^e druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2003/2004. ISBN 9001468225

Kotler, P.: Principes van marketing. 2^{de} druk. Schoonhoven: Academic Service, 2000. ISBN 9052612927

Luijk, B.: 52 stappen tot klanttevredenheid. Alphen aan den Rijn: Samsom bedrijfsinformatie, 1995. ISBN 90016819525

Vetjens, R.: De prijs van kwaliteit: kwaliteitskosten in drie dimensies. 2^{de} druk. Amsterdam: Addison Wesley Longman, 1998. ISBN 9067898295

Zeithaml, V.A, Parasuraman, A, Berry. F.: Delevering Quality Service, balancing customer perception and expectation. New York: Free pass, 1990.

Internetsites

www.wooninvest.nl

www.hbs.edu

www.alforto.nl

www.betterbeyourself.nl

www.mensencentraal.nl

www.pwnet.nl

www.marketresponse.nl

www.managernet.nl

www.leiderschap.nl

www.carg.nl

www.junglerating.nl

www.klantwaarde.nl

www.pwnet.nl

www.mysteryshoppingnet.nl

www.managment.nl

www.google.nl

www.arbo.nl

Syllabi

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001, code 2318

Genet, C.M.: Methode van Onderzoek en de Markt, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 1999/2000, code 2384

Bedrijfsdocumenten/ publicaties

Marketing consultancy: USP-Klantenscan, Februari 2002

Methoden en technieken van (markt) onderzoek en Praktische (markt) onderzoek, kwalitatief onderzoek. Postmes, P en Walvius, M. Delft, 2004

Stadsgewest Haaglanden: Regionale huisvestingsverordening 2005, Den Haag november 2004.

WoonInvest: Evaluatie revitalisering, Busken Heutlaan, Augustus 2004.

WoonInvest: Evaluatie Gevelonderhoud, Herman Heijermanshof, December 2002.

WoonInvest: Ondernemingsplan, 2002

WoonInvest: Jaarverslag, 2002

WoonInvest: Jaarverslag, 2003

WoonInvest: Organisatieplan, 2004

WoonInvest: Boek BBSH, 2002

Bijlagen

Bijlage 1	Functieomschrijving baliemedewerker	I
Bijlage 2	Organogram WoonInvest	II
Bijlage 3	Het ServQual-model	III
Bijlage 4	De zes onderzoeksdimensies van het ISD-model	IV
Bijlage 5	Balanced Score Card	V
Bijlage 6	Model Nederlandse Kwaliteit	VII
Bijlage 7	Enquêtevragen	IX
Bijlage 8	Controlepunten mystery shopping	X
Bijlage 9	Interviews medewerkers	XI
Bijlage 10	Interviews leidinggevenden	XVI
Bijlage 11	Tabel onderzoeksresultaten telefoneren mystery shoppen	XVIII
Bijlage 12	Werkwijze en overzicht personeelsbezetting per balie	XIX

Bijlage 1 Functieomschrijving baliemedewerker

Binnen WoonInvest heeft men als standaard in de functieomschrijving staan dat de medewerkers flexibel moet zijn. Bekend bij WoonInvest is dat een informele sfeer van belang is. In de onderstaande tekst is een voorbeeld weergegeven dat standaard in functieomschrijvingen voorkomt:

"Onze medewerkers zijn enthousiast en deskundig en zetten zich in voor de belangen van onze huurders. Naast verhuur en beheer van een breed aanbod woonruimte, gaat WoonInvest andere producten en diensten ontwikkelen op het gebied van wonen. Kwaliteit, klantgerichtheid en innovatie staan centraal. We vinden goede en prettige werkomstandigheden in een informele sfeer belangrijk. Medewerkers van WoonInvest vallen onder de CAO Woondiensten. De secundaire arbeidsvoorwaarden van WoonInvest zijn uitstekend."

Er is een kort stukje uit de functieomschrijving van de baliemedewerker gerapporteerd. Het gaat hierbij om het persoonsprofiel. Dit geeft een beeld van wat de organisatie verwacht van een baliemedewerker, graag wil zien en wat de medewerker moet kunnen uitvoeren.

Persoonsprofiel:

Werk- en denkniveau:

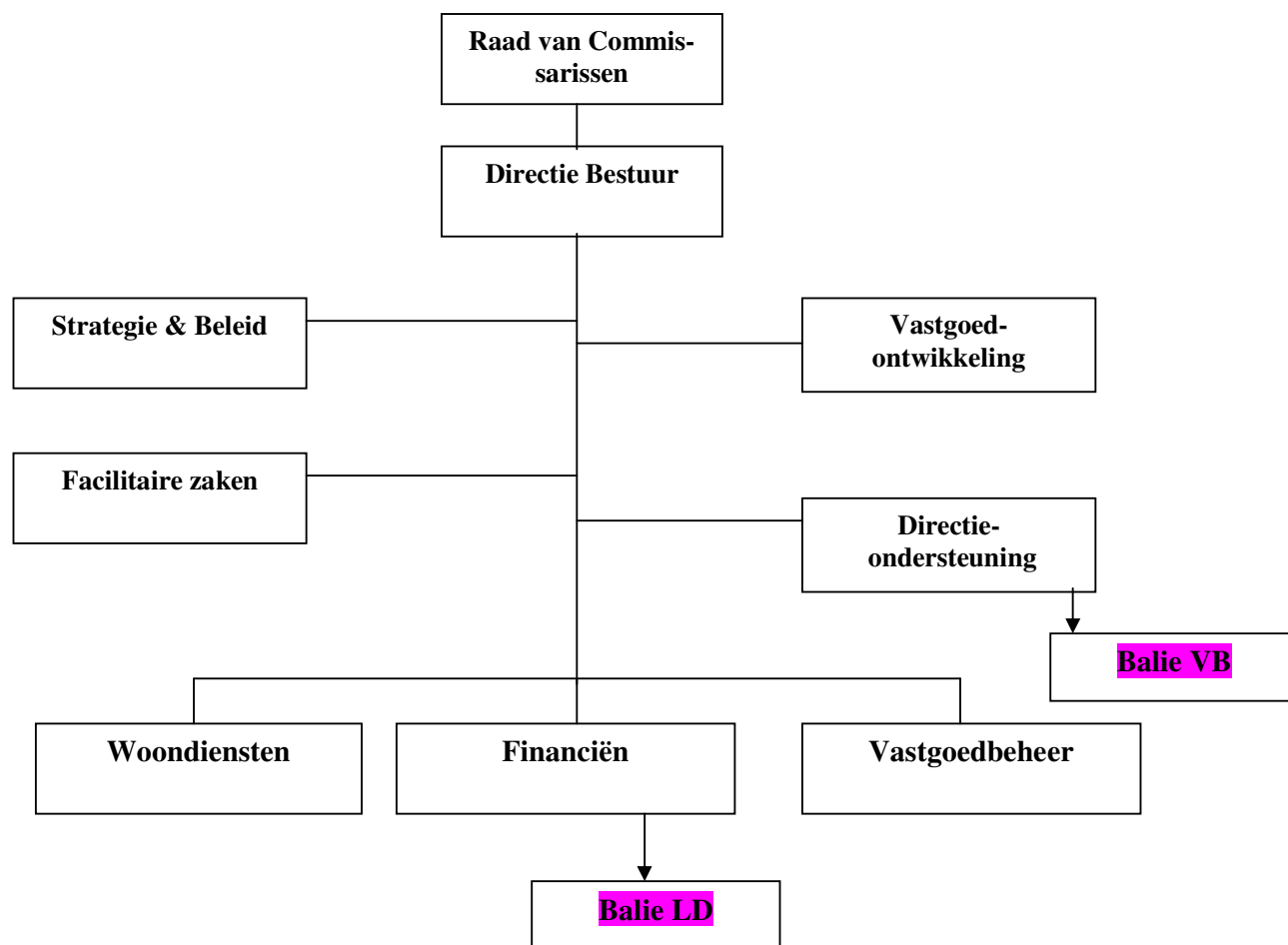
- Een afgeronde opleiding voor telefoniste/ receptioniste op MAVO-niveau of secretaresse opleiding;
- Gerichte cursussen.

Vaardigheden:

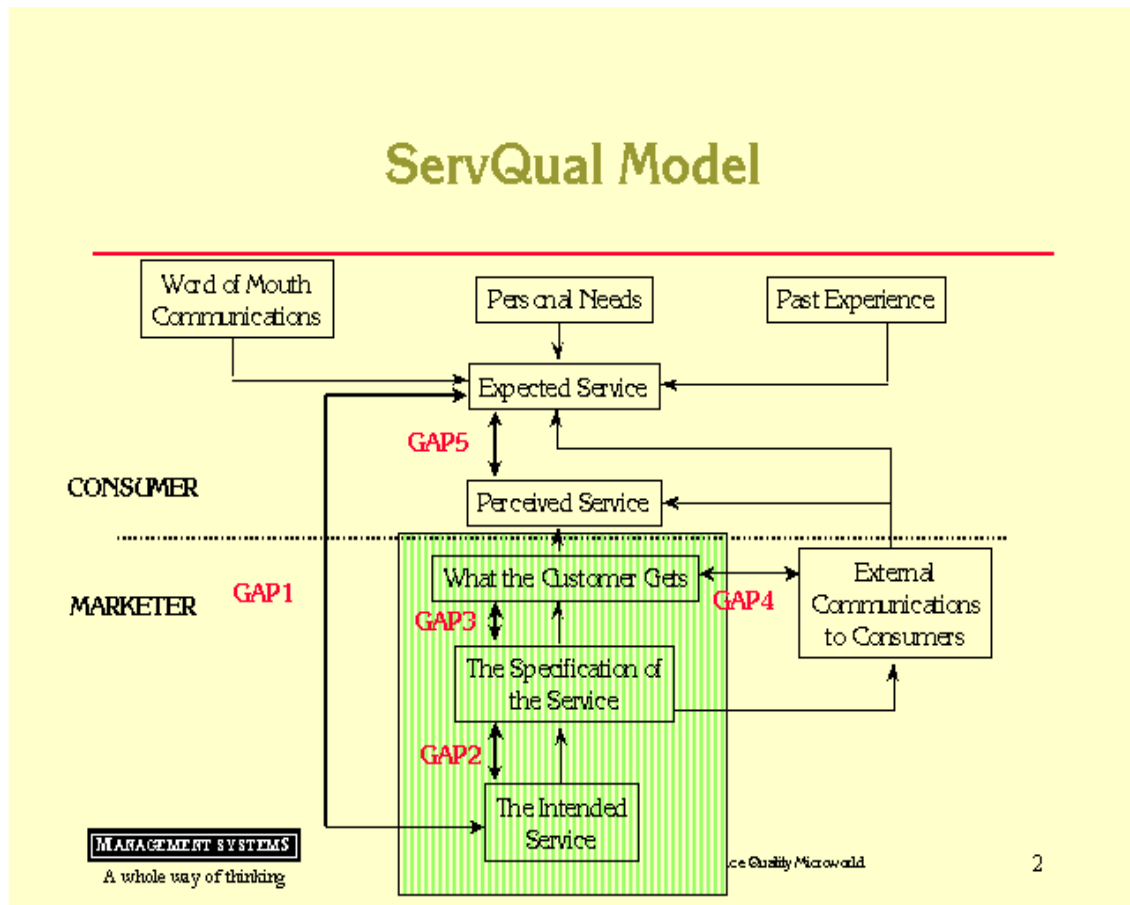
- Goed ontwikkelde communicatieve en contactuele vaardigheden;
- Goede schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheden;
- Computervaardigheden / tekstverwerking;
- Een correcte omgang met de telefooncentrale;
- Administratief onderlegd.

Persoonkenmerken:

- Klantgericht;
- Sociaalvaardig;
- Representatief;
- Om kunnen gaan met weerstanden;
- Tactisch;
- Assertief.

Bijlage 2 Organogram WoonInvest

Bijlage 3 Het ServQual-model



43

⁴³ <http://www.mngt.waikato.ac.nz/>, november 2004

Bijlage 4 De zes onderzoeksdimensies van het ISD-model

Onderzoeksdimensies

Het expertmodel beschrijft een zestal determinanten van klantenservice:

1. Kwaliteit & Zekerheid	De kwaliteit van de verleende service en interactie én de zekerheid dat dit serviceniveau bij herhaling wordt geboden ("elke keer wordt het juiste én hetzelfde gezegd").
2. Persoonlijke aandacht	De mate van gerichte inspanning om de wensen van de klant te leren kennen als ook de mate waarin de organisatie de klant persoonlijk bedient ("wie bent u, wat wilt u en hoe kan ik u persoonlijk van dienst zijn?").
3. Toegankelijkheid	De kwaliteit en bereikbaarheid van het internetkanaal (leesbaarheid, navigatie, veelgestelde vragen, zoekfunctionaliteit en interactieve modules). Tevens de bereikbaarheid van balie en telefooncentrale.
4. Responsiviteit	Het reactievermogen van de serviceorganisatie.
5. Vertrouwen	Communicatie over de veiligheid van de gebruikte media en de mate waarin persoonsgegevens vertrouwelijk worden behandeld.
6. Tastbaarheid	De mate waarin de interactie met een klant tastbaar wordt gemaakt.

De zes onderscheiden onderzoeksdimensies zijn voor de communicatiekanalen in verschillende mate van belang.

Het gebruik van het ISD-model in de praktijk biedt een aantal voordelen:

- Maakt het serviceniveau meetbaar (en daarmee verbeterbaar);
- Genereert een objectieve meting zonder dat klanten lastig worden gevallen;
- Biedt een integrale aanpak: de hele serviceorganisatie wordt gedurende een bepaalde periode doorgelicht;
- Garandeert objectieve en betrouwbare resultaten.

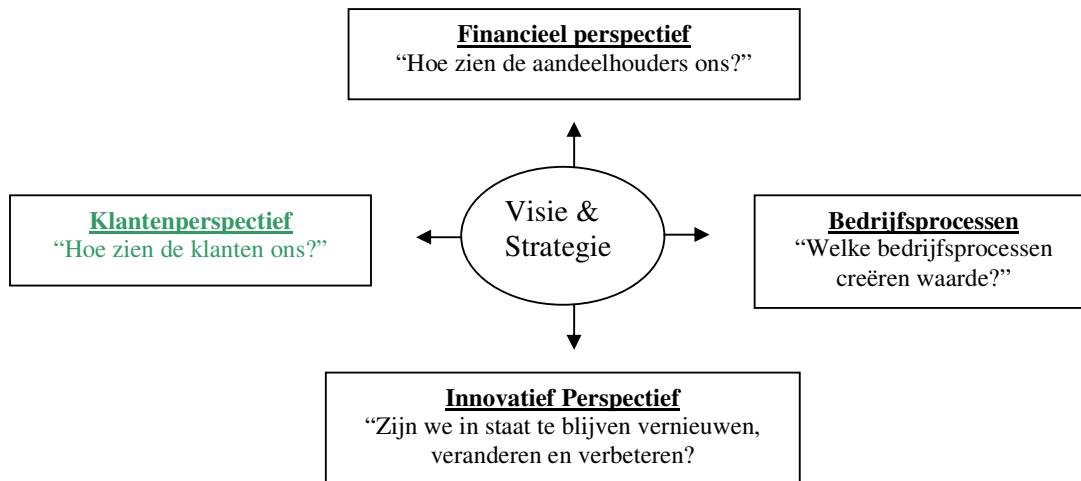
Bijlage 5 Balanced Score Card

De Balanced Score Card is ontwikkeld door Kaplan en Norton (1996). De gerichtheid op het bedrijfsproces is de kern van de Balanced Score Card (BSC), een meetsysteem bedoeld om het zichtbaar maken, communiceren en implementeren van de ondernemingsstrategie. Tegengwoordig moet een organisatie niet alleen investeren in materiële activa, maar bijvoorbeeld ook in de klantgerichtheid van het bedrijf en welzijn van medewerkers⁴⁴.

Wanneer men investeert in de immateriële activa, stelt haar dat in staat om het volgende te bereiken:

- Het ontwikkelen van relaties met klanten, waardoor de bestaande klanten een bepaalde mate van loyaliteit aan de dag leggen en de organisatie in staat is nieuwe klantengroepen te benaderen.
- Het introduceren van innovatieve producten en diensten die voldoen aan de behoefte van de desbetreffende doelgroep.
- Het leveren van maatwerkdiensten en producten van een hoge kwaliteit, tegen lage kosten en korte levertijd/wachttijd.
- Het gebruikmaken van de vaardigheden en motivatie van het personeel om continu verbeteringen te realiseren van de bedrijfsprocessen, de kwaliteit en de reactietijd.
- Ontwikkelen van informatietechnologie, databases en informatiesystemen om het primaire proces beter te kunnen ondersteunen. (Voorbeeld: diskis binnen WoonInvest, men kan sneller en gemakkelijker bij gegevens van de huurders)

De BSC geeft een oplossing voor de tekortkoming in financiële meetsystemen en financiële beheerssystemen. Niet alleen de financiën worden gemeten in een BSC. Er wordt ook gekeken naar de **klanten**, interne bedrijfsprocessen en het leer- en groeivermogen van de organisatie. Deze vier invalshoeken vormen samen het raamwerk voor de BSC.



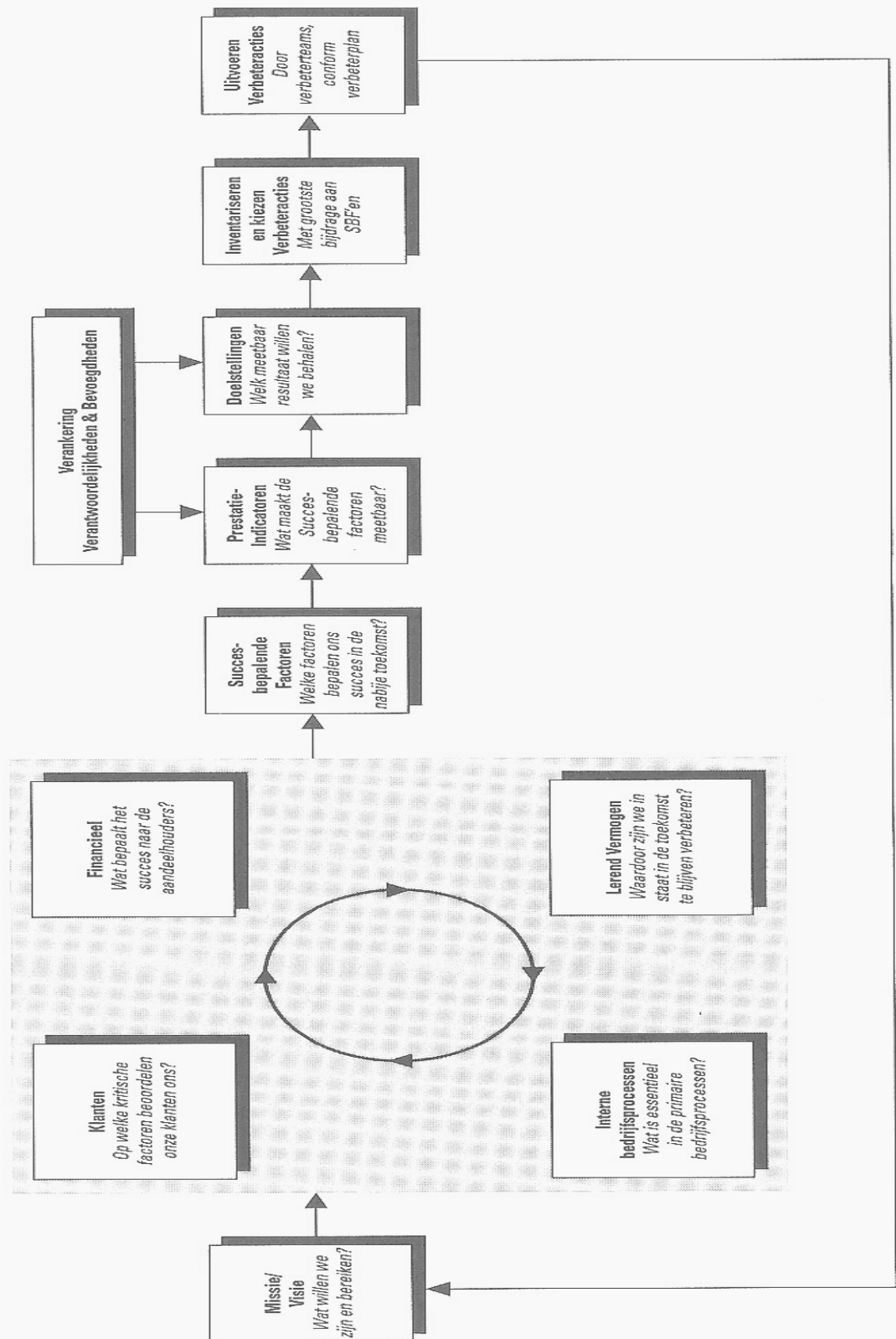
Figuur 3. The balanced score card ⁴⁵

Een BSC kan worden gezien als een systeem waarbij de doelstelling van een organisatie en de wijze waarop deze moet worden gerealiseerd, worden vertaald in concrete doelen (taken) en prestatie-indicatoren (normen)⁴⁶. Per perspectief worden Kritische Succesfactoren (KSF's) ingevuld. Dit zijn aandachtspunten binnen de vier perspectieven waarop de organisatie de prestaties wil gaan meten. Hieronder volgt een overzicht van de invoeringsaanpak van de BSC.

⁴⁴ Moderne Management Accounting

⁴⁵ Robert S. Kaplan en David P. Norton, "Using the Balanced Score Card as a strategic management system", Harvard Business Review (Jan – Febr 1996)

⁴⁶ Jans, Administratieve Organisatie



Bijlage 6 Model Nederlandse Kwaliteit

De meest plezierige fase bij het verbeteren, vernieuwen of ontwikkelen van organisaties is de beginfase, die zich kenmerkt door creativiteit en opwindning van het nieuwe perspectief. Een organisatie heeft bijvoorbeeld met behulp van een diagnosemodel een beoordeling gemaakt van de huidige situatie, wat in het managementteam veel creativiteit mobiliseert bij het generen van ideeën over hoe het beter kan. Een voorbeeld van z'n model is het Model Nederlandse Kwaliteit (MNK), ook wel het Instituut Nederlands Kwaliteitsmodel (INK-model) genoemd. Het is van belang om evenwichtige prestatie-indicatoren te ontwikkelen, waarmee vorderingen in de door de organisatie gekozen strategische richting kunnen worden opgevolgd. Het resultaat van een diagnose met het MNK is een verzameling van verbeterpunten voor de organisatie.



In het Model Nederlandse Kwaliteit worden negen aandachtsgebieden onderscheiden.

Vijf organisatiegebieden:

- Het leiderschap: 10%;
- Beleid en strategie: 9%;
- Personeelsmanagement: 8%;
- Middelenmanagement: 9%;
- Het managen van processen: 14%.

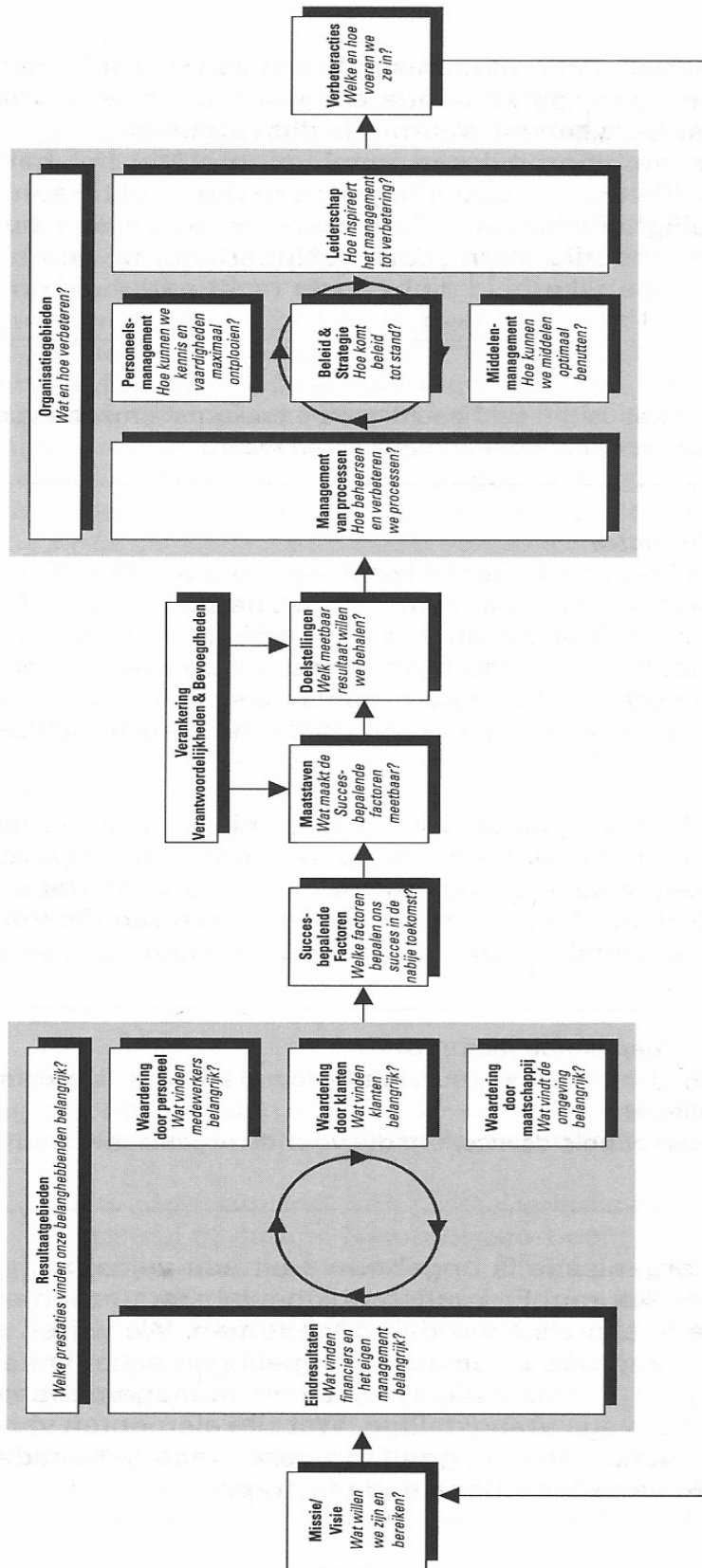
Organisatiegebieden geven aan hoe invulling is gegeven aan het organiseren en vormen daarmee het fundament om resultaten te bereiken.

Vier resultaatgebieden:

- De waardering door het personeel: 9%;
- De waardering door klanten: 20%;
- De waardering door de maatschappij: 6%;
- De eindresultaten: 15%.

Op resultaatgebieden wordt gemeten en gestuurd met als doel resultaten te verbeteren.

In procenten is de waarde aangegeven van de belangrijkheidsgraad binnen een organisatie, in totaal is dit 100%. Voor een overzicht van de invoeringsaanpak van het MNK zie de volgende pagina.



Bijlage 7 Enquêtevragen

1. Bent u goed geholpen aan de balie?
(Wat vindt u van de service aan de balie van WoonInvest?)
 - ☐ Slecht
 - ☐ Matig
 - ☐ Redelijk
 - ☐ Goed
 - ☐ Zeer goed
2. Wat vindt u van de vriendelijkheid van de baliemedewerkers?
 - ☐ Slecht
 - ☐ Matig
 - ☐ Redelijk
 - ☐ Goed
 - ☐ Zeer goed
3. Wat vindt u van de representativiteit van de baliemedewerkers?
 - ☐ Slecht
 - ☐ Matig
 - ☐ Redelijk
 - ☐ Goed
 - ☐ Zeer goed
4. Hoe vindt u de telefonische bereikbaarheid van WoonInvest?
 - ☐ Slecht
 - ☐ Matig
 - ☐ Redelijk
 - ☐ Goed
 - ☐ Zeer goed
 - ☐ n.v.t. (maakt geen gebruik van telefonische bereikbaarheid)
5. Wat zou u als klant willen zien aan de balie van WoonInvest?

.....
.....
.....

Klantnummer:

Bijlage 8 Controlepunten mystery shopping

1. Kwaliteit & zekerheid:
 - Betrouwbaarheid;
 - Professionele houding;
 - Begroeting.
2. Persoonlijke aandacht:
 - Vriendelijkheid;
 - Enthousiasme;
 - Empathie.
3. Toegankelijkheid:
 - Bereikbaarheid.
4. Responsiviteit:
 - Snelheid van handelen (wachtijd);
 - Doorverwijzen.
5. Vertrouwen:
 - Privacy.
6. Tastbaarheid:
 - Beschikbare middelen;
 - Uiterlijke verzorging baliemedewerkers;
 - Inrichting (balie);
 - Personele bezetting.

Bijlage 9 Interviews baliemedewerkers*Interviewvragen:***Wat verstaat u onder klantgerichtheid?****Wat betekent kwaliteit van de dienstverlening voor u?****Wat vindt u van de huidige werkzaamheden aan de balie?****Zou u openstaan voor bedrijfskleding?****Heeft u behoefte aan werkoverleg?****Hoe denkt u over (opfris) cursussen en workshops?****Hoe is de relatie tussen de medewerkers aan de balie van Leidschendam en Voorburg?**

- o Is er sprake van teamverband volgens u?

Hoe is de telefonische bereikbaarheid van de medewerkers binnen de organisatie?**Zou u ervoor open staan als de openingstijden veranderd zouden worden?**

- o Bent u bereid om een pauze van een halfuur in te voeren?
- o Wat zijn volgens u de meeste geschikte openingstijden?

Wat vindt u van de werksfeer binnen WoonInvest?**Wat vindt u van de aansturing van bovenaf?****Wat vindt u van de arbeidsomstandigheden aan de balie?****Wat zijn zoal de onderwerpen van de vragen die worden gesteld door de klanten aan de balie?****Wat zou u verbeterd willen zien aan de balie?**

	Klantgerichtheid	Kwaliteit	Werkzaamheden	Bedrijfskleding
Persoon 1	In wensen van de klant voorzien	Bereikbaarheid, zowel telefonisch als de locatie	Prima	Ja, op voorwaarden we zelf inbreng mogen hebben.
Persoon 2	Alles doen voor de klant, goede service verlenen	-	Soms krijgen ze extra werk van directieondersteuning erbij. Is soms te veel.	Nee, niet nodig aan de balie.
Persoon 3	Openstaan voor service verlenen	Klanten service verlenen	Zou graag meer verantwoordelijkheid willen hebben. Bijv. huurcontracten.	Ja, lekker makkelijk. Geen kleding meer uitzoeken in de ochtend. Liever geen sjaaltjes.
Persoon 4	Communicatiedoel einden op orde hebben daardoor goede service verlenen	Telefonisch bereikbaar	Leuk om meer administratief werk erbij te krijgen.	Ja, maar wel eigen inbreng in uiteindelijke keuze.
Persoon 5	De klant voorzien van goede service	In wensen en behoeften voorzien op een zo goed mogelijke manier	Taken zijn goed verdeeld en werkzaamheden zijn leuk.	Ja, ziet er netter uit. Liever geen rokjes of sjaaltjes.
Persoon 6	-	-	Zou graag meer verantwoordelijkheid willen.	Ja, netter voor de klant. Minder comfortabel voor medewerkers.
Persoon 7	Onderscheiden van de concurrenten	Tevreden klanten	Alles gaat prima zo.	Ja, maar sta er niet op te springen.
Persoon 8	In wensen en behoeften voorzien	Goed te woord staan van klanten aan de telefoon	Graag wat uitdaging en variatie in werk. Om het zo leuk te houden.	Ja, als het moet dan moet het.

	Werkoverleg	Cursussen	Relatie LD & VB	Bereikbaarheid werknemers
Persoon 1	Ja, zou graag willen zien dat er aandacht wordt besteed aan zulke dingen.	Nee, niet nodig maar wel gezellig.	Bijna geen relatie. Zou graag meer collegialiteit willen zien. Tussen beide balies. Nee, geen teamverband.	Slecht
Persoon 2	Ja, prima.	Ja, maar zou niet weten waarin.	Medewerkers verschillen erg van elkaar. Ze hebben geen band met elkaar. Nee, geen teamverband.	Kan beter
Persoon 3	Nee, is niet nodig. Tot nu toe gaat het ook goed.	Ja, opfrissen is altijd goed.	Op zich een goede relatie. Maar door de scheiding worden er groepen gevormd. Nee, geen teamverband.	Moeilijk, niet altijd te bereiken. Onduidelijke waar de mensen dan wel te bereiken zijn.
Persoon 4	Ja, ben blij als je een verhaal bij iemand kwijt kan.	Ja, sta ik open voor.	-	Geen problemen mee
Persoon 5	Ja, fijn als ze daar tijd voor vrij zouden willen maken.	Geen mening	Nee, geen teamverband.	Kan beter
Persoon 6	Ja, luisterend oor zou fijn zijn.	Ja, ben zelf leergierig dus sta er voor open.	De relatie is op werkgebied goed, onderling niet zo aanwezig. Nee, geen teamverband.	Redelijk
Persoon 7	Nee, liever niet. Is een verandering, het gaat prima zo. We hebben ook de overdrachtsmappen en daar gaat het prima mee.	We hebben al een keer eerder een cursus gehad. Zou niet weten wat voor een cursus ons zal updaten.	Goede relatie, wel Ja, denk wel dat er teamverband is.	Gaat wel, kan beter
Persoon 8	Ja, als dat werkt.	Hoeft niet, al genoeg werkervaring.	Als ze elkaar nodig hebben weten ze elkaar te vinden, al verloopt de communicatie niet vriendelijk. Ja, denk wel dat er teamverband is.	Op zich geen problemen mee.

	Openingstijden	Werksfeer	Aansturing	Arbidsomstan- digheden
Persoon 1	Ja, zou graag pauze willen hebben. Rustpunt. 08:00-16:30	De balies krijgen geen waardering van het andere personeel van WoonInvest	Weinig aansturing. Geen gesprek met groep, alleen af en toe functioneringsgesprek. Af en toe complimenten krijgen, zou leuk zijn.	Kan niet lekker aan mijn bureau zitten. Het bureau is scheef, daardoor zit ik niet recht achter mijn computer.
Persoon 2	Ja hoor! Kan ik even naar de winkels toe. Openings- tijden maakt mij niet zo veel uit. 08:00 –16:30	Goede sfeer	Zou wat meer belang- stelling willen krijgen.	Wel goed.
Persoon 3	Nee, graag zo blij- ven. Gaat toch goed zo nu?	Gezellig! Met be- paalde mensen. Meestal zijn het ook dezelfde mensen.	Zou meer van leiding gevende willen zien dan op borrels en func- tioneringsgesprekken.	Last van rug en nek klachten. Denk dat het door de stoel komt.
Persoon 4	Ja hoor geen pro- bleem. 08:00-16:30 of 08:30 tot 17:00 maakt me niets uit.	-	Vindt het prima dat ze aan de balies zo veel vrijheid hebben. Vrij vragen wordt onder- ling geregeld. Hier- door gaan ze laks met dingen om.	Gaat wel.
Persoon 5	Ja, pauze lijkt me ideaal. Kan ik even snel boodschappen doen.	Redelijk	-	Ik vind het bureau niet fijn om aan te zitten.
Persoon 6	Geen mening, maakt mij niet zo veel uit.	Uit te houden	Meer waardering voor werk willen krijgen.	Ik heb er geen op- merkingen over.
Persoon 7	Lekker met het mooie weer naar buiten, even weg van de balie. Prima. 08:00-16:30	Weinig last van	Ik zie de leidingge- vende wel eens in de wandeling, meer niet.	Last van mijn rug heb ik al dus weet niet of het door mijn stoel en bu- reau komt.
Persoon 8	Liever niet veran- deren. Werk al ja- ren zo.	Heb geen nare erva- ringen of iets op te merken over de werksfeer. Wel goed.	Heerlijk zo een eigen verantwoordelijkheid. Onze vrije dagen rege- len we onderling ook zelf.	-

Wat zijn zoal de onderwerpen van de vragen die worden gesteld door de klanten aan de balie?

- Huursubsidie;
- Huurachterstand;
- Technische vragen;
- Woonbonnen;
- Andere woningen;
- Regelen aannemer.

Wat zou u verbeterd willen zien aan de balie?

- Bereikbaarheid van werknemers is slecht. Het komt soms voor dat er niet wordt doorgegeven waar ze bereikbaar zijn als de medewerkers het gebouw verlaten. Wanneer er iemand hen nodig heeft kan de baliemedewerker niets zeggen.
- Een directe verbinding/lijn voor relaties die naar WoonInvest bellen. Momenteel moeten relaties eerst het centralebandje af luisteren, om vervolgens te worden doorverbonden naar de persoon die ze zoeken. Een rechtstreeks nummer die men aan de relaties kan geven. Zo hoeft de relatie niet elke keer het bandje af te luisteren.
- (Voorburg) Privacy: iedereen loopt achter de balie, door de werkzaamheden heen. Geen privacy. Soms staan er meerdere klanten aan de balie en worden die door verschillende baliemedewerksters geholpen. Alles door elkaar. Geen overzicht. Door brede balie kan dit worden gerealiseerd.
- Te weinig kennis en informatie omdat de medewerkers niet op de hoogte worden gesteld van bijvoorbeeld nieuwbouwprojecten, versturen van brieven en woondiensten. Graag ook informatieblad, informatiebrief of handleiding ontvangen. Hierdoor wordt het beantwoorden van de vragen makkelijker. Het komt wel eens voor dat de medewerkers vragen krijgen van de klanten die ze niet kunnen beantwoorden omdat ze niet op de hoogte zijn gesteld.
- Speelattributen voor kinderen in de wachtkamer.
- De houding aan het bureau zagen de medewerkers ook als verbeterpunt. Het is minder prettig om aan een bureau te typen als je stoel en computer niet goed zijn afgesteld. Dit geldt ook voor het bureau. Klachten over nek en rug. Oorzaak bureau. Zitten niet goed.

Bijlage 10 Interviews leidinggevenden**Ingrid Sew Atjon, Directie secretaresse.****Hoofd Directie ondersteuning, tevens leidinggevende van de balie in Voorburg.****Samenvatting**

De huidige situatie en werksfeer verlopen volgens mevrouw Sew Atjon goed. De gewenste situatie is dat er meer initiatieven worden genomen door de baliemedewerkers. De argumentatie voor een werkoverleg zou sterk moeten zijn om te worden gerealiseerd. De samenwerking tussen de twee locaties kan volgens de geïnterviewde beter. Ze is een voorstander van bedrijfskleding, echter wordt ingeschat dat zal het moeilijk zijn om de baliemedewerkers op één lijn te krijgen. Wat betreft het budget hiervoor, mag en kan geen probleem zijn. Er is altijd een oplossing te vinden. Een mooi mantelpakje voor de winter en een leuke outfit voor in de zomer. Dit alles natuurlijk op maat, kleur en smaak van de medewerkers. De leidinggevende is tevreden over de gang van zaken aan de balie, het zijn leuke vlotte meiden.

Klantgerichtheid staat volgens mevrouw Sew Atjon voor:

"Als je met je huurder/klant praat, denk er altijd aan dat je met je salaris praat. Klantgerichtheid staat bij mij in de top vijf welke eigenlijk naast respect voor de medemens staat. Ongeacht kleur, geloof, functie/positie what so ever: respect number one!". Klantgerichtheid kan aan de balie altijd beter, je bent er nooit mee klaar.

De volgende uitspraak kwam naar voren toen er gevraagd werd naar de vriendelijkheid van de baliemedewerkers: "Vriendelijk zijn en correct zijn 2 aparte begrippen. In bepaalde situaties moet je correct blijven en dat - wat ik heb meegemaakt - gebeurt dat ook aan de balie, vriendelijk moet je niet altijd zijn, wel correct. Ik denk dat ikzelf deze twee aspecten combineer en heb het gevoel dat mijn team in Voorburg dit ook doet, let wel: je bent NOOIT klaar met iets, steeds blijven checken en jezelf blijven corrigeren. Echter, niet iedereen kan dat. Daar is een grote discipline voor nodig."

Marien de Jong**Hoofd financiën, tevens hoofd van de balie in Leidschendam****Samenvatting****Wat kan er volgens u beter aan de balie van WoonInvest?**

Streven om 70% van de vragen te laten beantwoorden door de baliemedewerkers. Baliemedewerkers assertiever opstellen. De balie van Leidschendam is erg rumoerig, de back-office heeft last van het lawaai wat zich vormt in de ontvangsthal. Wanneer collega's hard praten in de hal of hen van het werk afhouden moeten ze dit gewoon kunnen zeggen tegen de mensen. Wat assertiever opstellen. Graag meer fulltimers werken aan de balie, geldt voor beide locaties. Waarom? Een fulltimer heeft meer kijk op de gang van zaken, hele week aanwezig, meer ervaring. Het steeds overdragen van de werkzaamheden bevordert de werkzaamheden niet. Over het algemeen tevreden over de gang van zaken. Het gesprek met Marien de Jong duurde niet lang wegens drukte op zijn afdeling.

Edwin Ouwers**Functie: Hoofd Woondiensten**

Leidinggevende over ongeveer 20 mensen (woonconsulenten)

Er is een korte samenvatting gemaakt van het interview. Edwin heeft veel te maken met de frontoffice van WoonInvest. De woonconsulenten vallen onder zijn verantwoording. Edwin heeft een brede kijk op service en klantgerichtheid.

Samenvatting**Wat vindt u van de huidige balies?**

Ik vind het nu een receptie, veelal gaat het om het doorverbinden van de klanten. De baliemedewerkers zijn niet in staat om de vragen te beantwoorden omdat voor het beantwoorden van sommige vragen specialistische kennis nodig is. Bijvoorbeeld: technische vragen. Graag zou ik meer de servicedesk kant op willen gaan. 80% van de vragen beantwoorden en 20% van de vragen doorverwijzen. De vraag is of de mensen aan de balie er voor open staan: willen ze het wel? Is er kennis voor? Kunnen ze het?

Hoe ziet de toekomst van WoonInvest eruit?

Het MT vindt dat over een jaar of 4 de twee locaties moeten fuseren. Graag zouden we deze stap willen nemen, alles hangt af van het budget. Fusie kost erg veel geld. De balies kunnen zich er nu alvast op voorbereiden.

Wat vindt u van de aansturing van de balies van WoonInvest?

De balies zweven een beetje in de organisatie. Uit het organogram is duidelijk op te maken dat de balies eigenlijk nergens bij horen en maar ergens onder vallen. Dit zou moeten veranderd worden om zo meer aansturing te kunnen geven aan de balies. Ze worden intern weinig betrokken. Ze zijn niet gevormd door het bedrijf, hebben zichzelf moeten vormen. Vandaar dat de medewerkers aan de balies dingen onderling zelf regelen: als roosters, vrije dagen, etc. Misschien zou er een marketing medewerker binnen de organisatie moeten komen om zo het klantgericht werken door de hele organisatie door te voeren.

Zijn er wel eens klachten over de service aan de balie?

Incidenteel. Over de ene balie meer dan de andere balie.

Wat vindt u belangrijk te zien aan de balie?

Empathie. Probeer je in te leven in de klant. De ontwikkeling naar de klant heeft een tijd stil gestaan binnen WoonInvest. Geloof er in dat de baliemedewerkers meer kunnen, dan ze al doen. Hiermee wordt bedoeld het klantgericht werken, niet extra werkzaamheden.

Bijlage 11 Tabel onderzoeksresultaten telefoneren mystery shoppen

De telefoontjes zijn op verschillende werkdagen afgenomen en zoveel mogelijk op verschillende tijdstippen, verdeelt over de gehele werkdag. Per locatie is er een overzichtstabel gemaakt met de resultaten erin verwerkt.

Leidschendam

Telefoontjes	Kwaliteit & Zekerheid	Persoonlijke aandacht	Toegankelijkheid	Responsiviteit	Vertrouwen
1	RV	V	V	RV	RV
2	RV	M	G	ON	RV
3	V	RV	RV	V	V
4	G	RV	RV	V	V
5	V	V	V	M	RV
6	V	V	M	V	M
7	RV	RV	G	G	G
8	RV	G	G	M	RV
9	G	V	G	V	RV
10	RV	RV	RV	RV	V
Gemiddelde	RV	V	RV	V	RV

Voorburg

Telefoontjes	Kwaliteit & Zekerheid	Persoonlijke aandacht	Toegankelijkheid	Responsiviteit	Vertrouwen
1	V	M	RV	RV	V
2	M	V	RV	ON	ON
3	RV	ON	V	V	M
4	RV	M	V	V	RV
5	V	RV	RV	M	M
6	V	M	M	V	V
7	RV	G	G	G	M
8	G	M	RV	M	M
9	V	M	RV	V	V
10	RV	V	V	RV	M
Gemiddelde	V	M	RV	V	M

Bijlage 12 Werkwijze en overzicht personeelsbezetting per balie

In totaal hebben de twee balies van WoonInvest acht medewerkers. Vijf medewerkers in Voorburg en in Leidschendam drie. Het aantal mensen is verschillende omdat er in Voorburg veel parttimers werken. De medewerkers achter de balie in Voorburg verzorgen één dag in de week het archief. Daarom zijn de uren per balie verschillend. In Leidschendam werkt één personeelslid fulltime. Elke locatie van WoonInvest heeft een eigen balie bij de ingang van het pand. De balie in Leidschendam dient als telefooncentrale. Alle inkomende telefoontjes komen aan in Leidschendam en worden zonodig doorverbonden naar Voorburg. De balies van WoonInvest zijn momenteel geopend van ma t/m don van 8:30 tot 16:30 en op vrijdag van 8:30 tot 12:00. Wanneer de balie open gaat dan beginnen de medewerkers vaak met het sorteren van de post. De brieven worden gescand en in de computer gezet. Tussendoor staan er vaak mensen aan de balie en komen de telefoontjes binnen. In de middag komt een tweede lading post. Rond 1300 beginnen de meeste spreekuren (er zijn ook spreekuren in de ochtend) dan wordt het drukker aan de telefoon. Tussen alle telefoontjes en post werkzaamheden in, verzorgen de baliemedewerkers de woonbonnen, administratief werk en het archief.



Leidschendam

Personeelslid	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Totaal aantal uren per week
1	8	8	8	8	4	36
2	8	8	-	8	4	28
3	8	-	8	-	-	16
						80



Voorburg

Personeelslid	Ma	Di	Wo	Do	Vr	Totaal aantal uren per week
1	8	-	8	-	4	20
2	8	-	8	-	-	16
3	8	-	-	-	4	12
4	-	8	-	8	-	16
5	-	8	-	8	-	16
						90

Enkele taken en werkzaamheden van de balies zijn:

- Postverwerking;
- Scannen van post;
- Woonbonnen aannemen en verwerken;
- Urgentiebehandelingen;
- Telefoon aannemen en doorverbinden;
- Vragen beantwoorden;
- Klanten aan de balie helpen;
- Betalingen en kas;
- Sleutelbeheer.