

Verduurzamen van het hypotheekadvies



G. Hofman

27-06-2022

Nunspeet

Mevr. VMS. Groenheide

Hogeschool Windesheim

Verduurzamen van het hypotheekadvies

KWALITATIEF EN KWANTITATIEF ONDERZOEK NAAR HET VERBETEREN VAN DE DIENSTVERLENING
OMTRENT HET VERDUURZAMEN VAN DE WONING AAN DE HAND VAN DE KLANTVERWACHTING.

Auteur:	Gerwin Hofman
Opleiding:	Finance, Tax & Advice aan Hogeschool Windesheim te Zwolle
VOE-code:	FTAvAFST.2122
Afstudeerperiode:	07-02-2022 tot 24-06-2022
Afstudeerbedrijf:	Franchise SNS Bank Apeldoorn, Epe en Nunspeet
Bedrijfsmentor:	Dhr. J. Boon
Afstudeerbegeleider:	Mevr. VMS. Groenheide

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie ‘Verduurzamen van het hypotheekadvies’. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet in het kader van de afstudeerperiode van de opleiding Finance, Tax & Advice op Hogeschool Windesheim te Zwolle. In de periode van 07 februari 2022 tot 24 juni 2022 ben ik per week drie dagen bezig geweest met mijn scriptie en twee dagen met het meewerken binnen voormelde onderneming.

Het onderzoek focust zich op de rol van verduurzamen van de woning in het hypotheekadvies. Gedurende het onderzoek werd dit onderwerp door de alsmaar stijgende energieprijzen relevanter dan ooit. Het was dan ook heel leuk om onderzoek te doen naar een onderwerp dat bijna alleen maar voordelen kent voor alle bij het hypotheekadvies betrokken partijen.

Omdat het onderwerp vrij nieuw en heel breed is, was het in de beginfase lastig om tot een concrete onderzoeksvraag te komen. Gezien de belangen omtrent het verduurzamen van de woning was ieder onderzoek op dit gebied voor de franchiseonderneming al interessant, maar dat maakte het er bepaald niet gemakkelijker op. Na een intensief onderzoekstraject ben ik tevreden met het eindresultaat en heb ik de overtuiging dat het eindresultaat van toegevoegde waarde kan zijn voor het stagebedrijf.

Tijdens het onderzoekstraject heb ik samengewerkt met verschillende docenten en collega's. Allereerst wil ik mijn bedrijfsmentor Job Boon bedanken voor de kans om onderzoek te doen binnen zijn organisatie en voor de hulp bij het onderzoek. Daarnaast wil ik ook mijn afstudeerbegeleidster Viona Groenheide bedanken voor de hulp en tips. Ten slotte wil ik de collega's van de Volksbank en SNS Bank welke deel hebben genomen aan het onderzoek bedanken voor hun bijdrage.

Gerwin Hofman,
Nunspeet, 27 juni 2022

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
INHOUDSOPGAVE	3
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING EN BEDRIJFSACHTERGROND	6
2. PROBLEEMSTELLING	7
2.1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK	7
2.2 PROBLEEMOMSCHRIJVING	7
2.3 BEGRIPSOPERATIONALISERING EN THEORIEËN	8
2.3.1 BEGRIPSOPERATIONALISERING	8
2.3.1 THEORIEËN	9
3. INVULLING DIENSTVERLENING ‘VERDUURZAMEN VAN DE WONING’ DOOR HET MANAGEMENT	10
3.1 ONDERZOEKSMETHODE	10
3.2 RESULTATEN	10
3.2.1 PERCEPTIE KLANTVERWACHTING	10
3.2.2 NORMEN EN WERKWIJZEN	11
3.3 ANALYSE	12
3.4 (DEEL)CONCLUSIE	13
4. UITVOERING DIENSTVERLENING ‘VERDUURZAMEN VAN DE WONING’ DOOR DE HYPOTHEEKADVISEURS	14
4.1 ONDERZOEKSMETHODE	14
4.2 RESULTATEN	15
4.2.1 UITVOERING DIENSTVERLENING	15
4.2.2 BELEMMERINGEN	16
4.2.3 VISIE, STRATEGIE EN WERKWIJZEN MANAGEMENT	17
4.3 ANALYSE	17
4.4 (DEEL)CONCLUSIE	18
5. KLANTVERWACHTING DIENSTVERLENING ‘VERDUURZAMEN VAN DE WONING’	19
5.1 ONDERZOEKSMETHODE	19
5.2 RESULTATEN	19
NOMINALE RESULTATEN	19
ORDINALE RESULTATEN	20

5.3 ANALYSE	22
5.4 (DEEL)CONCLUSIE	23
6. DE SERVQUAL GAP-ANALYSE	24
6.1 ONDERZOEKSMETHODE	24
6.2 TEKORTKOMINGEN DIENSTVERLENING	24
6.3 OORZAKEN TEKORTKOMINGEN	27
6.4 (DEEL)CONCLUSIE	28
7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	29
7.1 CONCLUSIE	29
7.2 AANBEVELINGEN	30
8. DISCUSSIE	32
BIBLIOGRAFIE	34
BIJLAGEN	36
BIJLAGE A: ORGANOGRAMMEN	36
BIJLAGE B: SERVQUAL GAP-ANALYSE	37
BIJLAGE C: HET KOOPBESLISSINGSPROCES	41
BIJLAGE D: HET ONTSTAAN VAN REGELS EN PROCEDURES	42
BIJLAGE E: THEORIE VAN GEPLAND GEDRAG	47
BIJLAGE F: TRANSCRIPTIE INTERVIEW ‘EXPERT’ VOLKSBANK	48
BIJLAGE G: PLATFORM WONINGVERBETERAARS	49
BIJLAGE H: TOELICHTING ONDERZOEKSMETHODE INTERVIEWS HYPOTHEEKADVISEURS ..	55
BIJLAGE I: TRANSSCRIPTIES INTERVIEWS HYPOTHEEKADVISEUR	60
BIJLAGE J: TOELICHTING ONDERZOEKSMETHODE ENQUÊTEONDERZOEK	61
BIJLAGE L: KOPPELING VAN HOOFD- EN DEELVRAGEN AAN DE LEERUITKOMSTEN	70

SAMENVATTING

De franchisenemer van SNS Bank Apeldoorn, Epe en Nunspeet is zich bewust van het belang van het verduurzamen van de woning voor zowel de SNS-bank in het algemeen als ook voor de klant en ziet in dit onderwerp ook commerciële kansen als franchisenemer. De franchisenemer heeft het gevoel dat het onderwerp verduurzamen van de woning onderbelicht is in het hypotheekadviestraject c.q. dat hypotheekadviseurs (te) weinig doen met het onderwerp in het hypotheekgesprek. Het doel van het onderzoek is dan ook de franchiseonderneming advies te geven over hoe de omzet op het gebied van hypotheeken met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel kan worden verhoogd door het verbeteren van de dienstverlening van de hypotheekadviseurs.

De hoofdvraag luidt: ‘Hoe kan SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet haar omzet op het gebied van hypotheeken met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel verhogen door het verbeteren van de dienstverlening?’

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is de SERVQUAL Gap-analyse als uitgangspunt genomen. Volgens de theorie achter deze analyse is klantverwachting de basis voor het verbeteren van de dienstverlening. Met het begrip dienstverlening wordt in dit onderzoek bedoeld het aanbieden van handelingen en prestaties van de hypotheekadviseur in het adviestraject met betrekking tot het verduurzamingsproces. Voor het toepassen van de SERVQUAL Gap-analyse hebben interviews plaatsgevonden om zowel de theoretische normen en werkwijzen vanuit het management als de uitvoering van de dienstverlening in de praktijk te achterhalen. Tevens is enquêteonderzoek gedaan naar enerzijds de drijfveren en anderzijds de belemmeringen bij de klant om te verduurzamen, als ook naar de klantverwachting en klantervaring omtrent de dienstverlening.

Uit de SERVQUAL Gap-analyse is gebleken dat de klantervaring wat betreft de uitvoering van de dienstverlening niet voldoet aan de klantverwachting. Oorzaken daarvan zijn; (I) het ontbreken van concrete normen voor de uitvoering van de dienstverlening vanuit het management, (II) een niet doeltreffende communicatie van het management richting de hypotheekadviseurs en (III) een ongestructureerde aanpak – dat wil zeggen zonder hulpmiddelen - van de hypotheekadviseurs in het benoemen van de verduurzamingsmaatregelen.

De conclusie is dat SNS-franchiseonderneming haar omzet op het gebied van hypotheeken met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel kan verhogen door het verbeteren van de dienstverlening door middel van het formuleren van concrete normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening conform de klantverwachting. De normen en werkwijzen moeten de belemmeringen van de hypotheekadviseurs wegnemen, inspelen op de drijfveren van de klant om te verduurzamen en zorgen voor een structurele aanpak met hulpmiddelen van de hypotheekadviseurs in het hypotheekgesprek.

Aanbevelingen voor de franchiseonderneming zijn (I) om zelf de normen en werkwijzen voor de dienstverlening op te stellen, (II) in de normen en werkwijzen het gebruik van een online tool te verwerken welke een inschatting maakt van de kosten, besparing en terugverdientijd van de mogelijke verduurzamingsmaatregelen voor een woning en (III) in de normen en werkwijzen het doorverwijzen naar een landelijke of lokale partner voor technisch advies en het opvragen van offertes te verwerken.

1. INLEIDING EN BEDRIJFSACHTERGROND

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van een afstudeeropdracht met als opdrachtgever SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet. SNS Bank is onderdeel van de Volksbank, samen met de merken: ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen. Op de persoonlijke website van de Volksbank (2022) is terug te vinden dat het een bank is met ruim 3.000.000 klanten, waarvan SNS Bank de grootste dochteronderneming is met 1.600.000 klanten.

SNS Bank (2022) stelt bereikbaarheid, duidelijkheid en persoonlijke aandacht voorop. Daar waar de meeste banken de afgelopen jaren kantoren hebben gesloten, heeft SNS Bank juist meer kantoren geopend in de vorm van winkels. Deze winkels zijn gevestigd op toegankelijke plekken voor het publiek - bijvoorbeeld winkelcentra - , waarbij iedereen zonder afspraak persoonlijk advies kan ontvangen. Eind 2008 is door SNS Bank de franchiseformule opgezet. Franchisenemers zijn verantwoordelijk voor één of meerdere marktgebieden. Een SNS-franchisenemer handelt weliswaar onder de naam van SNS Bank, maar is zowel juridisch als economisch zelfstandig ondernemer en daarmee eindverantwoordelijk voor zijn eigen bedrijf.

Een franchiseonderneming houdt zich bezig met alle bankproducten van SNS Bank, namelijk: betalen, sparen, verzekeren, lenen, hypotheek, beleggen en pensioen. Wat betreft het geven van hypotheekadvies is SNS Bank uniek als bank. De hypotheekadviseur vergelijkt namelijk meerdere hypotheekaanbieders en geeft onafhankelijk hypotheekadvies. In het geval van een SNS-franchiseonderneming betaalt de klant een vast tarief aan advieskosten rechtstreeks aan de franchisenemer. Op het gebied van hypotheekadvies heeft een SNS-franchiseonderneming dus veel weg van een intermediair. Betalingen van de klant voor de verdere bankproducten lopen wel rechtstreeks via SNS Bank. Het verdienmodel van een franchisenemer bestaat dus gedeeltelijk uit het geven van onafhankelijk hypotheekadvies. SNS Bank kent particuliere- en zakelijke dienstverlening. De zakelijke dienstverlening richt zich vooral op ZZP'ers en klein zakelijke ondernemers (SNS-bank, 2022).

De afstudeeropdracht is uitgevoerd binnen SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet. Alle drie de marktgebieden hebben een eigen winkel, maar vormen één klantteam. Het klantteam heeft vier persoonlijk adviseurs welke dienen als eerste aanspreekpunt voor de klant. Daarnaast vier financieel adviseurs die advies geven over hypotheek en vermogensopbouw als ook vier ondersteunend financieel adviseurs. Verder worden de klantteams van SNS ondersteund door operations platformen van de Volksbank en SNS Bank zoals: "ICT", "Service Center Betalen/Sparen", "Service Center Hypotheek" en "Compliance". Bijlage A bevat een organogram van SNS Klantteam Apeldoorn, Epe en Nunspeet (zie figuur 13) en een organogram van de managementstructuur van de Volksbank met daarin zichtbaar de plek van een SNS-klantteam binnen de Volksbankstructuur (zie figuur 14).

2. PROBLEEMSTELLING

2.1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

Volgens onderzoek van de Eerlijke Geldwijzer (2022) is de Volksbank momenteel de bank in Nederland die het beste scoort op duurzaamheid en milieu. Uit interne bronnen blijkt dat de Volksbank in 2030 volledig CO2-neutraal wil zijn en zich daarmee wil onderscheiden van andere banken. Om als bank nog 'groener' te worden, moet de kredietportefeuille verduurzamen. Het financieren van maatregelen om de woning te verduurzamen met een particuliere hypotheek is een relatief eenvoudige manier om de hypotheekportefeuille te verduurzamen en ook te vergroten. Een groot gedeelte van de hypotheekportefeuille bestaat namelijk uit particuliere hypotheeken (de Volksbank, 2020), terwijl het voor de meeste klanten mogelijk is om verduurzamingsmaatregelen te financieren met een hypotheek. Bij het treffen van verduurzamingsmaatregelen wordt voor het vaststellen van de maximale financieringslast €9.000 buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is het mogelijk om 6% boven de woningwaarde te lenen (Lindenhaeghe, 2022). Gezien de alsmaar stijgende energielasten is dit onderwerp ook meer dan relevant voor de klant. Bij het treffen van verduurzamingsmaatregelen aan de woning zullen namelijk de jaarlijkse energielasten dalen en zal (daardoor) de waarde van de woning stijgen (Veen, 2019).

De SNS-franchisenemer heeft het gevoel dat het onderwerp verduurzamen van de woning onderbelicht is in het hypotheekadviestraject. Uit gesprekken met de franchisenemer blijkt dat in zijn perceptie het onderwerp in het hypotheekadvies enkel aan de orde komt in de vorm van het zetten van een verplicht vinkje in het adviesrapport, louter om te voldoen aan de regelgeving vanuit de AFM. Daarbuiten doen hypotheekadviseurs (te) weinig met het onderwerp in het hypotheekgesprek. De franchisenemer is zich bewust van het belang van het onderwerp voor zowel bank als klant en ziet ook commerciële kansen.

Het doel van de franchisenemer is dan ook het verhogen van de omzet op het gebied van hypotheeken met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen. Met energiebesparende maatregelen worden in dit kader bedoeld maatregelen om de woning te verduurzamen.

2.2 PROBLEEMOMSCHRIJVING

Uit gesprekken met de franchisenemer wordt duidelijk dat bij het afsluiten van het hypotheekproduct met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen drie aspecten van belang zijn: (I) het product dat de hypotheekverstrekkers van SNS Bank aanbieden, (II) de dienstverlening van de hypotheekadviseur en (III) de klant. Duidelijk is dat een franchisenemer geen directe invloed heeft op het productaanbod, reden waarom dit aspect in het onderzoek buiten beschouwing blijft. Het onderzoek focust zich op de andere twee aspecten bij het afsluiten van een bouwdepot voor energiebesparende voorzieningen, te weten: de dienstverlening en de klant.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet advies geven over het verhogen van de omzet op het gebied van hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen door het verbeteren van de dienstverlening.

Centrale vraagstelling

Hoe kan SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet haar omzet op het gebied van hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel verhogen door het verbeteren van de dienstverlening?

Deelvragen

- 1) Op welke wijze geeft het management invulling aan de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning?
- 2) Op welke wijze geven de hypotheekadviseurs uitvoering aan de dienstverlening in het hypotheekadviestraject omtrent het verduurzamen van de woning en welke belemmeringen worden daarbij door de hypotheekadviseurs ervaren?
- 3) Wat zijn de drijfveren en beweegredenen van de klant om wel of niet de woning te verduurzamen en wat is de klantverwachting van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning?
- 4) Waar zitten de tekortkomingen in de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning en hoe worden deze tekortkomingen voorkomen?

2.3 BEGRIPSOPERATIONALISERING EN THEORIEËN

2.3.1 BEGRIPSOPERATIONALISERING

Dienstverlening

Woordenboek Van Dale definieert het begrip dienstverlening als het al of niet tegen betaling verrichten van een dienst. Een Amerikaanse professor in Internationale Marketing Philip Kotler (2008) definieert een dienst als: “Een handeling of prestatie die een partij kan aanbieden aan een andere partij die in wezen ontastbaar is en niet resulteert in een eigendom van iets. De productie ervan kan al dan niet gebonden zijn aan een fysiek product.” Met het begrip dienstverlening wordt in dit onderzoek bedoeld het aanbieden van handelingen en prestaties van de hypotheekadviseur in het hypotheekadviestraject om het verduurzamingstraject te bevorderen met als doelstelling het afsluiten van een hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen. Het verduurzamingstraject is aan de hand van het koopbeslissingsproces van de consument (zie bijlage C) als volgt te omschrijven (zie figuur 1):



Figuur 1, Verduurzamingsproces

Klantverwachting

Volgens Zeithaml, Parasuraman en Berry (1993) is de verwachting van een dienst op te vatten als een minimale verwachting en een verwachting in een ideale situatie van een dienst. In dit onderzoek doelt het begrip klantverwachting dan ook op de minimale verwachting en de verwachting in een ideale situatie van de uitvoering van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning.

Management

Het begrip management is in het hedendaagse taalgebruik op te vatten als de verantwoordelijken voor het opstellen en beheersen van een missie, doelstellingen, procedures, regels en het begeleiden van personeel (Keuning & de Lange, 2018). In dit onderzoek wijst het begrip management op de personen/afdelingen van de Volksbank en SNS Bank die verantwoordelijk zijn voor de bovengenoemde activiteiten omtrent de dienstverlening van het verduurzamen van de woning.

2.3.1 THEORIEËN

De SERVQUAL Gap-analyse is bedacht door Zeithaml, Parasuraman en Berry (1993) en dient als methodisch kader voor dit onderzoek. Voor dit kwalitatieve onderzoeksmodel is gekozen omdat het model de aspecten klant en dienstverlening samenbrengt. Het model vormt een kader voor onderzoek naar de tekortkomingen van een dienstverlening vanuit het oogpunt van een organisatie, uitgaande van de verwachtingen en ervaringen van de klant bij de dienstverlening. Het model gaat namelijk uit van de perceptie dat klantverwachting belangrijker is dan de objectieve realiteit en dat klantverwachting de basis is voor het verbeteren van de kwaliteit van een dienstverlening. Met het uitvoeren van de SERVQUAL Gap-analyse wordt achterhaald waarom de verwachtingen van de klant niet overeenkomen met de ervaringen van de klant en daarmee wat de tekortkomingen zijn van het bedrijf. Zie bijlage B voor een uitgebreide toelichting over de theorieën achter en de werking van dit model.

Voor het uitvoeren van de SERVQUAL Gap-analyse is het zaak om de in theorie geformuleerde regels en procedures door het management voor de uitvoering van de dienstverlening helder te krijgen. Regels en procedures (hierna te noemen als: normen en werkwijzen) ontstaan door het volgen van besturingsprocessen (Nieuwenhuis, 2010). De theorieën achter de soorten besturingsprocessen en de inhoud van deze processen zijn verwerkt in bijlage D. Deze theorieën worden gebruikt voor het uitwerken en analyseren van deelvraag 1.

Een onderdeel van de SERVQUAL Gap-analyse is het vergelijken van de in theorie geformuleerde normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening met de praktische uitvoering van de dienstverlening. Deze uitvoering hangt mogelijk af van het gedrag van de hypotheekadviseurs. De theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) geeft handvatten voor het verklaren en veranderen van bewust gedrag. De aspecten van deze theorie zijn gebruikt bij het opstellen van een interviewschema en het uitwerken van deelvraag 2. Zie bijlage E voor een uitgebreide toelichting op deze theorie.

3. INVULLING DIENSTVERLENING ‘VERDUURZAMEN VAN DE WONING’ DOOR HET MANAGEMENT

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: ‘Op welke wijze geeft het management invulling aan de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning?’ Het doel van deze deelvraag is helderheid te verkrijgen met betrekking tot de eerste twee aspecten van de SERVQUAL GAP-analyse: de perceptie van de klantverwachting van het management en de geformuleerde theoretische normen en werkwijzen voor de dienstverlening.

3.1 ONDERZOEKSMETHODE

Deskresearch

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is onder andere kwalitatief deskresearch gedaan. Dit type onderzoek heeft gediend ter voorbereiding en verdieping op het onderdeel fieldresearch. Ter voorbereiding is literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen klantverwachting, management en naar het ontstaan van normen en werkwijzen. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in hoofdstuk 2.3. Tevens is ter voorbereiding onderzoek gedaan binnen interne documenten van de Volksbank en SNS Bank om een beeld te krijgen omtrent de aanpak van dit onderwerp binnen de organisatie. Deze documenten waren toegankelijk via de intranetomgeving van de Volksbank. Ter verdieping op het onderdeel fieldresearch is ook weer deskresearch gedaan binnen interne documenten waarvan kennis is gekregen vanwege het fieldresearch. Deze documenten hebben een interne classificatie en mogen niet worden gedeeld met externen.

Fieldresearch

Als verdieping op het eerste gedeelte deskresearch is fieldresearch gedaan in de vorm van een kwalitatief interview. Het interview betrof een ongestructureerd diepte-interview met XXXX, lid van het kernteam Duurzaam Wonen van de Volksbank. Tevens is deze persoon ervaringsdeskundige wat betreft het onderwerp verduurzamen van de woning binnen de organisatie. Het doel van het interview was oriëntatie op de perceptie van de klantverwachting van het management en de geformuleerde theoretische normen en werkwijzen. Het eerste gedeelte deskresearch gaf immers onvoldoende duidelijkheid hierover. Als structuur is slechts een gering aantal onderwerpen op voorhand geformuleerd. In die zin had het interview een “vrij” karakter. In de resultaten wordt gerefereerd aan dit interview als ‘het interview met een expert’. Zie bijlage F voor de transcriptie van het interview.

3.2 RESULTATEN

3.2.1 PERCEPTIE KLANTVERWACHTING

De expert geeft in het interview duidelijkheid over de perceptie van de klantverwachting. De klantverwachting van de dienstverlening beperkt zich volgens de Volksbank tot het bespreekbaar maken van het onderwerp verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek en het benoemen van een inschatting van de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten, één en ander betrokken op de persoonlijke situatie van de klant. Vervolgens verwacht de klant financieel advies voor deze besproken maatregelen. De klant verwacht niet dat een hypotheekadviseur de klant voorziet van technisch advies en helpt bij het aanvragen van offertes bij leveranciers. De klant ziet het wel als meerwaarde dat de

bank een platform aanbiedt met de mogelijkheid tot het aanvragen van offertes bij leveranciers. De opvatting van de Volksbank is dat ondanks een centraal platform de klant alsnog graag zelf meerdere aanbieders met elkaar vergelijkt en daartoe offertes opvraagt bij lokale leveranciers.

3.2.2 NORMEN EN WERKWIJZEN

Uit het interview met de expert wordt duidelijk dat de organisatiestructuur omtrent het verduurzamen van de woning is opgesteld aan de hand van de algemene klimaatdoelstelling van de Volksbank. De Volksbank heeft als algemene klimaatdoelstelling om in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn in haar investeringen. Een onderliggende subdoelstelling is het verminderen van de CO₂-uitstoot van de hypotheekportefeuille. Deze subdoelstelling wordt uitgevoerd door de zogeheten ‘asset Duurzaam Wonen’. Deze asset kent twee eindverantwoordelijken (directeuren) die verantwoording afleggen aan “comité klimaatneutraal” en dit comité legt weer verantwoording af aan het bestuur. De asset bestaat uit een kernteam met daarin medewerkers van de Volksbank, maar ook van de onderliggende merken SNS Bank, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen.

Om te voldoen aan de subdoelstelling heeft bovenvermelde asset een beleidsrapport (SSP Wonen, persoonlijke communicatie, 26 april 2022)¹ opgesteld met daarin uitleg over de visie en strategie betreffende het verduurzamen van de woning. De visie is dat de Volksbank zich verantwoordelijk voelt voor het stimuleren van de particuliere woningeigenaren tot het energiezuinig maken van de woning. In het beleidsrapport schetst de Volksbank een beeld over hoe de wereld er uit moet zien in 2030 als het gaat om duurzaam wonen. Een belangrijk punt van deze visie is dat het verduurzamen van de woning voor iedereen toegankelijk moet zijn.

Aan de hand van deze visie is in het beleidsrapport vervolgens een strategie opgesteld voor het stimuleren van het verduurzamen van de woning. Deze strategie bestaat uit het aanbieden van interessante dienstverlening en producten die het verduurzamen van de woning moeten stimuleren. De strategie voor specifiek de dienstverlening is het stimuleren van het verduurzamen van de woning door de diensten aan te laten sluiten op de persoonlijke situatie van de klant. Dit moet onder andere gebeuren door de financieel adviseurs die klanten actief te laten wijzen op diverse verduurzamingsmogelijkheden en financieringsmogelijkheden. Een ander middel is het platform Woningverbeteraars. Dit online platform is ontwikkeld door de Volksbank om de klant te voorzien van informatie bestaande uit zowel technisch- als financieel advies. De Volksbank heeft namelijk de perceptie dat de klant behoefte heeft aan ‘one-stop-shopping’ waarbij de klant zelf zo min mogelijk hoeft te doen in het verduurzamingstraject. Een overzicht van de functies en mogelijkheden van dit platform is te zien in bijlage G.

De expert geeft in het interview aan dat SNS Bank verantwoordelijk is voor de invulling van de werkwijze ter uitvoering van de strategie. Het Expertisecentrum Duurzaamheid van de Volksbank voorziet vanuit het kernteam Duurzaam Wonen de merken wel van advies en hulp. De Volksbank biedt onder andere hulp door het opleiden van de adviseurs met behulp van e-learnings, webinars en expertsessies. De communicatie over deze opleidingen ligt weer bij SNS Bank. Ook is een gesprekstool ontwikkeld door de

¹ Bron afkomstig uit beleidsdomein Sustainability (niet publiekelijk toegankelijk)

Volksbank en zijn duurzame woonoplossingen zoveel als mogelijk verwerkt in de bestaande software en adviesrapporten van de merken. De Volksbank legt SNS Bank voor 2022 als doelstelling op om 815 labelstappen te zetten in de hypotheekportefeuille en voor 292 verduurzamingsmaatregelen te zorgen via het platform Woningverbeteraars (XXXX, e-mail, 5 mei 2022)². Om de resultaten te monitoren biedt de Volksbank hulp aan door maandelijks bijeenkomsten met vertegenwoordigers van de onderliggende merken te organiseren om te bespreken wat de voortgang is en welke benodigdheden gewenst zijn vanuit de merken.

Binnen het management van SNS Bank is het nog onduidelijk wie verantwoordelijk moet zijn voor het opstellen van normen en werkwijzen om de strategie van de Volksbank uit te voeren. Er bestaat geen plan van aanpak en SNS Bank haakt vooral aan bij hetgeen wat “multimerk” wordt ontwikkeld vanuit het expertisecentrum van de Volksbank (XXXX, e-mail, 5 mei 2022)³.

Vanuit het management van SNS Bank zijn voor de hypotheekadviseurs geen concrete normen opgesteld voor de uitvoering van de dienstverlening. De adviseurs zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud van het advies richting de klant (XXXX, privé gesprek, 5 mei 2022)⁴. Ook de SNS-franchisenemer in kwestie heeft geen normen of werkwijzen geformuleerd (XXXX, privé gesprek, 14 april 2022). Wel is op een intern kennisplatform IQ (SNS Bank, persoonlijke communicatie, 5 mei 2022)⁵ een artikel terug te vinden met richtlijnen voor de hypotheekadviseurs inzake het platform Woningverbeteraars (zie bijlage G).

3.3 ANALYSE

Normen en werkwijzen voor een dienstverlening ontstaan volgens de literatuur door het volgen van besturingsprocessen op strategisch-, tactisch- en operationeel besturingsniveau (zie bijlage D voor een uitgebreide uiteenzetting van de besturingsniveaus).

Op strategisch besturingsniveau is door asset ‘Duurzaam Wonen’ van de Volksbank de strategie opgesteld deels aan de hand van de visie, maar ook aan de hand van de perceptie van de klantbehoefte. De klantbehoefte is gebaseerd op klantonderzoek, oftewel een ‘Outside-in’ strategie. Het literatuuronderzoek (zie bijlage D) geeft aan dat een goede strategie wordt bepaald aan de hand van een duidelijke missie en visie, en voorts vanuit intern- en extern onderzoek waaronder klantonderzoek. Een visie geeft een beeld van hoe de toekomst eruit moet zien volgens een organisatie en de strategie beantwoordt de ‘hoe-vraag’. De opgestelde visie en strategie ‘Duurzaam Wonen’ voldoet aan de kenmerken van een goede strategie als beschreven in literatuur.

Het platform Woningverbeteraars vormt een belangrijk onderdeel van de strategie van de dienstverlening. Uit een test (zie bijlage G) blijkt dat Woningverbeteraars in eerste instantie voldoet aan

² XXXX is Senior Adviseur Klimaat, actief binnen het Expertisecentrum Duurzaamheid van de Volksbank en namens de Volksbank lid van het kernteam Duurzaam Wonen.

³ XXXX is Senior Marketeer Wonen bij SNS Bank en namens SNS Bank lid van het kernteam Duurzaam Wonen.

⁴ XXXX is manager van de klantteams van SNS Bank en o.a. verantwoordelijk voor het aansturen van de hypotheekadviseurs.

⁵ Bron afkomstig uit intern kennisplatform IQ (niet publiekelijk toegankelijk)

het doel van het platform, namelijk de klant informeren en ontzien waardoor de klant zelf zo min mogelijk hoeft te doen.

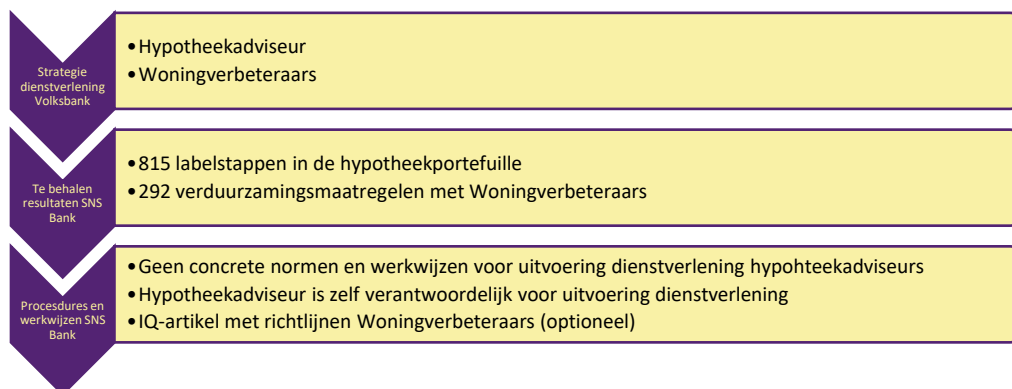
Op tactisch besturingsniveau worden door dezelfde asset 'Duurzaam Wonen' van de Volksbank jaarlijks doelstellingen geformuleerd die de onderliggende merken moeten behalen. Dit sluit aan bij de kenmerken van een meerjarenplan genoemd in de literatuur (zie bijlage D). De resultaten worden maandelijks besproken door het Kernteam Duurzaam Wonen, welke bestaat uit vertegenwoordigers van alle merken. Waar nodig worden de resultaten bijgesteld. Dit heeft veel weg van het Plan, Do, Check en Act proces op tactisch besturingsniveau. De uitvoering op tactisch niveau voldoet dus ook aan de criteria genoemd in de literatuur en lijkt daarmee in orde te zijn.

SNS Bank is verantwoordelijk voor de normen en werkwijzen op operationeel niveau. Normen en werkwijzen op operationeel niveau behoren volgens de literatuur te zijn verwerkt in een operationeel plan. Specifiek voor de dienstverlening van het verduurzamen van de woning is door SNS Bank geen operationeel plan opgesteld. Voor het uitvoeren van de dienstverlening zijn geen normen opgesteld, maar enkel optioneel te volgen richtlijnen. Er is geen formeel proces ter bepaling van normen voor de uitvoering van de dienstverlening. Het is ook nog onduidelijk wie exact verantwoordelijk moet zijn binnen SNS Bank voor het opstellen van normen en werkwijzen op operationeel niveau. Het operationeel besturingsniveau voldoet dus minder aan de criteria voor een goed besturingsniveau als genoemd in de literatuur en lijkt gezien deze onderzoeksresultaten niet naar behoren te functioneren.

3.4 (DEEL)CONCLUSIE

De perceptie van de klantverwachting van het management is dat de klantverwachting van de dienstverlening zich beperkt tot het bespreken van de verduurzamingsmogelijkheden, de kosten en de terugverdientijd. Vervolgens verwacht de klant advies over de financieringsopties voor de besproken maatregelen. De klant verwacht niet dat een hypotheekadviseur de klant voorziet van technisch advies over verduurzamingsmogelijkheden en informatie over de exacte kosten. Het management heeft de perceptie dat ondanks het platform Woningverbeteraars de klant alsnog graag zelf meerdere aanbieders met elkaar vergelijkt en daartoe offertes opvraagt bij lokale leveranciers.

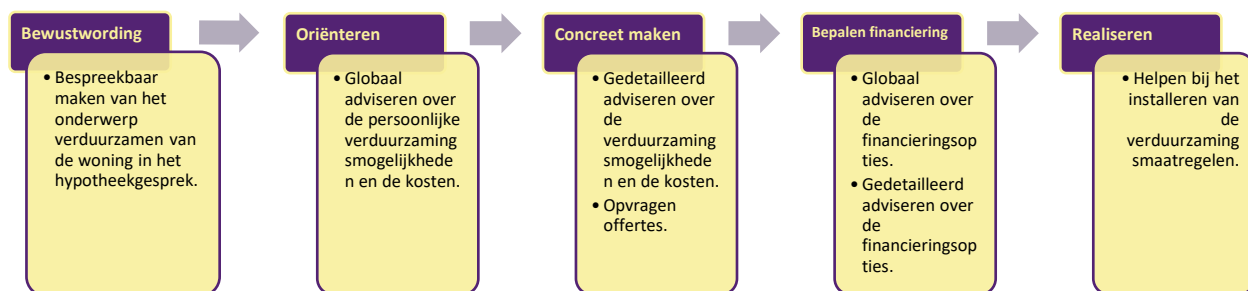
Het management geeft met de volgende aanpak invulling aan de dienstverlening van het verduurzamen van de woning (zie figuur 2):



Figuur 2, Invulling dienstverlening management

4. UITVOERING DIENSTVERLENING ‘VERDUURZAMEN VAN DE WONING’ DOOR DE HYPOTHEEKADVISEURS

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: ‘Op welke wijze geven de hypotheekadviseurs uitvoering aan de dienstverlening in het hypotheekadviestraject omtrent het verduurzamen van de woning en welke belemmeringen worden hierbij door de hypotheekadviseurs ervaren?’ Het begrip dienstverlening doelt in dit hoofdstuk op de prestaties en handelingen die de hypotheekadviseurs kunnen aanbieden aan de klant in het hypotheekadviestraject voor het bevorderen van het verduurzamingsproces (zie figuur 3) met als doelstelling het afsluiten van een hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen. De vijf aspecten van het verduurzamingsproces (zie hoofdstuk 2.3, figuur 1) zijn het uitgangspunt om te achterhalen welke prestaties en handelingen de hypotheekadviseurs in de praktijk aanbieden.



Figuur 3, Mogelijke prestaties en handelingen in het hypotheekadviestraject

4.1 ONDERZOEKSMETHODE

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is kwalitatief fieldresearch gedaan in de vorm van semigestructureerde interviews.

De onderzoekspopulatie bestaat uit twee subgroepen: hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming en hypotheekadviseurs van andere kantoren. De subgroep hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming is select bepaald aan de hand van het kenmerk dat de hypotheekadviseur werkzaam moet zijn bij de franchiseonderneming. Met deze onderzoeksmethode is de subgroep hypotheekadviseurs van andere kantoren te groot om volledig te bereiken, reden waarom is gekozen voor een aselechte steekproef bij deze subgroep. De hypotheekadviseurs van andere kantoren zijn willekeurig gekozen vanuit een lijst met alle SNS-kantoren op het algemene mailadres van het kantoor met een verzoek aan de hypotheekadviseurs van de betreffende kantoren tot het meewerken aan een interview over verduurzaming van de woning. In beginsel had iedere hypotheekadviseur kans om deel te nemen.

Er zijn negen semigestructureerde interviews afgenomen met hypotheekadviseurs, waarvan twee met hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming en zeven met adviseurs van andere kantoren. De interviews vonden allemaal plaats via Microsoft Teams. Het aantal afgenomen interviews en de verdeling tussen de subgroepen wijken af van het Afstudeerwerkplan.

Zie bijlage H voor (I) de motivering van de gekozen onderzoeksmethode en onderzoekspopulatie, (II) het proces van de dataverzameling, (III) de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit en (IV) het interviewschema. Zie bijlage I voor de transcripties van de interviews.

4.2 RESULTATEN

4.2.1 UITVOERING DIENSTVERLENING

De hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming (zie bijlage I, transcriptie 1 en 2) gebruiken voor het bespreekbaar maken van het verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek twee uitgangspunten: verbouwingswensen en kostenbesparing. De adviseurs vragen naar verbouwplannen en leggen vervolgens de link naar verduurzamen. Bij oversluiters voor financiële redenen wijzen de adviseurs tevens op kostenbesparing door verduurzaming. Bij deze aanpak gebruiken de adviseurs geen tools of hulpmiddelen, maar enkel algemene kennis. De adviseurs gaan verder niet in op de mogelijke verduurzamingsmaatregelen - en de daarbij horende kosten en besparingen - van de woning van de klant, maar houden het enkel bij het bespreekbaar maken van verduurzamingsmaatregelen in het algemeen. Één van de adviseurs (zie transcriptie 2) typeert de aanpak als volgt: “Ik vraag ernaar en geef de mogelijkheden aan indien de klant ernaar vraagt, maar willen ze het niet dan ben ik er snel klaar mee en ga ik ze niet pushen.” Voor het oriënteren op de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten verwijzen de hypotheekadviseurs de klant door naar professionals in het algemeen en de website van de Nationale Hypotheek Garantie (NHG). De hypotheekadviseurs bespreken al wel op voorhand globaal de financieringsmogelijkheden, maar voor advies moet de klant eerst het exacte kostenplaatje weten. Beide adviseurs benoemen dit onderwerp al in de oriëntatiefase van het hypotheekadviestraject, maar hebben geen vaste plek en structuur om het onderwerp bespreekbaar te maken in het gesprek. Zij doen dit vooral op gevoel. De hypotheekadviseurs geven ook aan dit onderwerp niet altijd te benoemen. Situaties waarbij dit onderwerp niet altijd wordt benoemd zijn klanten boven de zeventig jaar, nieuwbouwwoningen en starters bestaande bouw.

De hypotheekadviseurs van andere kantoren (zie bijlage I, transcriptie 3 t/m 9) gebruiken drie uitgangspunten voor het bespreekbaar maken van het verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek: verbouwingswensen, kostenbesparing en het energielabel. Bij het inventariseren van de wensen en behoeften van de klant vragen de adviseurs naar verbouwplannen en leggen dan de link naar verduurzamen. Wat betreft het uitgangspunt kostenbesparing wijzen de adviseurs de klant op de huidige energielasten, waarbij aan de hand van een rekenvoorbeeld met algemene cijfers een vergelijking wordt gemaakt met de energielasten na verduurzamen. Deze berekening wordt door niemand ‘hard’ gemaakt en blijft heel algemeen. Adviseurs die als uitgangspunt het energielabel nemen, bespreken vanuit eigen kennis aan de hand van foto’s van de woning vanaf Funda en de website van de Rijksoverheid welke verduurzamingsmogelijkheden aan de woning zorgen voor labelverbetering. Geen enkele hypotheekadviseur pakt het technische gedeelte zelf met de klant op. Voor het oriënteren op en concreet maken van verduurzamingsmaatregelen en de daaraan verbonden kosten, verwijzen de adviseurs de klanten door naar het internet, lokale adviseurs in het algemeen en een specifieke lokale partner. Ook bij deze adviseurs is de algemene tendens dat de klant eerst de kosten concreet moet hebben, voordat er wordt overgegaan tot advies over de financieringsmogelijkheden. Over het algemeen benoemt iedereen het verduurzamen van de woning al in het oriëntatiegesprek. De hypotheekadviseurs benoemen dit onderwerp in het begin van hun gesprek bij het vaststellen van de wensen, behoeften en mogelijkheden. De hypotheekadviseurs maken in het wel of niet benoemen geen onderscheid in bestaande- of nieuwbouw.

4.2.2 BELEMMERINGEN

Voor het uitvoeren van de huidige dienstverlening ervaren de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming geen belemmeringen. Kijkend naar de gewenste dienstverlening geeft één adviseur aan gebrek aan informatie te ervaren om de klant door te kunnen verwijzen naar een goede partner voor het concreet maken van verduurzamingsmaatregelen. Tevens ervaart deze adviseur gebrek aan kennis over de kosten en besparingen van verduurzamingsmaatregelen om de klant van dienst te zijn met inzichtelijk kunnen maken van het financiële plaatje. Deze adviseur wenst deze aspecten dan ook toe te voegen aan de dienstverlening. De andere adviseur is van mening dat de dienstverlening moet blijven zoals die nu is, maar staat wel open voor veranderingen. De adviseurs ervaren geen gebrek aan tijd en algemene kennis, zo blijkt uit de interviews. Tevens wordt uit de interviews duidelijk dat de hypotheekadviseurs; intrinsiek gemotiveerd zijn, dit onderwerp als toegevoegde waarde zien voor het hypotheekadvies en de overtuiging hebben dat het verduurzamen van de woning een structureel onderdeel moet worden/zijn in het hypotheekgesprek. De werkomgeving en het imago van de werkgever is volgens beiden stimulerend voor het behandelen van dit onderwerp. Echter één adviseur geeft aan dat het werken voor een franchiseonderneming minder stimulerend is voor het opvolgen van procedures en gebruik maken van hulpmiddelen welke vanuit het management van SNS Bank worden aangereikt.

De hypotheekadviseurs van andere kantoren ervaren evenmin concrete belemmeringen voor het uitvoeren van de huidige dienstverlening. Gebrek aan tijd zien alle adviseurs unaniem niet als belemmering en word door een adviseur zelfs als 'onzin' getypeerd. Uit de interviews blijkt ook dat alle hypotheekadviseurs beschikken over voldoende algemene kennis voor de huidige aanpak. Ook wordt duidelijk dat iedere hypotheekadviseur van mening is dat het verduurzamen van de woning een structureel onderdeel moet worden/zijn in het hypotheekgesprek. De hypotheekadviseurs zijn wel belemmerd in het adequaat doorverwijzen van de klant voor het concreet maken en realiseren van verduurzamingsmaatregelen. Dit belemmert uiteindelijk de adviseurs weer in het adviestraject. Volgens de adviseurs heeft de klant er namelijk moeite mee om te komen tot concrete plannen vanwege het grote aanbod aan partijen. Hierdoor wordt het hypotheekadvies vertraagd. Eén adviseur noemt als belemmering in de dienstverlening nog dat de Volksbank niet over een tool beschikt die een indicatie geeft van de kosten en besparingen van verduurzamingsmaatregelen om met behulp hiervan voorbeeldberekeningen te kunnen maken. Op enkele uitzonderingen na wensen de adviseurs deze twee aspecten toe te voegen aan de dienstverlening. De meeste hypotheekadviseurs zijn van mening dat de bank haar dienstverlening moet uitbreiden en dat dit ook haalbaar is door externe samenwerkingen. De hypotheekadviseurs vinden dat SNS Bank voldoende stimulerend is door het integreren van dit onderwerp in het adviesrapport en het aanbieden van e-learnings. Echter wordt meerdere malen nadrukkelijk benoemd dat het imago van ASN Bank de adviseurs meer stimuleert om dit onderwerp bespreekbaar te maken dan de SNS Bank dit doet.

4.2.3 VISIE, STRATEGIE EN WERKWIJZEN MANAGEMENT

Van de visie en werkwijzen vanuit het management over het verduurzamen van de woning zijn de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming beperkt op de hoogte. Zij weten dat de Volksbank naar een CO2-neutrale hypotheekportefeuille wil. Echter wat betreft strategie, concrete doelstellingen en werkwijzen blijken zij niet over kennis te beschikken. Van de functies en mogelijkheden van het platform Woningverbeteraars zijn de adviseurs in het geheel niet op de hoogte. De adviseurs hebben geen afspraken gehad naar aanleiding van Woningverbeteraars en het is geen onderdeel van hun werkwijze.

Ook de meeste hypotheekadviseurs van andere kantoren zijn op de hoogte dat de Volksbank haar CO2-uitstoot van de hypotheekportefeuille wil verminderen. De adviseurs zijn echter evenmin op de hoogte van een strategie, concrete doelstellingen en werkwijzen. Slechts één hypotheekadviseur wijst als werkwijze de klant op het platform Woningverbeteraars, zij het dat deze adviseur zich niet bewust is van mogelijke samenwerkingen met partners. De rest van de hypotheekadviseurs is in het geheel niet op de hoogte van de functie en mogelijkheden van dit platform, hebben geen afspraken gehad naar aanleiding van dit platform en gebruiken deze niet in hun werkwijze. De meeste adviseurs zijn enthousiast en zien potentieel in dit platform, al maken de adviseurs grotendeels wel de kanttekening dat ze liever met lokale partners werken.

4.3 ANALYSE

Uit de resultaten wordt duidelijk dat de uitvoering van de dienstverlening van beide subgroepen in grote lijnen met elkaar overeenkomt. Echter is op te merken dat de hypotheekadviseurs van andere kantoren meer moeite doen in het bespreekbaar maken van verduurzamen in het hypotheekgesprek in de bewustwordingsfase van het verduurzamingstraject en met hun aanpak al een gedeelte van de oriëntatiefase op zich nemen. Zo gebruiken de hypotheekadviseurs van andere kantoren structureel hulpmiddelen als foto's, websites en rekenvoorbeelden. Daardoor creëren de adviseurs meer structuur in de aanpak en kennen de adviseurs minder redenen om het onderwerp niet te benoemen.

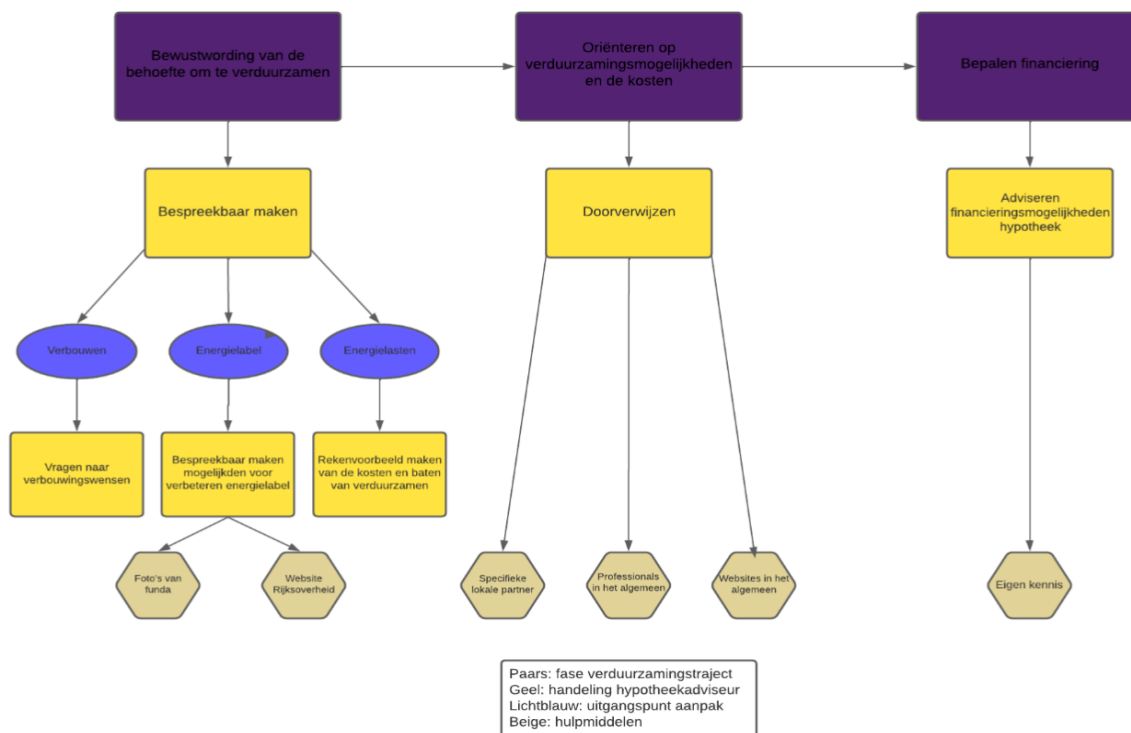
Tevens wordt uit de resultaten duidelijk dat de belemmeringen die de subgroepen ervaren met elkaar overeenkomen en dat de gewenste dienstverlening ook hetzelfde is. Wat ook heel duidelijk wordt uit de resultaten is dat geen enkele hypotheekadviseur het geven van technisch advies over verduurzamingsmaatregelen ziet zitten.

Kijkend naar de aspecten van de 'Theorie van gepland gedrag' (zie bijlage E) (I) zijn alle hypotheekadviseurs overtuigd van de toegevoegde waarde van dit onderwerp in het hypotheekadviestraject, (II) denkt het grootste deel van de hypotheekadviseurs dat het uitbreiden van de dienstverlening mogelijk is door externe samenwerkingen en (III) worden alle hypotheekadviseurs gemotiveerd door de werkomgeving. Bij het wegnemen van de belemmeringen en het uitbreiden van de dienstverlening is het dus aannemelijk dat de hypotheekadviseurs zich gaan gedragen naar de normen van de uitgebreide dienstverlening.

Beide subgroepen zijn niet op de hoogte van normen en werkwijzen vanuit het management en werken niet met het platform Woningverbeteraars.

4.4 (DEEL)CONCLUSIE

De uitvoering van de dienstverlening in de praktijk door de hypotheekadviseurs van beide subgroepen is als volgt schematisch samen te vatten (zie figuur 4):



Figuur 4, Uitvoering dienstverlening hypotheekadviseurs

De hypotheekadviseurs ervaren bij de uitvoering van de dienstverlening geen belemmeringen ter zake van het bespreekbaar maken van het onderwerp in het hypotheekgesprek. Wel ervaren de hypotheekadviseurs dat zij over onvoldoende kennis en hulpmiddelen beschikken om de klant te helpen bij het oriënteren op verduurzamingsmogelijkheden en de daarmee samenhangende kosten en besparingen. Ook ervaren de hypotheekadviseurs onvoldoende te beschikken over informatie om de klant door te verwijzen naar partners voor het concreet maken en realiseren van verduurzamingsmaatregelen. Deze twee voornoemde aspecten zijn op dit moment dan ook geen onderdeel van de dienstverlening. Het grootste deel van de hypotheekadviseurs wenst deze aspecten wel toe te voegen aan de dienstverlening. Voor het concreet maken van de verduurzamingsmogelijkheden zien de hypotheekadviseurs het geven van technisch advies niet zitten. Zij hebben niet het idee dat dit uitvoerbaar is. Echter het doorverwijzen naar partners zien de hypotheekadviseurs wel als toegevoegde waarde voor de dienstverlening.

Uit de analyse wordt duidelijk dat de hypotheekadviseurs van andere kantoren - anders dan de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming - in de bewustwordingsfase van het verduurzamingstraject door hun aanpak al een gedeelte van de oriëntatiefase op zich nemen. Tevens wordt uit de analyse duidelijk dat het aannemelijk is dat de hypotheekadviseurs de gewenste dienstverlening gaan uitvoeren wanneer de belemmeringen worden weggenomen.

5. KLANTVERWACHTING DIENSTVERLENING 'VERDUURZAMEN VAN DE WONING'

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: 'Wat zijn de drijfveren en beweegredenen van de klant om wel of niet de woning te verduurzamen en wat is de klantverwachting van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning?'

5.1 ONDERZOEKSMETHODE

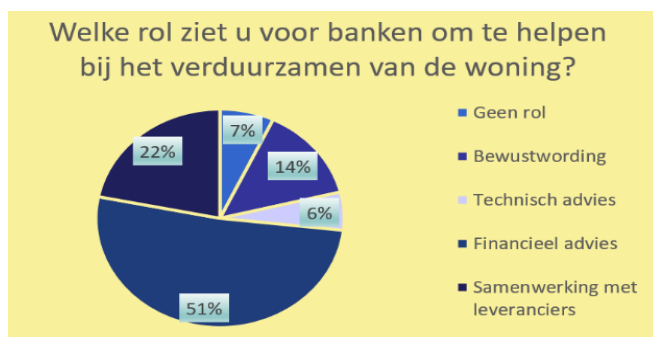
Om antwoord te geven op deze deelvraag is gebruikt gemaakt van fieldresearch in de vorm van kwantitatief enquêteonderzoek.

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle klanten die het hypotheekadviestraject hebben doorlopen in het marktgebied Apeldoorn, Epe en Nunspeet. Voor het gemak wordt deze groep de hypotheekklanten van het marktgebied genoemd. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het vaststellen van de 'customer gap' van de GAP-analyse en daarmee de klantverwachting te vergelijken met de klantervaring. Om die reden is gekozen voor een selecte steekproef onder de onderzoekspopulatie en is gekozen voor de klanten die afgelopen twee jaar het hypotheekadviestraject hebben doorlopen in het marktgebied Apeldoorn, Epe en Nunspeet. De aan deze beperking in tijd ten grondslag liggende gedachte is dat klanten die langer dan twee jaar geleden het adviestraject hebben doorlopen geen actieve herinnering meer hebben aan hun ervaringen. Het steekproefkader bestond uit een klantenbestand van 550 klanten waarvan 473 klanten bereikbaar waren per e-mail en zijn benaderd. Uiteindelijk hebben 87 klanten de enquête ingevuld.

Zie bijlage J voor de motivatie voor (I) de gekozen onderzoeksmethode, de (II) dataverzamelmethode, (III) het onderzoeksproces, (IV) de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit en (V) de enquêtevragen.

5.2 RESULTATEN

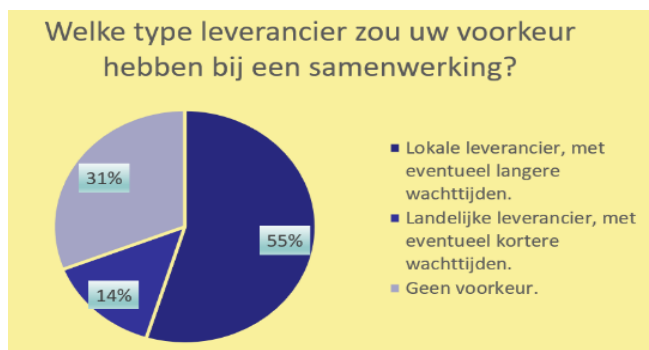
NOMINALE RESULTATEN



Figuur 5, Rol banken verduurzamen

De helft van de respondenten geeft aan financieel advies als rol te zien voor de banken om te helpen bij het verduurzamen van de woning (zie figuur 5). Het is opvallend dat slechts 6% van de respondenten aangeeft technisch advies als rol te zien voor banken bij het verduurzamen van de woning.

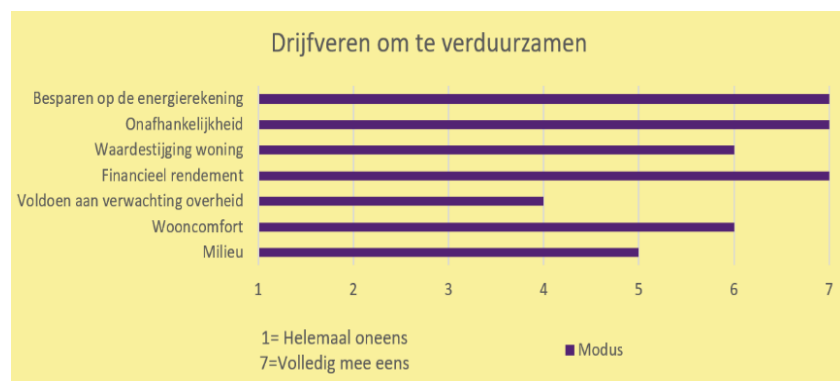
In figuur 6 is te zien dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft voorkeur te hebben voor een lokale leverancier ondanks eventueel langere wachttijden en slechts 14% van de respondenten geeft aan voorkeur te hebben voor een landelijke leverancier indien dit zou leiden tot kortere wachttijden.



Figuur 6, Voorkeur samenwerking

ORDINALE RESULTATEN

Drijfveren en belemmeringen

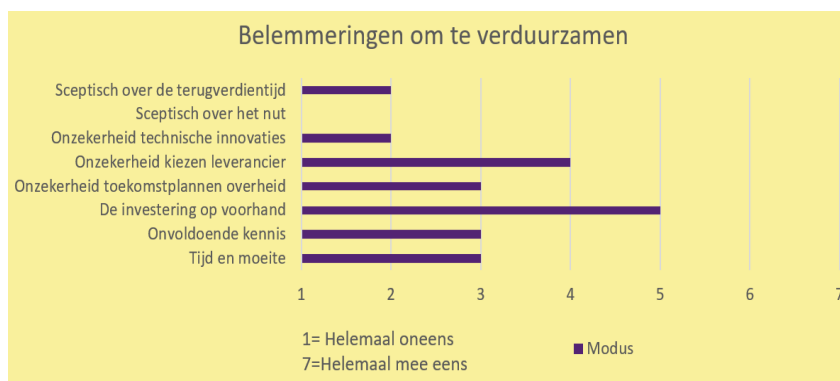


Figuur 7, Drijfveren om te verduurzamen

De respondenten hebben aangegeven neutraal te denken over 'Voldoen aan verwachting overheid' als drijfveer en verder het eens te zijn met de rest van de geformuleerde drijfveren om de woning te verduurzamen (zie figuur 7). Tevens hebben de respondenten aangegeven als drijfveren om te verduurzamen

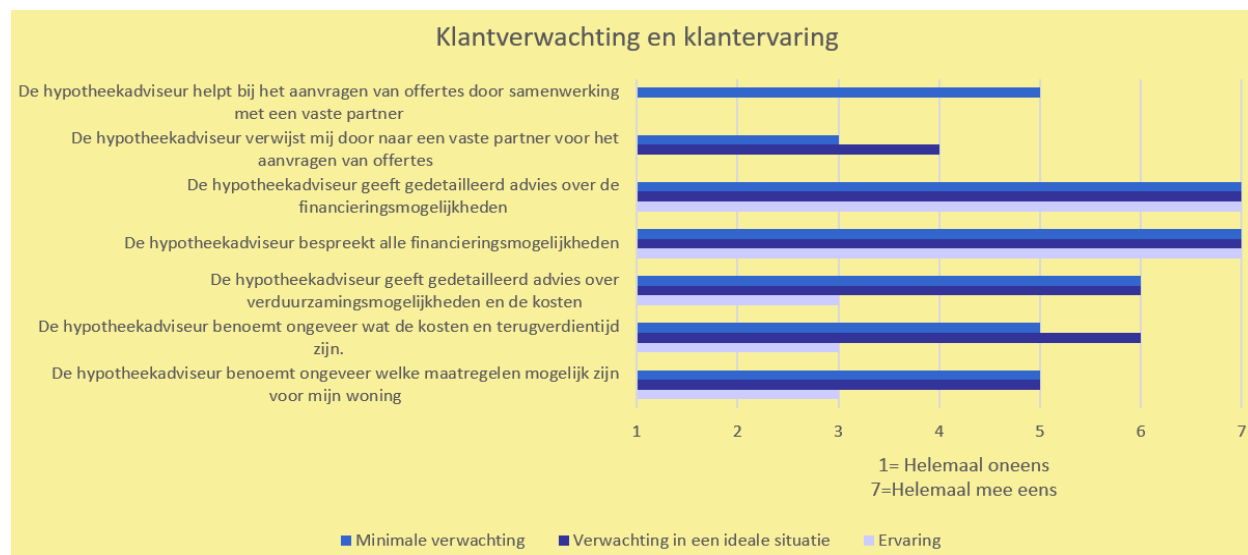
het meest positief te responderen op; 'De energierekening', 'Onafhankelijkheid' en 'Financieel rendement'.

Uit Figuur 8 blijkt dat de respondenten wat betreft belemmeringen hebben aangegeven enkel het eens te zijn met de belemmering 'De investering op voorhand'. De modus van de rest van de belemmeringen is namelijk vier of lager. Opvallend is dat belemmering 'Sceptisch over het nut' beoordeeld is met 'helemaal oneens'. Ook is te zien dat de respondenten als centrale tendens over de belemmering 'Onzekerheid in het kiezen van een leverancier' neutraal denken.



Figuur 8, Belemmeringen om te verduurzamen

Klantverwachting en klantervaring



Figuur 9, Samenvatting klantverwachting en klantervaring

Wat betreft de minimale klantverwachting is in figuur 9 te zien dat de respondenten hebben aangegeven;

- het eens te zijn met de minimale verwachting dat de hypotheekadviseur ongeveer benoemt welke maatregelen mogelijk zijn voor de woning;
- ongeveer benoemt wat de kosten en terugverdientijd zijn van deze maatregelen;
- gedetailleerd advies geeft over de verduurzamingsmogelijkheden en kosten;
- alle financieringsmogelijkheden bespreekt;
- gedetailleerd advies geeft over de financieringsmogelijkheden en;
- helpt bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste leverancier van SNS Bank.

De aspecten van de dienstverlening *‘Het bespreken van alle financieringsmogelijkheden’* en *‘Gedetailleerd advies geven over de financieringsmogelijkheden’* vallen op, omdat de respondenten hebben aangegeven het volledig eens te zijn als minimale verwachting voor de dienstverlening. Wat ook opvalt is dat de respondenten hebben aangegeven het meer eens te zijn met de minimale klantverwachting *‘De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en kosten’* dan *‘De hypotheekadviseur benoemt ongeveer de kosten en terugverdientijd’* en *‘De hypotheekadviseur benoemt ongeveer welke maatregelen mogelijk zijn voor de woning’*.

Wat betreft de klantverwachting in een ideale situatie is in figuur 9 te zien dat de respondenten hebben aangegeven neutraal te denken over de verwachting in een ideale situatie dat de hypotheekadviseur doorverwijst naar een vaste partner voor het aanvragen van een offerte. Verder is te zien dat de respondenten hebben aangegeven het volledig eens te zijn met de voor de verwachtingen in een ideale situatie geformuleerde stellingen: *‘De hypotheekadviseur bespreekt alle financieringsmogelijkheden’* en *‘De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden.’* De respondenten hebben ook aangegeven het eens te zijn met de verwachting in een ideale situatie dat de

hypotheekadviseur gedetailleerd advies geeft over de verduurzamingsmogelijkheden en kosten en dat de hypotheekadviseur ongeveer benoemt wat de kosten en terugverdientijd zijn. Als verwachting in ideale situatie hebben de respondenten aangegeven het enigszins eens te zijn met de stelling *‘De hypotheekadviseur benoemt ongeveer welke maatregelen mogelijk zijn voor mijn woning.’*

In figuur 9 zijn ook de meningen van de respondenten over de klantervaring weergegeven. Echter de klantervaring komt eerst aan bod bij het vaststellen van de ‘customer gap’ in hoofdstuk 6 en blijft om die reden nu buiten beschouwing.

5.3 ANALYSE

De resultaten laten zien dat de respondenten het vooral eens zijn met de drijfveren waar het individu voordeel uit haalt, te weten financiële voordelen en wooncomfort. De respondenten zijn het wel eens met de drijfveren *“het milieu”* en *“de overheid”*, maar deze scores lager. Tevens is te zien dat enkel *‘De investering op voorhand’* en enigszins *‘Onzekerheid in het kiezen van de juiste leverancier’* als belemmeringen bij de respondenten om te verduurzamen worden beschouwd.

In figuur 5 is te zien dat meer dan de helft van de respondenten heeft aangegeven financieel advies als rol te zien voor banken bij het helpen bij verduurzaming. Deze mening komt terug in de klantverwachting van de hypotheekadviseur daar de respondenten hebben aangegeven het volledig eens te zijn met de stelling dat de hypotheekadviseur gedetailleerd advies geeft over de financieringsmogelijkheden als minimale verwachting en als verwachting in een ideale situatie.

Opvallend is dat het aspect *‘Hulp van de hypotheekadviseur bij het opvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner’* door de respondenten wordt gezien als minimale verwachting, maar niet als verwachting in een ideale situatie. Dit lijkt een fout te zijn in de vraagstelling, althans hebben de respondenten de vraag niet goed begrepen. Immers doorverwijzen naar een vaste partner wordt door de respondenten daarentegen niet gezien als verwachting in een ideale situatie, terwijl doorverwijzen in theorie minder dienstverlenend is dan zelf actief helpen. Dit resultaat is daarom heel twijfelachtig en wordt dan ook als niet valide verklaard. De resultaten als weergegeven in figuur 6 maken wel duidelijk dat respondenten liever een samenwerking met een lokale partner zien dan met een landelijke partner.

Het aspect *‘Gedetailleerd advies geven over verduurzamingsmaatregelen en de kosten’* scoort hoger bij de respondenten dan de aspecten *‘Het benoemen van verduurzamingsmaatregelen en de kosten’*. Dat is merkwaardig omdat advies geven in theorie meer dienstverlenend is dan bespreekbaar maken. Dus naar verwachting zouden de aspecten omtrent het benoemen hoger moeten scoren dan advies geven. Het doel van deze vraagstelling was het in kaart brengen van de klantverwachting omtrent het aspect *‘Technisch advies geven over verduurzamingsmogelijkheden en de daarbij horende kosten’*. Echter mist de vraagstelling het woord ‘technisch advies’ waardoor de respondenten wellicht een te bepalende betekenis hebben toegekend aan het woord ‘kosten’. Dit zou mede veroorzaakt kunnen zijn doordat de betreffende stelling was gerubriceerd onder de categorie “financieringsopties”. Daarom kan met dit enquêteresultaat niet met zekerheid worden gesteld dat de klant technisch advies verwacht over verduurzamingsmaatregelen. Wel is duidelijk dat de klant verwacht dat de hypotheekadviseur globaal benoemt wat de verduurzamingsmogelijkheden en kosten zijn.

5.4 (DEEL)CONCLUSIE

De belemmeringen en drijfveren van de klant om te verduurzamen aan de woning (zie figuur 10):

Rangorde	Belemmeringen om te verduurzamen	Drijfveren om te verduurzamen
Rang 1	De investering op voorhand	- Besparen op de energierekening - Onafhankelijkheid - Financieel rendement
Rang 2	Onzekerheid in het kiezen van de juiste leverancier	- Waardestijging van de woning - Wooncomfort
Rang 3		- Het milieu - Voldoen aan verwachting overheid

Figuur 10, Belemmeringen en drijfveren

De klantverwachting van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning (zie figuur 11):



Figuur 11, Klantverwachting

6. DE SERVQUAL GAP-ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: 'Waar zitten de tekortkomingen in de dienstverlening en hoe worden deze voorkomen?'

6.1 ONDERZOEKSMETHODE

Om antwoord te geven op deze deelvraag is deskresearch gedaan. De SERVQUAL Gap-analyse dient als kader voor het uitwerken van deze deelvraag. Ter voorbereiding is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar zoveel mogelijk informatie betreffende de Gap-analyse (zie bijlage B). Deze informatie wordt gebruikt voor het beantwoorden van deze deelvraag.

Voor het vaststellen van de 'customer gap' worden de onderzoeksresultaten, verworven door het enquêteonderzoek in hoofdstuk 5, geanalyseerd aan de hand van de SERVQUAL-methode. Zie bijlage B voor een uitleg over de werking van deze methode. Wanneer de 'customer gap' is vastgesteld, is het vervolgens zaak om – aan de hand van de Gap-analyse - te analyseren door welke bedrijfstekortkomingen deze is ontstaan. Voor het uitvoeren van de Gap-analyse wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 3 en 4. In dit hoofdstuk worden dus geen nieuwe onderzoeksresultaten getoond, maar worden de onderzoeksresultaten uit de hoofdstukken 3, 4 en 5 geanalyseerd vanuit de literatuur.

6.2 TEKORTKOMINGEN DIENSTVERLENING

Customer gap

Een 'customer gap' ontstaat wanneer de klantervaring niet voldoet aan de klantverwachting (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).

In figuur 12 is te zien dat bij de aspecten '*Het bespreken van alle financieringsmogelijkheden*' en '*Het geven van gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden*' geen verschil zit tussen de minimale klantverwachting en de klantervaring en deze ervaring zelfs voldoet aan de verwachting in een ideale situatie. Ook is te zien dat het aspect '*Het helpen bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner*' geen verschil kent tussen verwachting en ervaring. De minimale klantverwachting van dit aspect is namelijk in hoofdstuk 5 als zijnde niet valide verklaard. Voorts voldoet de klantervaring aan de klantverwachting in een ideale situatie.

Het aspect '*Het doorverwijzen naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes*' kent een verschil van twee punten tussen de minimale klantverwachting en klantervaring (zie figuur 12). Het feit dat dit aspect niet per definitie onder de klantverwachting valt, laat onverlet dat de ervaring lager is dan de verwachting.

Het aspect '*Het geven van gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten*' kent een verschil van drie punten tussen de minimale klantverwachting en de klantervaring. Echter is in de analyse van hoofdstuk 5 al aangegeven dat dit resultaat zeer waarschijnlijk niet valide is, reden waarom dit resultaat niet wordt meegenomen in de conclusie.

Wel is in figuur 12 een duidelijk verschil te zien van twee punten tussen de minimale klantverwachting en de klantervaring bij de aspecten ‘*Het ongeveer benoemen van de kosten en terugverdientijd*’ en ‘*Het ongeveer benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden*’.

Samenvattend valt dus met zekerheid te zeggen dat er een ‘customer gap’ aanwezig is van twee punten tussen de minimale klantverwachting en klantervaring bij de aspecten ‘*Het ongeveer benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden*’, ‘*Het ongeveer benoemen van de kosten en terugverdientijd*’ en ‘*Het doorverwijzen naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes*’. Bij deze aspecten van de dienstverlening is de ervaren kwaliteit slecht.

Aspecten dienstverlening hypotheekadviseur in het adviestraject	Minimale verwachting	Verwachting in een ideale situatie	Ervaring	GAP
Het ongeveer benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden.	5	5	3	2
Het ongeveer benoemen van de kosten en terugverdientijd.	5	6	3	2
Het geven van gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten.	6	6	3	3
Het bespreken van alle financieringsmogelijkheden.	7	7	7	0
Het geven van gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden.	7	7	7	0
Het doorverwijzen naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes.	3	4	1	2
Het helpen bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner.	n.v.t.	1	1	0

Figuur 12, Overzicht klantverwachting en klantervaring

Knowledge gap

Een ‘knowledge gap’ ontstaat wanneer het management een verkeerde perceptie heeft van de klantverwachting (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).

Uit de resultaten en conclusie van hoofdstuk 5 blijkt dat de klantverwachting bestaat uit het; (I) bespreekbaar maken van het verduurzamen in het hypotheekgesprek, (II) globaal benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden, kosten en terugverdientijd en (III) gedetailleerd advies geven over de financieringsmogelijkheden. De klant verwacht niet dat de hypotheekadviseur helpt bij het concreet maken van de maatregelen doormiddel van het doorverwijzen naar een vaste partner voor het opvragen van offertes of het helpen bij het aanvragen van offertes door een vaste partner. Voor een eventuele samenwerking geeft de klant voorkeur aan een lokale samenwerking.

Uit de conclusie van hoofdstuk 3 blijkt dat de perceptie van de klantverwachting van het management is dat de klantverwachting zich beperkt tot het bespreken van verduurzamingsmogelijkheden, de kosten daarvan en de terugverdientijd. Vervolgens verwacht in de perceptie van het management de klant advies over de financieringsopties voor de besproken maatregelen. De klant verwacht niet dat een hypotheekadviseur de klant voorziet van technisch advies over verduurzamingsmogelijkheden en de

exacte kosten. Ook verwacht de klant niet dat de hypotheekadviseur helpt bij het aanvragen van offertes bij leveranciers. Het management heeft de perceptie dat de klant graag meerdere aanbieders vergelijkt en offertes opvraagt bij lokale leveranciers.

Uit bovenstaande conclusies volgt dat het management een juiste perceptie heeft bij de klantverwachting en dat dus geen sprake is van een 'knowledge gap'.

Policy gap

Een 'policy gap' ontstaat wanneer door het management de in theorie geformuleerde normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening niet overeenkomen met de klantverwachting. Het management is het in die situatie niet gelukt om de perceptie van de klantverwachting te vertalen naar normen en werkwijzen voor de dienstverlening (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993).

Uit de resultaten van hoofdstuk 3 is duidelijk geworden dat er geen concrete normen (regels) zijn voor het uitvoeren van de dienstverlening. Wel zijn optionele richtlijnen opgesteld betreffende het platform Woningverbeteraars. Voor technische vragen over de installatie kan de hypotheekadviseur de klant wijzen op de mogelijkheid van het – via Woningverbeteraars - maken van een afspraak met de installatiepartners Solease of Coolblue. Voor subsidies kan de hypotheekadviseur samen met de klant de Energiesubsidiewijzer doornemen op verbeterjehuis.nl, terwijl voor specifieke vragen over subsidies de klant kan worden doorverwezen naar de installatiepartners. Voor vragen over de financiering kan de hypotheekadviseur de klant doorverwijzen naar de webpagina 'financiering' op het platform Woningverbeteraars en uiteraard ook eigen hypotheekkennis gebruiken.

Kijkend naar de klantverwachting van de dienstverlening zorgen de opgestelde richtlijnen niet voor het voldoen aan de klantverwachting. De klant verwacht dat de verduurzamingsmogelijkheden en kosten globaal worden benoemd en verwacht gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden. De opgestelde richtlijnen leiden niet tot deze twee aspecten van de dienstverlening. De klant verwacht anderzijds niet dat het doorverwijzen naar een partner voor het aanvragen van offertes onderdeel is van de dienstverlening, terwijl de richtlijnen hier wel instructies voor geven.

Bovengenoemde verschillen tussen de richtlijnen en de klantverwachting alsmede het ontbreken van een concrete beschrijving van de normen voor de uitvoering van de dienstverlening maken duidelijk dat er sprake is van een 'policy gap'.

Delivery gap

Een 'delivery gap' ontstaat wanneer de uitvoering van de dienstverlening in de praktijk niet aansluit op de in theorie beschreven normen en werkwijzen en daardoor niet overeenkomt met de klantverwachting en - in het geval van dit onderzoek - evenmin met de klantervaring⁶.

De uitvoering van de dienstverlening van de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming bestaat uit het bespreekbaar maken van het verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek en het geven van advies over de financieringsmogelijkheden met een hypotheek. De hypotheekadviseurs

⁶ De klantverwachting is getoetst aan de hand van de uitvoering van de dienstverlening en niet aan de hand van de SERVQUAL-dimensies.

bemoeien zich niet met de technische aspecten van het verduurzamen en verstrekken geen informatie over de mogelijke kosten, besparingen en terugverdientijd. Voor het oriënteren op, en concreet maken van verduurzamingsmaatregelen en de hiermee verband houdende kosten verwijzen de hypotheekadviseurs de klant door naar professionals in het algemeen als ook naar de website van de Nationale Hypotheek Garantie (NHG).

De uitvoering van de dienstverlening in de praktijk sluit niet aan op de geformuleerde richtlijnen. Zo schrijven de richtlijnen voor dat de hypotheekadviseur gebruik kan maken van het platform Woningverbeteraars, maar komt dit platform niet voor in de dienstverlening van de hypotheekadviseurs. De uitvoering van de dienstverlening voldoet tevens niet aan de klantverwachting gezien de hypotheekadviseurs geen enkele informatie verstrekken over de mogelijke kosten, besparingen en terugverdientijd.

Er is dus sprake van een ‘delivery gap’ daar de uitvoering van de dienstverlening niet overeenkomt met de opgestelde richtlijnen en de uitvoering van de dienstverlening evenmin overeenkomt met de klantverwachting.

6.3 OORZAKEN TEKORTKOMINGEN

Policy gap

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat er sprake is van een ‘policy gap’, omdat concrete geformuleerde normen voor de uitvoering van de dienstverlening ontbreken als ook de opgestelde richtlijnen niet overeenkomen met de klantverwachting. Om advies te geven over het voorkomen van deze tekortkomingen is het zaak om de oorzaken van deze tekortkomingen vast te stellen.

In hoofdstuk 3 is beschreven dat het operationeel besturingsniveau, onder verantwoordelijkheid van SNS Bank, niet naar behoren functioneert vanwege het ontbreken van een operationeel plan voor specifiek deze dienstverlening en het gebrek aan duidelijkheid over wie verantwoordelijk zijn. Als gevolg hiervan ontbreekt een formeel proces voor het bepalen van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit wordt praktisch overgelaten aan de individuele hypotheekadviseur waardoor er geen duidelijk beleid ontstaat voor de uitvoering van de dienstverlening. Deze omstandigheden hebben vermoedelijk geleid tot het ontbreken van concrete normen en werkwijzen voor de dienstverlening en het niet overeenkomen van de opgestelde richtlijnen met de klantverwachting.

Delivery gap

In de vorige paragraaf werd ook duidelijk dat sprake is van een ‘delivery gap’, omdat de uitvoering van de dienstverlening niet overeenkomt met de geformuleerde richtlijnen en de klantverwachting.

In hoofdstuk 4 wordt duidelijk dat de oorzaak van het niet overeenkomen van de uitvoering van de dienstverlening met de geformuleerde richtlijnen is te wijten aan een gebrek aan communicatie tussen het management en de hypotheekadviseurs. Geen van de hypotheekadviseurs is namelijk op de hoogte van een strategie, concrete doelstellingen of werkwijzen vanuit het management voor de dienstverlening. Typerend daarvoor is het platform Woningverbeteraars wat een belangrijk onderdeel is van de strategie. Een groot gedeelte van de hypotheekadviseurs wist niet eens van het bestaan van het

platform af en zelfs geen enkele hypotheekadviseur was op de hoogte van de functies en mogelijkheden van dit platform.

In hoofdstuk 4 is uiteengezet waarom de uitvoering van de dienstverlening niet overeenkomt met de klantverwachting en klantervaring. De in hoofdstuk 4 vermelde analyse maakt namelijk inzichtelijk dat de aanpak van de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming voor het bespreekbaar maken van het verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek minder uitgebreid en gestructureerd is dan de aanpak van de hypotheekadviseurs van andere kantoren. Ook noemen de adviseurs van de eigen franchiseonderneming een aantal specifieke situaties waarin zij het onderwerp niet benoemen. De hypotheekadviseurs van andere kantoren gebruiken structureel hulpmiddelen waardoor ze al een gedeelte van de oriëntatiefase van het verduurzamingstraject op zich nemen. Daardoor creëren deze adviseurs meer structuur in de aanpak en zien zij minder redenen om het onderwerp niet te benoemen

6.4 (DEEL)CONCLUSIE

Aan de hand van SERVQUAL Gap-analyse wordt duidelijk dat bij de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning er sprake is van een 'customer gap' waarbij de klantervaring lager is dan de klantverwachting bij de aspecten *'Het ongeveer benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden'*, en *'Het ongeveer benoemen van de kosten en terugverdientijd'*. Het verschil tussen klantervaring en klantverwachting is ontstaan door een 'policy gap' en een 'delivery gap'.

De 'policy gap' maakt zichtbaar de tekortkomingen dat (I) de opgestelde richtlijnen voor de uitvoering van de dienstverlening niet overeenkomen met de klantverwachting en (II) dat concrete normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening ontbreken. Deze tekortkomingen kunnen worden voorkomen door op operationeel besturingsniveau verantwoordelijken aan te wijzen voor het opstellen van een formeel proces ter bepaling van de kwaliteit van de dienstverlening, hetwelk moet leiden tot concrete normen en werkwijzen voor de dienstverlening.

De 'delivery gap' maakt zichtbaar de tekortkomingen dat de uitvoering van dienstverlening niet overeenkomt met (I) de opgestelde richtlijnen voor de dienstverlening, (II) klantverwachting en (III) klantervaring. Bedoelde tekortkomingen in de uitvoering van de dienstverlening zijn te voorkomen door de communicatie te verbeteren vanuit het management naar de hypotheekadviseurs. Voorts ook door de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming een structurele aanpak voor de uitvoering van de dienstverlening te laten uitvoeren waarbij – aan de hand van hulpmiddelen - de bespreekbaarheid van verduurzamingsmaatregelen en de daaraan verbonden financiële aspecten (kostenindicatie en terugverdientijd) in het hypotheekgesprek aan de dienstverlening wordt toegevoegd.

7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

7.1 CONCLUSIE

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: ‘Hoe kan SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet haar omzet op het gebied van hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel verhogen door het verbeteren van de dienstverlening?’ Hiervoor is kwalitatief- en kwantitatief onderzoek gedaan naar de huidige dienstverlening en klantverwachting om uiteindelijk de SERVQUAL Gap-analyse toe te kunnen passen en antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat de uitvoering van de dienstverlening van de hypotheekadviseurs in het hypotheekadviestraject bestaat uit het bespreekbaar maken van het verduurzamen van de woning in het hypotheekgesprek en het geven van advies over de financieringsopties met een hypotheek. Belemmeringen die de hypotheekadviseurs ervaren zijn (I) onvoldoende kennis en hulpmiddelen om de klant te helpen bij het oriënteren op verduurzamingsmogelijkheden, de kosten en terugverdientijd en (II) onvoldoende informatie om de klant door te verwijzen naar partners voor het concreet maken en realiseren van verduurzamingsmaatregelen waardoor in sommige gevallen het adviestraject wordt vertraagd.

Uit kwantitatief onderzoek is gebleken dat de belangrijkste drijfveren voor de klant om te verduurzamen aan de woning die drijfveren zijn waar het individueel belang van klant centraal staat, namelijk: het besparen op de energierekening, onafhankelijkheid en financieel rendement, en - in iets minder mate - het wooncomfort en de waarde stijging van de woning. Tevens is gebleken dat de klantverwachting van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning is: (I) bespreekbaar maken van het verduurzamen in het hypotheekgesprek, (II) globaal benoemen van de verduurzamingsmogelijkheden, kosten en terugverdientijd en (III) gedetailleerd advies geven over de financieringsmogelijkheden.

Uit de resultaten van de SERVQUAL Gap-analyse is gebleken dat de klantervaring van de uitvoering van de dienstverlening niet voldoet aan de klantverwachting bij de volgende aspecten van de dienstverlening: *‘Het ongeveer benoemen van verduurzamingsmogelijkheden’* en *‘Het ongeveer benoemen van de kosten en terugverdientijd’*. Oorzaken daarvan zijn (I) het ontbreken van concrete normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening vanuit het management, (II) een niet doeltreffende communicatie van het management richting de hypotheekadviseurs en (III) een ongestructureerde - niet van hulpmiddelen voorziene – aanpak van de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming in het benoemen van de verduurzamingsmaatregelen.

SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet kan dus haar omzet op het gebied van hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen structureel verhogen door het verbeteren van de dienstverlening door middel van het formuleren van concrete normen en werkwijzen voor de uitvoering van de dienstverlening conform de klantverwachting. De normen en werkwijzen moeten de belemmeringen van de hypotheekadviseurs wegnemen, inspelen op de drijfveren van de klant om te verduurzamen en zorgen voor een structurele aanpak met hulpmiddelen van de hypotheekadviseurs in het hypotheekgesprek.

7.2 AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor de franchiseonderneming om de conclusie toe te passen in de praktijk zijn:

- Zorg zelf voor het formuleren en vastleggen van normen en werkwijzen. Uit de onderzoeksresultaten wordt duidelijk dat het operationeel besturingsniveau van SNS Bank omtrent deze dienstverlening niet optimaal presteert en dat de communicatie van het management richting de hypotheekadviseurs niet doeltreffend is. Door het formuleren en vastleggen van en communicatie over de normen en werkwijzen over te laten aan het management van SNS Bank zal dit op korte termijn niet leiden tot de gewenste gedragsverandering bij de hypotheekadviseurs.
- Verwerk in de normen en werkwijzen voor de dienstverlening het gebruiken van een online tool die een inschatting weerspiegelt van de kosten, besparing en terugverdientijd van de mogelijke verduurzamingsmaatregelen voor de woning van de klant. Op deze manier wordt de belemmering van de hypotheekadviseurs weggenomen dat men een tekort aan kennis en hulpmiddelen ervaart om een kosten- en batenanalyse te kunnen maken. Tevens worden daardoor de drijfveren van de klant om te verduurzamen gestimuleerd, heeft de hypotheekadviseur een middel om structuur te brengen in de aanpak van het bespreekbaar maken van dit onderwerp en voldoet de dienstverlening aan de klantverwachting.
- Geschikte tools hiervoor zijn de huisscan van het platform Woningverbeteraars (zie bijlage G), de woningcheck van De Energiebespaarders en de energiescan van de Vereniging Eigen Huis (Weekamp, 2020). Iedere tool maakt op een soortgelijke manier op basis van een aantal vragen over de woning een inschatting van de kosten, besparingen en terugverdientijd. Het overzicht van deze inschatting wordt vervolgens inzichtelijk gemaakt of per mail verstuurd. Het advies is om iedere tool toe te passen in de praktijk en zelf te bepalen welke tool het prettigst werkt. De functies van de tools zijn namelijk aan elkaar gelijk zodat de keuze voor een tool vooral afhangt van persoonlijke voorkeuren.
- Verwerk in de normen en werkwijzen voor de dienstverlening ook het doorverwijzen naar een landelijke of lokale partner voor technisch advies en het opvragen van een offerte. Ondanks dat de onderzoeksresultaten aangeven dat dit aspect niet behoort tot de klantverwachting, neemt het wel een belemmering weg voor de hypotheekadviseurs en neemt de kans op het verhogen van de omzet toe. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat hypotheekadviseurs ervaren dat het adviestraject wordt vertraagd vanwege het gebrek aan een concrete doorverwijsoptie voor het concreet maken van de verduurzamingsmogelijkheden. Door dit wel aan te bieden wordt het risico gemeden dat klant blijft hangen in de oriëntatiefase en neemt de kans op het verhogen van de omzet toe. Ook is uit dit onderzoek gebleken dat de hypotheekadviseurs positief staan tegenover het uitbreiden van de dienstverlening door externe samenwerkingen waardoor het aannemelijk is dat de hypotheekadviseurs dit aspect van de dienstverlening ook gaan uitvoeren.

Implementatie

Op korte termijn is dit advies te realiseren met behulp van het platform Woningverbeteraars. Dit platform biedt met het invullen van een contactformulier de mogelijkheid om binnen één à twee weken landelijke partners contact te laten opnemen met de klant voor het concreet in kaart brengen van verduurzamingsmaatregelen. Deze landelijke partners hebben aangegeven binnen twee maanden de installatie van de verduurzamingsmaatregelen te realiseren. Echter is nader onderzoek vereist om dit met zekerheid vast te stellen. Op lange termijn is het advies om een samenwerking aan te gaan met een lokale partner, omdat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de hypotheekadviseurs voorkeur hebben voor lokale samenwerking. Ook blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de klant eveneens de voorkeur geeft aan een lokale samenwerking ondanks eventueel langere wachttijden. Nader onderzoek is vereist voor het adviseren over het kiezen van een juiste lokale partner.

De aanbevelingen op korte termijn hoeven niet veel tijd in beslag te nemen. Het formuleren en vastleggen van normen en werkwijze en het toepassen daarvan in de praktijk zal ongetwijfeld enige tijd in beslag nemen, maar kan in beginsel per direct worden opgepakt. Dit met name ook omdat het een kleine organisatie betreft met korte communicatielijnen. De aanbevelingen op korte termijn brengen geen grote kosten met zich mee en kunnen juist snel geld gaan opleveren. De aanbeveling voor het samenwerken met een lokale partner in de dienstverlening neemt wel meer tijd, en eventueel ook kosten, in beslag. Voor het vinden van een lokale partner is namelijk verder onderzoek vereist en zal mogelijk ook met kosten gepaard gaan. De samenwerking zelf hoeft geen grote kosten met zich mee te brengen daar beide partijen voordeel kunnen halen uit een samenwerking.

8. DISCUSSIE

Kwantitatief enquêteonderzoek is gebruikt voor het achterhalen van de drijfveren en belemmeringen van de klant om de woning te verduurzamen en het achterhalen van de klantverwachting en klantervaring. De betrouwbaarheid van de enquêteresultaten is te categoriseren als 'gemiddeld'. Tijdens de analyse van de resultaten zijn mogelijke fouten al geconstateerd en zijn deze buiten de conclusie gehouden. Hierdoor is de mate waarin toevallige fouten voorkomen verkleind (Verhoeven, 2018). Echter is de conclusie op de kwantitatieve onderzoeksresultaten niet statistisch bepaald, maar kwalitatief en daarmee subjectief, waardoor het risico op fouten wordt vergroot. Om de hiervoor vermelde twee redenen is de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te categoriseren als 'gemiddeld'. In bijlage I zijn meerdere factoren benoemd die de validiteit moeten waarborgen. Concluderend hebben de resultaten van het enquêteonderzoek een gemiddelde interne validiteit en een lage externe validiteit. De interne validiteit is onder andere gewaarborgd door de getoetste begrippen in de vragenlijst te operationaliseren vanuit de literatuur (zie hoofdstuk 2.3). Maar eveneens door het begrip te meten aan de hand van het SERVQUAL-gap model en bewust af te wijken van de standaard vijf dimensies van dit model, om zo een concreter, en zinvoller beeld te krijgen bij de klantverwachting. Tevens is de interne validiteit gewaarborgd door de klantverwachting en klantervaring te meten met een 7-puntslikertschaal en samen te vatten met de modus, waarmee wordt voldaan aan de statistische richtlijnen (Baarda & van Vianen, 2015). Desondanks is in de analyse vastgesteld dat de formulering van bepaalde aspecten omtrent de klantverwachting ervoor heeft gezorgd dat de resultaten twijfelachtig zijn hetwelk de interne validiteit naar een gemiddeld niveau brengt. De onderzoeksresultaten hebben een lage externe validiteit omdat de resultaten zijn getoetst aan de hand van een selecte steekproef en een dergelijke steekproef naar zijn aard geen representatief beeld geeft van de gehele onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2018).

Uit de resultaten van het enquêteonderzoek blijkt dat klanten verwachten dat de hypotheekadviseur globaal de mogelijkheden, kosten en terugverdientijd van verduurzamingsmaatregelen bespreekt en vervolgens advies geeft over de financieringsmogelijkheden. Deze uitkomst wijkt af van de verwachting dat klanten praktisch niets verwachten van de hypotheekadviseur omtrent het verduurzamen van de woning. Dit is mogelijk te verklaren vanuit de omstandigheid dat klanten door de enquête gedwongen werden om na te denken over het onderwerp en daardoor spontaan een verwachting hebben gecreëerd. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen worden gevonden in de extreme stijging van de energiekosten welke zich uitgerekend gedurende de onderzoeksperiode heeft voorgedaan, waardoor de bewustwording van het belang van verduurzamen is toegenomen onder de klanten ten opzichte van het begin van het onderzoek.

Semigestructureerde interviews zijn gebruikt voor het achterhalen van de uitvoering van de dienstverlening door de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming om deze uitvoering vervolgens te vergelijken met de hypotheekadviseurs van andere kantoren. Uitspraken doen over de interne validiteit bij interviews is vooral relevant bij onderzoek naar een causale relatie (Verhoeven, 2018) en dat is bij deze onderzoeksvraag niet aan de orde. De onderzoeksresultaten uit de interviews hebben een lage externe validiteit daar het aantal respondenten niet representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie en tevens het verzadigingsniveau niet is bereikt. Het laatste interview gaf over

bepaalde onderwerpen namelijk nog nieuwe inzichten. De ecologische validiteit van de interviews is hoog omdat alle interviews zijn afgenomen in dezelfde setting, namelijk Microsoft Teams, en dat door de gevolgen van corona op de werkvloer beeldbellen vertrouwelijk moet aanvoelen voor de respondenten. Het laatstgenoemde is een beredenering en geen feitelijke conclusie. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is gewaarborgd door een vaste structuur aan te houden in de interviews en door het plaats laten vinden van een oefeninterview. Ondanks de lage validiteit is de betrouwbaarheid wel hoog.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat hypotheekadviseurs in de meeste gevallen het onderwerp bespreekbaar maken in het adviestraject en financieel advies geven over de financieringsmogelijkheden met een hypotheek. Dit wijkt af van de verwachting van de franchisenemer dat de hypotheekadviseur enkel een verplicht vinkje zet in het adviesrapport. Dit is mogelijk te verklaren doordat de geïnterviewde hypotheekadviseurs een sociaal gewenste aanpak hebben geschetst en/of doordat de franchisenemer geen helder beeld heeft bij de aanpak van zijn hypotheekadviseurs waarbij de franchisenemer mogelijk zijn eigen aanpak als hypotheekadviseur als uitgangspunt heeft genomen.

De doelstelling van dit onderzoek was de SNS-franchiseonderneming Apeldoorn, Epe en Nunspeet advies geven over het verhogen van de omzet op het gebied van hypotheek met een bouwdepot voor energiebesparende maatregelen door het verbeteren van de dienstverlening. De conclusie en aanbevelingen bevatten concrete adviezen over hoe de franchiseonderneming haar dienstverlening kan verbeteren op korte- en lange termijn leidend tot een verhoging van de omzet. Daarmee is de doelstelling van het onderzoek behaald.

Ondanks de lage externe validiteit van de onderzoeksresultaten is de bruikbaarheid van het onderzoek hoog. De conclusie en aanbevelingen bevatten concrete aanbevelingen om op korte en lange termijn, zonder hoge kosten de dienstverlening te verbeteren waarmee is de instrumentele bruikbaarheid hoog is te noemen (Verhoeven, 2018). De instrumentele bruikbaarheid is gedurende het onderzoek nog toegenomen doordat volgens de franchisenemer de oversluitmarkt van hypotheek op slot begint te raken, maar het verduurzamen van de woning desalniettemin een reden kan zijn om de hypotheek over te sluiten. Het verbeteren van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning kan dus een middel/uitkomst zijn om alsnog omzet te halen uit de oversluitmarkt. Naast de bruikbaarheid voor de franchisenemer is de bruikbaarheid van het onderzoek ook hoog voor het management van SNS Bank, omdat de onderzoeksresultaten duidelijk maken dat het operationeel besturingsniveau omtrent de dienstverlening van het verduurzamen van de woning niet naar behoren functioneert.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten en de aanbevelingen is het advies aan de franchiseonderneming om vervolgonderzoek te doen naar de kwaliteit van de partners van het platform Woningverbeteraars en vast te stellen of deze partners de beloofde diensten naar behoren uitvoeren. Tevens is het advies aan de franchiseonderneming om vervolgonderzoek te doen naar mogelijke samenwerkingen met lokale partners. Het advies aan het management van SNS Bank is om nader onderzoek te doen naar het functioneren van het operationeel besturingsniveau en in het bijzonder naar de communicatie tussen het management en de hypotheekadviseurs om vast te stellen of het communicatieprobleem mogelijk verder reikt dan dit onderwerp.

BIBLIOGRAFIE

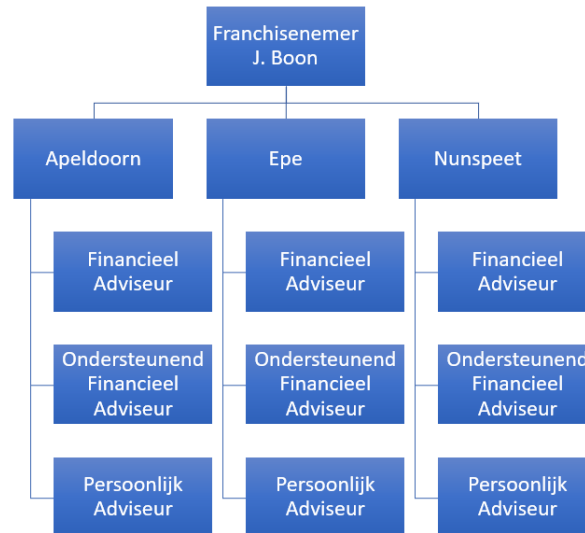
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. In *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (pp. 179-211).
- Baarda, B., & van Vianen, R. (2015). *Basisboek Statistiek met Excel*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- CheckMarket by Medallia. (z.d.). *Steekproefcalculator*. Opgehaald van CheckMarket by Medallia: <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/#sample-size-margin-of-error-calculator>
- de Volksbank. (2020). *Duurzaam Wonen 2020-2030*. de Volksbank.
- de Vries jr., W., & Borchert, T. (2018). De gaps van het Gap-model. In *Diensten marketing management* (pp. 217-219). Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Edwards, P., Roberts, I., Clarke, M., & Diguseppi, C. (2002). Increasing Response Rates To Postal Questionnaires: Systematic Review. *BMJ Clinical Research* 324, 1183-1183.
- Eerlijke Geldwijzer. (2022, maart 31). *Klimaatverandering*. Opgehaald van Eerlijkegeldwijzer.nl: <https://eerlijkegeldwijzer.nl/bankwijzer/>
- franchise, S. B. (2022, februari). *Over ons*. Opgehaald van snsfranchise.nl: <https://snsfranchise.nl/over-sns/>
- Guéguen, N., & Pascual, A. (2000). Evocation of freedom and compliance: the but you are free of... technique. *Current Research in Social Psychology* 5, 264-270.
- Keuning, D., & de Lange, R. (2018). Organisatie en management. In D. Keuning, & R. de Lange, *Grondslagen van het management* (pp. 8-9). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Koster, d. M., & Stolze, d. W. (2003). *Heeft u al een missie en een visie?*
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *A framework for marketing management*. Pearson.
- Leenders, D. R. (2001, oktober). *Het Servqual model*. Opgehaald van Google Scholar: https://q4y.nl/wp-content/uploads/2015/08/KIP_F2.pdf
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Lindenhaeghe. (2022). *Syllabus wft hypothecair krediet*. Bilthoven: Lindenhaeghe.
- Nieuwenhuis, D. M. (2010). *The art of management*. Lulu.com.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2004). *The strategy focused organization*. Harvard Business Review Press.
- SNS-bank. (2022). *Over ons*. Opgehaald van snsbank.nl: <https://www.snsbank.nl/particulier/home.html>
- Thomassen, d. J. (2007). Behoeften, wensen, verwachtingen en tevredenheid van klanten. In d. J. Thomassen, *De klantgerichte overheid* (pp. 29-30). Deventer: Kluwer.
- Veen, P. v. (2019). *Verduurzamen, wat levert dat eigenlijk op?* Erasmus Universiteit & Technische Universiteit Delft.

- Verhage, B. (2015). Koopbeslissingsproces. In B. Verhage, *Inleiding tot de marketing* (pp. 62-64). Groningen/Houten: Noordhoof Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Volksbank, D. (2022, februari). *Over ons*. Opgehaald van Volksbank.nl:
<https://www.devolsbank.nl/over-ons>
- Weekamp, M. (2020). *Productverslag De Witte Assurantiën*. Hoogeveen.
- Wegner, D. M., & Wheatley, T. (1999). Apparent Mental Causation; Sources of the Experience of Will. *American Psychological Association*, pp. 480-492.
- Weinstein, A. E., & Deutschberger, P. (1963). Some dimensions of altercasting. *Sociometry*, 26, 454-466.
- Zeithaml, A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 90-106.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: ORGANOGRAMMEN

Klantteam SNS
Bank Apeldoorn
centrum, Epe en
Nunspeet



Figuur 13, Klantteam SNS Bank Apeldoorn centrum, Epe en Nunspeet

Niet openbaar toegankelijk

Figuur 14, Organogram managementstructuur Volksbank, Bron: Intranet Volksbank

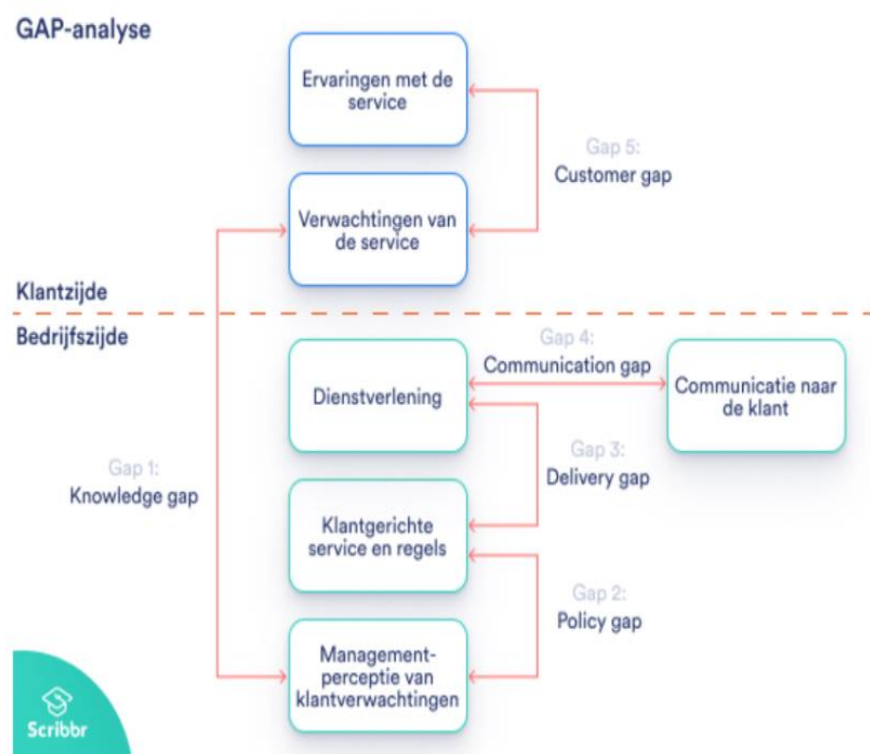
BIJLAGE B: SERVQUAL GAP-ANALYSE

De SERVQUAL Gap-analyse is bedacht door Zeithaml, Parasuraman en Berry (1993) en brengt de aspecten klant en dienstverlening samen. Het model vormt een kader voor onderzoek naar de tekortkomingen van een dienstverlening vanuit het oogpunt van een organisatie, uitgaande van de verwachtingen en ervaringen van de klant bij de dienstverlening. Het model gaat namelijk uit van de perceptie dat klantverwachting belangrijker is dan de objectieve realiteit en dat klantverwachting de basis is voor het verbeteren van de kwaliteit van een dienstverlening. Het model bestaat uit twee aspecten, te weten de Gap-analyse en het SERVQUAL-model.

Gap-analyse

Met het uitvoeren van de Gap-analyse wordt achterhaald waarom de verwachtingen van de klant niet overeenkomen met de ervaringen van de klant en daarmee wat de tekortkomingen zijn van het bedrijf. Het model gaat uit van de perceptie dat vier mogelijke bedrijfstekortkomingen leiden tot een verschil in klantverwachting en klantervaring (zie figuur 15):

1. Knowledge gap; deze ontstaat wanneer het management van het bedrijf de verkeerde perceptie heeft van de klantverwachting.
2. Policy gap; deze ontstaat wanneer de in theorie geformuleerde regels en procedures door het management niet overeenkomen met de perceptie van de klantverwachting van het management.
3. Delivery gap; deze ontstaat wanneer de uitvoering van de dienstverlening niet aansluit op de in theorie geformuleerde regels en procedures door het management.
4. Communication gap; deze ontstaat wanneer het bedrijf in de externe communicatie veel dingen belooft, maar deze niet waarmaakt. Hierdoor sluit de belofte niet aan op de uitvoering van de dienstverlening.
5. Customer gap; deze ontstaat door een verschil in klantervaring en klantverwachting.



Figuur 15, GAP-analyse, Bron: Scribbr

Wouter de Vries jr. en Ton Borchert (2018) geven aan dat voor het uitvoeren van een succesvolle Gap-analyse de organisatie wel moet meewerken. Bij het uitvoeren van deze analyse wordt tenslotte in het hart van de interne organisatie gekeken. Tevens benoemen ze de volgende mogelijke oorzaken voor de 'gap's':

Gap 1

- Het management schat zelf de klantverwachting in en daarom investeren ze niet in marktonderzoek.
- Het management besteedt geen tijd aan het inwinnen van informatie direct van de klant. Het management kijkt meer dan nodig naar cijfermatige marktanalyses en luistert onvoldoende naar de mensen.

Gap 2

- Het management heeft te weinig aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening en richt zich vooral op kostenreductie en kortetermijnwinst.
- Het management heeft onvoldoende geloof in eigen kunnen.
- Er ontbreekt een formeel proces voor het bepalen van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Er ontbreekt een duidelijk beleid voor de dienstverlening.
- Er ontbreken duidelijke doelstellingen.

Gap 3

- Er ligt een kloof van wantrouwen tussen het management en de werknemers. Dit uit zich in weinig respect van werknemers voor het management en andersom. De werknemers voelen zich bovendien niet persoonlijk betrokken bij de organisatie en het werk.
- Er is gebrek aan communicatie.
- Het personeel is onvoldoende getraind.
- Het personeel beschikt over onvoldoende apparatuur.
- Het personeel is onvoldoende gemotiveerd.
- Het beloningssysteem is niet afgesteld op de kwaliteit van de dienstverlening. Een beloningssysteem is vaak afgesteld op omzet of aantal handelingen en niet op de wijze waarop een dienst wordt verleend of het kwaliteitsoordeel van de klant.

Gap 4

- Het management wordt beoordeeld op basis van omzetresultaten en zal daarom haar dienstenaanbod in een erg gunstig daglicht brengen.
- Een gebrek aan communicatie tussen afdelingen en/of personeelsleden.

Aanvullend op deze mogelijke oorzaken is nog literatuuronderzoek gedaan naar de aspecten 'Regels en procedures' (zie bijlage C) en 'De uitvoering van de dienstverlening' (zie bijlage D).

Het SERVQUAL-model

De 'customer gap' (gap 5) wordt gemeten met behulp van het SERVQUAL-model (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993). Het SERVQUAL-model geeft inzicht in de kwaliteit van een dienstverlening door de klant te vragen naar de verwachte en waargenomen ervaringen met de dienstverlening. Het SERVQUAL-model benoemt vijf dimensies die belangrijk zijn voor het vormen van de verwachtingen van de klant. Dit waren oorspronkelijk tien dimensies, maar in loop van tijd constateerden Zeithaml et al dat veel dimensies met elkaar overlappen. Het model bestaat nu uit vijf dimensies:

Betrouwbaarheid

Het vermogen van een bedrijf om beloftes na te komen, interesse te tonen in het oplossen van klantproblemen en interesse te tonen in het verzorgen van de juiste dienstverlening.

Responsiviteit

De mate van bereidheid, en beschikbaarheid, van een bedrijf om een klant te helpen.

Zekerheid

De beschikbare kennis van werknemers om vragen correct en accuraat te beantwoorden. Het vertrouwen dat werknemers uitstralen is hier ook van belang.

Empathie

Het vermogen van werknemers om zich in te leven in de positie van de klant, om individuele aandacht te hebben voor de klant en om specifieke behoeften van de klant te begrijpen.

Uitstraling

Dit onderdeel bevat alle fysieke aspecten van een bedrijf. Namelijk het materiaal dat wordt gebruikt, de gebouwen en de kleding van de werknemers.

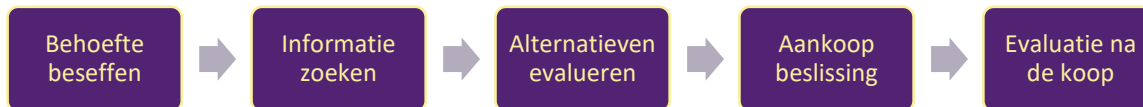
Het SERVQUAL-model is uit te voeren met zowel kwalitatieve- als kwantitatieve onderzoekstechnieken. De dimensies die van toepassing zijn op de dienstverlening worden voorgelegd aan de klant en per dimensie wordt door een 7-puntslikertschaal cijfermatig in kaart gebracht wat de (I) minimale verwachting, (II) de verwachting in een ideale situatie en (III) de klantervaring is. De 7-puntslikertschaal is ontwikkeld voor het cijfermatig meten van houdingen en meningen (Likert, 1932). De scores worden samengevat door het weergeven van de centrale tendens, in dit geval de modus, van de voorgelegde stellingen over de dienstverlening. Indien de score van de minimale klantverwachting de score van de klantervaring overtreft, is de ervaren kwaliteit van de dienstverlening slecht, daarentegen is het zo dat indien de klantverwachting de klantervaring overtreft, is de ervaren kwaliteit van dienstverlening goed.

In dit onderzoek blijven de dimensies van het SERVQUAL-model buiten beschouwing, omdat deze dimensies niet van toepassing zijn op een dienstverlening omtrent een specifiek onderwerp/product, maar meer op de algemene dienstverlening van een organisatie. In plaats daarvan wordt de dienstverlening - aan de hand van het begrip verwerkt in hoofdstuk 2.3 - ontleed en getoetst.

De SERVQUAL Gap-analyse wordt gebruikt vanwege de structuur die het model geeft aan klantonderzoek in de dienstverleningssector. Het model is gebaseerd op gedegen onderzoek en geeft probleemgebieden omtrent een dienstverlening een naam. Een kritiekpunt op het model is dat grondoorzaken van tekortkomingen van de dienstverlening lastig zijn te achterhalen met dit model. Om die reden is ter verdieping op dit model aanvullend literatuuronderzoek gedaan naar de oorzaken van de geconstateerde tekortkomingen. Eveneens wordt als kritiekpunt benoemd dat in verwachtingsscores veel variatie zit, dat deze veelal erg hoog zijn en dat deze in de loop van tijd kunnen veranderen. Dit kritiekpunt doet afbreuk aan de interne validiteit van het model (Leenders, 2001). De 'Communication gap' blijft in dit onderzoek buiten beschouwing, omdat een franchisenemer geen invloed heeft op de communicatie.

BIJLAGE C: HET KOOPBESLISSINGSPROCES

Om het begrip dienstverlening te operationaliseren wordt het verduurzamingsproces gekoppeld aan het koopbeslissingsproces van een consument. Volgens Marketing professor Bronis Verhage (2015) doorloopt een consument vijf fasen tot het kopen van een product of gebruik maken van een dienst (zie figuur 16).



Figuur 16, Koopbeslissingsproces

De eerste fase is het beseffen van de behoefte en dit gebeurt door marketinginspanningen, een interne prikkel of de drang om iets te hebben wat een ander ook bezit. Het beseffen van problemen of behoeften kan een consument zetten naar de volgende fase.

De tweede fase is het zoeken van informatie. De consument weet niet altijd op voorhand welk product of dienst aan de wensen of behoeften voldoet. Daarom gaat in de meeste gevallen de consument eerst op zoek naar informatie. Hoe minder ervaring de consument heeft met product, en hoe groter het risico van een verkeerde koopbeslissing is, hoe meer informatie de consument verzameld.

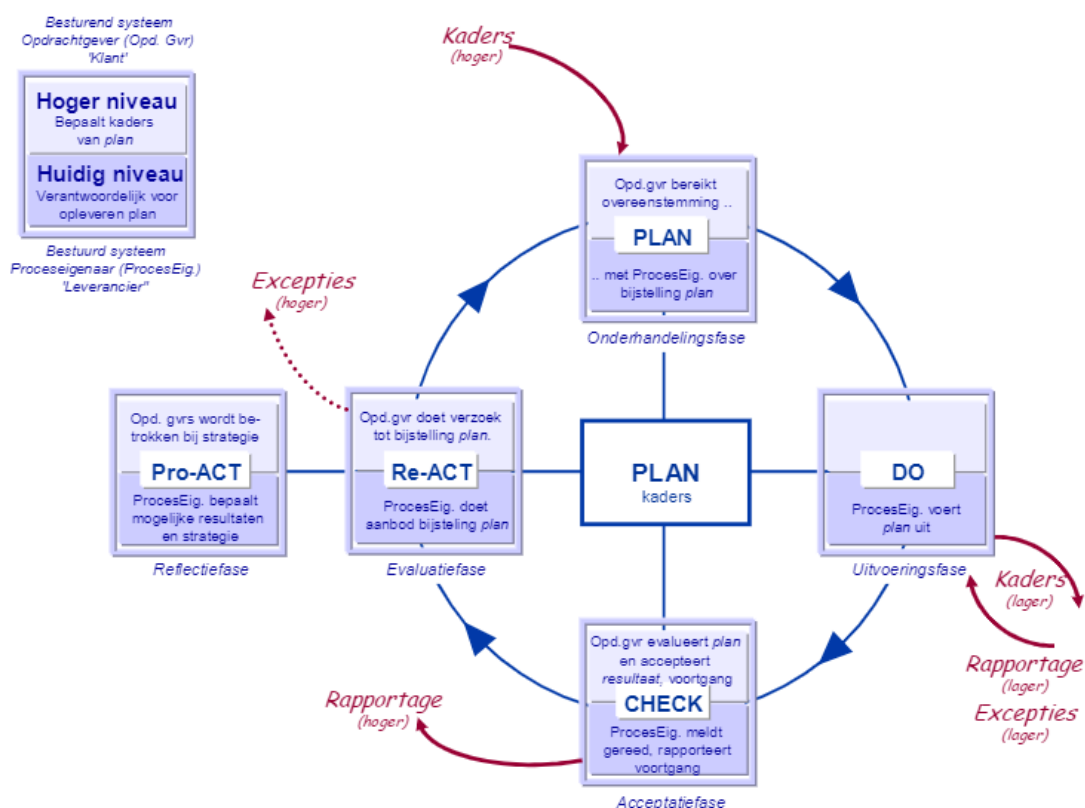
De derde fase is het evalueren van alternatieven. In de evaluatiefase bepaalt de consumenten welke producteigenschappen of attributen het belangrijkste zijn en vervolgens neemt de consument een aantal merken in overweging. De evaluatiefase begint vaak al in de fase van het zoeken naar informatie.

De vierde fase is de aankoopbeslissing. Na de evaluatiefase besluit de consumenten om iets wel of niet aan te schaffen. De consument neemt naast de aankoopbeslissing ook beslissingen over accessoires en de betaalwijze. De volgorde en het tijdsbestek van deze fase verschillen per consument en per aankoop.

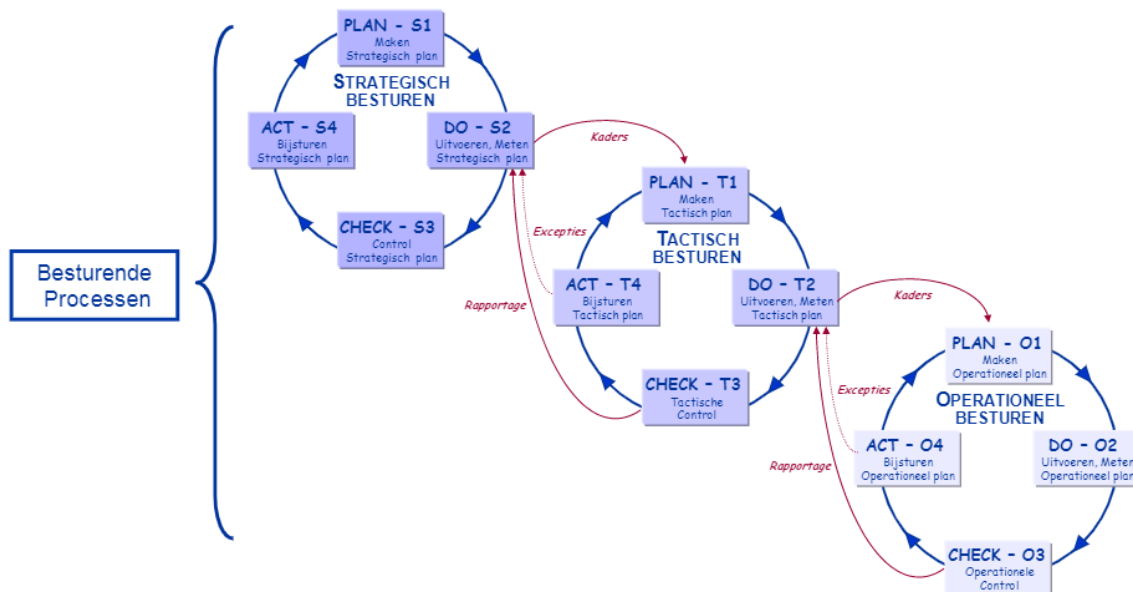
De vijfde, en laatste, fase is het evalueren van de aankoop. Na de aankoop begint de consument het product te gebruiken en bepaalt of het product goed werkt en in hoeverre het uiteindelijk inspeelt op de behoefte die de reden was voor de aankoop.

BIJLAGE D: HET ONTSTAAN VAN REGELS EN PROCEDURES

Met de SERVQUAL Gap-analyse is het zaak om te analyseren of de uitvoering van de dienstverlening door de hypotheekadviseurs in de praktijk aansluit op de theoretische geformuleerde regels en procedures door het management voor de dienstverlening. Regels en procedures (hierna te noemen als: normen en werkwijzen) ontstaan volgens de literatuur door het volgen van besturingsprocessen. Een besturingsproces omvat alle activiteiten betreffende het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van het besturen van een organisatie. Het besturen van een organisatie vindt plaats op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau. Het strategisch niveau stuurt het tactisch niveau aan en het tactische niveau stuurt op zijn beurt weer het operationele niveau aan (Nieuwenhuis, 2010). Zie figuur 17 en 18 voor een visueel overzicht.



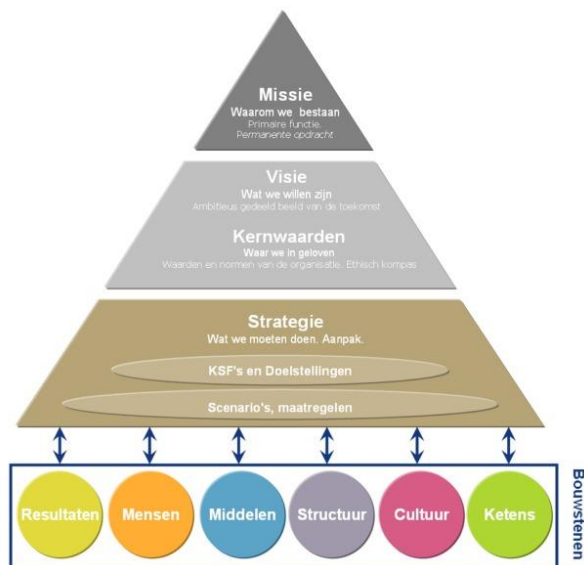
Figuur 17, besturingsproces dienstverlening, bron: *The art of management*.



Figuur 18, samenhang besturingsprocessen, bron: *The art of management*.

Strategisch niveau

Marcel Nieuwenhuis (2010) beschrijft strategie als een planmatige uitwerking van de visie van een organisatie op een periode van drie tot vijf jaar. Een strategie geeft antwoord op de vragen hoe een organisatie externe waarde kan toevoegen en hoe een organisatie intern moet ontwikkelen om dit te realiseren. Volgens Robert Kaplan & David Norton (2004) wordt het fundament van een strategie bepaald aan de hand van de missie en visie van het bedrijf. Een strategie vertaalt de visie en missie in doelstellingen, kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en maatregelen. Figuur 19 geeft inzicht in de opbouw van een strategie.



Figuur 19, de opbouw van een strategie, bron: 123management.nl

In figuur 19 is te zien dat het bepalen van een strategie ook ontstaat aan de hand van extern- en intern onderzoek. Het extern onderzoek bestaat uit het analyseren van de markt, de klanten, de leveranciers en de bedrijfskolom. Het interne onderzoek bestaat uit het analyseren van de mensen, middelen, structuur en cultuur van een organisatie.

Wouter de Vries jr. en Ton Borchert (2018) onderscheiden twee uitgangspunten voor een strategie:

-Inside-out (van binnen naar buiten). Hierbij wordt de organisatie als uitgangspunt genomen en wordt er vanuit hier gekeken naar verschillende strategische opties.

-Outside-in (van buiten naar binnen). Hierbij bepaalt de klant/markt het uitgangspunt van de strategie.

Over de definitie van strategie geven managementexperts dr. John M. D. Koster & drs. Peter W. Stolze (2003) aan dat een strategie antwoord geeft op de 'Hoe'-vraag; hoe gaan de opgestelde doelstellingen worden bereikt? Volgens Koster en Stolze is een goede strategie afhankelijk van drie fundamentele vragen en wordt de mening van de klant hierin belangrijk geacht:

1. Wat wil een organisatie bereiken?
2. Waar is een organisatie goed in?
3. Wat vraagt de omgeving van de organisatie?

De onderdelen missie en visie beschrijven volgens Nieuwenhuis de identiteit van een organisatie en zijn relatief stabiel, in tegenstelling tot een strategie die gericht is op een periode van drie tot vijf jaar. Het begrip missie geeft volgens Nieuwenhuis inzicht in de bestaansredenen van een organisatie. Het begrip visie geeft inzicht in het toekomstbeeld van een organisatie.

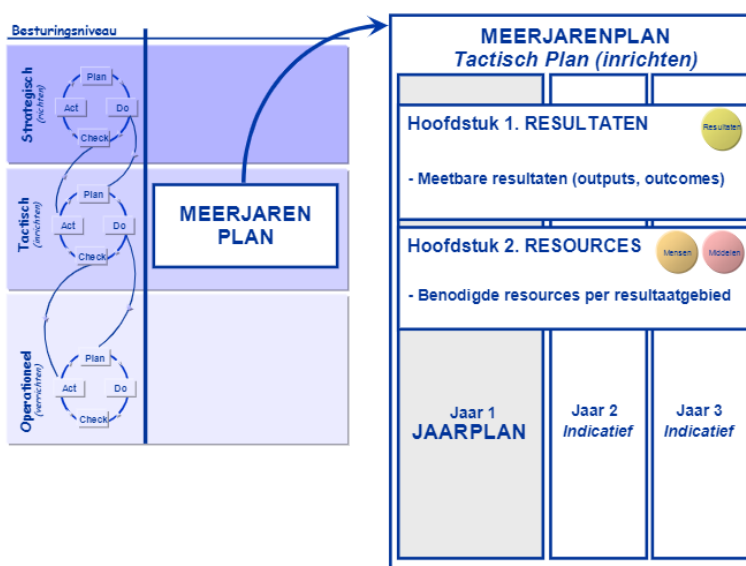
Volgens Koster en Stolze is een missie datgene wat een organisatie naar buiten wil uitdragen en is een missie meer dan alleen het uiten van het bestaansrecht. Zo kan een missie ook worden onderscheiden door (I) het werkterrein, (II) de betekenis voor de stakeholders, (III) de normen en waarden en (IV) de ambities van een bedrijf. Koster en Stolze maken wel een kanttekening door aan te geven dat in de praktijk een missie zich vaak beperkt tot enkel het bestaansrecht. Een missie heeft een tijdshorizon van vijf tot tien jaar.

Koster en Stolze beschrijven een visie als een beeld of verwachting die een organisatie heeft van de toekomst. De visie schetst de verwachting van de toekomst van het omgevingsbeeld, de gedroomde positie en de succesformule van een onderneming. De tijdshorizon van een visie is drie tot vijf jaar.

De missie, visie en strategie worden opgesteld in een bedrijfsplan. Aan de hand van de opgestelde strategie worden resultaten bepaald die de organisatie de komende drie tot vijf jaar moet behalen. Deze resultaten worden gemeten aan de hand van kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Vervolgens is het zaak om opdracht te geven tot het uitvoeren van het bedrijfsplan, de voortgang te evalueren (prestaties management), verantwoording af te leggen aan de stakeholders en waar nodig bij te sturen (Nieuwenhuis, 2010).

Tactisch niveau

Na het opstellen van de strategie is het volgens Nieuwenhuis zaak om op tactisch niveau de strategie te vertalen in consequenties voor de organisatie. Het tactische niveau gaat over het opstellen en beheersen van resultaten, alsmede het inrichten van de organisatie om deze resultaten te behalen. Afspraken over de resultaten en de benodigde mensen en middelen worden vastgelegd in een meerjarenplan. Het meerjarenplan focust zich telkens op één jaar en verschuift vervolgens naar het volgende jaar (zie figuur 20).



Figuur 20, inhoudsopgave meerjarenplan, bron: *The art of management*.

In de voorbereidingsfase van de tactische processen wordt het bedrijfsplan geanalyseerd. Er wordt onderzocht wat de relevante objecten in de omgeving zijn, wat de potentiële bedrijfsmarkt is en wat de beste combinaties zijn tussen markt en product. Dit wordt allemaal verwerkt in een intern informatiedossier. Vervolgens is het zaak om de resultaten die een organisatie de komende drie jaar wil bereiken 'smart' op te stellen in het meerjarenplan. Bovendien is het zaak om opdracht te geven tot het uitvoeren van het meerjarenplan, het evalueren van de tussentijdse resultaten en eventueel bij te sturen.

Operationeel niveau

Vanuit het opgestelde meerjarenplan op tactisch niveau ontstaan de normen en werkwijzen op operationeel niveau. De besturing van dit niveau bestaat uit de feitelijke uitvoering van de primaire-, ondersteunende, verbeter- en ketenprocessen. De Plan, Check en Act-fase zijn subprocessen. De Do-fase omvat de 'echte' uitvoering van een proces op de werkvloer. De operationele procedures (werkwijzen) worden vastgelegd in een operationeel plan (Nieuwenhuis, 2010).

De theorieën achter het ontstaan van normen en werkwijzen dienen als hulpmiddel bij het in kaart brengen en beoordelen van de in theorie geformuleerde normen en werkwijzen door het management in deelvraag 1.

BIJLAGE E: THEORIE VAN GEPLAND GEDRAG

De Theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) geeft handvatten voor het verklaren en veranderen van bewust gedrag. Volgens de theorie van Azjen komt bewust gedrag direct voort uit de intentie om het gedrag te vertonen. De intentie om een bepaald gedrag te vertonen hangt vervolgens weer af van drie factoren:

Attitude

Attitude gaat over de houding van de persoon ten opzichte van het gedrag. In andere woorden: hoe staat de persoon tegenover dit gedrag? De gedachte is dat wanneer een persoon een positieve houding heeft ten opzichte van het gedrag, is het aannemelijker dat de persoon ook daadwerkelijk dat gedrag gaat vertonen.

Subjectieve norm

De subjectieve norm betreft datgene wat een persoon denkt hoe zijn directie omgeving oordeelt over het gedrag. Wanneer de persoon denkt dat anderen het gedrag als normaal en goed beschouwen, is de kans groter dat de persoon ook het gedrag bewust gaat vertonen.

Waargenomen gedragscontrole

De waargenomen gedragscontrole betreft de overtuiging van een persoon dat het gedrag eenvoudig uit is te voeren. Het gaat hier om de eigen vaardigheden, maar ook om omgevingsfactoren die van invloed zijn op het uitvoeren van het gedrag. Wanneer een persoon denkt dat het gedrag eenvoudig is uit te voeren, is de kans groter dat de persoon ook het gedrag bewust gaat vertonen.

BIJLAGE F: TRANSCRIPTIE INTERVIEW 'EXPERT' VOLKSBANK

Niet publiekelijk toegankelijk.

BIJLAGE G: PLATFORM WONINGVERBETERAARS

Functies en mogelijkheden

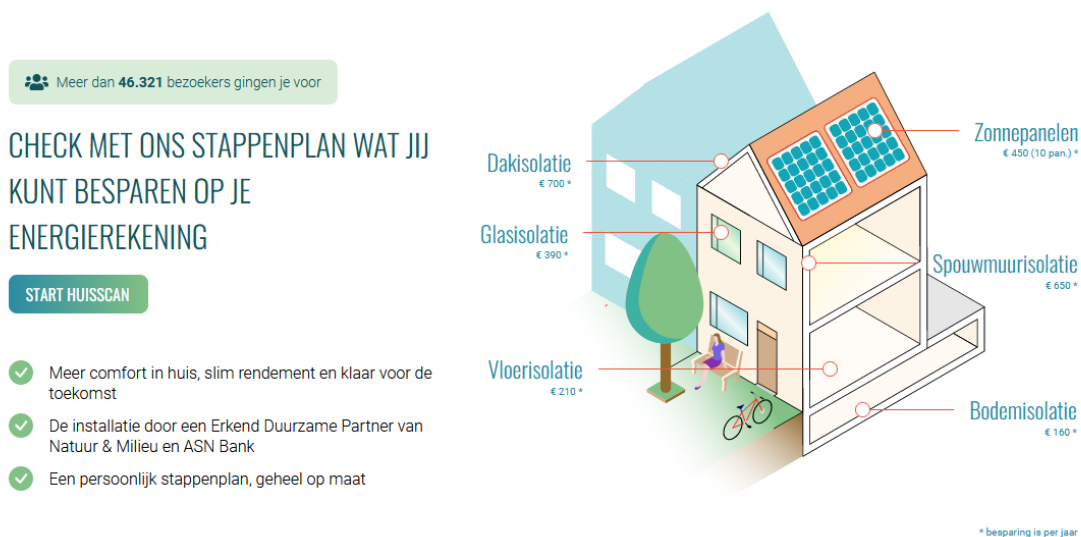
Het platform Woningverbeteraars is ontwikkeld door de Volksbank om de klant te voorzien van informatie en technisch- en financieel advies. Het platform beschikt over pagina's met specifieke informatie over verschillende isolatiemogelijkheden, zonnepanelen en financieringsmogelijkheden. Tevens geeft dit platform de mogelijkheid tot het doen van een huisscan die inzicht geeft in welke verduurzamingsmogelijkheden mogelijk zijn voor de woning van de klant en wat de kosten en opbrengsten zullen zijn. Ook biedt dit platform samenwerkingen aan met leveranciers die vrijblijvend adviesgesprekken aanbieden voor het opmaken van een offerte en het installeren van verduurzamingsmaatregelen. Het doel van dit platform is de klant ontzien in het verduurzamingstraject.

Richtlijnen hypotheekadviseur

Voor technische vragen over de installatie kan de hypotheekadviseur de klant wijzen op het maken van een afspraak met de installatiepartners Solease of Coolblue via Woningverbeteraars. Voor subsidies kan de hypotheekadviseur samen met de klant de Energiesubsidiewijzer doornemen op verbeterjehuis.nl en voor specifieke vragen over subsidies kan de klant worden doorverwezen naar de installatiepartners. Voor vragen over de financiering kan de hypotheekadviseur de klant doorverwijzen naar de pagina 'financiering' op het platform Woningverbeteraars en eigen hypotheekkennis gebruiken. Volgens het artikel op IQ moeten de winkel- en telefoonmedewerkers bij vragen over verduurzamen de klant wijzen op het maken van een afspraak met een hypotheekadviseur van SNS Bank via het platform Woningverbeteraars.

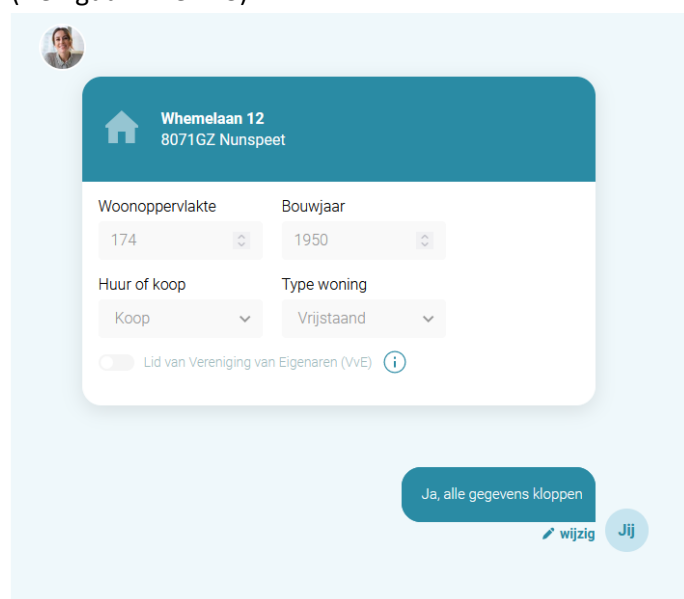
Test

Op de beginpagina van de website wordt de bezoeker direct gewezen op een link voor een huisscan. Vermeldt wordt dat het volgen van het stappenplan een overzicht geeft over besparingen op de energierekening (zie figuur 21).



Figuur 21, Beginpagina Woningverbeteraars

Vervolgens komt de gebruiker in het scherm van de huisscan en kan de bezoeker een aantal gegevens invullen over de woning en aangeven welke verduurzamingsaspecten aan de woning al zijn doorgevoerd (zie figuur 22 en 23)



Whemelaan 12
8071GZ Nunspeet

Woonoppervlakte: 174
Bouwjaar: 1950

Huur of koop: Koop
Type woning: Vrijstaand

☐ Lid van Vereniging van Eigenaren (VVE) [i](#)

Ja, alle gegevens kloppen

[wijzig](#) [Jij](#)

Figuur 22, Invullen woninggegevens

Wat is er al verbeterd aan je woning?




☐

VLOERISOLATIE


☐

BODEMISOLATIE


☒

GLASISOLATIE


☐

DAKISOLATIE


☐

ZONNEPANELEN


☐

SPOUW-
MUURISOLATIE

GA VERDER

Figuur 23, Aangeven verduurzamingsmaatregelen woning

De bezoeker krijgt na het beantwoorden van deze vragen een snel advies te zien over duurzame oplossingen voor de woning, wat globaal de totale investering is, wat de energiebesparing per jaar is en wat de terugverdientijd is (zie figuur 24 en 25)

SNEL ADVIES

Bedankt voor het invullen van de vragen! Op basis van de gegevens die je ons hebt gegeven vind je hieronder duurzame oplossingen voor jouw woning. Hiermee kun je zelf een goede inschatting maken of de duurzame oplossing jou gaat helpen om meer comfort of slim rendement te behalen.

Totale investering	Totale opbrengst p/j*	Terugverdientijd
€ 27.100	€ 4.180	6,5 jaar

NAAR UITGEBREID ADVIES

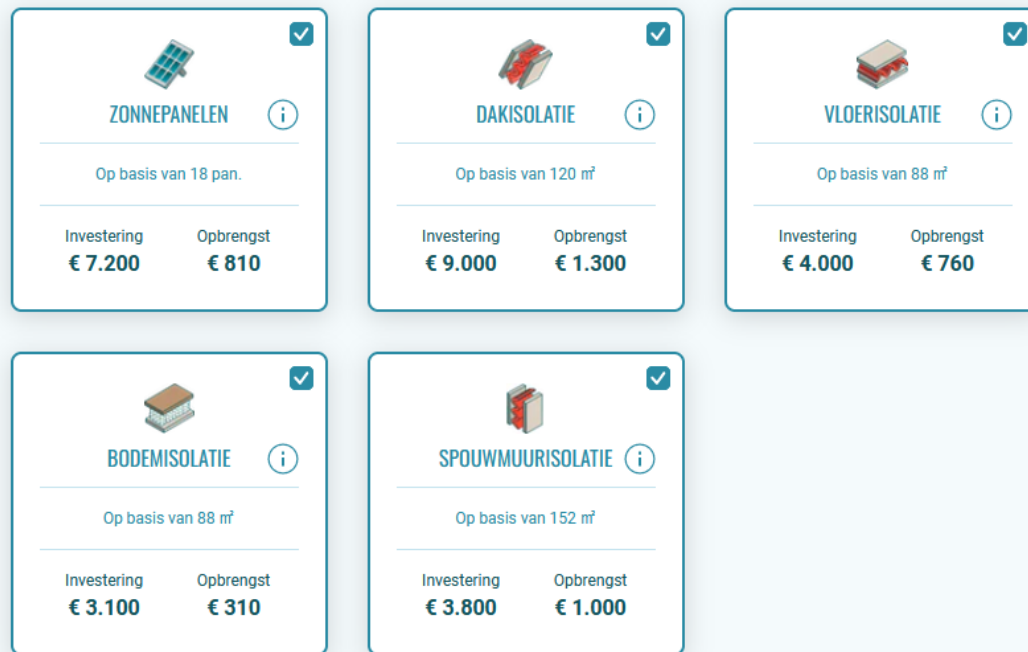
OFFERTE OPVRAGEN

[Mail snel advies](#)

Figuur 24, Indicatie financiën

AANBEVOLEN MAATREGELLEN

We hebben de beste maatregelen met de hoogste besparing per maand voor je gekozen.
Selecteer de maatregelen waar jij een offerte voor wilt opvragen.



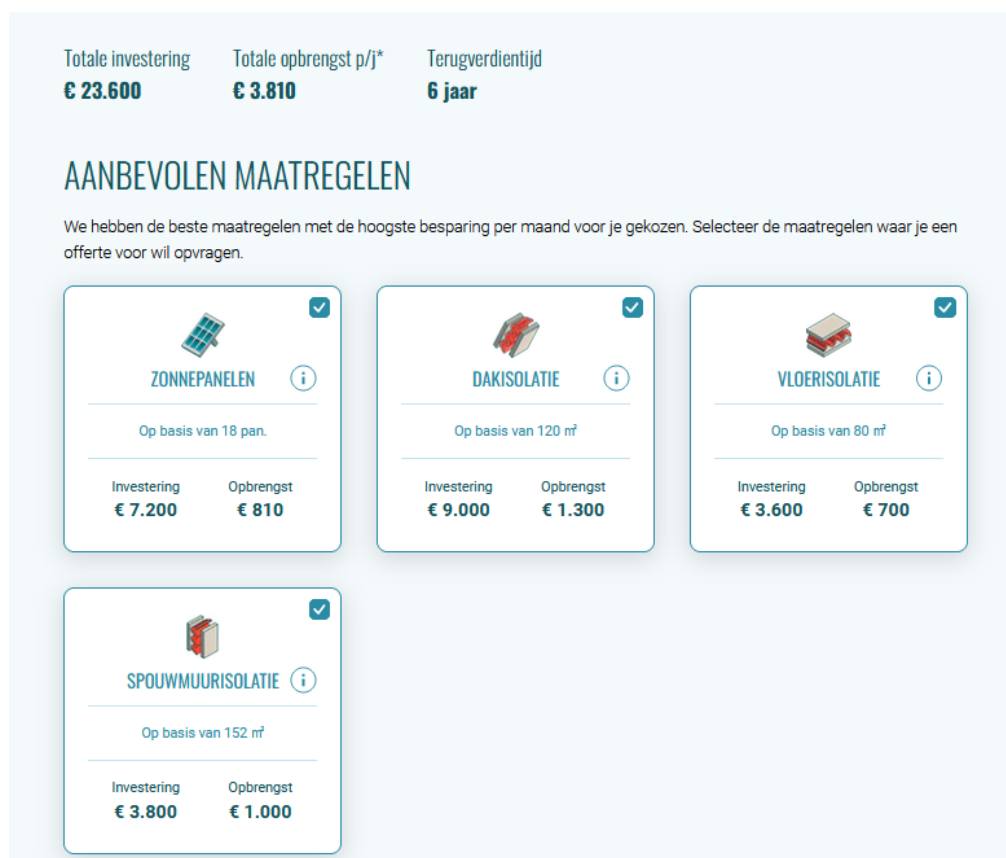
Figuur 25, Aanbevolen maatregelen

De bezoeker kan vervolgens kiezen tussen het krijgen van een uitgebreid advies gaan of een offerte aanvragen. Voor een uitgebreid advies krijgt de bezoeker specifiekere vragen voorgelegd. Voor het beantwoorden van deze vragen moet de gebruiker weten wat de totale breedte en hoogte van het dak is, hoeveel zonnepanelen de gebruiker wil installeren, of het huis een kruipruimte heeft hoger dan 35 cm, wat de breedte en lengte is van de vloer op de begane grond, of de buitenmuren dikker zijn dan 24 cm en wat het muuroppervlak is. Iedere vraag heeft de antwoordmogelijkheid 'ik weet het niet'.

Uiteindelijk moet de bezoeker zijn contactgegevens achterlaten voor het ontvangen van het uitgebreide advies en moet de bezoeker expliciet aangeven of hij toestemming geeft om benaderd te worden door een installatiepartner. Deze toestemming is nodig om een uitgebreid advies aan te vragen.

Aan de hand van de specifiekere vragen krijgt de bezoeker weer een overzicht te zien met een indicatie van het financiële gedeelte en aanbevolen maatregelen (zie figuur 26). De indicatie van het financiële gedeelte en de aanbevolen maatregelen zijn nu specifieker⁷. Iedere aanbevolen maatregel wordt onder het informatie icoon kort toegelicht en gemotiveerd waarom de gebruiker deze maatregel moet treffen.

⁷ In de test is vooral gebruik gemaakt van het antwoord 'ik weet het niet'.



Figuur 26, Aanbevolen maatregelen uitgebreid advies

Voor het financieren van de aanbevolen maatregelen wordt de bezoeker doorverwezen naar een hypotheekadviseur in de buurt. Het maken van de afspraak kan ook via Woningverbeteraars.

Uit de test is duidelijk geworden dat na de aanvraag van het uitgebreid advies een mail wordt verstuurd door Solease met de belofte dat een technisch adviseur contact opneemt. Uit de test is duidelijk geworden dat na ruim een week telefonisch contact wordt opgenomen door in dit geval Pluimers installatie uit Rijssen, deze partij wordt weer ingeschakeld door Solease. Het installatiebedrijf biedt een vrijblijvend adviesgesprek aan bij de woningbezitter thuis. In dit adviesgesprek wordt de woning geïnspecteerd en geanalyseerd. Naar aanleiding van de uitkomsten wordt vervolgens een offerte opgemaakt. Het installatiebedrijf geeft aan dat het mogelijk is om de installatie van de verduurzamingsmaatregelen vervolgens binnen twee maanden te realiseren.

Analyse

Het doorlopen van de huisscan geeft een globaal inzicht over de verduurzamingsmogelijkheden, kosten, besparing en terugverdientijd. Hierbij is wel op te merken dat niet vanzelfsprekende, technische, informatie over de woning moet worden ingevuld voor een zo'n concreet mogelijke inschatting. Dat kan een reden zijn voor de gebruiker om in het beginstadium al af te haken of een reden voor de hypotheekadviseur om deze tool niet te gebruiken. Vervolgens wordt binnen een week contact opgenomen met de gebruiker voor het inplannen van een afspraak met technisch adviseur voor een

concrete offerte en wordt aangegeven dat de installatie binnen twee maanden te realiseren is. Om daadwerkelijk te concluderen of het platform Woningverbeteraars ook naar wens functioneert in de praktijk is nader onderzoek voor vereist.

BIJLAGE H: TOELICHTING ONDERZOEKSMETHODE INTERVIEWS HYPOTHEEKADVISEURS

Voor het beantwoorden van deelvraag 2 heeft kwalitatief fieldresearch plaatsgevonden in de vorm van semigestructureerde interviews.

De onderzoekspopulatie bestaat uit twee subgroepen: hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming en hypotheekadviseurs van andere kantoren. De onderzoekspopulatie is verdeeld in twee subgroepen om een verschillenanalyse toe te kunnen passen die mogelijke oorzaken aantonen van tekortkomingen in de uitvoering van dienstverlening bij het maken van de SERVQUAL Gap-analyse.

De subgroep hypotheekadviseurs van anderen kantoren is te groot om volledig te bereiken en daarom is gekozen voor een aselechte steekproef. Bij een aselechte steekproef wordt vaak kwantitatief enquêteonderzoek afgenomen om een statistische, representatieve, conclusie te trekken over de gehele onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2018). Toch is gekozen voor open interviews om de validiteit van de onderzoeksmethode te waarborgen. De verwachting is namelijk dat hypotheekadviseurs snel geneigd zijn om sociaal gewenste antwoorden te geven om daarmee 'de baas' tevreden te stellen en geneigd zijn om sociaal gewenste antwoorden te geven omdat duurzaamheid in de maatschappij een beladen onderwerp is en daardoor als gevoelig kan worden ervaren. Ook zorgen open interviews voor een gedetailleerder beeld en meer diepgang van de resultaten dan enquêteonderzoek. De keerzijde van open interviews is dat door de intensiviteit van de onderzoeksmethode slechts een klein gedeelte van de onderzoekspopulatie onderzocht wordt en dat door een aselechte steekproef mogelijk geen representatief beeld ontstaat van de onderzoekspopulatie.

Het interviewsoort 'semigestructureerd' biedt de mogelijkheid om op voorhand vragen op te stellen en hierdoor zijn de resultaten makkelijker te vergelijken ten opzichte van een ongestructureerd interview en daardoor wordt de validiteit gewaarborgd. Toch heeft dit interviewsoort een open karakter door de mogelijkheid om af te wijken van het aantal vragen, af te wijken van de vragenvolgorde en door te vragen bij onduidelijke of interessante antwoorden. Dit zorgt voor meer diepgaande, en minder sociaal gewenste, antwoorden ten opzichte van bijvoorbeeld gestructureerde interviews (Verhoeven, 2018).

In het Afstudeerwerkplan stond de intentie vermeld om onderscheid te maken in drie subgroepen. De intentie was om vier hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming te interviewen, drie hypotheekadviseurs van andere franchisekantoren en drie hypotheekadviseurs in loondienst. Aan de hand van deze subgroepen zijn de respondenten ook benaderd.

Het steekproefkader van de hypotheekadviseurs van andere franchisekantoren en loondienst kantoren bestond uit een lijst met alle SNS-winkels en de daarbij horende e-mailadressen. De hypotheekadviseurs zijn willekeurig benaderd door alle kantoren een mail te versturen met het verzoek aan de hypotheekadviseurs tot het deelnemen aan een interview over verduurzaming van de woning. Iedere hypotheekadviseur had evenveel kans om deel te nemen. De respons op het eerste verzoek viel tegen en de algemene reactie was dat de hypotheekadviseurs erg druk waren de komende tijd en daardoor niet konden deelnemen aan de interviews. Het tweede verzoek tot deelname bevatte een tijdsperiode met concrete datums en tijdstippen wanneer de interviews plaats konden vinden en op dit verzoek was

de respons hoger. Opvallend was dat hypotheekadviseurs van loondienstkantoren meer bereid waren om deel te nemen dan hypotheekadviseurs van andere franchisekantoren.

Wat betreft de hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming is na het opstellen van het Afstudeerwerkplan geconstateerd dat één hypotheekadviseur, de franchisenemer, te nauw betrokken bij het onderzoek is en de antwoorden daarom niet objectief en betrouwbaar zijn dus is deze adviseur niet geïnterviewd. Ook is na het opstellen van het Afstudeerwerkplan duidelijk geworden dat een hypotheekadviseur van de eigen franchiseonderneming een invalkracht is van 'Team Mobiel' en deze adviseur eerder valt onder de subgroep 'loondienstkantoren'.

Kijkend naar de oorspronkelijke verdeling zijn uiteindelijk twee hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming geïnterviewd, vijf hypotheekadviseurs van loondienstkantoren en twee hypotheekadviseurs van andere franchisekantoren. Gezien de onevenredige verdeling in de subgroepen is gekozen om enkel onderscheid te maken in de subgroepen hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming en hypotheekadviseur van andere kantoren. Dit zorgt ervoor dat uiteindelijk negen semigestructureerde interviews zijn afgenomen met hypotheekadviseurs, waarvan twee met hypotheekadviseurs van de eigen franchiseonderneming en zeven van andere kantoren. De interviews vonden allemaal plaats via Microsoft Teams.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te waarborgen is, buiten de punten om genoemd in de toelichting over de onderzoekspopulatie en onderzoeksmethode, rekening gehouden met de volgende punten:

- In ieder interview is zoveel mogelijk dezelfde structuur aangehouden.
- De interviews vonden plaats in een voor iedereen gelijke setting. Ook is op voorhand toestemming gevraagd voor het opnemen en is vermeld dat alle resultaten volledig worden geanonimiseerd.
- Op voorhand is zo min mogelijk verteld over het doel van het onderzoek, zodat de participanten niet antwoorden aan de hand van de gewenste uitkomsten.
- Er heeft een oefeninterview plaatsgevonden dat heeft geleid tot aanpassingen in de vragenvolgorde.
- Er is geprobeerd geen gebruik te maken van waardeoordelen in de vragen waardoor participanten minder neigen naar het geven van sociaal-wenselijke antwoorden.
- Op voorhand is de gewenste aanspreekvorm vastgesteld
- Op voorhand is aangegeven dat antwoorden niet goed of fout zijn en dat vooral de eerste ingeving van belang is.

De resultaten van de interviews met hypotheekadviseurs van andere kantoren geven geen representatief beeld van de gehele onderzoekspopulatie, maar de resultaten geven wel een indicatie van hoe het onderzoek zou uitpakken bij andere hypotheekadviseurs.

Interviewschema

Doel interview

Achterhalen hoe de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning wordt uitgevoerd in de praktijk door de hypotheekadviseurs en achterhalen tegen welke belemmeringen de hypotheekadviseur aanloopt omtrent dit onderwerp.

Inhoud interview

Ik ga u semi gestructureerd interviewen. Dit betekent dat ik me vasthoud aan vooraf opgestelde vragen, dit zijn allemaal openvragen maar onderverdeeld in bepaalde onderwerpen. Ik verwacht dat het interview ongeveer 60 minuten gaat duren, is dit een probleem? Voordat we beginnen wil ik ook graag om toestemming vragen om dit gesprek op te nemen zodat ik alle antwoorden rustig kan terugluisteren en uitwerken op papier. De opname zal ook uitsluitend daarvoor worden gebruikt en worden verwijderd bij afronding van dit onderzoek. Verder wil ik ook benadrukken dat de uitkomsten volledig worden geanonimiseerd dus er worden geen namen/kantoren genoemd in het onderzoeksrapport. Enige referentie die wordt gebruikt is hypotheekadviseur franchise/loondienst. En als laatste: welke manier van aanspreken heeft uw voorkeur: u of jij?

Benoem gewoon wat in u opkomt, niks is goed of fout, we gaan ook niet de antwoorden doorlopen en beoordelen, ik weet zelf ook echt niet overal het fijne van. Vooral uw eerste ingevingen zijn voor mij heel belangrijk. Neem gerust even de tijd om na te denken over een antwoord.

Algemene kennisvragen

-Wat komt bij u op als u het onderwerp verduurzamen van de woning hoort?

-Wat is uw technische kennis over het verduurzamen van de woning/energiebesparende maatregelen?

- Welke verduurzamingsmogelijkheden zijn er?
- Welke verduurzamingsmaatregelen worden volgens u veel getroffen/zijn effectief voor woningbezitters?

-Wat is uw kennis over de financieringsmogelijkheden voor verduurzamingsmaatregelen?

- Welke mogelijkheden zijn er voor de klant?
- Wat kan een hypotheek voor financiering betekenen?
- Wat is volgens u de terugverdientijd en het rendement op een investering in een verduurzamingsmaatregel?

-Wat is uw idee over de toegevoegde waarde van het verduurzamen van de woning voor de klant? In andere woorden: Waarom zou de klant volgens u moeten verduurzamen?

Duurzaamheid in het hypotheekgesprek

-Op welke wijze komt het onderwerp verduurzamen van de woning voor in de praktijk/ het hypotheekgesprek? (Onderscheid maken tussen klanten die zelf met initiatief komen en klanten die voor een andere reden een hypotheekgesprek hebben)

- Benoemt u dit onderwerp überhaupt uit eigen initiatief?
- In welke situaties?
- Waar in het gesprek benoemt u dit onderwerp?
- Hoe pakt u dit aan? Tools, bepaalde kennis, of gesprekstechnieken?
- Welke belemmeringen ervaart u om dit onderwerp bespreekbaar te maken?
- Wat is er volgens u nodig om deze belemmeringen weg te nemen?

-Wat verwacht volgens u de klant van de bank en in het bijzonder de hypotheekadviseur omtrent het verduurzamen van de woning?

-Hoe denkt u zelf over het thema duurzaamheid met betrekking tot een hypotheek?

- In hoeverre vindt u dat het onderwerp de moeite waard is om te bespreken voor de klant?
- In hoeverre stimuleert de werkomgeving/werkgever tot het behandelen van dit onderwerp?

-Vind u dat duurzaamheid een structureel onderdeel moet worden van het hypotheekgesprek,

-zo ja:

- Bij welke type gesprekken en bij welke doelgroepen moet dit dan?
- Hoe moet de dienstverlening er dan uit zien?
 - Wat is de taak van de hypotheekadviseur
 - Wat moet de hypotheekadviseur/ de bank wel of niet regelen voor de klant?
- In hoeverre is het volgens u ook echt haalbaar om het verduurzamen van de woning een structureel onderdeel te maken van het hypotheekgesprek
 - In hoeverre gelooft u erin dat dit mogelijk is?

-zo nee:

- Welke dienstverlening moeten wij dan als bank aanbieden?

Visie en procedures Volksbank/SNS Bank

-In welke mate ben u op de hoogte van de visie en aanpak van de Volksbank betreffende dit onderwerp?

- 2030 co2 neutraal, hypotheekportefeuille naar label B
- Welke doelgroepen focust de Volksbank zich op?
- Welke dienstverlening bieden wij aan betreffende dit onderwerp via onze communicatie platformen? Op welke manier communiceert SNS naar de klant, via haar website of mailberichten, over dit thema?

- In hoeverre bent u op de hoogte van het platform woningverbetersaars?
 - Wat zijn de functies en mogelijkheden van dit platform?
- Welke werkwijze schrijft de Volksbank, en SNS Bank, voor aan de hypotheekadviseur om de klant te laten verduurzamen aan de woning?
 - Bent u überhaupt op de hoogte van een werkwijze vanuit de Volksbank en SNS?
 - In hoeverre bent u ingelicht door de Volksbank om de klant meer energiebesparende maatregelen te treffen in de hypotheek?

Indien nodig werkwijze uitleggen voor volgende vraag

-Hoe deze aanpak terug in de praktijk?

-Hoe denkt u over deze aanpak?

BIJLAGE I: TRANSSCRIPTIES INTERVIEWS HYPOTHEEKADVISEUR

Niet publiekelijk toegankelijk.

BIJLAGE J: TOELICHTING ONDERZOEKSMETHODE ENQUÊTEONDERZOEK

Om antwoord te geven op deelvraag 3 is gebruik gemaakt van fieldresearch in de vorm van kwantitatief enquêteonderzoek.

Motivatie onderzoeksmethode

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle klanten die het hypotheekadviestraject hebben doorlopen in het marktgebied Apeldoorn, Epe en Nunspeet. Voor het gemak wordt deze groep de hypotheekklanten van het marktgebied genoemd. Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het vaststellen van de 'customer gap' van de GAP-analyse en daarmee de klantverwachting te vergelijken met de klantervaring. Om die reden is gekozen voor een selecte steekproef onder de onderzoekspopulatie en is gekozen voor de klanten die afgelopen twee jaar het hypotheekadviestraject hebben doorlopen in het marktgebied Apeldoorn, Epe en Nunspeet. De aan deze beperking in tijd ten grondslag liggende gedachte is dat klanten die langer dan twee jaar geleden het adviestraject hebben doorlopen geen actieve herinnering meer hebben aan hun ervaringen. Het steekproefkader bestond uit een klantenbestand van 550 klanten waarvan 473 klanten bereikbaar waren per e-mail en zijn benaderd. Uiteindelijk hebben 87 klanten de enquête ingevuld. Een nadeel van een selecte steekproef is dat deze minder representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2018). Bij een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% zijn 213 respondenten nodig voor een representatief beeld van de onderzoekspopulatie (CheckMarket by Medallia, z.d.). Het aantal van 87 respondenten geeft dus geen representatief beeld van de onderzoekspopulatie.

Een selecte steekproef wordt vaak gedaan aan de hand van kwalitatieve interviews (Verhoeven, 2018). Echter zijn voor het beantwoorden van deze deelvraag geen diepgaande inzichten van de populatie vereist en voldoen algemene antwoorden. Het uitvoeren van kwalitatieve interviews met deze onderzoekspopulatie is niet realistisch dus daarom niet de keuze voor deze onderzoeksmethode. Omdat diepgaande inzichten niet zijn vereist, is gekozen voor enquêteonderzoek om zoveel mogelijk mensen van de populatie te bereiken. Dit verhoogt de representativiteit van de resultaten (Verhoeven, 2018).

De keuze op kwantitatief enquêteonderzoek is gebaseerd op twee redenen: ten eerste is - gezien de grootte van de steekproefpopulatie en de minimale beschikbare tijd - het analyseren van open vragen niet realistisch. Ten tweede wordt het vaststellen van de 'customer gap' van de Gap-analyse gedaan aan de hand van de SERVQUAL-methode en deze methode vereist cijfermatige data voor de analyse.

Dataverzamelmethode

Voor het enquêteonderzoek is een vragenlijst opgesteld en deze is getoetst via de online enquêtetool Kwiksurvey⁸. De vragenlijst is opgesteld aan de hand van de volgende doelen:

- Inzicht krijgen in de voorkeur van klanten voor een eventuele samenwerking met partners;
- Inzicht krijgen in de drijfveren en belemmeringen bij de klant om te verduurzamen aan de woning;

⁸ Zie [KwikSurveys - Online Survey Maker \(GDPR compliant, 3 million users\)](#)

- Inzicht krijgen in de klantverwachting van de dienstverlening omtrent het verduurzamen van de woning⁹.

De onderzoeksresultaten bestaan uit nominale- en ordinale resultaten. De nominale resultaten worden descriptief samengevat aan de hand van relatieve frequentiegrafieken. De ordinale onderzoeksresultaten zijn ontstaan aan de hand van stellingen met een 7-puntslikertschaal (zie figuur 27) waarbij de respondenten konden aangeven in hoeverre ze eens zijn met opgelegde stellingen. De ordinale resultaten zijn descriptief samengevat door het weergeven van de centrale tendens, in de vorm van de modus (meest gekozen antwoord), in gekantelde staafdiagrammen. De 7-puntslikertschaal is ontwikkeld voor het cijfermatig meten van houdingen en meningen (Likert, 1932). Het weergeven van de centrale tendens aan de hand van het gemiddelde is niet mogelijk bij ordinale data dus daarom de keuze voor de modus als centrale tendens (Baarda & van Vianen, 2015). Het kwantitatieve onderzoeks gedeelte beperkt zich tot descriptieve statistiek gezien maar één onderzoekvariabele van toepassing is, namelijk de klant. Bovendien moeten de resultaten antwoord geven op een 'wat-vraag' en is het analyseren van verschillen of verbanden niet aan de orde.

Het analyseren en concluderen van de deelvraag wordt gedaan door de descriptieve resultaten kwalitatief te meten aan het begrip klantverwachting (zie hoofdstuk 2.3). Dit geeft geen statistische conclusie over de onderzoekspopulatie, maar dat is bij een selecte steekproef ook niet vereist (Verhoeven, 2018).

Schaal	Betekenis
1	Volledig oneens
2	Oneens
3	Enigszins oneens
4	Neutraal
5	Enigszins mee eens
6	Mee eens
7	Volledig mee eens

Figuur 27, Betekenis 7-puntslikertschaal

⁹ Klantverwachting is getoetst conform de toelichting bij de SERVQUAL-methode in bijlage B

Proces

De klanten ontvingen op 10 mei een e-mail (zie figuur 28) met de vraag om mee te doen aan het onderzoek. Er is een financiële incentive, in vorm van vier cadeaubonnen ter waarde van €50, toegevoegd om het aantal reacties op de vragenlijst te verhogen (Edwards, Roberts, Clarke, & Diguseppi, 2002). Tevens zijn de volgende twee technieken verwerkt in de e-mail om de respons te verhogen:

- Altercasting; de theorie achter deze techniek beschrijft dat wanneer mensen in een bepaalde rol worden geplaatst, de kans wordt verhoogd dat de mensen zich naar die rol verplaatsen (Weinstein & Deutschberger, 1963). In de mail werden de klanten in de rol van waardevolle adviseur geplaatst.
- De 'But you are free-techniek'; de theorie achter deze techniek beschrijft dat wanneer iemand vrij is om 'nee' te zeggen, de kans wordt verhoogd dat mensen 'ja' zeggen op een verzoek (Guéguen & Pascual, 2000). Aan het eind van deze mail is vermeld dat niet meedoen ook een optie is.

Ook is rekening gehouden met de werkervaring dat klanten sceptisch zijn over mailverkeer vanuit SNS Bank en snel neigen naar het gevoel van fraude. Daarom is in de mail vermeld dat bij twijfel over de echtheid, contact kan worden opgenomen met de klantenservice voor bevestiging. Bovendien is gekozen voor buiten het e-mailadres om geen persoonlijke gegevens te vragen en is de mail verstuurd namens de franchisenemer. Op 19 mei is een reminder verstuurd.

Beste relatie,

Actie gevraagd!

Door de alsmaar stijgende energieprijzen komt het onderwerp verduurzamen van de woning steeds vaker ter sprake.

Als SNS Bank zijn wij bewust van de toegevoegde waarde van dit onderwerp voor onze klanten en daarom doen wij onderzoek naar uw verwachtingen.

Met uw mening gaan we aan de slag, zodat we u ook met het verduurzamen van de woning van dienst kunnen zijn.

Doet u mee?

MAAK KANS OP EEN PIMM CADEAUBON VAN €50!

Fijn als u uw mening geeft, want u kunt ons natuurlijk het beste vertellen op wat voor manier wij u van dienst kunnen zijn.

Om uw medewerking te belonen verloten wij 4x een PIMM cadeaubon t.w.v. €50 onder de deelnemers.

Een PIMM cadeaubon is te verzilveren bij winkels zoals Bol.com, Zalando, Wehkamp, Etos, Decathlon en Pathé!

Het invullen duurt ongeveer 10 minuten en kan tot en met 24 mei.

Klik om mee te doen op de onderstaande link of scan de QR-code met uw mobiel.

Niet meedoen is natuurlijk ook een optie.

[Ja, ik doe mee aan het onderzoek](#)



Twijfelt u over de echtheid van deze mail?

Neem contact op met onze klantenservice via 030-633 30 00 voor bevestiging van onze medewerkers.

Actievoorwaarden cadeaubon:

- Deelnemers komen alleen voor de verloting in aanmerking indien op uiterlijk 24 mei 2022 de gehele enquête is ingevuld.
- Er wordt maximaal 1 cadeaubon per klant verloot.
- De trekking vindt plaats op 27 mei 2022. De winnaars van deze actie worden willekeurig en onafhankelijk van de inhoud door één van onze medewerkers gekozen.
- De winnaars worden uiterlijk 10 juni 2022 per mail op de hoogte gesteld.
- Het invullen van een e-mailadres is nodig om de prijs te ontvangen.
- Over de uitslag wordt niet gecorrespondeerd.
- Deelnemers aan deze actie moeten 18 jaar of ouder zijn.
- De prijs kan niet worden geruild en is niet inwisselbaar voor geld.
- SNS Bank behoudt zich het recht voor om deze actie (en de bijbehorende actievoorwaarden) zonder opgave van reden en zonder eerdere aankondiging vooraf of nadere kennisgeving achteraf te wijzigen en/of te beëindigen.
- SNS Bank is niet aansprakelijk voor eventuele directe of indirecte schade die voortvloeit uit eventuele gebreken van de PIMM cadeaubonnen.

Dank voor uw medewerking.

Job Boon
Franchisenemer SNS Bank



Figuur 28, Mail verzoek deelname enquête

Vragenlijst¹⁰

Beste relatie,

Fijn dat u meedoet aan dit onderzoek!

U krijgt straks 8 vragen over het onderwerp verduurzamen van de woning.

Ga bij alle vragen op uw eerste gevoel af en denkt niet te lang na.

De antwoorden zijn volledig anoniem en worden niet gekoppeld aan gegevens.

Wilt u kans maken op een PIMM-cadeaubon t.w.v. €50?

Vul dan op deze pagina uw e-mailadres in.

Een PIMM cadeaubon is te verzilveren bij winkels zoals Bol.com, Zalando, Wehkamp, Etos, Decathlon en Pathé.

Bij het invullen van uw e-mailadres gaat u akkoord met de actievoorwaarden die staan vermeld in de uitnodigingsmail.

Het beantwoorden van de vragen duurt ongeveer 10 minuten.

Veel succes!

1. Wat is uw e-mailadres?

2. Welke rol ziet u voor banken om te helpen bij het verduurzamen van de woning? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- A. Geen rol
- B. Bewustwording
- C. Technisch advies
- D. Financieel advies
- E. Samenwerking met leveranciers

3. Welke type leverancier zou uw voorkeur hebben bij een samenwerking?

- A. Lokale leverancier, met eventueel langere wachttijden.
- B. Landelijke leverancier, met eventueel kortere wachttijden.
- C. Geen voorkeur.

¹⁰ De vragenlijst is ontworpen in Word en vervolgens verwerkt in de online enquêtetool.

4. In hoeverre bent u het eens met de volgende drijfveren om de woning te verduurzamen?

	1.Volledig oneens	2. Oneens	3.Enigszins oneens	4.Neutraal	5.Enigszins mee eens	6. Mee eens	7.Volledig mee eens
Het milieu							
Wooncomfort							
Voldoen aan verwachting overheid							
Financieel rendement							
Waardestijging woning							
Onafhankelijkheid							
Besparen op de energierekening							

5. In hoeverre bent u het eens met de volgende belemmeringen om de woning te verduurzamen?

	1.Volledig oneens	2. Oneens	3.Enigszins oneens	4.Neutraal	5.Enigszins mee eens	6. Mee eens	7.Volledig mee eens
Het kost tijd en moeite							
Onvoldoende kennis							
De investering op voorhand							
Onzekerheid over toekomstplannen overheid							
Onzekerheid over het kiezen van de juiste leverancier							
Onzekerheid door technische innovaties							
Sceptisch over het nut van verduurzamen							
Sceptisch over de terugverdientijd							

6. In hoeverre bent u het eens met volgende stellingen over de hypotheekadviseur als minimale verwachting?

	1.Volledig oneens	2.Oneens	3.Enigszins oneens	4.Neutraal	5.Enigszins mee eens	6.Mee eens	7.Volledig mee eens
De hypotheekadviseur benoemt ongeveer de verduurzamingsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur benoemt ongeveer wat de kosten en terugverdientijd zijn							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten.							
De hypotheekadviseur bespreekt alle financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur verwijst mij door naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes							
De hypotheekadviseur helpt bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner							

7. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de hypotheekadviseur als verwachting in een ideale situatie?

	1.Volledig oneens	2.Oneens	3.Enigszins oneens	4.Neutraal	5.Enigszins mee eens	6.Mee eens	7.Volledig mee eens
De hypotheekadviseur benoemt ongeveer de verduurzamingsmogelijkheden							

De hypotheekadviseur benoemt ongeveer wat de kosten en terugverdiëntijd zijn							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten.							
De hypotheekadviseur bespreekt alle financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur verwijst mij door naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes							
De hypotheekadviseur helpt bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner							

8. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de hypotheekadviseur als ervaring?

	1.Volledig oneens	2. Oneens	3.Enigszins oneens	4.Neutraal	5.Enigszins mee eens	6. Mee eens	7.Volledig mee eens
De hypotheekadviseur benoemt ongeveer de verduurzamingsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur benoemt ongeveer wat de kosten en terugverdientijd zijn							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de verduurzamingsmogelijkheden en de kosten.							
De hypotheekadviseur bespreekt alle financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur geeft gedetailleerd advies over de financieringsmogelijkheden							
De hypotheekadviseur verwijst mij door naar een vaste partner voor het aanvragen van offertes							
De hypotheekadviseur helpt bij het aanvragen van offertes door samenwerking met een vaste partner							

Onderzoekend vermogen

De leeruitkomst '*Onderzoekend vermogen*' is te koppelen aan de thesis, omdat in de thesis een praktische probleemstelling omtrent verduurzaming van de woning is geoperationaliseerd aan de hand van literatuuronderzoek. In de thesis wordt als onderzoekskader de SERVQUAL Gap-analyse gebruikt. Ter verdieping op dit model is literatuuronderzoek gedaan naar het ontstaan van normen en werkwijzen en het verklaren van bewust gedrag. Tevens is eigen onderzoek gedaan door middel van interviews om zowel de theoretische normen en werkwijzen vanuit het management (deelvraag 1) als de uitvoering van de dienstverlening in de praktijk te achterhalen (deelvraag 2). Als onderdeel van het eigen onderzoek is ook enquêteonderzoek gedaan naar enerzijds de drijfveren en anderzijds de belemmeringen bij de klant om te verduurzamen, als ook naar de klantverwachting en klantervaring omtrent de dienstverlening (deelvraag 3). De analyses en conclusies van de deelvragen zijn derhalve gebaseerd op praktijkonderzoek en literatuuronderzoek. De conclusie op de probleemstelling is schriftelijk gepresenteerd en vertaald in concrete aanbevelingen (een advies) welke bijdragen aan nieuwe inzichten en ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Daarnaast zijn de aanbevelingen verantwoord aan de hand van relevante onderzoeksresultaten.

Professioneel vakmanschap

De leeruitkomst '*Professioneel vakmanschap*' is te koppelen aan de thesis, omdat in de thesis gestructureerd en planmatig is gewerkt. De thesis bestond uit intensieve onderzoeksmethodes en de periode voor het uitvoeren van deze methodes was van minimale duur. Op voorhand is een globale planning gemaakt van het aantal weken tot aan de deadline. De globale planning bestond uit deadlines voor het afronden van deelvragen en uit wekelijkse doelstellingen. Hierdoor is structuur gebracht in het uitvoeren van het onderzoek en zijn doelen gesteld op zowel korte- als lange termijn. De tijdsplanning gaf geen ruimte om opgestelde doelen niet te behalen. Het nakomen van afspraken en accuraat werken was om die reden vereist. Gedurende het hele proces van het verzamelen van respondenten voor de interviews en het enquêteonderzoek is initiatief en verantwoordelijkheid genomen. Bovendien is de opdrachtgever op de hoogte gehouden van het contact met de respondenten.

Verantwoord handelen

De leeruitkomst '*Verantwoord handelen*' is te koppelen aan de thesis, omdat met de uitvoering van de thesis is gewerkt met privacygevoelige klant- en bankgegevens. Het was van belang dat deze gegevens niet buiten het ICT-domein van de Volksbank kwamen dus hier moest integer mee om worden gegaan. Een voorbeeld hiervan zijn de bronnen vanuit het management van de Volksbank en SNS Bank. Deze hadden een interne classificatie en mochten niet worden gedeeld met externen. Tevens is iedere onderzoeksmethode en theorie uitgebreid verantwoord in de bijlagen en zijn deze kritisch gereflecteerd in de discussie. In de thesis stond het klantbelang centraal, omdat de conclusie en aanbevelingen met name zijn gebaseerd op de klantverwachting.