

Verbetering van de klanttevredenheid

de kracht van samenwerking

19-6-2017

Scriptie

M.S.Zimmermann



Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Verbetering van de klanttevredenheid

SCRIPTIE

Opleiding

Facility Management
Zuyd Hogeschool Heerlen

Auteur

Mw. M.S.Zimmermann
(1267698)

Opdrachtgever

Dhr. K. Smitsmans
Dhr. M. Sluijsmans

Stagementor

Dhr. R. van Houten

Stagedocent

Mw. M. Winthagen

Plaats

Stein

Datum

19 juni 2017

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat is geschreven in het kader van een afstudeeropdracht uitgevoerd voor Maaskant Wonen te Stein en Woningbeheer Born-Grevenbicht onder toezicht en begeleiding van de mevr. Winthagen van de opleiding Facility Management aan Zuyd Hogeschool.

Dit rapport heeft betrekking op het verbeteren van de klanttevredenheid op de gebieden van klantcontact en reparatieonderhoud in combinatie met de ketensamenwerking die is aangegaan door Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht met Maasveste Berben Bouw en Smeets Vastgoed Service. Het rapport geeft concrete aanbevelingen voor de verbetering van de klanttevredenheid om de gepercipieerde klantreis van contact tot afhandeling zo aangenaam mogelijk voor de gebruikers vorm te geven.

In het bijzonder wil ik dhr. Smitsmans, dhr. Sluijsmans, dhr. Van Houten en mevr. Winthagen bedanken voor hun feedback en uiteraard de medewerkers van Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht voor hun hulp en medewerking.

Stein, 19 juni 2017



Managementsamenvatting

Met ingang van maart 2016 is Maaskant Wonen (MW) samen met Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) een ketensamenwerking (De Maasketen) aangegaan met de aannemers Maasveste Berben Bouw uit Sint Odiliënberg en Smeets Vastgoed Service uit Maastricht. De reparatieverzoeken van de huurders van beide corporaties worden door het Klantcontactcentrum ROSA (KCC) opgenomen en afgehandeld. MW en WBG wilden inzicht krijgen in wat er op dit moment nog niet goed gaat en wat er verbeterd kan worden met betrekking tot de samenwerking binnen de Maasketen met de nadruk op de klanttevredenheid bij contact en reparatiemeldingen.

Doelstelling, managementvraag & onderzoeksvraag

De doelstelling van dit onderzoek was:

De klanttevredenheid op de gebieden van de processen (efficiency) “klantcontact” en “reparatieonderhoud” verder verbeteren bij Maaskant Wonen (MW) en Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) met betrekking tot het Niet Planmatig Onderhoud (NPO).

Uit bovenstaande doelstelling vloeide de volgende managementvraag voort:

Hoe kan MW en WBG op het gebied van de ketensamenwerking “De Maasketen” de klanttevredenheid met betrekking tot het klantcontact en reparatieonderhoud in de toekomst verbeteren en interne processen stroomlijnen (efficiency) om de algehele workload bij de woningcorporaties te verminderen en de klant een betere dienstverlening te bieden?

Vervolgens was de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Welke acties en maatregelen moet MW en WBG ondernemen om de klanttevredenheid op het gebied van het klantcontact en reparatieonderhoud met behulp van de ketenpartners blijvend te verbeteren?

Methode van onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd volgens een trechter methode. Dit betekent dat er eerst breed gekeken is volgens observatieonderzoek naar de werkwijze van de verschillende betrokkenen partijen. Vervolgens heeft een referentieonderzoek plaatsgevonden waarbij een drietal woningcorporaties geïnterviewd zijn. Aan de hand van een secundaire-analyse is gekeken naar de gegevens van het klanttevredenheidsonderzoek van 2016. Tenslotte is een kwalitatief onderzoek met diepte-interviews met de huurders van beide corporaties uitgevoerd. Bij de steekproef is gekozen voor een evenredige verdeling tussen de twee corporaties op basis van het aantal verhuureenheden en reparatiemeldingen. In totaal zijn er 26 huurders geïnterviewd, waarvan 17 van MW en 9 van WBG.

Resultaten

Uit het observatieonderzoek bleek dat de huurder het laagdrempelige contact met de opzichter waardeert. De interviews met de ketenpartners lieten blijken dat de uitgebreide informatieverwerking in verschillende systemen zowel bij de ketenpartners als ook bij de woningcorporaties niet zorgt voor workload vermindering. Daarnaast stelden zij dat de huurders het contact met één aanspreekpunt bij reparatieverzoeken zeer waarderen. Na aanleiding van het referentieonderzoek komt naar voren dat een deel van de geïnterviewde corporaties het gevoel heeft minder grip op het gehele proces te hebben. Gesteld wordt een snel procesverloop bestaat uit weinig schakels. Daarnaast is in de ogen van de huurder de corporatie altijd het eerste aanspreekpunt. Dit maakt corporatiepersoneel onmisbaar. Verder speelt de mate van eigenaarschap van de ketenpartner voor het woningbestand van de corporatie en een voldoende informatie uitwisseling een belangrijke rol bij de dienstverlening aan de huurder. Uit de secundaire analyse

blijkt dat de huurder een mismatch tussen verwachting en beleving ervaart. Dit uit zich bij de huurders van MW in grotere mate als bij de huurder van WBG. Lange wachttijden en onvoldoende communicatie ervaart de huurder als grootste bronnen van ergernis.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de reparatiemelding de belangrijkste touchpoint tussen huurder en corporatie is na verhuring. Dit betekent dat de reparatiemelding een cruciale moment is om de klanttevredenheid te managen. Op dit moment is de belangrijkste beïnvloeder van de klanttevredenheid het KCC. Verder is gebleken dat de huurders van beide corporaties dezelfde problemen ervaren, maar hiermee verschillende omgaan. Dit zorgt voor een verschil in de beoordeling van de klanttevredenheid.

Gebleken is dat de huurder als volwaardige deelnemer binnen het proces gezien moet worden. Bij de kwaliteitscontrole wordt vooral op dienstverleningsniveau naar het proces gekeken en in mindere mate naar de door de huurder ervaren dienstverlening. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat een snel procesverloop uit weinig schakels bestaat. Korte lijnen voor de huurder verhogen het huurdersgemak. Daarbij is het van belang om de verwachtingen van de huurder te kennen. Op dit moment is er met name bij de huurders van MW een discrepantie tussen de verwachtingen en waargenomen prestaties. Huurders creëren hun verwachtingen aan de hand van de ervaren dienstverlening uit het verleden. Bij WBG komen de huurdersverwachtingen sterker overeen met de huidige waargenomen prestaties, omdat zij een ander referentiekader hebben.

Uit de interviews met de huurders komt verder naar voren dat de huurder communicatie over het meldingsverloop mist. Duidelijke communicatie naar alle betrokkenen is de basis voor een snelle doorlooptijd en een soepel verlopende ketensamenwerking. Informatieverstrekking en gebruiksgemak blijken daarbij de belangrijkste aspecten waar de huurder waarde aan hecht. De huidige informatiesystemen en informatieverwerking levert op dit moment nog onvoldoende informatie op om de huurder adequaat te woord te kunnen staan. De huurder wil op inhoudelijk niveau contact hebben met begrip en kennis van zijn persoonlijke situatie. Deze manier van klantcontact blijkt veel invloed op de klanttevredenheid uit te oefenen.

Conclusie & Aanbevelingen

Om de klanttevredenheid met betrekking tot de ketensamenwerking bij beide corporaties blijvend te verbeteren is het noodzakelijk om de klant centraal te stellen. Dit betekent:

- **Processchakels verminderen**
Voor de huurder blijft de corporatie altijd het eerste aanspreekpunt bij problemen. Het KCC blijkt daardoor een extra schakel te zijn die daarnaast ook veel invloed heeft op de klanttevredenheid en de doorloopsnelheid. In het huidige systeem is de informatie met betrekking tot een melding te zeer versnipperd over de verschillende partijen. Hierdoor is bepaalde informatie moeilijk terug te vinden of kan zelfs verloren gaan. Door informatie te archiveren op één centrale plek kan de huurder adequaat en met kennis van zaken te woord gestaan en geholpen worden. Als de meldingsaanname weer intern bij de corporatie opgepakt wordt, wordt de communicatielijn voor de huurder verkort en beschikt deze over een voor hem duidelijk aanspreekpunt met alle proceskennis.
- **Klachtenmanagement**
Structureel en breed klantcontact waarbij de huurder één aanspreekpunt bij eventuele meldingsproblemen en klachten wordt geboden, zorgt voor meer grip op het proces en daarmee de invloed op de klanttevredenheid van de huurder. Het voor de huurder beschikbaar stellen van een medewerker service en klacht, die beschikt over alle noodzakelijke informatie en contacten om voorkomende problemen op te lossen verhoogt het door de huurder gewenste

communicatiegehalte en monitort en managet tegelijk de verwachtingen van de huurder op het proces.

- Communicatie met de huurder vooropstellen
Het 'One call does it all!'-principe wordt door de huurder gewaardeerd, maar hij verlangt vooral naar concrete informatieverstrekking over het verloop van zijn melding. Door in te zetten op informatieverstrekking naar de huurder kan begrip worden gekweekt voor een eventuele langere afhandelingstermijn. Dit situatiebegrip zal de klanttevredenheid ten goede komen doordat vanaf het begin van de melding de verwachting van de huurder kan worden gestuurd.

Met in achtneming van de fusie tussen beide corporaties zal bij het bevorderen van de klanttevredenheid moeten worden rekening gehouden met het managen van de klantverwachting van de huurders van beide corporaties om optimaal resultaat te kunnen behalen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	9
1.1 Achtergronden.....	9
1.1.1 Maaskant Wonen	9
1.1.2 Woningbeheer Born-Grevenbicht	10
1.1.3 Ketensamenwerking 'De Maasketen'	11
1.2 Aanleiding	13
1.3 Managementvraag & Doelstelling.....	14
1.4 Processtromen.....	15
1.5 Eindproduct	16
1.6 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	17
2.1 Rapporten	17
2.2 Artikelen	19
2.3 Boeken	20
2.4 Modellen.....	23
2.5 Conceptueel model	23
Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethodiek.....	25
3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	25
3.2 Toelichting onderzoeksmethoden.....	26
3.3 Kwalitatief onderzoek.....	26
3.3.1 Populatie.....	26
3.3.2 Steekproef	27
3.3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	27
Hoofdstuk 4. Kwalitatief onderzoek.....	28
4.1 Observatieonderzoek	28
4.2 Interviews ketenpartners	28
4.3 Referentieonderzoek.....	28
4.4 Secundaire analyse	29
4.5 Interviews huurders.....	30
4.5.1 Resultaten huurders MW	30
4.5.2 Resultaten huurders WBG	33
4.5.3 Conclusie.....	35
Hoofdstuk 5. Conclusie & Aanbevelingen	36
Nawoord	40

Bronnen	41
Bijlagen	42
Bijlage 1. Onderzoeksplan	43
Bijlage 2. Resultaten observatieonderzoek.....	64
Bijlage 3. Gespreksgids referentieonderzoek & interview ketenpartners	67
Bijlage 4. Resultaten referentieonderzoek.....	68
Bijlage 5. Resultaten secundaire analyse	78
Bijlage 6. Kwalitatieve diepte-interviews ketenpartners	82
Bijlage 7. Uitnodiging deelname onderzoek.....	89
Bijlage 8. Gespreksgids huurders	90
Bijlage 9. Digitale bijlage resultaten interviews huurder MW	
Bijlage 10. Digitale bijlage resultaten interviews huurder WBG	

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1. Organogram Maaskant Wonen	10
Figuur 2. Organogram Woningbeheer Born-Grevenbicht.....	11
Figuur 3. Klantstructuur KCC Rosa.....	13
Figuur 4. Processtromen Reparatieonderhoud	15
Figuur 5. P8-model van A. de Beer (De Beer, 2000)	21
Figuur 6. Hiërarchie Customer Advocacy (Foster, 2014).....	22
Figuur 7. Conceptueel model Klanttevredenheid bij ketensamenwerking.....	24
Figuur 8. Model klanttevredenheid bij ketensamenwerking	36
Tabel 1. Deelvragen onderzoek.....	25
Tabel 2. Quotasheet	27
Tabel 3. Realisatie Quotasheet.....	30

Hoofdstuk 1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding tot het onderzoek en de managementvraag. Verder worden belangrijke begrippen geoperationaliseerd en de gevolgde werkwijze omschreven. Als laatste wordt er een vooruitblik op het rapport gegeven.

1.1 Achtergronden

Doordat het vraagstuk van dit rapport niet alleen over de opdracht gevende partijen gaat, maar om meerdere partijen worden de betrokken partners en organisaties in deze paragraaf omschreven.

1.1.1 Maaskant Wonen

Maaskant Wonen (MW) is een maatschappelijke onderneming die opereert binnen de sociale huursector in de kernen Stein en Elsloo van de gemeente Stein. Sociale huur wil zeggen dat de woningstichting 90% van de woningen verhuurt aan huishoudens met een maximaal verzamelinkomen van € 36.165,- (prijspeil 2017). Maaskant Wonen heeft een totaal woningbestand van 1.850 woningen. Dit bestand bestaat uit goedkope woningen, betaalbare woningen en dure woningen. In totaal heeft Maaskant Wonen een totaal marktaandeel van 70% binnen de huursector in de gemeente Stein. (Maaskant Wonen, 2015)

Missie

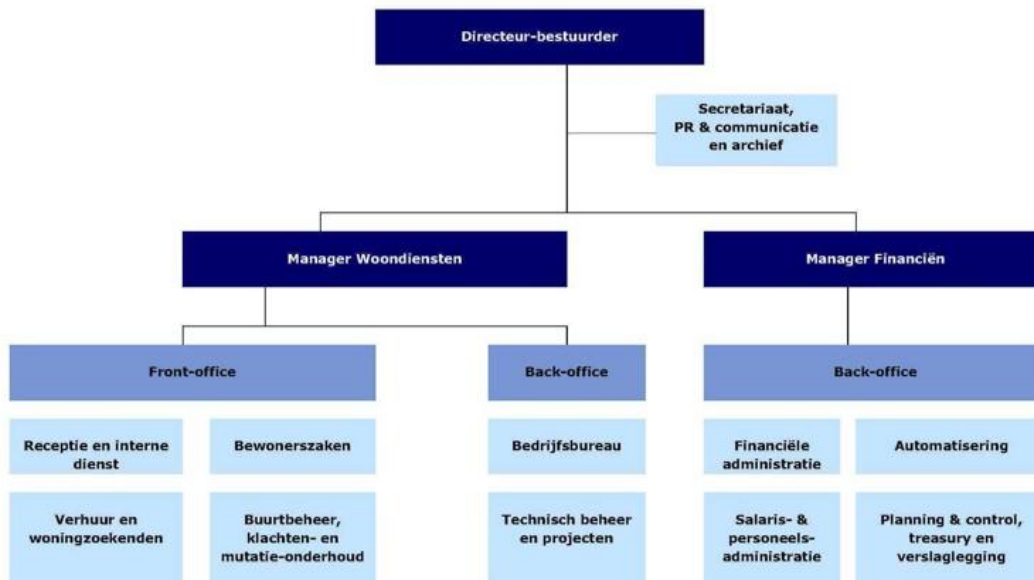
Maaskant Wonen biedt kwalitatief goede en betaalbare huisvesting in een prettige, schone en veilige omgeving aan mensen die een beroep doen op een sociale huurwoning in de gemeente Stein. Wij vinden het belangrijk dat onze klanten tevreden zijn en in Maaskant Wonen een betrouwbare partner zien. (Maaskant Wonen, 2015)

Visie

We doen ons werk vanuit een hoog ambitieniveau en met een compacte organisatie die slagvaardig en wendbaar is. De afstand tot onze klanten is klein. Dit werkt naar twee kanten: de klant weet ons eenvoudig te vinden en wij zoeken de klant gemakkelijk op. We hechten veel waarde aan een persoonlijke benadering. Daardoor weten we wat er speelt en wat de klant beweegt. In ons contact met klanten zijn we respectvol, open en eerlijk en bieden we ruimte voor keuzes. De klant weet immers het beste wat goed voor hem is.

Het motto dat uit bovenstaande missie voortvloeit is: 'Samen verantwoordelijk!'. Hiermee wil Maaskant Wonen aangeven dat klantgericht werken centraal staat. Hieronder verstaat zij:

- Kwaliteit van de dienstverlening meten aan de tevredenheid van de huurders;
- Passende prijs en kwaliteitverhouding voor de doelgroep;
- Klantgerichtheid;
- Optimalisatie van de bedrijfsvoering;
- Een gedeelde verantwoordelijkheid samen met de huurders;
- Intensiveren van samenwerkingsverbanden met stakeholders.



Figuur 1. Organogram Maaskant Wonen (Maaskant Wonen, 2015)

1.1.2 Woningbeheer Born-Grevenbicht

Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) is een maatschappelijke onderneming die opereert binnen de sociale huursector in de gemeente Sittard-Geleen. WBG opereert binnen het stadsdeel Born in de kernen Born, Buchten, Grevenbicht en Holtum. De stichting heeft in totaal 850 woningen.

Missie

Wij zijn een sociaal vastgoedbedrijf met een maatschappelijke opgave. Ons voornaamste doel is om passende woningen te bieden, primair voor mensen die daar zelf onvoldoende in kunnen voorzien. Daarnaast willen we bijdragen aan een prettige leefomgeving. (Born-Grevenbicht, 2016)

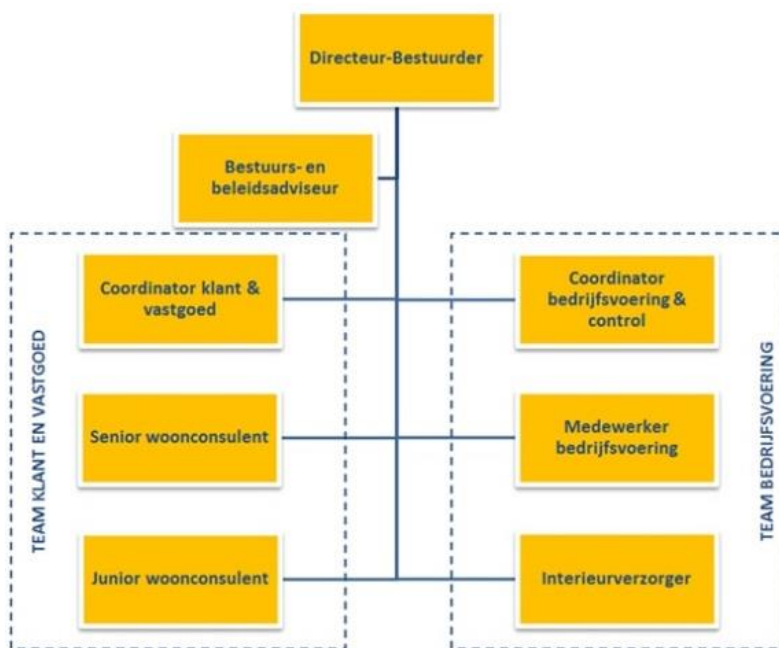
Visie

We zijn een financieel gezonde organisatie met sterke en korte lijnen naar onze huurder. We zetten in op meer maatwerk en meer keuzevrijheid. Tevens blijven we zorgen voor huurwoningen met een goede prijs-kwaliteitverhouding en werken we efficiënt. We zijn sociaal actief betrokken en investeren in een prettige woon-en leefomgeving.

Als professioneel bedrijf gaan we respectvol met elkaar, partners en huurders om en verwachten dit ook van hen. Openheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid zijn daarbij leidend.

We zijn waakzaam voor onze beperkte slagkracht, de steeds complexere omgeving waarin wij opereren en de kwetsbaarheid van de organisatie. Door samenwerking met andere corporaties en partijen en door heldere keuzes te maken, geven we antwoord op deze uitdaging.

Het organogram van Woningbeheer Born-Grevenbicht ziet er als volgt uit.



Figuur 2. Organogram Woningbeheer Born-Grevenbicht (Woningbeheer Born-Grevenbicht, 2013)

Vanuit het ontstaan van de ketensamenwerking zijn beide woningcorporaties nauwer met elkaar gaan samenwerken. Door deze samenwerking is de behoefte ontstaan om uiteindelijk samen als één corporatie verder te gaan. Een fusie tussen beide partijen staat gepland voor 1 januari 2018.

1.1.3 Ketensamenwerking 'De Maasketen'

In 2016 zijn Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht een ketensamenwerking aangegaan met Maasveste Berben Bouw en Smeets vastgoedsservice. Deze samenwerking heeft de naam Maasketen gekregen. Samen hebben zij het doel om aan de klant (de huurders van de woningcorporaties) een excellente service op het gebied van dagelijks onderhoud te bieden.

Hieronder verstaan zij het volgende:

- De huurder in één keer helpen (one call does it all!);
- De huurder op de hoogte houden;
- Elkaar op de hoogte houden;
- De melding is pas afgehandeld als de huurder tevreden is;
- Elkaar scherp en alert houden;
- Successen samen delen;
- Klachten serieus nemen.

In de volgende paragrafen worden de verschillende ketenpartners nader toegelicht.

1.1.3.1 Maasveste Berben Bouw

Maasveste Berben Bouw (MBB) is een Limburgs aannemersbedrijf dat sinds 1859 werkzaamheden verricht met betrekking tot ontwikkelen, bouwen en beheren van individuele woningen en woningbouwcomplexen. Daarnaast houden zij zich bezig met financiering, realisatie en onderhoud.

MBB bestaat uit een bouw- en een service beheerafdeling met in totaal 40 medewerkers. De afdeling service en beheer houdt zich bezig met: service en onderhoud en verzekerd schadeherstel.

Onder service en onderhoud vallen niet-planmatig onderhoud (NPO), planmatig onderhoud (PO) en mutaties, waaronder het vervangen of repareren van hang- en sluitwerk, keukens, sanitaire ruimtes, kozijnen en deuren.

Maasveste Berben Bouw staat voor:

- klantgerichte aanpak;
- snel verhelpen van problemen;
- kort lijnen;
- vast aanspreekpunt.

MBB biedt zakelijke service- en onderhoudsdiensten aan woningcorporaties, (zorg)instellingen, beleggers, bedrijven, verenigingen van eigenaren en hun beheerders. Daarnaast heeft MBB ervaring in ketensamenwerking en ketenintegratie. Meerdere corporaties hebben contracten met MBB als ketenpartner op het gebied van NPO. MBB heeft speciaal hiervoor een systeem ingericht waarin de KPI's die gezamenlijk zijn afgesproken, kunnen worden gemonitord.

1.1.3.2 Smeets Vastgoedservice

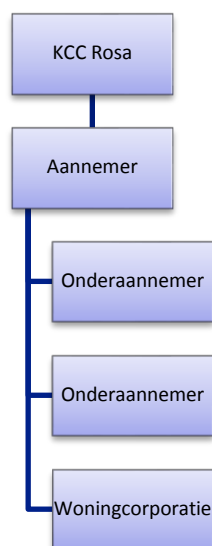
Smeetsvastgoedservice (SVS) is onderdeel van de VB Groep en maakt gebruik van diverse partners waaronder onderaannemers, klant contact centra, woningcorporaties en Smeets Bouw en Van Heur Bouw & Onderhoud. Daarbij blijven alle betrokken partijen zelfstandig en verantwoordelijk voor het eigen resultaat.

Vakmanschap staat bij SVS centraal. Breed inzetbare medewerkers die kennis van diverse disciplines hebben om taken in één keer adequaat te kunnen uitvoeren. Daarnaast zet SVS in op duurzame relaties op lange termijn. Hierbij ligt de nadruk op persoonlijke serviceverlening en een sterke band met de klant, medewerkers en partners.

1.1.3.3 Klant Contact Centrum Rosa

Het Klant Contact Centrum Rosa (KCC), opgezet door MBB en SVS, neemt binnenkomende calls van huurders van de aangesloten woningcorporaties aan. De nadruk hierbij ligt op reparatie, onderhoud, service en afspraken.

Het KCC is een zelfstandige onderneming. Binnen het KCC werken beide aannemers (MBB en Smeets) samen met andere bedrijven (onderaannemers) die namens hen werkzaamheden en diensten leveren. De opdrachten voor de aannemers en onderaannemers komen binnen via de huurders van de aangesloten woningcorporaties.



Figuur 3. Klantstructuur KCC Rosa (Bron: Smart Contact Agent Rosa B.V.)

Voor het KCC is het belangrijk om de bij hun aangesloten aannemers en onderaannemers zo veel mogelijk tijd te besparen door op een efficiëntere manier werkzaamheden te organiseren en te plannen. Het hoofddoel van het KCC is dan ook om de aannemer maar zeker ook de huurder en de woningcorporaties te ontzorgen.

Het KCC neemt de telefoon aan van de binnenkomende reparatie-calls van de verschillende woningcorporaties. Deze zijn:

- Heemwonen Kerkrade
- Servatius Maastricht (via front-office medewerker)
- ZOwonen Sittard-Geleen
- Wonen Limburg
- Woningvereniging Nederweert
- Maasketen, te weten Maaskant Wonen Stein en Woningbeheer Born-Grevenbicht

1.2 Aanleiding

Met ingang van maart 2016 is Maaskant Wonen samen met Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) een ketensamenwerking (De Maasketen) aangegaan met de aannemers Maasveste Berben Bouw uit Sint Odiliënberg en Smeets Vastgoed Service uit Maastricht. De reparaties van de huurders van beide corporaties wordt door het KCC opgenomen en afgehandeld.

Klanttevredenheid wordt in de corporatiebranche steeds belangrijker en de huurder is de belangrijkste stakeholder van de corporatie. Uit eerder onderzoek van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH¹) is gebleken dat de klanttevredenheid met betrekking tot klantcontact en reparatieonderhoud (RO) bij Maaskant Wonen het afgelopen jaar, sinds de invoering van het KCC, van 7.8 naar 7.6 gedaald is. WBG kent momenteel een klanttevredenheid van 8.2. De doelstelling van MW en WBG is om in 2017 op beide onderdelen gemiddeld een 8,1 te scoren.

¹ Het KWH maakt de kwaliteit van corporaties vanuit het huurdersperspectief inzichtelijk door keurmerken en (sector)onderzoeken.

De ketensamenwerking heeft als doelstelling de workload bij de woningcorporaties te verminderen. Sinds de invoering is de workload, met name aan de kant van Maaskant Wonen, niet verminderd. Door nog onbekende redenen blijven huurders rechtstreeks contact opnemen met de corporatie in plaats van het KCC. Daarnaast is de opzichter nu veelal bezig met het corrigeren van gemaakte fouten die zijn ontstaan bij het afhandelen van reparaties door ogenschijnlijke miscommunicatie van het KCC of een van de andere ketenpartners. De beschreven situatie is bij Maaskant Wonen sterker aanwezig dan bij WBG, alhoewel bij WBG ook nog stappen tot vermindering van de workload genomen kunnen worden.

MW en WBG willen inzicht krijgen in wat er op dit moment nog niet goed gaat en wat er verbeterd kan worden met betrekking tot de samenwerking binnen Maasketen en de klanttevredenheid bij reparaties. Hierbij gaat het ook om de samenwerking tussen de verschillende ketenpartners zo constructief mogelijk te laten verlopen (efficiency). Om dit te kunnen bewerkstelligen is het noodzakelijk om intern bij de verschillende partijen te onderzoeken welke processen noodzakelijk verbeterd moeten worden voor een effectieve samenwerking.

1.3 Managementvraag & Doelstelling

Om een zo goed mogelijk advies te kunnen geven, is het van belang dat het probleem en het doel van het onderzoek in kaart wordt gebracht. Van hieruit kan worden bepaald waar de nadruk met betrekking tot het advies ligt.

Managementvraag

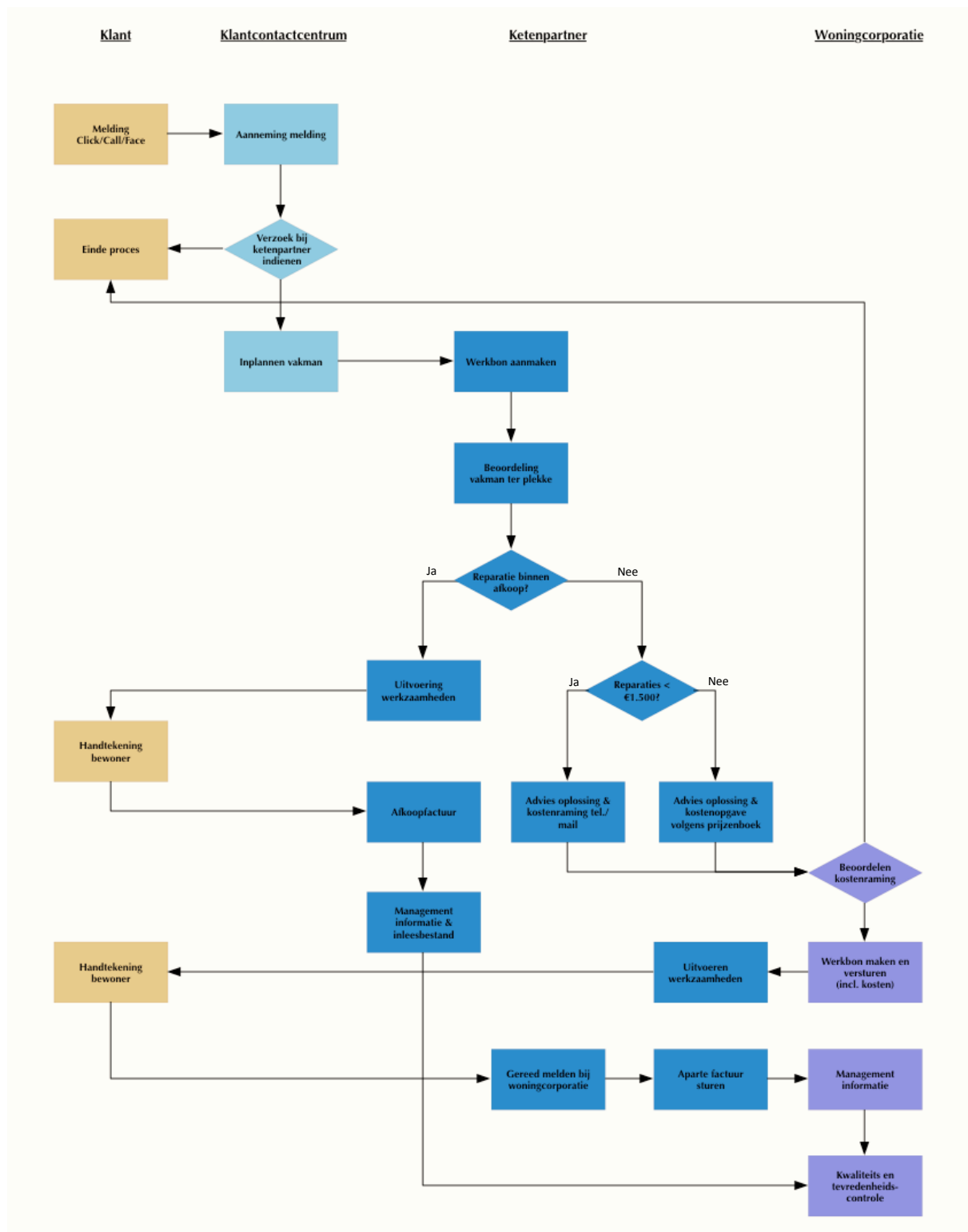
Hoe kan MW en WBG op het gebied van de ketensamenwerking “De Maasketen” de klanttevredenheid met betrekking tot het klantcontact en reparatieonderhoud in de toekomst verbeteren en interne processen stroomlijnen (efficiency) om de algehele workload bij de woningcorporaties te verminderen en de klant een betere dienstverlening te bieden?

Doelstelling

De klanttevredenheid op de gebieden van de processen (efficiency) “klantcontact” en “reparatieonderhoud” verder verbeteren bij Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht met betrekking tot het Niet Planmatig Onderhoud (NPO).

1.4 Processtromen

In onderstaand figuur zijn de aan dit onderzoek gerelateerde belangrijkste processtromen van het RO in een stroomdiagram weergegeven.



Figuur 4. Processtromen Reparatieonderhoud

1.5 Eindproduct

Het eindproduct is een integraal advies aan de hand van deze scriptie. Dit advies dient betrekking te hebben op het bevorderen van de klanttevredenheid van de huurders van WBG en MW binnen de themagebieden “klantcontact” en “reparatieonderhoud”. Het advies zal tot stand komen door middel van een kwalitatief onderzoek en een analyse van de al aanwezige informatie van de klanttevredenheidsonderzoeken bij de partijen binnen Maasketen. Informatie voor het onderzoek wordt verkregen door bestaande literatuur en interne managementinformatie. Het onderzoek vindt plaats aan de hand van diepte interviews met klanten, medewerkers en ketenpartners. Daarnaast worden zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve gegevens van de klanttevredenheidsonderzoeken geanalyseerd. Voor de opdrachtgever moeten het advies en de maatregelen in de praktijk uitvoerbaar zijn en daadwerkelijk effect op de klanttevredenheid van de klanten van MW en WBG hebben.

Het onderzoeksrapport moet inzicht geven in de kwaliteitsverbetering op het gebied van klantcontact en reparatieonderhoud. Verder moet het rapport advies geven over het implementeren van maatregelen om een kwaliteitsverbetering in de dienstverlening naar huurders van WBG en MW te kunnen doorvoeren.

1.6 Leeswijzer

De structuur van het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek ingekaderd. Daarbij wordt het onderwerp klanttevredenheid met betrekking tot ketensamenwerking vanuit verschillende theorieën en invalshoeken bekeken. Uiteindelijk is aan de hand van deze informatie het conceptueel model van dit onderzoek opgesteld. Hoofdstuk 3 geeft een toelichting op de toegepaste onderzoeksmethodiek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de verschillende aspecten van dit onderzoek omschreven en in hoofdstuk 5 worden de conclusies welke voortkomen uit het onderzoek omschreven. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag aan de hand van de deelvragen beantwoord en worden er aanbevelingen gegeven.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingekaderd. Daarbij wordt het onderwerp klanttevredenheid met betrekking tot ketensamenwerking vanuit verschillende theorieën en invalshoeken bekeken. Uiteindelijk is aan de hand van deze informatie het conceptueel model van dit onderzoek opgesteld.

2.1 Rapporten

Limburgse Ketensamenwerking in de Versnelling

Het rapport van het Platform Ketensamenwerking Zuid (Van der Veen, Zuthof, Reiner, & Noordhuis, 2013) geeft inzicht in verschillende problemen die ontstaan bij het aangaan van een ketensamenwerking. Deze problemen worden aan de hand van verschillende invalshoeken door medewerkers van organisaties die actief betrokken zijn bij een ketensamenwerking besproken.

Een van de vragen die gesteld wordt binnen dit rapport is: wat wil de (toekomstige) huurder en hoe kan daarop worden geanticipeerd met betrekking tot woonlasten, wooncomfort en passende woonvormen bij de actuele levensfase. Hiervoor is het van belang om de gebruiker centraal te stellen. Als keten bestaat er de optie om samen diensten voor de klant aan te bieden, bijvoorbeeld in een woonleaseconstructie. Daarnaast is het van belang om te veranderen van kostprijsfocus naar focus op toegevoegde waarde voor de klant. Hierdoor kan een totale kostenreductie gedurende de gehele levensloop van een woning worden bereikt.

In het rapport wordt tevens ook gesteld dat veel ketens nog steeds verticaal functioneren en daarnaast iedere organisatie voor zich. Er vindt te weinig tot geen kennisdeling plaats en er is weinig transparantie bij de partijen onderling. Door de kostprijsfocus waarbij iedere partij de beste prijs wil en kosten voor de ander wil genereren, ontstaat een negatieve samenwerkingscultuur met onprettige werksfeer zonder wederzijds vertrouwen. Om hier verandering in te brengen is het noodzakelijk om de partner in een zo vroeg mogelijk stadium bij het traject te betrekken. Daarnaast is het van belang dat er inzicht is in de werkwijze en kostenopbouw van de ketenpartner. Op deze manier kunnen werkzaamheden gecombineerd en samengevoegd worden waardoor kosten verlaagd kunnen worden.

Persoonlijk vertrouwen is de basis voor een goed lopende ketensamenwerking. Organisaties in de bouw zijn nog steeds financieel gestuurd wat een afrekencultuur creëert en het hokjes denken stimuleert. Dit zorgt voor wantrouwen bij de partijen onderling. Het model Slim vertrouwen (Corvey, Link, Merrill, & Walsmit, 2012) laat zien dat kritisch vertrouwen hebben in elkaar toegevoegde waarde heeft voor een langdurig en duurzaam samenwerkingsverband. Daarbij is het van belang om niet in blind vertrouwen en goedgelovigheid te vervallen. Om onderling vertrouwen te creëren moet betrouwbaarheid als uitdaging gezien worden. Door zich als partner en als organisatie zelf betrouwbaar op te stellen zal er automatisch vertrouwen naar elkaar ontstaan wat de relatie ten goede komt. Hierdoor is het daarnaast nog noodzakelijk om basisafspraken te maken en elkaars overtuigingen te delen. Verder is het voor de samenwerking cruciaal om elkaars belangen en dilemma's te erkennen en ook verantwoordelijkheid te nemen voor eventuele misstappen.

Om een constructieve samenwerking aan te kunnen gaan zullen de betrokkenen de veranderingen van de oude naar de nieuwe situatie en de daarbij horende verliezen moeten leren accepteren. Creëren van wederzijdse acceptatie en eenduidige, duidelijke communicatie naar alle betrokkenen is de basis van het geven en ontvangen van wederzijdse transparantie en vertrouwen.

Ketentevredenheid door klantsamenwerking

Het artikel 'Ketentevredenheid door klantsamenwerking' (Paalman, 2015) gaat in op het bereiken van klanttevredenheid binnen de thematiek van ketensamenwerking. Woningcorporaties moeten zich steeds

meer richten op de oorspronkelijke kerntaken. Dit betekent dat het noodzakelijk is om van aanbodgericht naar vraaggericht te gaan werken.

Omdat de huurder de belangrijkste klant van de woningcorporatie is, is het van belang om in te zetten op een hoge mate van klanttevredenheid. In het rapport wordt dit bewonerstevredenheid genoemd. De aspecten waar bewoners waarde aan hechten en verwachtingen over ontwikkeld zijn:

- Kwaliteit;
- Gebruiksgemak;
- Informatie;
- Geld.

Om op deze aspecten op een vraaggerichte manier in te spelen worden er in het rapport een aantal adviezen gegeven. Met betrekking tot kwaliteit is het aan te raden om de bewoners in vorm van een bewonerscommissie of klankbordgroep bij beslissingen voor hun woning en complex in een vroeg stadium te betrekken. Op deze manier kan onderzocht worden welke problemen bewoners ervaren en hierop geanticipeerd worden. Deze vorm van bewonersparticipatie kan variëren van informeren tot inspraak hebben. Bewoners willen graag inspraak hebben over de vormgeving van hun woonomgeving waarmee bepaalde verwachtingen kunnen worden geschept.

Door bewoners ruim op tijd en compleet te informeren met betrekking tot werkzaamheden kunnen de verwachtingen van de bewoner worden gemanaged. Daarnaast weet de bewoner wat van hem verwacht wordt en wat hij kan verwachten. Veel bewoners zijn blij als de woningcorporatie hun wooncomfort gaat verhogen. Daarbij is wel van belang dat de bewoner een hoge mate van zekerheid geboden wordt om met een positieve verwachting mee te werken aan veranderingen. Door de bewonersbetrokkenheid in een vroeg stadium te verhogen kan de verwachting van de bewoner en daarmee de klanttevredenheid al vanaf het procesbegin gestuurd worden.

Op weg naar betere klanttevredenheid via de route van klachtenbehandeling

In het rapport 'Op weg naar betere klanttevredenheid via de route van klachtenbehandeling' (Herwig, 2013) wordt aangegeven dat als een klant met een op of aanmerking komt, het van belang is dat de medewerker bij wie deze binnen komt hiervoor open staat. Doordat deze medewerker op inhoudelijk niveau met de klant contact heeft kan grote invloed worden uitgeoefend op de klanttevredenheid. Verder is het van belang dat de medewerker bij wie de klacht binnen komt zich de tijd neemt voor de klant met zijn klacht. Hierdoor voelt de klant zich gehoord. Een luisterend oor en het tonen van begrip neemt vaak al gedeeltelijk de ontevredenheid van de klant weg. Een standaardisatie van het proces van klachtafname is niet wenselijk aangezien een persoonlijke klantrelatie voor de klanttevredenheid van groot belang is. Daarnaast is het noodzakelijk dat het klantcontact past bij de normen en waarden van de organisaties om heldere communicatie met de klant te bewerkstelligen.

Om klachten te kunnen volgen is klachtenmanagement met een bijpassend systeem wenselijk. Hier kunnen binnen gekomen klachten worden gearchiveerd en gevolgd tot de daadwerkelijke afhandeling. Daarnaast is het mogelijk om de oplossingen van problemen zowel inhoudelijk als financieel toe te voegen. Op deze manier is er grip op de stand van zaken en de voortgang van de klachtafhandeling. Verder zorgt dit ervoor dat eventuele beloftes aan de klant ook waargemaakt worden en dat de klant ook op de hoogte van de voortgang gehouden wordt.

2.2 Artikelen

Tips & inzichten voor een klantgericht reparatieproces

In het artikel van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH, 2016) wordt het belang van de klantreis omschreven. De meeste contacten tussen een woningcorporatie en de huurders gaat over reparatie-onderhoud. De klantreis hierbij omvat alle touchpoints (contactmomenten) waarbij de huurder contact heeft met de corporatie. Dit kan op allerlei manieren: horen, zien, lezen, vragen stellen etc. Uit het artikel blijkt dat het bij het onderdeel plannen van de reparatie het vaakste mis gaat voor de huurder. Met plannen wordt de termijn en dus de gehele doorlooptijd van begin van de melding tot afhandeling bedoeld. Voor de klant is daarbij belangrijk dat een tijdstip naar eigen voorkeur gekozen kan worden. Ten tweede is het voor de klant van belang dat de melding als een first time fix wordt afgehandeld. Dit is tegelijkertijd ook het belangrijkste punt waar woningcorporaties met betrekking tot klanttevredenheid kunnen scoren.

Duurzame ketensamenwerking voor woningcorporaties

In het artikel 'Duurzame ketensamenwerking voor woningcorporaties' (Agentschap NL, 2013) wordt ketensamenwerking omschreven als efficiënte en transparante samenwerking tussen partijen in een bouwproces die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het proces en het resultaat. Deze samenwerking kan zowel projectgebonden als project overstijgend plaatsvinden.

In een bewoonde omgeving zoals dit het geval is bij reparatie en onderhoud, is een andere benadering en processtructuur noodzakelijk dan bij nieuwbouw of mutatie. Bij ketensamenwerking vindt er in het algemeen een betere doorstroom van werkzaamheden plaats, doordat het gehele proces van te voren goed uitgedacht en gepland wordt. Daarnaast speelt bij deze vorm van ketensamenwerking klanttevredenheid een belangrijke rol, omdat de aannemer in bewoonde woningen opereert.

Ketensamenwerking komt tot zijn recht bij het aangaan van duurzame relaties, doordat de opdrachtgever continuïteit biedt en de uitvoerende aannemer de beste kwaliteit tegen een reële prijs levert. Daarnaast is transparantie over kosten en rendement over en weer van gezamenlijk belang.

Zes principes voor een klant gedreven procesontwerp

In het artikel 'Zes principes voor een klant gedreven procesontwerp' (De Bruin, 2015) wordt Customer Journey Management gezien als belangrijk hulpmiddel om het klantperspectief te belichten door de klantreis te vertalen naar een procesontwerp met bijbehorende werkinstructie waarmee de klantverwachting behaald kan worden. Hierbij moet de klant gezien worden als volwaardige deelnemer binnen het proces. Daarnaast moeten klanttaken duidelijk terugkomen binnen het procesontwerp. Om dit te kunnen doen is het van belang om een of meerdere klanten daadwerkelijk te betrekken bij het ontwerp van de klantreis. In het algemeen moet een procesontwerp zorgen voor processtandaardisatie en het borgen van een standaard kwaliteit voor een dienst of product. Bij Customer Journey Management richt men zich op het creëren van een optimale klantbeleving. Bij een standaard situatie wordt uitgegaan van een standaard gemoedstoestand van de klant, maar dit is vaak niet de realiteit. Hiervoor is het daadwerkelijk klantperspectief op het proces van belang om een klantproces in te richten dat gestuurd wordt op klantbeleving. Daarnaast blijken in de praktijk bepaalde stappen binnen de klantreis voor de klant belangrijker te zijn dan andere stappen. Door deze stappen te identificeren en de klantverwachtingen te overtreffen kan er invloed worden uitgeoefend op de klanttevredenheid. In het artikel wordt dit de 'WOW-norm' genoemd. Deze norm ligt op een zodanig niveau dat klanten hiermee positief verrast kunnen worden. Hierbij is het niet de bedoeling om deze norm als standaard te gebruiken, maar als een stapje extra te gebruiken om de klantbeleving te bevorderen. Door meerwaarde toe te voegen aan de processtappen die de klant belangrijk vindt voorkomt men onnodige procedures binnen andere onderdelen van het proces en voegt men meerwaarde op de plek toe, waar excellente klantbeleving wordt gecreëerd.

2.3 Boeken

Gek op gaten – Ontdek wat de klanten écht willen!

Denken vanuit gaten wil zeggen dat er gedacht wordt vanuit de toegevoegde waarde voor de klant van een product of dienst waar klanten graag iets extra's voor betalen. Denken voor de klant is daarbij niet voldoende. Een klant zal daarnaast zelden zelf met ideeën of adviezen komen. Daarom is het van belang om als organisatie zelf op de klant af te stappen en te vragen naar zijn behoeften en wensen. In het boek 'Gek op gaten' (Burgers, 2012) wordt gesuggereerd dat men het inspireren van medewerkers beter aan klanten kan over laten dan aan managers, omdat organisaties vaak in een sleur terecht komen en het klantperspectief uit het oog verliezen. Tevens wordt er gesteld dat Porter's 'stuck in the middle' (Mulwijk, 2015) moet worden vermeden. Organisaties moeten een duidelijke keuze maken met betrekking tot hun generieke concurrentiestrategie.

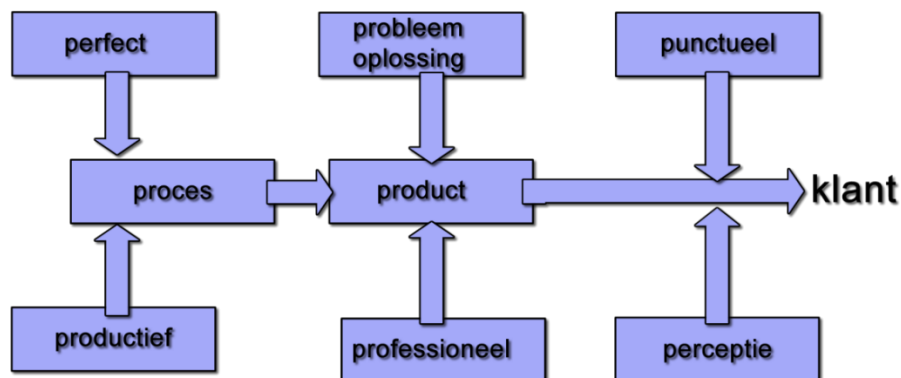
Het boek gaat verder in op het managen van de klantverwachting. Hierbij telt voor de klant niet de uiteindelijke prestatie, maar het gedrag van de mensen die de prestatie leveren. Door te voldoen aan de volgende punten kan de klantverwachting al worden overtroffen en daarmee de klanttevredenheid worden gemanaged.

- De klant centraal stellen en perfect helpen;
- Zich in de situatie van de klant verplaatsen en luisteren;
- Helder en vriendelijk communiceren;
- Respect hebben en begrip tonen;
- Betrouwbaar zijn en ook de klant vertrouwen;
- Aandacht voor de klant hebben en oprecht geïnteresseerd zijn;
- Flexibel zijn en maatwerk leveren;
- De klant sores uit handen nemen en tijd besparen;
- Klachten adequaat oplossen;
- Proactief problemen voorkomen.

De medewerker kan het verschil maken bij het beïnvloeden van de tevredenheid van de klant. Daarbij helpt het om goed te luisteren en de taal van de klant te spreken. De organisatie die zijn klanten écht helpt hoeft zich geen zorgen te maken om imago, omzet of rendement.

Klantgericht veranderen

Het boek klantgericht veranderen (De Beer, 2000) omschrijft het P8 model. Hierbij wordt gesteld dat alle activiteiten gericht zouden moeten zijn op de klant. Daarnaast komt het onderdeel klantverwachting terug in het model. Dit wordt perceptie genoemd. Hiermee wordt de klantwaarneming als ook de voorstelling en verwachting die de klant heeft bedoeld.



Figuur 5. P8-model van A. de Beer (De Beer, 2000)

Het rechter deel van het model gaat in op de klantgerichtheid van een proces terwijl met de linker kant vooral naar de mate van effectiviteit gekeken kan worden. Het P8-model is met name een analyse model voor het toetsen van de totale kwaliteit van de te leveren producten of diensten gekeken vanuit de proces kant. Het model kan op diverse niveaus worden toegepast:

- Procesniveau;
- Organisatieniveau;
- Supply-chain niveau.

Door de hoeveelheid informatie die de klant ter beschikking heeft weet hij wat hij zoekt en wil. Daarnaast verwacht de klant dat het product of de dienst die hij afneemt de oplossing is voor het probleem dat hij ervaart. Het boek suggereert dat hiervoor de organisatie zich verantwoordelijk zou moeten gaan voelen en probleemeigenaar wordt van het klantprobleem. De klant verwacht daarnaast:

- Professionaliteit van leverancier;
- Vakbekwaamheid;
- Correct gedrag;
- Duidelijke afspraken maken;
- Nakomen van duidelijke afspraken.

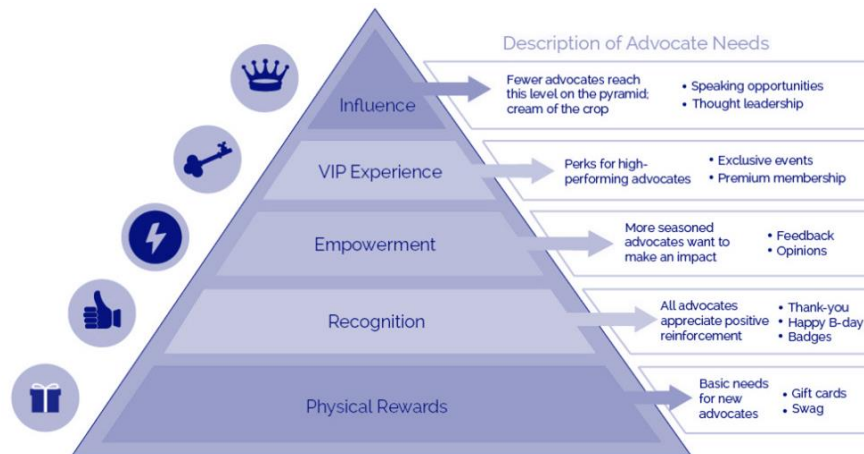
Voor genoemde punten geldt dat het bij klantgericht werken van belang is om aan deze verwachting van de klant te voldoen en aan de termijn die de klant eraan stelt, omdat die toegevoegde waarde op de klanttevredenheid heeft. Om als organisatie te kunnen voortbestaan is luisteren en klantgericht werken cruciaal om imagoschade door ontevredenheid te voorkomen.

Als jij de klant was

Volgens het boek 'Als jij de klant was' (Wuring, 2009) is klanttevredenheid te beïnvloeden door middel van customer advocacy. Bij customer advocacy staat de klant centraal. Hierbij wordt met de klant op emotioneel niveau contact gelegd en wordt gewerkt aan een constructieve relatie tussen dienstverlener en klant. Vanaf het allereerste contact zijn de volgende aspecten van belang:

- De benadering is persoonlijk;
- Terugkoppeling naar klant;
- Inlevingsvermogen tonen;
- Oprecht zijn;

- Eerlijk zijn;
- Extra adviezen en suggesties geven;
- Afspraken nakomen en proactief opstellen en reageren;
- Taalgebruik afstemmen op de doelgroep en regio;
- Vragen naar de verwachtingen van de klant.



Figuur 6. Hiërarchie Customer Advocacy (Foster, 2014)

Klanten vertellen hun ervaringen met bedrijven door. Tegenwoordig gebeurt dit niet alleen meer van mond-tot-mond maar bijvoorbeeld ook via social media. Door te voldoen aan de verwachtingen van de klant wordt een tevreden klant gecreëerd. Door bovenmatig te voldoen aan de klantverwachting wordt een customer advocate gecreëerd. Dit betekent dat de klant regelmatig iets extra's geboden moet worden wat buiten zijn verwachting valt, maar positief ontvangen wordt. In ruil krijgt het bedrijf een tevreden klant die zijn tevredenheid ook naar anderen uit. Hierdoor ontstaat een Pyramide-effect. Des te hoger de klant de Pyramide beklimt, des te meer invloeden heeft deze klant op andere klanten en mede de klanttevredenheid.

Front-Office medewerkers beschikken over de unieke faciliteit om gepersonaliseerde en betekenisvolle interacties te creëren met hun klanten. Hierdoor zijn zij van grote invloeden op de prestaties die de klant waarneemt. Daarnaast kunnen zij tegelijkertijd controleren in hoeverre aan de verwachting van de klant voldaan wordt. De feitelijke ervaring van de klant moet in overeenstemming zijn met de verwachting die de klant had, omdat de perceptie van mensen sturend is voor de reputatie van een organisatie.

“Klanten baseren hun beslissingen op onbewuste gevoelens. Uiteindelijk komt het erop neer dat hoe klanten zich voelen nadat ze met een bedrijf zaken hebben gedaan.” (Wuring, 2009)

Belangrijke sleutelbegrippen om een betekenisvolle interactie met de klant te creëren zijn:

- Dialoog;
- Betekenis en zingeving;
- Emotionele betrokkenheid;
- Emotionele verbinding.

Uiteindelijk telt elke interactie met de klant en is elk klantcontact bepalend voor de klantbevindingen en de klanttevredenheid.

2.4 Modellen

Expectancy Disconfirmation

Het Expectancy Disconfirmation model (Oliver, 2010) vergelijkt de verwachting met de daadwerkelijk waargenomen geleverde prestaties en koppelt deze aan de mate van klanttevredenheid. Door deze vergelijking ontstaat een vorm van disconfirmatie. Er zijn drie vormen van disconfirmatie:

- Positieve disconfirmatie
De waargenomen prestaties overtroffen de verwachting.
- Confirmatie
Verwachting en waargenomen prestatie komen met elkaar overeen.
- Negatieve disconfirmatie
De verwachting van de dienst komt niet overeen met de waargenomen prestatie.

ServQual

In het boek Management en organisatie (Keuning & Eppink, 2012) wordt het Service Quality model van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1988) besproken. Bij de meetprocedure van het ServQual-model wordt gekeken naar het verschil tussen de verwachte en de daadwerkelijk geleverde prestatie. Hierdoor kan de kwaliteit van de geleverde dienst worden gemeten. Het verschil tussen verwachte prestatie en geleverde prestatie wordt in het ServQual-model Gap genoemd. Het model onderscheidt de volgende vijf Gaps:

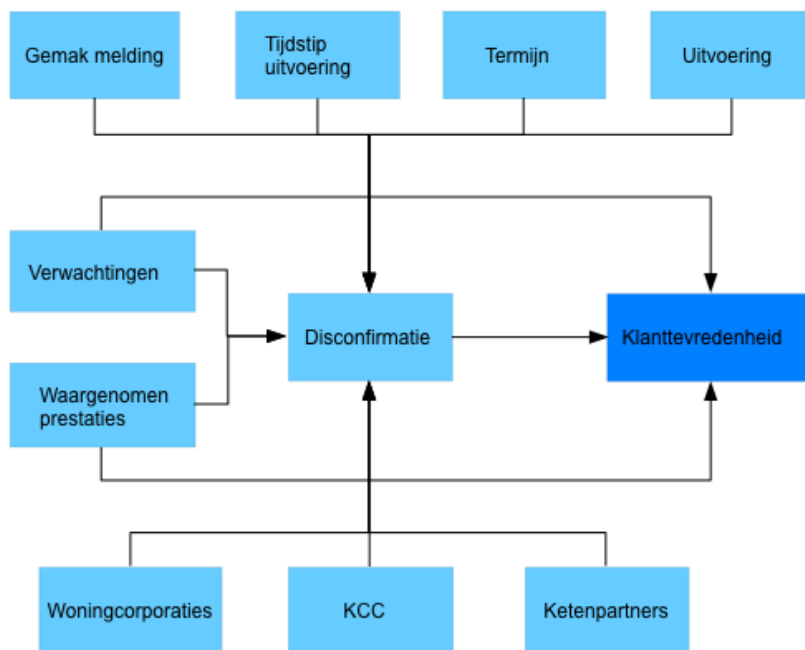
- Tastbare zaken: faciliteiten, apparatuur en personeel;
- Betrouwbaarheid: in hoeverre is de dienstverlener in staat de beloofde dienst uit te voeren;
- Responsiviteit: dit is de bereidwilligheid om klanten te helpen en snel van dienst te zijn;
- Zorgzaamheid: in hoeverre vindt de organisatie kennis en hoffelijkheid belangrijk;
- Inleven in de klant: individuele aandacht aan de klant.

Value Chain

In het boek Management en organisatie (Keuning & Eppink, 2012) wordt het Value Chain model van Porter (1985) inzichtelijk gemaakt. Dit model is een grafische weergave van de verschillende samenwerkingsverbanden binnen een bedrijf. Elke afdeling van een organisatie wordt hierin gezien als een schakel in de waardeketen van de organisatie. Met het model kunnen de waarde genererende activiteiten worden geïdentificeerd. Het model onderscheidt primaire activiteiten (ontwerpen en produceren) en ondersteunende activiteiten (realiseren van inkoop en technologie).

2.5 Conceptueel model

Met de uit dit hoofdstuk omschreven literatuur als uitgangspunt, is een conceptueel model opgesteld. Er zijn verschillende factoren die invloeden uitoefenen op de klanttevredenheid. De huurder die een klacht meldt heeft een bepaalde verwachting van de service die hem geboden wordt. Deze verwachting vergelijkt de huurder met de daadwerkelijk waargenomen geleverde prestaties. Door deze vergelijking ontstaat een verschil in vorm van disconfirmatie.



Figuur 7. Conceptueel model Klanttevredenheid bij ketensamenwerking

Verondersteld wordt dat deze disconfirmatie wordt beïnvloed door zowel de verschillende betrokken partijen, als ook door de verschillende stadia welke de klant gedurende het proces doorloopt: de klantreis. Om grip te krijgen op het beïnvloeden van de klanttevredenheid, zal moeten worden onderzocht welke factoren veel en welke factoren weinig invloed hebben op de klanttevredenheid en hoe deze in verhouding tot de verwachting en de waargenomen prestaties staan.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodiek nader toegelicht.

3.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen die voortvloeien uit de onderzoeksvraag, het theoretisch kader en het conceptueel model inclusief dataverzamelmethode toegelicht. De eerder geformuleerde onderzoeksvraag luidde als volgt:

Onderzoeksvraag

Welke acties en maatregelen moet MW en WBG ondernemen om de klanttevredenheid op het gebied van het klantcontact en reparatieonderhoud met behulp van de ketenpartners blijvend te verbeteren?

Uit de onderzoeksvraag vloeien de volgende deelvragen uit voort:

Tabel 1. Deelvragen onderzoek

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Dataverzamelmethode
Hoe kunnen interne processen met betrekking tot de klachtaanname en klachtafhandeling beter gestroomlijnd worden?	Observatieonderzoek, diepte-interviews	Directe observatie in combinatie met een gesprek met de ketenpartners waarin uitleg en toelichting kan worden gegeven. Semigestructureerde diepte-interviews met huurders.
Hoe hebben andere corporaties de klachtaanname en klachtafhandeling geregeld met betrekking tot een ketensamenwerking?	Referentieonderzoek	Semigestructureerde diepte-interviews met drie woningcorporaties die actief deelnemen aan een ketensamenwerking in Zuid-Limburg.
Hoe ervaart de klant het traject van melding tot en met de afhandeling (de klantreis)?	Secundaire-analyse, diepte-interviews	Analyseren van bestaande KWH-gegevens. Semigestructureerde diepte-interviews met huurders.
Hoe is de workload met betrekking tot klantcontact op dit moment geregeld en verdeeld?	Referentieonderzoek Diepte-interviews	Semigestructureerde diepte-interviews met drie woningcorporaties die actief deelnemen aan een ketensamenwerking in Zuid-Limburg. Semigestructureerde diepte-interviews met huurders.

Wat is de reden dat klanten nog steeds rechtstreeks contact opnemen met MW en WBG in plaats van met het KCC?	Diepte-interviews	Semigestructureerde diepte-interviews met huurders.
Hoe kan MW en WBG haar dienstverlening verbeteren met betrekking tot klantcontact en reparatieonderhoud verbeteren in samenwerking met de ketenpartners?	Diepte-interviews	Semigestructureerde diepte-interviews met huurders.

3.2 Toelichting onderzoeksmethoden

Het onderzoek gaat volgens een trechter methode plaatsvinden. Dit betekent dat er eerst breed gekeken wordt volgens observatieonderzoek naar de werkwijze van de verschillende betrokkenen en de daarbij horende mogelijk- en onmogelijkheden.

Voor het observatieonderzoek is gekozen voor het observeren van:

- Het klant contact centrum (telefoon aanname en planning)
- Smeets Vastgoed Service (planning en direct klantcontact)
- Maasveste Berben Bouw (planning en direct klantcontact)
- Opzichterswerkzaamheden reparatie onderhoud W.B.G
- Opzichterswerkzaamheden reparatie onderhoud M.W.

Vervolgens vindt een referentieonderzoek plaats waarbij een drietal woningcorporaties die opereren binnen een ketensamenwerking worden geïnterviewd. De woningcorporaties die geïnterviewd worden zijn:

- Heemwonen (Kerkrade)
- Servatius (Maastricht)
- ZOWonen (Sittard-Geleen)

Aan de hand van een secundaire-analyse wordt gekeken naar de gegevens van het klanttevredenheidsonderzoek van 2016. De antwoorden van alle open vragen van de respondenten worden gecodeerd en verdeeld volgens een zelfde themagebied om gemeenschappelijke en veel voorkomende problemen te identificeren.

Deze bovengenoemde onderzoeken moeten leiden tot een optimaal kwalitatief onderzoek waarbij tijdens de diepte-interviews gericht gevraagd kan worden naar verwachtingen en beweegredenen en bevindingen van mogelijke oplossingen.

3.3 Kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf wordt het kwalitatieve onderzoek met betrekking tot de diepte-interviews nader toegelicht.

3.3.1 Populatie

De populatie van huishoudens bestaat bij MW uit 1.850 huishoudens en bij WBG uit 910 huishoudens. In 2016 zijn bij Maaskant Wonen 1.261 reparatiemeldingen binnengekomen en bij WBG 314 meldingen. In

totaal zijn dit 1.575 reparatiemeldingen. Omdat dit onderzoek zich richt op de klanttevredenheid met betrekking tot R.O. is het van belang dat de respondenten ervaring hebben met het melden van klachten. Hierdoor wordt de populatie bepaald op 1.575 huurders.

3.3.2 Steekproef

Aangezien het niet haalbaar is om voor dit kwalitatieve interview de gehele populatie te interviewen is gekozen voor het nemen van een steekproef. Om een evenredige verdeling tussen de twee corporatie aan te houden is ervoor gekozen om op basis van VHE's en reparatiemeldingen een verhouding van twee derde (MW) en een derde (WBG) aan te houden. Daarnaast is ervoor gekozen om respondenten zowel select als aselect te kiezen. De selecte keuze betreft respondenten die bij afname van de klanttevredenheidsenquête van het KWH hebben aangegeven in contact te willen komen met de woningcorporatie. De aselecte groep respondenten zijn willekeurig gekozen binnen het totaal van reparatiemeldingen van het afgelopen jaar. In onderstaande tabel is de quotasheet te zien met de verdeling van respondenten.

Tabel 2. Quotasheet

	Maaskant Wonen	Woningbeheer Born-Grevenbicht	Totaal
Select	10	5	15
Aselect	10	5	15
Totaal	20	10	30

3.3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit te waarborgen is het van belang om middels een heldere gespreksgids met de respondent te communiceren, zodat de respondenten weet wat van hem verwacht wordt. Verder moet worden gewaakt voor sociaal wenselijke antwoorden die gegeven kunnen worden door de respondenten. Hiervoor is het noodzakelijk om de respondenten duidelijk te maken dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat het om de eigen mening, gevoelens en beweegredenen gaat. Daarbij is het van belang om de respondent een veilige omgeving te bieden waarin hij op zijn gemak gesteld is. Het interview afnemen bij de respondent thuis heeft hierbij de voorkeur.

Ten slotte is het van belang om dit onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren. Door de interviews op te nemen en letterlijk te verwerken ontstaat er weinig ruimte voor eigen interpretatie. Antwoorden worden gecodeerd aan de hand van tevoren bepaalde categorieën. Vervolgens worden deze categorieën geanalyseerd en kunnen er conclusies worden getrokken.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is het van belang dat er een minimale responsiviteit van in totaal achttien deelnemers is waarbij de verhouding respondenten van MW en WBG representatief is aan het aantal VHE's en reparatiemeldingen. De respondenten dienen vrijwillig te willen meewerken aan het onderzoek. Respondenten dienen te worden benaderd door middel van het gangbare correspondentiebeleid dat de corporatie waaronder hij valt hanteert. Door het opnemen van de interviews met opnameapparatuur kunnen de interviews op een later moment nogmaals worden beluisterd mochten er vragen of onduidelijkheden zijn.

Hoofdstuk 4. Kwalitatief onderzoek

Dit hoofdstuk omschrijft de resultaten van de verschillende aspecten van dit onderzoek.

4.1 Observatieonderzoek

Uit het observatieonderzoek (bijlage 2.) blijkt dat de kwaliteitscontrole in de laatste twee fases voor de afronding plaats vindt. Dit is terug te zien in onder andere de PDCA-cyclus. Uit het observatieonderzoek komt naar voren dat de check en de act belangrijk zijn om de klanttevredenheid te managen. De huurder waardeert het directe en persoonlijke contact met de woningcorporatie. Laagdrempelig contact in een informele setting waarbij met de huurder niet alleen over de uitgevoerde reparatie, maar ook over leefbaarheidsaspecten gepraat kan worden.

De controle vragen die standaard voor de kwaliteitsmeting gebruikt worden om het aannemerswerk te beoordelen nemen te weinig de gevoelsmatige aspecten van de huurder over de reparatie in beschouwing. Uit het observatieonderzoek komt naar voren dat deze gevoelsmatige aspecten van de huurder belangrijke kennis is voor de corporatie en van invloed is op de klanttevredenheid.

Als reparaties niet goed blijken afgehandeld is het van belang om de huurder te laten zien en voelen dat de woningcorporatie moeite doet om de klacht op te lossen. Dit kan door direct en zichtbaar actie te ondernemen. Hierdoor zijn problemen niet meteen opgelost, maar wordt naar de huurder gecommuniceerd dat zijn klachten serieus genomen worden wat de klanttevredenheid ten goede kan komen.

4.2 Interviews ketenpartners

Uit de diepte-interviews met de ketenpartners (bijlage 6.) komt naar voren dat communicatie cruciaal is. Hierbij speelt niet alleen mondelinge communicatie een belangrijke rol maar ook de interactieve informatie-uitwisseling tussen systemen en partijen. Op dit moment werken alle betrokken partijen met meerder verschillende systemen die daarnaast niet onderling met elkaar kunnen communiceren. Informatie wordt bij het gebruik van meerdere systemen vaak dubbel administratief verwerkt. Het gevolg hiervan is dat de workload niet verminderd. Doordat op dit moment diverse informatie verspreid is over verschillende systemen bemoeilijkt dit het klantgericht werken. Er is geen volledig overzicht.

Volgens SVS en MBB is het voor de huurder van belang om steeds met dezelfde contactpersonen te maken te hebben. Dit zorgt niet alleen voor continuïteit in de processen, maar ook voor continuïteit bij de huurder en een realistische verwachtingen van de huurder. Volgens de ketenpartners heeft de huurder deze duidelijkheid nodig.

4.3 Referentieonderzoek

Uit de interviews met de drie woningcorporaties (bijlage 4.) uit de regio die werken met ketenpartners komt naar voren dat de corporatie in de perceptie van de huurder altijd het eerste aanspreekpunt zal zijn. In de meeste situaties zijn reparatie – of klachtmeldingen de enige en weinige contactmomenten die de corporatie met de huurder heeft na het tekenen van het huurcontract. Hierdoor krijgt een reparatie- of klachtmelding een grote impact op het beeld dat de huurder van de corporatie heeft. Door de aanname van klachten uit te besteden aan een externe partij is er minder grip op het klantcontact. Daarnaast blijkt het inzetten van corporatie personeel onmisbaar als het gaat om leefbaarheid. Hierdoor blijft de corporatie goed op de hoogte van wat de huurder ervaart en wat er speelt in de wijk.

Om de klanttevredenheid te kunnen managen is het van belang om de verwachtingen van de huurder te kennen. Het kan voorkomen dat de huurder andere verwachtingen en voorkeuren met betrekking tot zijn

woning en woonplezier heeft als door de corporatie wordt verwacht. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een huurder eerder de voorkeur geeft aan nieuw hang- en sluitwerk als een nieuwe badkamer of keuken. Anticiperen op de huurdersbehoeften verbetert de klanttevredenheid en hoeft niet perse duurder te zijn voor de corporatie.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat een snel procesverloop uit weinig schakels bestaat. Des te meer schakels in het proces, des te minder grip is er op het gehele proces. Aannemers met eigen personeel met verschillende disciplines, zoals Breman en Wijnen hebben hierdoor een voordeel. Daarnaast verhoogd dit de afhandelingsnelheid van het proces doordat er makkelijker gepland kan worden met een snellere doorlooptijd. Verder is eigen personeel van zowel de corporatie als ook van de aannemer beter geïnstrueerd met betrekking tot het PvE en klantcontact. Een gevoel van eigenaarschap voor het woningbestand van de corporatie wordt als noodzakelijk geacht voor een goede samenwerking en het creëren van een gevoel van samenhang.

De informatiesystemen en informatie-uitwisseling zoals deze nu gebeurt blijkt onvoldoende informatie op te leveren voor het directe huurderscontact. Op het moment dat er binnen de afhandeling van de melding iets fout gaat neemt de huurder contact op met de corporatie. Het huurdersverhaal is niet concreet en compleet terug te vinden bij de corporaties. Hierdoor moet de huurder opnieuw zijn verhaal vertellen en kan de corporatie informatie over de melding niet altijd terug vinden.

Communicatie met de huurder tijdens het gehele proces is belangrijk. Des te duidelijker gecommuniceerd wordt over het verloop van de meldingsafhandeling des te tevredener zal een huurder zijn en hierdoor minder snel naar de corporatie bellen. Medewerkers die meldingen aannemen moeten niet alleen in de agenda's van de aannemer kunnen plannen, maar daarnaast ook over uitstekende communicatieve vaardigheden beschikken. Voldoende (technische) kennis en inzicht met betrekking tot klachtaanname binnen de huursector is een pré. Soms is kennis van het woningbestand wenselijk om meldingen correct en passend te kunnen afhandelen. Daarnaast moet er zelfstandig geanticipeerd kunnen worden op ad-hoc problemen zonder vast te zitten aan een strak kader of systeem. De medewerkers die meldingen aannemen kunnen compassie tonen en hebben geduld en een luisterend oor, ook voor de seniorhuurders.

4.4 Secundaire analyse

Uit de secundaire analyse (bijlage 5.) komt naar voren dat er een mismatch is tussen klantverwachting en de daadwerkelijke ervaring en beleving van de klant. Dit speelt zowel bij beide onderdelen (contact en reparatie), als ook bij beide corporaties. Hierbij moet wel vermeld worden dat de klanten van MW in grotere mate hun ontevredenheid met betrekking tot hun niet waargemaakt verwachting uiten. Dit is terug te zien in het aantal ontevreden en het gemiddelde cijfer van deze categorie. Daarnaast horen langere wachttijden bij de reparatieverzoeken tot een belangrijk ergernis van de klant. Doordat de huurder voor zijn gevoel lang moet wachten is hij geneigd opnieuw te bellen. Dit zorgt vervolgens binnen het onderdeel contact voor een hogere mate van ontevredenheid binnen de categorie 'Achter-de-veren-aan-gevoel' en tenslotte tot ontevredenheid met betrekking tot de communicatie. De klant heeft het gevoel niet te weten waar hij aan toe is. Verder moet benoemd worden dat niet alle respondenten de open vragen invullen en dat hierbij met name de ontevredenheid naar voren komt.

4.5 Interviews huurders

Deze paragraaf geeft de resultaten weer van de kwalitatieve diepte-interviews met de huurders.

In onderstaande tabel is de realisatie van de in paragraaf 3.3.2 bepaalde quotasheet weergegeven. In totaal waren er drie benaderde respondenten van MW en een respondenten van WBG die niet wilden deelnemen aan het onderzoek.

Tabel 3. Realisatie Quotasheet

	Maaskant Wonen		Woningbeheer Born-Grevenbicht		Totaal	
	Beoogd	Daadwerkelijk	Beoogd	Daadwerkelijk	Beoogd	Daadwerkelijk
Select	10	7	5	4	15	11
Aselect	10	10	5	5	15	15
Totaal	20	17	10	9	30	26

Voor de interviews is gebruik gemaakt van een gespreksgids. Deze is terug te vinden in bijlage 8. De antwoorden van de respondenten zijn zo veel mogelijk letterlijk verwerkt en terug te vinden in bijlage 9. en bijlage 10.

4.5.1 Resultaten huurders MW

In deze paragraaf zijn de antwoorden die de huurders van MW gegeven hebben samengevat weergegeven.

Gemak van de melding

De respondenten van MW geven aan dat het voor hun heel gemakkelijk is om een reparatieverzoek of een klacht te melden. Het merendeel maakt een telefonische melding, maar ook digitaal melden wordt gewaardeerd. Een eerste melding is snel gemaakt en het grootste deel van de respondenten heeft hierover meteen reactie gekregen of is teruggebeld. Hoewel dit allemaal zorgt voor een hoge mate van tevredenheid is men niet blij dat meldingen regelmatig opnieuw doorgezet moeten worden. Respondenten hebben het gevoel dat er sinds de invoering van het nieuwe systeem langere lijnen zijn. Men moet langer wachten als voorheen, het is niet duidelijk wie men aan de telefoon heeft of na een digitale melding wordt een belofte gemaakt die niet wordt nagekomen.

Respondenten geven aan dat het KCC wel snel reageert maar de daadwerkelijke actie achterblijft of vervolgstappen worden niet genomen. Daarnaast heeft men het gevoel dat men door de KCC-medewerkers niet genoeg de kans krijgt om het probleem goed te belichten. Soms is een probleem een gevolg van een ander probleem. De respondenten hebben het gevoel dat hier weinig gehoor aan gegeven wordt. Door de gevoelsmatige langere lijnen krijgen respondenten het gevoel dat klachten langer blijven liggen. Zeker bij wederkerige meldingen denkt men dat er bij het KCC weinig begrip voor de nood van de huurder is. Respondenten hebben het gevoel dat het KCC weinig kennis heeft. Men krijgt weliswaar snel een medewerker te spreken, maar wacht vervolgens lang aan de telefoon voor een antwoord. Acties worden door het KCC wel gecommuniceerd maar deze afspraken worden volgens de respondenten niet altijd even goed nagekomen.

Voor sommige respondenten van MW verloopt het meldingstraject soepel en gemakkelijk, maar het merendeel heeft kanttekeningen bij de nieuwe manier van melden. Men ervaart de KCC-medewerkers als een 'gewone' telefoniste' of zelfs als 'robotje' die zich strikt aan de regeltjes van de wet houdt. Regelmatig wordt naar het servicecontract verwezen terwijl de respondenten aangeven dat dit niets met zijn melding te maken heeft. Respondenten hebben het gevoel dat er weinig buiten de kaders gekeken wordt. Men heeft het gevoel dat er bij het KCC weinig kennis en kunde is waardoor antwoorden voor de respondenten niet altijd duidelijk zijn. De respondenten verwachten van de nieuwe manier van melding dat men

snel geholpen wordt, maar in de praktijk blijkt dit voor een groot deel van de respondenten niet zo te zijn. Men vindt het jammer dat de MW geen klachten meer zelf aan neemt of dat men de opzichter niet meer gemakkelijk kan spreken. Respondenten refereren naar vroeger en dat dit als prettiger ervaren is.

Respondenten van MW verwachten van de KCC-medewerkers een oprecht luisterend oor en een snelle doorlooptijd. Men geeft aan dat soms een stuk menselijkheid gemist wordt en contacten soms lang en stug verlopen. Enkele respondenten hebben het gevoel dat zij incapabel geacht worden om correct hun eigen situatie te kunnen opschrijven. Regelmatig wordt gerefereerd naar de oude situatie van klacht aanname. Deze wordt ervaren als beter, sneller en met kortere lijnen. Desondanks dat de respondenten vinden dat de KCC-medewerkers weinig kennis van de complexen en de regio hebben worden zij wel ervaren als behulpzaam, vriendelijk en positief.

Op de vraag wat er bij het aannemen van klachten anders zou moeten geven de respondenten aan dat communicatie een hele belangrijke rol speelt. Regelmatig blijkt het servicecontract bij het KCC een struikelblok te zijn voor de respondenten om een melding te kunnen maken. De respondenten van MW vinden dat men zich bij het KCC minder stug aan de regeltjes moet houden en meer op de hoogte moet zijn van zaken die in de omgeving van de huurder spelen. Men wil graag op de hoogte gehouden worden van de stand van zaken en niet steeds opnieuw een melding moeten maken. Begrip voor de situatie van de huurder, het eigen verhaal concreet kunnen en mogen toelichten en de sfeer goed houden is voor het verloop van een goede communicatie voor de respondenten essentieel. De tijd nemen om elkaar te begrijpen, samen denken over oplossingen en direct de klacht bij de juiste persoon kunnen melden wordt als belangrijk ervaren. De respondenten van MW verwachten persoonlijk en empathisch contact waarbij na melding het probleem verholpen wordt. Niet verplicht zijn om te bellen, maar ook gemakkelijk naar de woningcorporatie kunnen stappen wordt door de respondenten als positief ervaren.

Datum & tijdstip

Bij het maken van een afspraak verwachten de respondenten dat er gemakkelijk en snel een afspraak gepland kan worden waarbij men een keuzemogelijkheid heeft. Een klacht hoeft voor de respondenten niet op staande sprong opgelost te worden, maar dat er zoals vroeger binnen twee dagen iemand komt kijken en het probleem binnen twee weken is afgehandeld wordt wel verwacht. Deze verwachting is bij de respondenten ontstaan door de eerdere manier van klachtafhandeling.

De respondenten geven aan dat het daadwerkelijk plannen van een afspraak in de meeste gevallen snel en gemakkelijk gaat. De KCC-medewerkers houden rekening met de huurder, ook al kan niet altijd een voorkeur voor datum en tijdstip aangegeven worden. Enkele respondenten konden niet direct een afspraak plannen maar kregen te horen dat zij later terug gebeld zouden worden. Een nadeel van het plannen van afspraken vinden de respondenten de ruime bandbreedte van het plannen van een tijdstip. Dit zou wat hun betreft concreter mogen. Zodra een afspraak daadwerkelijk gepland is verloopt de verder afhandeling in veel gevallen snel en soepel.

Op de vraag wat anders zou kunnen bij het plannen van afspraken wordt aangegeven dat contact na digitale melding binnen 48 uur wenselijk is. Bij een terugbelafpraak verwacht men binnen een uur terug gebeld te worden. Ook bij dit onderdeel wordt door de respondenten aangegeven dat communicatie essentieel is. Men wil graag op de hoogte gehouden worden over de stand van zaken, niet steeds maar zelf weer moeten bellen of alle meldingen apart moeten doorgeven. Direct doorverbonden worden met de juiste persoon en concrete tijden afspreken. Als er beloftes worden gedaan vinden de respondenten dat deze beloftes nagekomen moet worden en vooral dat reparaties herstelt worden waarbij er minimaal iemand binnen een week komt kijken naar de situatie.

Termijn

De daadwerkelijke wachttijden die de respondenten hebben ervaren liggen tussen enkele dagen en een half jaar. Het merendeel van de respondenten gaf aan binnen drie weken geholpen te zijn.

De respondenten van MW geven aan dat zich in het algemeen aan de gemaakte afspraken gehouden wordt. De aannemer die naar het probleem komt kijken ziet en begrijpt in het algemeen de noodzaak en geeft dit ook bij de huurder aan. Dit creëert bij de huurder de verwachting dat zijn probleem snel opgelost wordt. De respondenten geven aan dat hun ervaring echter leert dat na dit eerste contact een langere wachttijd begint voordat het probleem wordt opgelost. Er komt iemand kijken maar daarna gebeurt er niets waardoor de verwachting van de huurder uiteindelijk niet wordt waargemaakt. Respondenten refereren aan de eerdere aannemer Meersmans. Bij deze aannemer verliep een dergelijke situatie sneller en soepeler.

Uiteindelijk blijkt dat de meldingen van de helft van de respondenten na een afspraak verholpen zijn. Bij de andere helft was dit niet het geval. Twee respondenten geven aan dat hun probleem weliswaar verholpen is, maar dat zij hierop zeer lang (ca. een half jaar) moesten wachten.

Medewerker uitvoering

De door het KCC gecontacteerde aannemers die de reparatieverzoeken van de huurders komen verhelpen, worden door de respondenten als vriendelijk en adviserend omschreven. Men heeft prettig contact met de aannemers en ervaart deze als correct, sociaal en aardig. Voor menige respondent zijn aannemers inmiddels goede bekenden. Soms houden zich aannemers niet aan beloften of afspraken. Voor de respondenten ligt hiervan de oorzaak bij de woningcorporatie. In het oog van de respondenten stuurt de corporatie de aannemer aan.

Over de uitvoeringstermijn kan een groot aantal respondenten niets specifiek melden. Een enkele respondent geeft aan dat een klusjesman voor meer gemak zou zorgen. De overige respondenten zouden een betere communicatie waarderen. Meer terugkoppeling naar de huurder en communiceren over het daadwerkelijke tijdsbestek.

Resultaat

De respondenten van MW geven aan dat het grootste deel van hun klachten uiteindelijk en al dan niet provisorisch is opgelost. Van een vierde van de respondenten is het probleem wel opgelost maar niet naar tevredenheid en van twee respondenten is het probleem nog steeds niet opgelost. Zij zijn nog in afwachting op de aannemer.

Respondenten verwijten zowel het KCC als de uitvoerende aannemers dat zij niet genoeg buiten de kaders denken. Dit bemoeilijkt de hele klachtafhandeling voor de respondenten. Men heeft niet genoeg kennis of informatie en voor allerlei onderdelen moet een andere aannemer komen wat de afwerking niet ten goede komt. Maar uiteindelijk wordt het grootste deel van de meldingen afgehandeld en is er netjes en schoon gewerkt waardoor de respondenten weinig overlast ervaren hebben.

In het algemeen spreken de respondenten van MW hun tevredenheid uit over de corporatie uit. Men is blij met de baliemedewerkers en de opzichter. Respondenten vinden het dan ook jammer dat de opzichter niet meer komt kijken naar een melding en men heeft het gevoel dat de corporatie niet meer goed op de hoogte is van de zaken die spelen. Respondenten vinden dat er nu langere lijnen zijn voordat men bij de juiste persoon is die hun verder kan en wil helpen. Voor 2016 was het gemakkelijker om een melding te maken. Tegenwoordig weten respondenten vaak niet meer wie zij aan de telefoon hebben en is dat contact onpersoonlijk. Een enkel respondent heeft slechte ervaring opgedaan met de medewerkers van MW

waardoor hij een gevoel van klantenvriendelijkheid heeft.

Respondenten geven aan het liefste rechtstreeks contact met de corporatie te hebben. Men vindt de medewerkers kortdaad en dat wordt als zeer prettig en persoonlijk ervaren.

Op de vraag welk cijfer de respondenten zouden geven aan het gehele verloop van hun melding konden drie respondenten geen antwoord geven. De cijfers die de overige respondenten gegeven hebben zorgden samen voor een gemiddelde van een 7,6.

De respondenten van MW is gevraagd hoe MW de dienstverlening en dus het gegeven cijfer zou kunnen verbeteren. Een aantal respondenten gaven aan geheel tevreden te zijn, maar geen negen of tien te willen geven. Men denkt dat er dan niets meer zou gebeuren om verder te verbeteren en geeft preventief liever een lagere beoordeling.

Wat betreft de uitvoerende aannemer zouden de respondenten graag contact via WhatsApp willen hebben. Sommige respondenten maken van deze optie al gebruik. Ook extra adviezen ter preventie van problemen of op het gebied van onderhoud worden door de respondenten gewaardeerd. Verder geeft het grootste deel van de respondenten aan dat de communicatie sterk moet verbeteren. De respondenten geven aan te willen weten wat de stand van zaken is en men wil makkelijker kunnen reageren op een eerder gedane (digitale) melding. De KCC-medewerkers zouden daarnaast meer op de hoogte moeten zijn van het huurrecht, het woningbestand van de corporatie en daarnaast niet steeds naar het servicecontract moeten verwijzen. De respondenten geven aan dat ze eerlijk en oprecht contact met een sneller doorlooptijd waarderen, zoals dit in het verleden was.

4.5.2 Resultaten huurders WBG

In deze paragraaf zijn de antwoorden die de huurders van WBG gegeven hebben samengevat weergegeven.

Gemak van de melding

De respondenten ervaren het gemak waarmee zij een melding kunnen maken als snel en gemakkelijk. Ze hebben het gevoel dat zij geholpen worden en dat men direct antwoord krijgt. Als dit niet het geval is worden ze teruggebeld. Enkele respondenten geven aan het keuzemenu in eerste instantie niet juist begrepen te hebben of vragen direct rechtstreeks aan dhr. Aarts (coördinator klant en vastgoed bij WBG) te stellen.

De meeste respondenten geven aan geen klachten te hebben met betrekking tot het maken van meldingen. De klachtaanname gebeurt op een vriendelijke manier en het maken van afspraken gaat goed. Het keuzemenu wordt als gemakkelijk ervaren, omdat de respondent het gevoel heeft direct met de juiste persoon te zijn doorverbonden. De klachtaanname wordt als vlekkeloos ervaren. Een enkele respondent geeft aan dat hij al drie weken niets meer gehoord heeft over zijn melding. Daarnaast zijn er enkele respondenten die rechtstreeks contact opnemen met de corporatie of dhr. Aarts.

De nieuwe manier van werken met een KCC wordt door de respondenten van WBG als prettig ervaren omdat men het gevoel heeft direct met de juiste persoon verbonden te zijn. Respondenten geven hierbij wel aan dat zij even moesten wachten op contact en afhandeling – een enkele zelfs twee weken, of dat zij twee keer moesten bellen. Desondanks vindt men dat meldingen snel worden opgepakt en dat zij klantvriendelijk, behulpzaam en nauwkeurig geholpen worden. Dit voelt voor de respondent prettig.

Op de vraag wat er met betrekking tot de meldingsaanname anders zou moeten konden de respondenten haast geen antwoord geven. Een enkele suggereerde dat meldingen doorgeven via internet prettig zou zijn.

Datum & tijdstip

De respondenten verwachten bij het melden geholpen te worden. Bij voorkeur komt er nog dezelfde dag iemand voor een inspectie of in ieder geval de volgende dag. Respondenten merken dat aannemers een ruime planning hanteren. Hier heeft men tot op bepaalde hoogte begrip voor, maar snelheid wordt wel geprefereerd. Een tweede keer moeten bellen of zelfs een maand moeten wachten wordt niet op prijs gesteld.

In principe ervaren de respondenten het plannen van een afspraak met een medewerker van het KCC als prettig. De huurder denkt dat hij meteen de juiste persoon aan de telefoon heeft. De respondenten vinden het gemakkelijk en bij het plannen is men flexibel. De medewerkers van het KCC denken met de respondent mee en er zijn genoeg keuzes met betrekking tot een datum. Tijden daarentegen ervaart men als minder concreet door de ruime tijdsbestekken die de aannemer hanteert. Een enkel respondent ervaart het plannen van een afspraak met een KCC-medewerker als stroef.

Op de vraag wat er anders zou moeten met betrekking tot de planning wordt aangegeven dat niet urgente meldingen een tot twee weken zouden mogen duren, maar zeker geen maand of langer. Meteen contact met de juiste persoon of afspraken in overleg met dhr. Aarts wordt als prettig ervaren.

Termijn

De tijd waarop de respondenten moet wachten op een afspraak met de aannemer varieert van twee/drie dagen tot zes weken. Het merendeel wordt binnen twee weken geholpen. Verder ervaart men dat problemen via dhr. Aarts sneller kunnen worden opgelost. De daadwerkelijk geplande afspraken met de aannemers worden volgens de respondenten altijd nagekomen. Hier ervaart men geen problemen mee. Respondenten geven aan dat meldingen niet altijd in een keer worden verholpen. Dit heeft voornamelijk te maken met een melding die bestaat uit meerdere onderdelen oftewel een melding met opvolgacties.

Medewerker uitvoering

De uitvoerende medewerkers worden door de respondenten als zeer netjes en behulpzaam ervaren. Men is correct, vriendelijk en laat alles netjes achter. Een enkel respondent heeft slechte ervaringen met een eerdere aannemer gehad waarbij de klacht niet de eerste keer verholpen is.

Op de vraag wat er met betrekking tot de uitvoeringstermijn anders zou moeten, geven respondenten aan dat zij de wachttijden op de afspraak te lang vinden en maximaal twee tot drie weken bereid zijn om te wachten. Bij dringende maar niet urgente meldingen maximaal een week. Gesuggereerd wordt om ook meer in algemeen onderhoud te investeren om reparatiemeldingen zo veel mogelijk te voorkomen.

Resultaat

Over het verloop en de oplossing geeft men aan heel tevreden te zijn, maar enkele respondenten benoemen dat andere huurders dit niet zijn. Respondenten laten ook weten dat zij bijvoorbeeld al drie weken niets gehoord hebben of dat er niet op afspraak gewerkt is, maar omdat de aannemer toevallig in de buurt was.

Met betrekking tot het resultaat geven respondenten aan dat meldingen netjes worden afgehandeld. Reparaties worden afgewerkt en opgelost naar tevredenheid, maar er zijn ook geluiden te horen van provisorische reparaties in plaats van volledig herstel. Ook hier komt het niet worden teruggebeld en geen afspraak plannen weer naar boven. Verder zijn de respondenten blij met de duidelijke antwoorden en informatie die men ontvangt en de goede oplossingen die met dhr. Aarts gerealiseerd worden.

De dienstverlening van WBG wordt als zeer goed beschouwd. Respondenten voelen zich gehoord en serieus genomen en men vindt dat WBG meestal adequaat handelt. Een enkeling vindt de oplossing die

hem geboden is niet constructief genoeg. Maar al met al ervaart men de medewerkers van WBG als open, eerlijk en vriendelijk met een luisterend oor. Verder wordt door respondenten benoemd dat men hooguit bij bijzonderheden contact heeft met de corporatie en dat men daarbij goed geïnformeerd wordt.

Tijdens de diepte-interviews is gevraagd welk cijfer de respondenten aan het gehele verloop van begin van de melding tot aan de afhandeling zou geven. Geen enkele respondent heeft hiervoor een onvoldoende gegeven. Gemiddeld is er door de respondenten een score van 7,9 gegeven. Vervolgens werd er aan de respondenten gevraagd wat WBG zou moeten doen om deze score en dus de klanttevredenheid nog te kunnen verbeteren. Een deel van de respondenten gaf aan dat zij geen noodzaak in het verbeteren zien, omdat het goed gaat zoals het nu gaat. Andere respondenten willen liever geen tien uitdelen, omdat dit stilstand zou betekenen. Uit de antwoorden van respondenten vloeiden de volgende opmerkingen voort:

- Telefonisch contact wordt als zeer prettig ervaren;
- Verbetering is alleen mogelijk als WBG alles zelf zou opmerken voordat de huurder het opmerkt;
- Mogelijkheid tot het digitaal melden van reparaties en klachten zou een idee zijn;
- Meer terugkoppeling over de stand van zaken met betrekking tot de melding naar de huurder (communicatie).

4.5.3 Conclusie

De problemen die de respondenten bij de klachtmelding en afhandeling ervaren zijn vrijwel gelijk, maar worden door de respondenten van MW anders beoordeeld als door de respondenten van WBG. De grootste verschillen tussen de twee corporaties zijn bij het onderdeel 'Gemak van de melding'. Bij MW wordt veel al een vergelijking gemaakt met het verleden. De respondenten gebruiken hun ervaringen van de klachtmelding en afhandeling van voor 2016 als referentie voor hun verwachtingen. Sinds de invoering van het KCC en het ketenpartnerschap is er voor de respondenten een duidelijk verschil ontstaan tussen verwachting en waargenomen prestatie. Dit zorgt voor ontevredenheid en een lagere beoordeling. Bij WBG zijn de respondenten in het algemeen heel tevreden. Men trekt geen vergelijking met het verleden, maar geeft ook niet aan dat de klachtafname en afhandeling tegenwoordig beter verloopt als voor 2016. De verwachtingen van de respondenten van beide corporaties zijn vrijwel gelijk. Ook bij het onderdeel termijn zijn er maar minimale verschillen. Bij MW lijkt aan de hand van de antwoorden van de respondenten de wachttijd gemiddeld ongeveer een week langer. De algemene dienstverlening van de corporaties wordt door alle respondenten vrijwel hetzelfde en als goed en tevredenstellend beoordeeld.

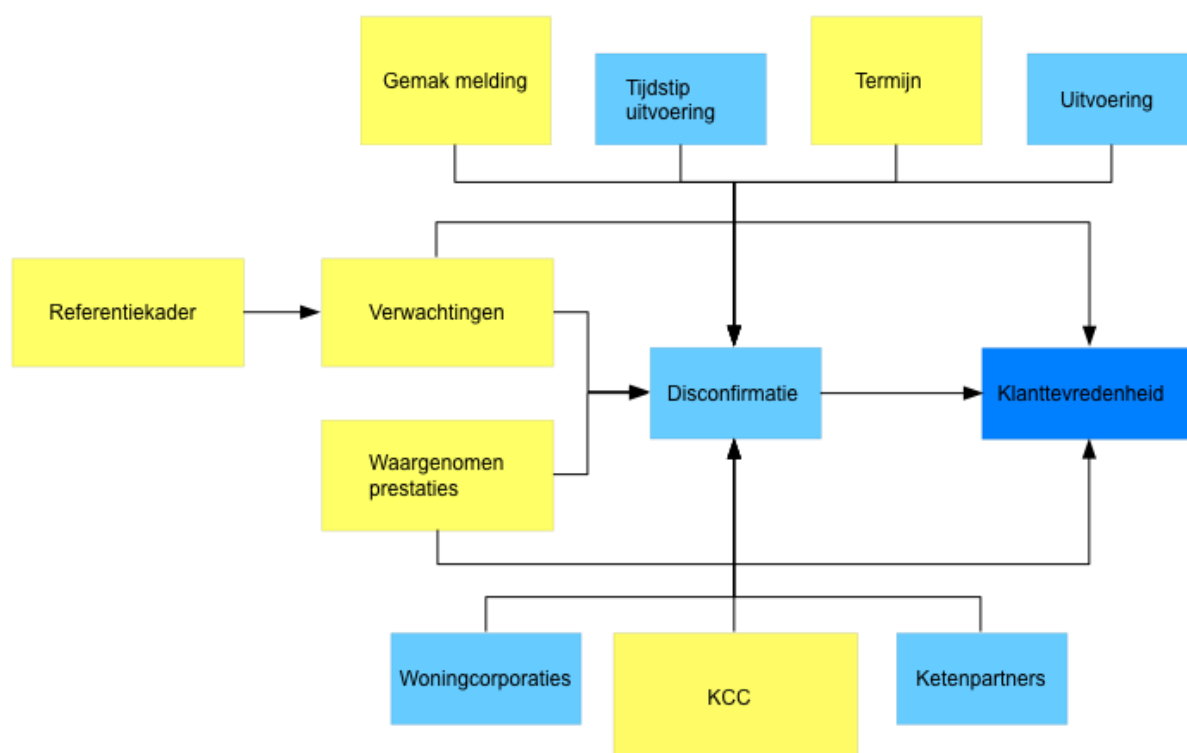
Hoofdstuk 5. Conclusie & Aanbevelingen

Dit hoofdstuk omschrijft de conclusies welke voortkomen uit het onderzoek. Om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden wordt eerst het model dat is ontstaan uit het conceptuele model nader toegelicht. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag aan de hand van de deelvragen beantwoord.

De onderzoeksvraag die aan dit onderzoek vooraf is gegaan is:

Welke acties en maatregelen moet MW en WBG ondernemen om de klanttevredenheid op het gebied van het klantcontact en reparatieonderhoud met behulp van de ketenpartners blijvend te verbeteren?

In figuur 8. is het conceptueel aangepast weergegeven. Uit dit onderzoek is gebleken dat bepaalde factoren van grotere mate van invloed zijn op de klanttevredenheid. Het verschil tussen de verwachting en de waargenomen prestaties (de disconfirmatie) bepaald de mate van klanttevredenheid. De verwachting wordt bepaald aan de hand van het referentiekader. Dit referentiekader bestaat uit ervaringen die de klant uit het verleden heeft opgedaan. Aan de bovenkant van het model is de klantreis weergegeven die de klant doorloopt van begin tot aan de afhandeling van de melding. Uit het onderzoek komt naar voren dat het eerste contact met de klant en het daarbij horende gemak van grotere invloed is op de klanttevredenheid als de planning of de uitvoering. Verder heeft ook de termijn een grotere invloed op de klanttevredenheid. Gesteld kan worden dat des te langer de wachttijd is des te meer de klanttevredenheid afneemt. In de onderste rij zijn de organisaties weergegeven die in het proces acteren. Gebleken is dat op dit moment het KCC de grootste beïnvloeder van het proces is.



Figuur 8. Model klanttevredenheid bij ketensamenwerking

Voorafgaande aan dit onderzoek zijn zes deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen worden hierna beantwoord en nader toegelicht.

Hoe kunnen interne processen met betrekking tot de klachtaanname en klachtafhandeling beter gestroomlijnd worden?

Ketensamenwerking kan zowel op financieel gebied als ook op het gebied van het verminderen van de doorlooptijd en workload vermindering voordelen hebben voor de betrokken organisaties. De organisaties MW en WBG zullen zich ervan bewust moeten zijn voor welke strategie zij kiezen: lage kosten of differentiatie. Uit dit onderzoek komt naar voren dat kostenbesparing en workload vermindering gevolgen kan hebben voor de klanttevredenheid. De klantreis, de klantverwachting en de daadwerkelijk waargenomen prestaties zijn belangrijke factoren bij het ontwerpen van een klantgericht proces. De gebruiker moet centraal gesteld worden en er moet rekening worden gehouden met het klantperspectief bij het procesontwerp. Daarnaast is het van belang om het proces met zo min mogelijk schakels vorm te geven. Des te meer schakels het proces omvat, des te minder grip is er op het gehele proces.

Hoe hebben andere corporaties de klachtaanname en klachtafhandeling geregeld met betrekking tot een ketensamenwerking?

De drie referentie corporaties hebben in het kader van de ketensamenwerking de klachtaanname en afhandeling vrijwel hetzelfde geregeld als MW en WBG. Het verschil bij ZOWonen en Heemwonen is dat zij beiden een ketenpartner hebben met een eigen intern KCC. Hierdoor komen meldingen rechtstreeks bij de aannemer terecht in plaats van een apart KCC en vervolgens bij de aannemer. Servatius neemt nog op de interne front-office de meldingen aan. Zij zetten vervolgens de melding door naar het KCC Rosa. Hierdoor blijft Servatius het eerste aanspreekpunt voor de huurder.

Hoe ervaart de klant het traject van melding tot en met de afhandeling (de klantreis)?

Er kan gesteld worden dat zowel de huurders van MW als de huurders van WBG de klachtmelding als ook de klachtafhandeling gelijk ervaren. De huurders van beide corporaties ervaren zowel dezelfde voor- als nadelen. Het verschil in het beoordelen van de klanttevredenheid door de huurder heeft ermee te maken dat waargenomen prestaties van de dienstverlening worden beïnvloed door een voor zijn gevoel betere dienstverlening in het verleden. Dit referentiekader heeft een zware impact op de klanttevredenheid van de huurder van MW.

Hoe is de workload met betrekking tot klantcontact op dit moment geregeld en verdeeld?

Theoretisch zouden alle meldingen bij het KCC binnen moeten komen om vervolgens doorgeleid te worden naar de juiste aannemer die de melding afhandelt. Hierdoor zou er een workload vermindering bij de corporaties moeten ontstaan. In de praktijk blijkt dat de klachtaanname niet altijd soepel verloopt. De huurders van WBG ervaren dit in mindere mate als de huurders van MW. Doordat huurders van MW hun problemen niet altijd naar verwachting opgelost krijgen via het KCC komen dergelijke meldingen en klachten nog steeds binnen bij MW. Hierdoor is er in veel mindere mate als verwacht een workload vermindering gerealiseerd.

Wat is de reden dat klanten nog steeds rechtstreeks contact opnemen met MW en WBG in plaats van met het KCC?

De huurder van MW refereert, bij het creëren van zijn verwachting, aan de hand van het dienstverleningsproces uit het verleden. De huurder van MW verwacht in de nieuwe situatie van de ketensamenwerking minimaal net zo adequaat en snel geholpen te worden als in het verleden. De dienstverlening van met name het KCC worden echter negatiever ervaren. Dit zorgt voor een

mismatch tussen verwachting en waargenomen prestaties. Bij WBG is dit in vele mindere mate het geval. Voor de huurders van WBG lijken de prestaties van de dienstverlening vrijwel hetzelfde te zijn gebleven waardoor men minder de noodzaak voelt om de corporatie te contacteren.

Hoe kan MW en WBG haar dienstverlening verbeteren met betrekking tot klantcontact en reparatieonderhoud in samenwerking met de ketenpartners?

Processchakels verminderen

Bij ketensamenwerking gaat het om een netwerk van partijen die elkaar steunen in de uitvoering van het dagelijkse dienstverleningsproces. Een keten bestaat altijd uit een aantal op elkaar volgende schakels. In de praktijk zorgt dit voor langere lijnen voor de huurder, omdat hij alleen bekend is met de beginschakel en bij uitvoering bekend raakt met de eindschakel. Dit maakt het eerste contactmoment voor de huurder een cruciaal moment van communicatie en informatieverstrekking over en weer. MW en WBG kunnen hun dienstverlening optimaliseren door de processchakels voor de huurder te verminderen. Aangezien voor de huurder de woningcorporatie altijd het belangrijkste aanspreekpunt is, wordt verwacht dat deze ook beschikt over alle noodzakelijke informatie en know-how. Deze taak ligt op dit moment bij het KCC die de klantverwachting niet altijd waar kan maken. Dit zorgt in de praktijk voor langere lijnen voor de klant en verminderde communicatie, omdat de informatie te veel verspreid wordt over de diverse partijen. Door het KCC zo veel mogelijk uit het proces te elimineren en de klachtaanname intern bij de corporatie op te pakken worden de communicatielijnen voor de klant verkort en wordt informatie op één plek compleet vastgelegd. De melding kan worden aangenomen door de corporatie. De corporatie zet vervolgens de melding zelf door naar het KCC. Daarnaast verwerkt de corporatie de meldingsgegevens in het eigen informatiesysteem. Voor de corporaties betekent dit in de praktijk geen workload vermindering, maar door grip op proces en communicatie met de huurder zal dit de klanttevredenheid ten goede komen. Daarnaast kan door een dergelijke oplossing door de corporatie bij problemen gestuurd worden op informatie, aangezien deze compleet en volledig in het eigen systeem terug te vinden is. Een andere optie is de afname van het product (beslisboomsysteem) in plaats van de dienst (KCC). Hierdoor kan het KCC geheel uit het proces verwijderd worden. De corporatiemedewerker kan dan zelf in de agenda's van de aannemers plannen. Dit komt de processnelheid ten goede en zorgt ook voor kortere communicatielijnen bij de corporaties.

Klachtenmanagement

Als het gaat om het verbeteren van de klanttevredenheid blijkt dat er op dit moment nog niet genoeg gekeken wordt naar de door de huurder ervaren dienstverlening. Bij de kwaliteitscontroles wordt met name gekeken naar de geleverde dienst. Door structureel en breed in contact te treden met de huurder naar aanleiding van een melding wordt het communicatiegehalte voor de huurder verhoogd. Daarnaast kunnen problemen op tijd worden getraceerd en de klanttevredenheid kan worden gemanaged. Hiervoor is een compleet informatiesysteem nodig waarbij het verloop van de meldingshistorie per adres wordt weergegeven. Bij meldingsafhandeling, die volgens de huurder niet goed is verlopen is het van belang om de huurder te laten merken en te laten zien dat zijn klacht serieus genomen wordt en dat het probleem ten slotte alsnog zo veel mogelijk naar tevredenheid wordt opgelost. Hiervoor is niet alleen telefonisch contact met de huurder maar ook persoonlijk contact noodzakelijk om invloed uit te kunnen oefenen. Op deze manier kan ook bij ontevredenheid nog gestuurd worden en klanttevredenheid uiteindelijk alsnog worden bereikt. De corporaties kunnen dit realiseren door dergelijke taken toe te voegen aan het takenpakket van de opzichters of door het creëren van een functie van een medewerker service en klacht waarbij de kwaliteitscontrole van het dienstverleningsproces centraal staat. Op deze manier is er voor de huurder één

aanspreekpunt. Daarnaast kan er bij problemen en ontevredenheid gestuurd worden om alsnog een positief resultaat naar tevredenheid van de huurder te bereiken. Een hoge klanttevredenheid levert de corporatie uiteindelijk ook een positieve beoordeling door de landelijke branchevereniging van woningcorporaties Aedes op. Dit weegt voor de corporatie zwaarder als een workload vermindering.

Communication does it all!

Binnen de ketensamenwerking staat het principe van 'One call does it all!' centraal. Uit dit onderzoek is gebleken dat de huurders vooral verlangen naar concrete informatie. Communicatie en informatieverstrekking over het procesverloop worden door de huurder verwacht. Daarbij vindt de huurder het van minder belang om vaker te moeten bellen, zolang hij op de hoogte gehouden wordt van de gang van zaken en men zich aan gemaakte afspraken houdt. De corporatie blijft voor de huurder ten allen tijden het eerste aanspreekpunt. Dit betekent dat de corporatie voor de huurder sturend is in de communicatie in het kader van meldingsaanname, -afhandeling en informatieverstrekking. Door de informatiestromen voor de huurder binnen het proces te stroomlijnen, de huurder op de hoogte te houden en bij problemen gezamenlijk naar een oplossing te zoeken, zal de afhandelingstermijn een minder zwaar gewicht krijgen bij het beoordelen van het gehele procesverloop. Door de huurder op de hoogte te houden kan begrip gekweekt worden voor een eventuele langere afhandelingstermijn. Dit situatiebegrip zal de klanttevredenheid ten goede komen doordat vanaf het begin van de melding de verwachting van de huurder kan worden gemanaged. Binnen het proces van klantcontact en reparatieonderhoud zal daarom door de corporaties meer nadruk gelegd moeten worden op 'Communication does it all!' om een gestroomlijnd proces met de ketenpartner voor de huurder te kunnen creëren en de klanttevredenheid te managen.

Nawoord

De afgelopen dertig weken heb ik intensief gewerkt aan het onderzoeken van de klanttevredenheid naar aanleiding van de in 2016 aangegane ketensamenwerking door Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht. Door de openheid van de ketenpartners, beide corporaties en hun huurders heb ik veel inspiratie en informatie mogen ontvangen om deze opdracht te kunnen afronden.

Ik heb aan dit project met veel enthousiasme gewerkt en het als een enorme uitdaging beschouwd. Door ondersteuning van dhr. Van Houten en mevr. Winthagen heb ik doelgericht kunnen werken en een resultaat kunnen neer zetten waarvan ik overtuigd ben.

Stein, 19 juni 2016

Bronnen

- Agentschap NL. (2013, Mei). Duurzame ketensamenwerking voor woningcorporaties. p. 8.
- Burgers, J. (2012). *Gek op gaten - Ontdek wat klanten écht willen!* Zutphen: Van Duuren Media B.V.
- Corvey, S., Link, G., Merrill, R., & Walsmit, V. (2012). *Slim Vertrouwen: principes en vaardigheden om vertrouwen te creëren*. Amsterdam: Business Contact.
- De Beer, A. (2000). *Klantgericht veranderen*. Deventer: Kluwer.
- De Bruin, L. (2015). *Zes principes voor een klant gedreven procesontwerp*. Retrieved februari 13, 2017, from O&i Management Consultants: <https://www.oi.nl/kennis/6-principes-voor-een-klant-gedreven-procesontwerp/>
- Foster, D. (2014, Augustus 21). *Infographic: The Hierarchy Of Needs For Advocate Development*. Retrieved Februari 22, 2017, from Influitive: <http://influitive.com/blog/infographic-hierarchy-needs-advocate-development/>
- Herwig, J. (2013). *Op weg naar betere klanttevredenheid via de route van klachtenbehandeling*. Twente: Universiteit Twente Faculteit Management en Bestuur.
- Keuning, D., & Eppink, D. (2012). *Managemnt en organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- KWH. (2016). Tips & inzichten voor een klantgericht reparatieproces. 10.
- Maaskant Wonen. (2015). *Jaarstukken 2015*. Stein: Maaskant Wonen.
- Maaskant Wonen. (2015). *Over ons*. Retrieved januari 7, 2017, from Maaskant Wonen: <https://www.maaskantwonen.nl/over-maaskant-wonen/de-organisatie/over-ons/>
- Maaskant Wonen. (2015). *Samen verantwoordelijk! Ondernemingsplan 2016-2019*. Stein: Maaskant Wonen.
- Muilwijk, E. (2015). *Porter generieke concurrentiestrategieën*. Retrieved januari 31, 2017, from Intermarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-concurrentiestrategie%C3%ABn>
- Oliver, R. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Oxfordshire.
- Paalman, M. (2015). *Ketentevredenheid door klantsamenwerking*. Delft: TU Delft Faculteit Bouwkunde.
- Van der Veen, J., Zuthof, F., Reiner, C., & Noordhuis, M. (2013). *Limburgse Ketensamenwerking in de Versnelling: praktische handvatten op lastige thema's*. Roermond: Platform Ketensamenwerking Zuid.
- Woningbeheer Born-Grevenbicht. (2013). *Thuisbasis@WBG 2.0 Ondernemingsplan 2013-2016*. Born: Woningbeheer Born-Grevenbicht.
- Woningbeheer Born-Grevenbicht, (2016). *Samen, duurzaam en sociaal. Koersplan 2017 - 2020*. Born: Woningbeheer Born-Grevenbicht.
- Wuring, N. (2009). *Als jij de klant was*. Zaltbommel: Thema.

Bijlagen

Bijlage 1:	Onderzoeksplan
Bijlage 2:	Resultaten observatieonderzoek
Bijlage 3:	Gespreksgids referentieonderzoek
Bijlage 4:	Resultaten referentieonderzoek
Bijlage 5:	Resultaten secundaire analyse
Bijlage 6:	Kwalitatieve diepte-interviews ketenpartners
Bijlage 7:	Uitnodiging deelname onderzoek
Bijlage 8:	Gespreksgids huurders
Bijlage 9:	Digitale bijlage resultaten interviews huurder MW
Bijlage 10:	Digitale bijlage resultaten interviews huurder WBG

Verbetering van de klanttevredenheid

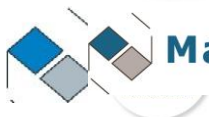
h



23-1-2017

Onderzoeksplan

M.S.Zimmermann



Maaskant Wonen

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Verbetering van de klanttevredenheid

ONDERZOEKSPLAN

Opleiding

Facility Management
Zuyd Hogeschool Heerlen

Auteur

Mw. M.S.Zimmermann
(1267698)

Opdrachtgever

Dhr. K. Smitsmans
Dhr. M. Sluijsmans

Stagementor

Dhr. R. van Houten

Stagedocent

Mw. M. Winthagen

Plaats

Stein

Datum

23 januari 2017



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Achtergronden	46
1.1 Maaskant Wonen	46
1.2 Woningbeheer Born-Grevenbicht	47
1.3 Aanleiding.....	47
1.2 Projectorganisatie en werkwijze	48
1.3 Het startmoment.....	49
1.4 Documentatie die ten grondslag ligt	49
Hoofdstuk 2. Resultaat van het project.....	50
2.1 Doelstelling en probleemstelling.....	50
2.1.1 Operationalisatie doestelling en managementvraag	51
2.2 Concrete resultaten.....	51
2.2.1 Reikwijdte van de opdracht.....	52
Hoofdstuk 3. Projectkader.....	53
3.1 Projectorganisatie	53
3.1.1 Bijdrage opdrachtgever	53
3.2 Projectgrenzen	53
3.3 Projectfasering	54
3.4 Projectcommunicatie	54
3.4.1 Communicatieplan	54
3.5 Noodzakelijke procedures en richtlijnen.....	56
3.6 Noodzakelijke faciliteiten en hulpmiddelen.....	56
Hoofdstuk 4. Risicomanagement	57
Hoofdstuk 5. Projectplanning.....	58
Hoofdstuk 6. Kosten en baten.....	59
Hoofdstuk 7. BBA-Competenties.....	60
Bijlagen	61
Bijlage 1. Mindmap – Verbetering klanttevredenheid huurder m.b.t. de Maasketen	62
Bijlage 2: Gantt Chart	63

Hoofdstuk 1. Achtergronden

In dit hoofdstuk worden de achtergronden van het project en de opdrachtgevers nader toegelicht.

1.1 Maaskant Wonen

Woningstichting Maaskant Wonen (MW) is een maatschappelijke onderneming die opereert binnen de sociale huursector in de gemeente Stein. Sociale huur wil zeggen dat de woningstichting 90% van de woningen verhuurt aan huishoudens met een maximaal verzamelinkomen van € 36.165,- (prijspeil 2017). Woningstichting Maaskant Wonen heeft een totaal woningbestand van 1.850 woningen. Dit bestand bestaat uit goedkope woningen, betaalbare woningen en dure woningen. In totaal heeft Woningstichting Maaskant Wonen een totaal marktaandeel van 70% binnen de huursector in de gemeente Stein. (Maaskant Wonen, 2015)

Missie

Maaskant Wonen biedt kwalitatief goede en betaalbare huisvesting in een prettige, schone en veilige omgeving aan mensen die een beroep doen op een sociale huurwoning in de gemeente Stein. Wij vinden het belangrijk dat onze klanten tevreden zijn en in Maaskant Wonen een betrouwbare partner zien. (Maaskant Wonen, 2015)

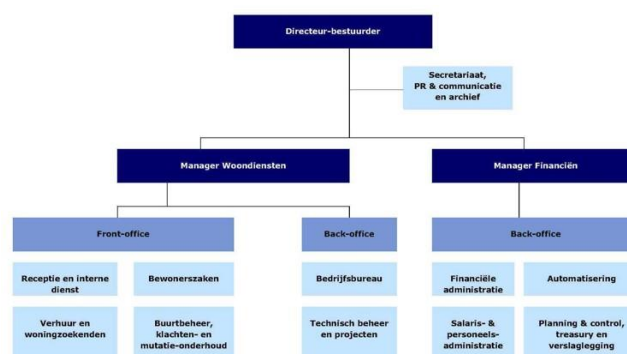
Visie

We doen ons werk vanuit een hoog ambitieniveau en met een compacte organisatie die slagvaardig en wendbaar is. De afstand tot onze klanten is klein. Dit werkt naar twee kanten: de klant weet ons eenvoudig te vinden en wij zoeken de klant gemakkelijk op. We hechten veel waarde aan een persoonlijke benadering. Daardoor weten we wat er speelt en wat de klant beweegt. In ons contact met klanten zijn we respectvol, open en eerlijk en bieden we ruimte voor keuzes. De klant weet immers het beste wat goed voor hem is.

Het motto dat uit bovenstaande missie voortvloeit is: 'Samen verantwoordelijk!'. Hiermee wil Woningstichting Maaskant Wonen aangeven dat klantgericht werken centraal staat. Hieronder verstaat zij:

- Kwaliteit van de dienstverlening meten aan de tevredenheid van de huurders;
- Passende prijs en kwaliteitverhouding voor de doelgroep;
- Klantgerichtheid;
- Optimalisatie van de bedrijfsvoering;
- Een gedeelde verantwoordelijkheid samen met de huurders;
- Intensiveren van samenwerkingsverbanden met stakeholders.

Het organogram van Woningstichting Maaskant Wonen ziet er als volgt uit.



Figuur 1 Organogram Maaskant Wonen



1.2 Woningbeheer Born-Grevenbicht

Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) is een maatschappelijke onderneming die opereert binnen de sociale huursector in de gemeente Sittard-Geleen. WBG opereert met name in het stadsdeel Born met als kernen: Born, Buchten, Grevenbicht en Holtum. De stichting heeft in totaal 910 verhuureenheden.

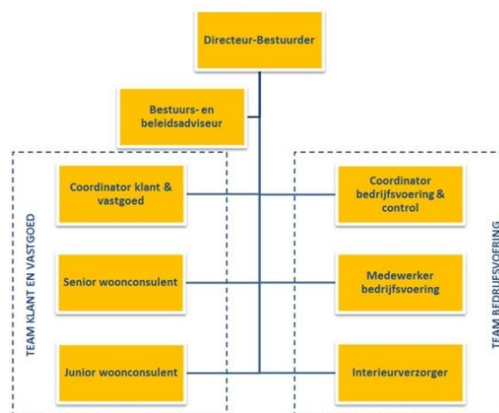
Missie

WBG is een maatschappelijk bedrijf dat met haar vastgoed een bijdrage levert aan de leefbaarheid van de dorpen waarin zij verankerd is. (Woningbeheer Born-Grevenbicht, 2013)

Visie

We willen excelleren in wie we zijn en wat we doen. Wij kennen onze huurders, de dorpen waarin we werken en de vraagstukken die er spelen. Wij maken actief onderdeel uit van het netwerk van inwoners en organisaties die samen de schouders zetten onder de leefbaarheid in deze dorpen. Onze bijdrage hieraan is zorg voor goede betaalbare woningen in de dorpen voor mensen die dat niet op eigen kracht kunnen. Daarnaast dragen we ons steentje bij aan de leefbaarheid. In onze dienstverlening naar onze klanten willen wij transparant, correct en vooruitstrevend zijn, waarmee wij onze ambities als klant- en maatschappij gedreven corporatie waar maken.

Het organogram van Woningbeheer Born-Grevenbicht ziet er als volgt uit.



Vanuit het ontstaan van de ketensamenwerking zijn beide woningcorporaties nauwer met elkaar gaan samenwerken. Door deze samenwerking is de behoefte ontstaan om uiteindelijk samen als één corporatie verder te gaan. Een fusie tussen beide partijen staat gepland voor 2018.

1.3 Aanleiding

Met ingang van maart 2016 is Maaskant Wonen samen met Woningbeheer Born-Grevenbicht (WBG) een ketensamenwerking (De Maasketen) aangegaan met de aannemers Maasveste Berben Bouw uit Sint Odiliënberg en Smeets Vastgoed Service uit Maastricht. De beide aannemers hebben een Klant Contact Centrum (KCC) opgericht in Sittard. Dit KCC ontvangt de reparatieverzoeken voor een vijftal Limburgse Woningcorporaties.

Klanttevredenheid wordt ook in de corporatiebranche steeds belangrijker en de huurder is dan ook een van de belangrijkste stakeholders van de corporatie. Uit eerder onderzoek van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector is gebleken dat de klanttevredenheid met betrekking tot klantcontact en reparatieonderhoud het afgelopen jaar, sinds de invoering van het KCC van 7.8 naar 7.6 gedaald is. De doelstelling van MW en WBG is afzonderlijk op beide onderdelen gemiddeld een 9 te scoren.

De samenwerking met het KCC had als doelstelling de workload bij de woningcorporaties te verminderen. Sinds de invoering van het KCC is de workload niet verminderd. Door nog onbekende redenen blijven klanten rechtstreeks contact opnemen met de corporatie in plaats van het KCC. Daarnaast is de opzichter nu veelal bezig met het corrigeren van gemaakte fouten die zijn ontstaan bij het afhandelen van reparaties door ogenschijnlijke miscommunicatie van het KCC of een van de andere ketenpartners.

MW en WBG willen inzicht krijgen in wat er op dit moment nog niet goed gaat en wat er verbeterd kan worden met betrekking tot de samenwerking en de klachtafhandeling. Hierbij gaat het niet alleen om de klanttevredenheid maar ook om de samenwerking tussen de verschillende ketenpartners zo constructief mogelijk te laten verlopen (efficiency). Om dit te kunnen bewerkstelligen is het noodzakelijk om intern bij de verschillende partijen te onderzoeken welke processen noodzakelijk verbeterd moeten worden voor een effectieve samenwerking.

1.2 Projectorganisatie en werkwijze

De opdracht nemende student heeft bij Woningstichting Maaskant Wonen gesolliciteerd op de mogelijkheid van een afstudeeropdracht binnen het kader van de opleiding Facility Management. Het door Woningstichting Maaskant Wonen geformuleerde probleem met betrekking tot de ketensamenwerking 'Maasketen' is vervolgens door de woningstichting aangeboden aan de opdracht nemende student. De student van Zuyd Hogeschool gaat gedurende dertig weken stage lopen met als thuisbasis de afdeling Techniek van Maaskant Wonen. Gezien de steeds nauwere samenwerking tussen MW en WBG zal de opdracht nemende student regelmatig met WBG en tevens met beide ketenpartners in contact zijn. Binnen deze opdracht is het zaak te kunnen constateren en te kunnen omschrijven waar en wat er mis gaat en uiteindelijk wat er verbeterd kan worden. De problematiek van dit vraagstuk zal vanuit verschillende perspectieven moeten worden bekeken om een gedegen advies te kunnen geven.

Tijdens deze stage gaat de opdracht nemende student de vraag van de opdrachtgever onderzoeken. Door middel van een onderzoeksrapport legt de student verantwoording af aan de opdrachtgever.

Bij dit project zijn betrokken:

- Opdrachtgevers: K. Smitsmans (directeur –bestuurder Maaskant Wonen)
M. Sluijsmans (directeur-bestuurder Woningbeheer Born-Grevenbicht)
- Stagementor: R. van Houten (manager Woondiensten MaaskantWonen)
- Stagedocent: M. Winthagen (docent Facility Management)
- Student: M.S. Zimmermann (student Facility Management)

1.3 Het startmoment

Het startmoment van het onderzoek is 2 januari 2017. Het project eindigt op 17 juni 2017.

1.4 Documentatie die ten grondslag ligt

De volgende documentatie ligt ten grondslag aan het project:

Mondelinge informatie van de opdrachtgever:

- Kennismaking opdrachtgevers en opdracht;
- De website van Woningstichting Maaskant Wonen, WBG, Maasveste Berben en Smeets Vastgoed Service.

Schriftelijke stukken overhandigd door de opdrachtgever:

- Maaskant Wonen. (2014). *Portefeuillestrategie 2014-2030*. Stein: Maaskant Wonen.
- Maaskant Wonen. (2015). *Samen verantwoordelijk! Ondernemingsplan 2016-2019*. Stein: Maaskant Wonen.
- Maaskant Wonen. (2013). *Trendrapport Markt en Klant 2013*. Stein: Maaskant Wonen.
- Maaskant Wonen. (2016). *Overeenkomst Ketensamenwerking Maasketen*. Stein: Maaskant Wonen.
- Woningbeheer Born-Grevenbicht. (2013). *Thuisbasis@WBG 2.0 Ondernemingsplan 2013-2016*. Born: Woningbeheer Born-Grevenbicht.

Als ondersteunende literatuur zijn de volgende boeken gebruikt

- Steehouder, M. F., Jansen, C., Gulik, L. A. ., Mulder, J., Pool, E. ., & Zeijl, W. (2016). *Leren communiceren*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Grit, R. (2012). *Projectaanpak in zes stappen: P6-methode*. Groningen [etc.: Noordhoff.
- Baarda, B. (2012). *Basisboek methoden en technieken: Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis. (Methoden en technieken.)* Groningen [etc.: Noordhoff Uitgevers.
- Webers, N., & Taalwerkplaats. (2010). *Performance behaviour: De Lean-methode voor het continu verbeteren van prestatiegedrag*. Den Haag: Academic Service.
- Vries, W. ., Helsdingen, P. J. C., & Borchert, T. (2011). *Essentie van dienstenmarketingmanagement*. Groningen [etc.: Noordhoff.
- Kunst, P., Olie, R., Romme, S., Hamers, R. J. M., & Tekstpraktijk. (2005). *Over management en organisatie*. Utrecht: Thieme Meulenhoff.

Hoofdstuk 2. Resultaat van het project

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen, probleemstelling en de concrete resultaten nader toegelicht.

2.1 Doelstelling en probleemstelling

Managementvraag

Hoe kan WBG en MW op het gebied van de ketensamenwerking “De Maasketen” de klanttevredenheid met betrekking tot het klantcontact en reparatieonderhoud in de toekomst verbeteren en interne processen stroomlijnen (efficiency) om de algehele workload bij de woningcorporaties te verminderen en de klant een betere dienstverlening te bieden?

Doelstelling opdrachtgevers

De klanttevredenheid op de gebieden van de processen (efficiency) “klantcontact” en “reparatieonderhoud” verder verbeteren, het verlagen van de algehele workload bij de woningcorporaties met betrekking tot het Niet Planmatig Onderhoud (NPO).

Onderzoeksvraag

Welke acties en maatregelen moet MW en WBG ondernemen om de klanttevredenheid op het gebied van het klantcontact en reparatieonderhoud met behulp van de ketenpartners blijvend te verbeteren en de workload van de woningcorporaties verminderen?

Deelvragen:

Deelvraag	Dataverzamelmethode
Hoe is de workload met betrekking tot klantcontact op dit moment geregeld en verdeeld?	Diepte-interviews
Hoe ervaart de klant het traject van melding tot en met de afhandeling (de klantreis)?	Secundaire-analyse, diepte-interviews
Op welke manier kunnen de ketenpartners een bijdrage leveren aan het verbeteren van de klanttevredenheid?	Literatuuronderzoek
Op welke manier kunnen MW en WBG een bijdrage leveren aan het verbeteren van de klanttevredenheid ?	Literatuuronderzoek
Op welke manier kunnen de ketenpartners een bijdrage leveren aan het verminderen van de workload die ligt bij WBG en MW ?	Observatieonderzoek
Hoe hebben andere corporaties d klachtaanname en klachtafhandeling geregeld	Benchmarkonderzoek

met betrekking tot een ketensamenwerking?	
Hoe kunnen interne processen met betrekking tot de klachtaanname en klachtafhandeling beter gestroomlijnd worden?	Observatieonderzoek, diepte-interviews
Hoe kan MW en WBG haar dienstverlening verbeteren met betrekking tot klantcontact en reparatieonderhoud verbeteren in samenwerking met de ketenpartners?	Literatuuronderzoek, diepte-interviews

2.1.1 Operationalisatie doelstelling en managementvraag

In bovenstaande managementvraag en doelstelling wordt onder verbeteren van de klanttevredenheid en het stroomlijnen van processen bedoeld:

- klantverwachting en behoefte managen;
- processen afstemmen op de organisaties én de klant;
- behartigen van de belangen van betrokkenen stakeholders;
- het bereiken van een algehele klanttevredenheidsscore van minimaal acht gemiddeld..

Klanten van WBG en MW zijn alle betrokken stakeholders, (ketenpartners, medewerkers, huurdersbelangenvereniging (HBV's) en de Raad van Toezicht).

Huurders worden ook als klanten beschouwd. Zij nemen een product af – een woning – en verwacht dat deze aan de verwachtingen voldoet.

De woningcorporaties hebben een deel van de front-office werkzaamheden uitbesteed aan het KCC. Met verminderen van de algehele workload wordt bedoeld dat er door middel van proces verandering en vereenvoudiging werktijd vrij komt bij de woningcorporaties, waardoor de medewerkers van de woningcorporaties zich meer kunnen richten op andere essentiële aspecten van het werk. Dit moet zorgen voor meer structuur, regelmaat en rust. Het verminderen van de workload is niet bedoeld om hiermee het aantal fte's binnen de organisatie te verlagen.

2.2 Concrete resultaten

Het concrete resultaat is een integraal advies aan de hand van een onderzoeksrapport. De adviezen dienen betrekking te hebben op het bevorderen van de klanttevredenheid van de klanten van WBG en MW binnen de themagebieden van klantcontact en reparatieonderhoud. Het advies zal tot stand komen door middel van een kwalitatief onderzoek en een analyse van de al aanwezige informatie van de klanttevredenheidsonderzoeken. Informatie voor het onderzoek wordt verkregen door bestaande literatuur en interne managementinformatie. Het onderzoek vindt plaats aan de hand van diepte interviews met klanten, medewerkers en ketenpartners. Daarnaast worden zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve gegevens van de klanttevredenheidsonderzoeken geanalyseerd. Voor de opdrachtgever moeten de adviezen en maatregelen in de praktijk uitvoerbaar zijn en daadwerkelijk effect op de klanttevredenheid van de klanten van MW en WBG.

Het onderzoeksrapport moet inzicht geven in de kwaliteitsverbetering op het gebied van klantcontact en reparatieonderhoud. Verder moet het rapport adviezen bevatten voor het

implementeren van maatregelen om een kwaliteitsverbetering te kunnen doorvoeren.

2.2.1 Reikwijdte van de opdracht

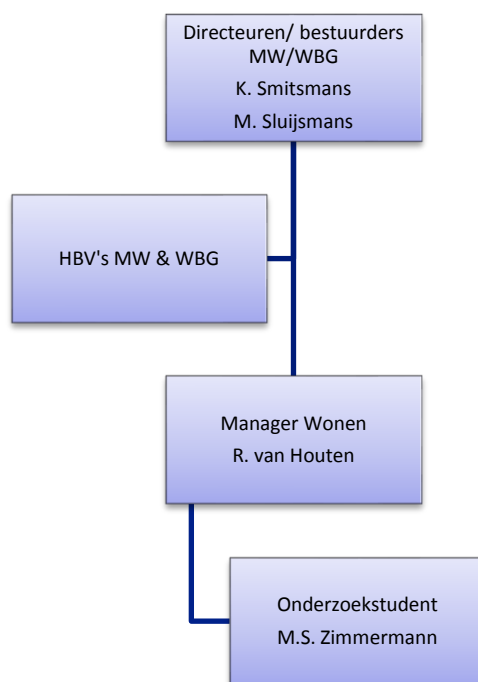
- Geld: MW en WBG willen investeren in de verbetering van processen om de klanttevredenheid van hun klanten te verbeteren.
- Organisatie: MW en WBG communiceren met (toekomstige) huurders op het gebied van verhuur en reparatieonderhoud. Tevens hebben WBG en MW nauw contact met hun huurdersbelangenvereniging (HBV) waarbij de ketensamenwerking en met name de resultaten van de ketensamenwerking continue de aandacht hebben.
- Kwaliteit: Het uiteindelijke advies wordt aan de hand van een gedegen onderzoek in de vorm van een realistisch en onderbouwd rapport geleverd, dat van dermate kwaliteit is dat WBG en MW de adviezen in de praktijk daadwerkelijk kan toepassen.
- Informatie: Tijdens de kennismaking met de opdrachtgevers, dhr. Sluijsmans (WBG) en dhr. Smitsmans (vertegenwoordigd door de heer R. van Houten) is informatie verstrekt met betrekking tot de opdracht. Daarnaast hebben de opdrachtgevers diverse vormen van documentatie op papier en op het intranet ter beschikking gesteld.

Hoofdstuk 3. Projectkader

In dit hoofdstuk wordt de projectfasering beschreven. Daarnaast komt het communicatieplan aan de orde. Verder worden de projectgrenzen aangegeven. Ten slotte worden de faciliteiten en hulpmiddelen omschreven.

3.1 Projectorganisatie

De Projectorganisatie is als volgt opgebouwd:



De onderzoekstudent voert het onderzoek onder directe leiding en verantwoordelijkheid van de Manager Wonen uit.

3.1.1 Bijdrage opdrachtgever

De bijdrage van de opdrachtgever is voornamelijk het aanbieden van de opdracht en de daarbij horende gegevens. Ook biedt de opdrachtgever wekelijkse momenten van begeleiding aan waarin vragen van de opdrachtnemer beantwoord kunnen worden die betrekking hebben op de opdracht.

3.2 Projectgrenzen

In onderstaand schema wordt aangegeven wat wel en wat niet tot het project hoort:

Onderdeel valt binnen project	Onderdeel valt <u>niet</u> binnen het project
• Processen m.b.t. klantcontact op het gebied van reparatieonderhoud • Klachtaanname KCC t/m klachtafhandeling ketenpartner (zachte en harde kanten): ○ Klantervaringen ○ Klanttevredenheid ○ Klantbeleving • Financiële onderbouwing van het advies	• Processen m.b.t. verhuur • Processen VGBO • Processen m.b.t. mutatie • Implementatie van het advies

3.3 Projectfasering

In onderstaand tabel is de projectfasering met de bijbehorende activiteiten inzichtelijk weergegeven.

Fase	Activiteiten
Initiatiefase	Kennismaken met opdrachtgevers. Kennismaken met de ketenpartners. Kennismaken met het KCC Oriënteren op de opdrachtfacetten. Bespreeken opdracht. Concrete afspraken maken met de opdrachtgever m.b.t. opdracht.
Definitiefase	Managementvraag, doelstelling, onderzoeksvraag en deelvragen formuleren. Plan van aanpak opstellen. Projectplanning opstellen.
Ontwerpfase	Deskresearch Literatuurstudie Afluistersessie bij het KCC Interviewen ketenpartners Meewerken met ketenpartners (knelpuntenanalyse) Diepte interviews klanten, medewerkers en ketenpartners Analyseren gegevens Interventies uitwerken

Het afsluiten van de verschillende fasen gaat gepaard met een mijlpaal, zoals het aanleveren van het plan van aanpak, de tussenpresentatie, het definitief adviesrapport en de eindpresentatie. De mijlpalen zijn terug te vinden in de projectplanning (hoofdstuk 5).

In bovenstaand schema zijn de voorbereidingsfase, realisatiefase en de nazorgfase niet opgenomen. Vanaf de voorbereidingsfase van dit project zal de opdracht nemende student van Zuyd Hogeschool geen rol meer vervullen binnen het project.

3.4 Projectcommunicatie

In deze paragraaf wordt de informatie/communicatie met de interne en externe betrokkenen van dit project besproken. Dit wordt middels een communicatieplan toegelicht. Een intern communicatie plan is van belang voor personen die direct betrokken zijn bij het project. Het extern communicatieplan is van belang voor de personen die indirect bij het project betrokken zijn.

De stakeholders welke betrokken zijn bij dit project worden hieronder schematisch weergegeven.

Interne stakeholders	Externe stakeholders
Medewerkers Teamleiders Managers Directeur-bestuurder Raad van toezicht Stagedocent	• Huurders • HBV's • Woningcorporaties ○ MW ○ WBG • Leveranciers ○ KCC ○ Smeets Vastgoedsservice ○ Maasveste Berbenbouw ○ KWH

3.4.1 Communicatieplan

De communicatiedoelstellingen van dit project zijn informatief en zakelijk. Er wordt informatie verstrekt en verworven met betrekking tot dit project in samenwerking met de interne stakeholders. Daarnaast wordt er gecommuniceerd met de externe stakeholders om van deze partijen informatie

te ontvangen welke van belang kan zijn voor het verloop van het project.

In onderstaande schema's is te zien wat, wanneer en op welke manier communicatie gaat plaatsvinden. De manier van benadering verschilt per stakeholder, evenals de tijd die er nodig is per activiteit.

Intern communicatie schema

Deelnemers	Doelen	Onderwerp	Frequentie	Middelen
Manager Woondiensten (Stagementor)	Informatie evalueren	Voortgang onderzoek	Een keer per week	Rapportagevorm en vergaderingen
Directeur-Bestuurder (Opdrachtgever)	Rapporteren voortgang	Voortgang onderzoek	Een keer per maand	E-mail en telefonisch en bijeenkomsten
Stagedocent	Rapporteren voortgang en ontvangen feedback	Weekstaat Tussenproducten	Wekelijks	E-mail (en evt. telefonisch)

De communicatie tussen de opdrachtgever, stagementor, stagedocent en de opdracht nemende student vindt zowel mondeling als schriftelijk plaats. Onder mondelinge communicatie vallen ook telefoongesprekken. Schriftelijke communicatie vindt plaats door middel van e-mail verkeer. Verder vindt er per week minimaal één voortgangsgesprek plaats met de stagementor. Hierbij worden de voortgang van het project en de tussentijdse resultaten besproken. Ten slotte worden alle documenten vastgelegd door inlevering per e-mail bij alle bovengenoemde betrokkenen.

Extern communicatie schema

Wie?	Waarom? Doelstelling	Wat? Boodschap	Hoe? Middel	Wanneer? Tijdstip
Woningcorporaties	Informatie verzamelen	Informeren naar eigen ervaringen met onderwerp en evt. probleemaanpak.	Schriftelijk/telefonisch/ per e-mail	2 januari t/m 10 maart 2017
Leveranciers	Informatie verzamelen	Informeren naar eigen ervaringen met onderwerp en evt. problemen.	Schriftelijk/telefonisch/ per e-mail	13 maart t/m 14 april 2017
Klanten	Informatie verzamelen	Diepte-interviews afnemen	Persoonlijk en telefonisch	17 april t/m 12 mei 2017
Woningcorporaties en HBV's	Informeren	Ontvangen onderzoeksresultaten	Onderzoeksrapport	12 juni t/m 16 juni 2017

3.5 Noodzakelijke procedures en richtlijnen

Gedurende dit project zijn er een aantal formele bijeenkomsten, zoals de bezoeken van de stagedocent, de tussentijdse- en de eindpresentatie. De informele bijeenkomsten bestaan uit de voortgangs- en evaluatiegesprekken met de stagementor.

Indien er onduidelijkheden zijn over de opdracht, dan dient de opdracht nemende student deze onduidelijkheden bekend te maken voor de bijeenkomst.

3.6 Noodzakelijke faciliteiten en hulpmiddelen

Hieronder zijn de vereiste faciliteiten en middelen omschreven die voor het uitvoeren van het project noodzakelijk zijn. De opdracht nemende student heeft de beschikking over:

- Een werkplek die bestaat uit minimaal een tafel en een bureaustoel, twee stopcontacten, WIFI/LAN, voldoende licht, frisse lucht en rust;
- Een reproductieruimte waar alle faciliteiten aanwezig zijn om een tastbaar verslag te maken;
- Toegang tot het intranet van MW en WBG waarin informatie opgezocht kan worden;
- AV-middelen (beamer en/of televisie) voor presentatie doeleinden;
- Een laptop met een werkende internetverbinding en een officepakket, pen, papier en de vereiste literatuur voor de betreffende opdracht.

Hoofdstuk 4. Risicomanagement

Een risico is het mogelijke gevaar waarbij er schade of verlies kan ontstaan door een onzekere gebeurtenis. Een risico is opgebouwd uit de kans van het optreden van de gebeurtenis en het gevolg dat de gebeurtenis heeft.

In onderstaande tabel is in de eerste kolom te zien wat de mogelijke risico's bij dit project zijn. In de middelste kolom staat beschreven wat de te verwachten gevolgen zijn van deze risico's. In de laatste kolom staat beschreven welke maatregelen genomen kunnen worden om het risico te verkleinen.

Elk risico wordt aangeduid met een kans getal en een ernstgetal. Het kans getal is de kans dat het risico zal optreedt en het ernstgetal is de ernst wat het risico met zich meebrengt.

Risico	Gevolg	Kans	Ernst	Maatregel
Verkeerd geïnterpreteerde doelen van de opdracht.	Opgeleverd rapport is onvoldoende voor de opdrachtgever	3	4	Opstellen van een duidelijk Plan van Aanpak, heldere communicatie, vragen naar feedback van stagementor.
De scope van het project is onduidelijk.	Het advies zal te weinig diepgang hebben.	3	4	Projectgrenzen scherpstellen d.m.v. overleg met opdrachtgever en stagementor.
Onvoldoende inbreng door de eindgebruiker/doelgroep.	Het project zal te weinig diepgang hebben en de eindgebruiker/doelgroep zal minder baat bij het resultaat hebben.	3	4	Met de eindgebruiker/doelgroep in gesprek gaan om eisen en wensen helder te krijgen.
Opdrachtnemer neemt onvoldoende initiatieven.	Opdrachten zullen niet voldoende worden uitgevoerd. Deadline wordt niet gehaald.	3	5	Heldere communicatie en regelmatige reflectie en feedback momenten met de stagementor.
Opdrachtnemer levert documenten niet/niet op tijd in.	Voortgang rapportage zal niet volgens planning verlopen.	2	3	Afspraken maken ten behoeve van het tijdig inleveren van de documenten.
De doorlooptijd wordt onderschat.	De op te leveren documenten zijn niet op tijd af en de deadline wordt niet gehaald.	4	4	Opdrachtnemer stelt duidelijke mijlpalen voor tussenresultaten in de planning.
De verschillende partijen willen niet voldoende meewerken aan het onderzoek.	Te weinig objectieve informatie voor een concreet advies.	2	4	Met de betrokken partijen gezamenlijk in gesprek gaan en de ernst van de situatie en de mogelijke gevolgen bespreken.
Deadline van het project is onduidelijk.	Opdrachtnemer levert rapportage en documenten niet op tijd in.	2	5	Deadline duidelijk vermelden.

Getal	Kans	Ernst
1	Nooit	Heel laag
2	Zelden	Laag
3	Af en toe	Midden
4	Regelmatig	Hoog
5	Vaak	Heel hoog

Hoofdstuk 5. Projectplanning

In deze paragraaf wordt de planning van dit project nader toegelicht.

Op maandag 2 januari 2017 is de opdracht nemende student gestart met de stage bij Woningstichting Maaskant Wonen. Dit is tevens de officiële start van het project.

In onderstaande tabel worden de deadlines en de mijlpalen van het project weergegeven.

Taak	Duur	Begindatum	Deadline	Mijlpalen
Opdracht oriëntatie	2	2 januari	13 januari	
Samenstellen Onderzoeksplan	2	9 januari	20 januari	Onderzoeksplan mailen
Deskresearch	4	16 januari	10 februari	
Inleiding & Achtergronden	1	6 februari	10 februari	
Organisatie context	1	6 februari	10 februari	
Inventarisatie huidige situatie	2	13 februari	24 februari	
Literatuuronderzoek	3	20 februari	10 maart	
Samenvatten Literatuuronderzoek	1	6 maart	10 maart	
Gegevensanalyse	2	13 maart	24 maart	
Analyse klanttevredenheidsonderzoek	1	20 maart	24 maart	Tussenpresentatie
Benchmarking onderzoek	3	27 maart	14 april	
Benchmarking samenvatten	1	10 april	14 april	
Bepalen populatie, steekproef etc.	1	10 april	14 april	
Uitvoeren interviews en analyse	4	17 april	12 mei	
Onderzoeksgegevens verwerken	2	1 mei	12 mei	
Adviezen formuleren	2	8 mei	19 mei	Concrete adviezen
Conclusies en aanbevelingen	1	22 juni	29 mei	
Managementsamenvatting	1	29 mei	2 juni	
Rapport compleet maken	1	29 mei	2 juni	
Eindcontrole & laatste feedback verwerken	1	5 juni	9 juni	Verslag
Eindpresentatie aan opdrachtgever	1	12 juni	16 juni	Eindpresentatie

Een uitgebreide versie van bovenstaande planning is in de vorm van een Gantt Chart terug te vinden in bijlage 2.

Hoofdstuk 6. Kosten en baten

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten van het project beschreven.

De kosten van dit project bestaan onder andere uit een vrijwillige bijdrage van de opdrachtgever aan de opdracht nemende student. Deze bijdrage bestaat uit een algemene stage vergoeding en een reiskostenvergoeding. Verder stelt de opdrachtgever aan de student hulpmiddelen (materiaal en materieel) ter beschikking, om tijdens de stage in de organisatie te kunnen functioneren.

Vanaf de voorbereidingsfase van dit project zal de opdracht nemende student geen rol meer vervullen bij de uitvoering van het project. Dit betekent dat de daadwerkelijke implementatie van de adviezen voor rekening van de opdrachtgever zijn.

Doordat het project is uitbesteed aan een student, levert dit voor Maaskant Wonen een kostenbesparing op. Personeelsleden van Maaskant Wonen kunnen ingezet worden voor wezenlijke taken van het primaire proces. Dit levert een besparing in de personeelskosten op.

De implementatie van het uiteindelijke advies moet zorgen voor gestroomlijndere processen. Hierdoor moet de klanttevredenheid verbeteren en de workload van de medewerkers van de woningcorporaties verminderen. Uiteindelijk moet door deze veranderingen een kostenbesparing voor de woningcorporaties ontstaan.

Hoofdstuk 7. BBA-Competenties

In dit hoofdstuk worden de competenties beschreven waaraan de opdracht nemende student gedurende twintig stage weken aan gaat werken. Daarnaast is beschreven welke bewijslast hieraan ten grondslag ligt.

Nr.	Competentie	Bewijslast
1.	Onderzoekend vermogen Door middel van onderzoek het proces en de kwaliteit van het proces analyseren en een onderbouwd verbetervoorstel geven.	Onderzoeksrapport Reflectieverslag n.a.v. het onderzoek.
2.	Professioneel vakmanschap Aantonen van innovatief vermogen met betrekking tot procesverbetering. Oog hebben voor diversiteit van de verschillende betrokken partijen en het hierop aanpassen van het eigen gedrag.	Reflectieverslag
3.	Verantwoord handelen Integer omgaan met bedrijfsinterne informatie (bedrijfsethiek en onderzoeksethiek).	Reflectieverslag
4.A.	Accounting Financiële onderbouwing van de organisatiekosten van de adviezen voortvloeiend uit het onderzoek.	Financieel hoofdstuk onderzoeksrapport
4.B.	Business law and ethics Rekening houden met het huurrecht en people, planet, profit, place, process and property.	Reflectieverslag en beoordeling stagementor
4.C.	Economics Bij het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek wordt rekening gehouden met trends en ontwikkelingen in de betreffende branche en op het gebied van KCC's.	Onderzoeksrapport
4.E.	Management information systems De managementinformatie is gericht op drie onderdelen: - verbetering van de klanttevredenheid - verlaging van de onderhoudskosten - verbeteren efficiency onderhoudsprocessen Kwaliteit van het dienstverleningsproces monitoren en op basis daarvan de informatiebehoefte van de verschillende betrokken partijen analyseren en deze partijen ook adviseren m.b.t. prestatieverbetering en rapportering.	Onderzoeksrapport
4.H.	Organizational behavior Onderzoeken van de inrichting van het huidige dienstverleningsproces en adviseren m.b.t. optimalisatie van het dienstverleningsproces en kwaliteitszorg.	Onderzoeksrapport
4.J.	Strategic management Het leveren van een bijdrage aan het beleid en de strategie van de organisatie d.m.v. beleidsvoorstellen m.b.t. de interne communicatie tussen de verschillende ketenpartners. Het leveren van verbetervoorstellen die een meerwaarde voor alle partijen kan opleveren (win-win-win).	Onderzoeksrapport
4.G.	Operations Management Het onderzoeken, ontwikkelen en verbeteren van het proces en de kwaliteit van de dienstverlening en hierover communiceren met organisatie en belanghebbenden.	Onderzoeksrapport

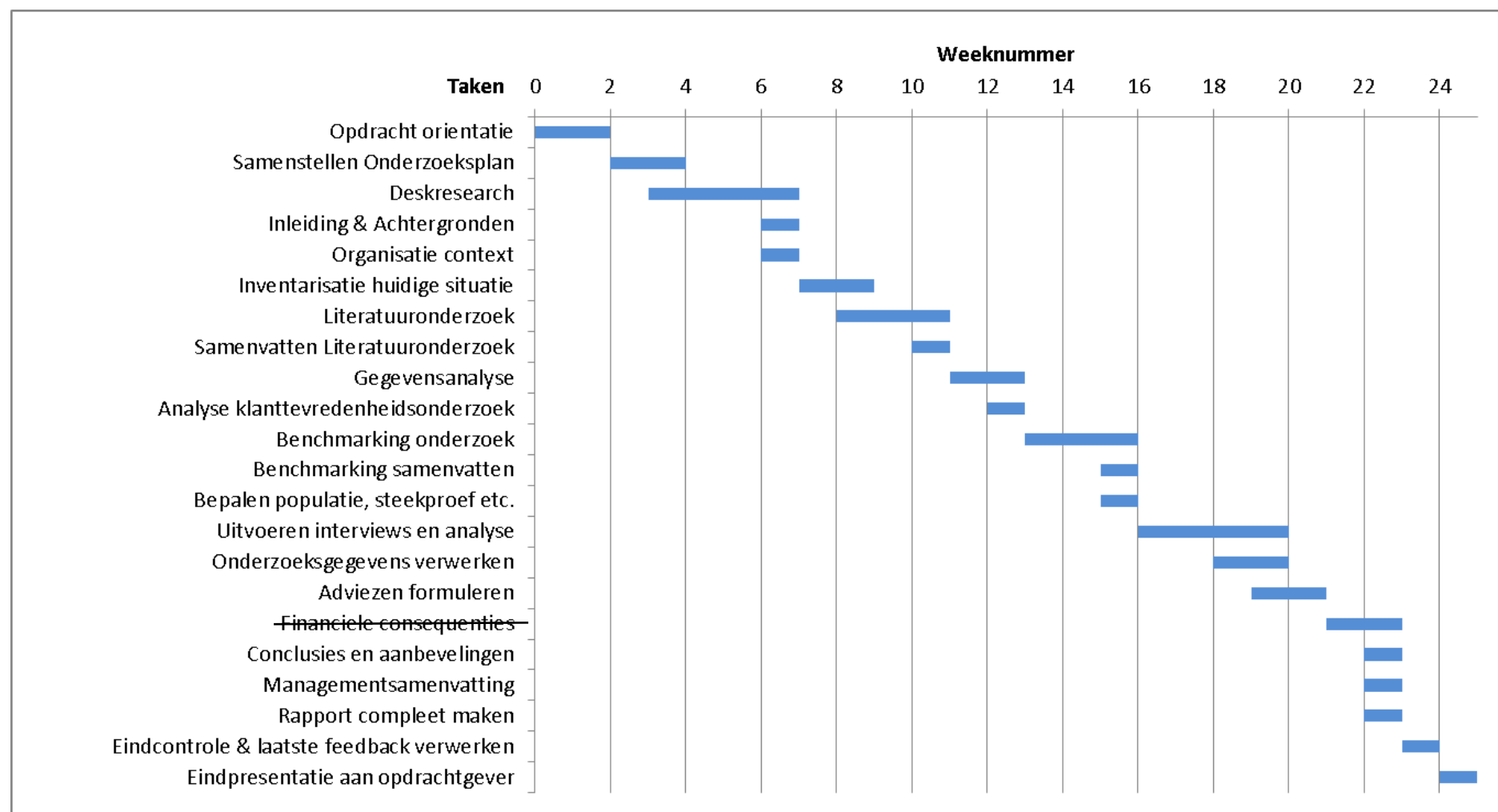
Bijlagen

Bijlage 1: Mindmap - Verhuisgeneigdheid senioren

Bijlage 2: Gantt Chart



Bijlage 2: Gantt Chart



Bijlage 2. Resultaten observatieonderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het observatieonderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van directe observatie van de medewerker die de kwaliteitscontroles uitvoeren. Daarnaast heeft er een gesprek met de geobserveerde plaatsgevonden waarbij om uitleg en toelichting gevraagd werd met betrekking tot de geobserveerde handelingen. Voor dit onderzoek heeft dit geleid tot een zo objectief mogelijke resultaat omschrijving.

Woningstichting Maaskant Wonen

Als opzichter bij MW ontvangt dhr. Thoonen wekelijks van de ketenpartners de actuele gereed meldingen van de uitgevoerde reparaties. Steekproefsgewijs worden deze gereed meldingen gecontroleerd. Hierbij gaat het om het controleren van de juiste standaard die de woningcorporatie voor haar huurbestand wenst. Van alle reparatiemeldingen wordt 10% steekproefsgewijs gecontroleerd. Mutaties en VGBO's worden standaard 100% gecontroleerd. In een ideale situatie gebeurt dit samen met de aannemer. Dit is voor de huurder gemakkelijk aangezien de opzichter geen aparte afspraak met de huurder hoeft in te plannen en de aannemer voor eventuele vragen aanwezig is bij de oplevering.

De opzichter van MW werkt volgens de Lean-methode. Hierbij worden tijden binnen zijn agenda geblokt voor bepaalde onderdelen. Voor de kwaliteitscontrole van reparaties wordt een selectie gemaakt en vervolgens een afspraak op woensdagmiddag ingepland. Veel huurders zijn op dat moment thuis bereikbaar. De opzichter geeft aan dat een deel van de controles weliswaar telefonisch zouden kunnen gebeuren, maar zeker bij incorrect uitgevoerde reparaties is het noodzakelijk om het resultaat ter plekken te kunnen beoordelen. Daarnaast is het van belang om regelmatig in de woningen te komen, huurders in een informele setting te spreken over hun woonplezier en eventuele problemen die bij een dergelijk bezoek naar voren komen op te pakken. De huurder ziet de opzichtersfunctie nog steeds als een veredelde huismeester. Huurders nemen dhr. Thoonen gemakkelijk in vertrouwen en waarderen het laagdrempelige contact. Het oprechte interesse en het rechtstreekse contact met de corporatie via de opzichter wordt door de huurder zichtbaar gewaardeerd.

Bij de uitvoering van de kwaliteitscontrole werkt dhr. Thoonen met een performance-dashboard. Doordat het hierbij gaat om een groot Excel-bestand is het voor de opzichter niet mogelijk om de gegevens tijdens de controle rechtstreeks te verwerken. De controle vragen die de opzichter beantwoord moet hebben voor een meting zijn:

Heeft de vakman voor de juiste oplossingen gekozen?

- Is de reparatie vakkundig uitgevoerd?
- Is de reparatie uitgevoerd met de juiste materialen?
- Bij reparatie >€500,-, was de prijsopgave correct?

Naast de check op bovengenoemde vragen, gaat dhr. Thoonen in gesprek met de huurder over de tevredenheid van de uitvoering. Incorrect uitgevoerde reparaties en ontevredenheid koppelt de opzichter terug naar de betreffende aannemer en de manager Woondiensten.

Woningbeheer Born-Grevenbicht

Als coördinator klant en vastgoed bij WBG ontvangt dhr. Aarts wekelijks de gereed meldingen van de

actuele reparaties. Elke woensdagmiddag bezoekt hij huurders die een reparatiemelding hebben gedaan en waarvan de reparaties zijn afgerond. Dit is het tijdstip waarop men kan verwachten dat de meeste mensen thuis aan te treffen zijn. De heer Aarts kiest ervoor om spontaan bij de huurders langs te gaan en geen officiële afspraak in te plannen. Huurders staan hier open voor en nodigen de opzichter veelal uit om de woning te betreden. De opzichter lijkt een goede band met zijn huurder te hebben, aangezien gesprekken vloeiend, vriendelijk en met begrip en respect voor elkaar verlopen. Met de huurder bespreekt de heer Aarts de volgende punten:

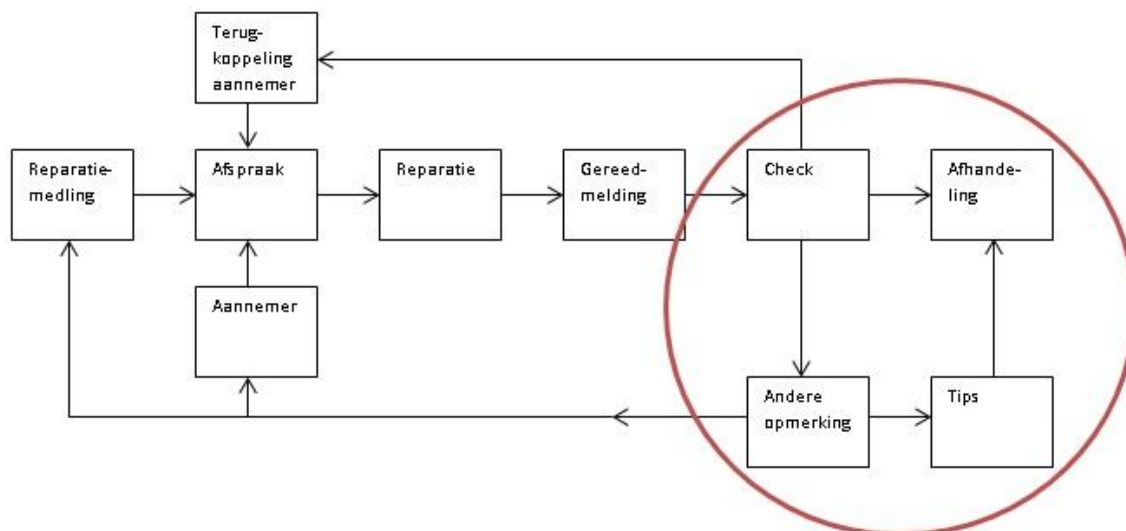
- Is de reparatie (compleet) afgehandeld?
- Is de reparatie netjes afgehandeld?
- Is er een afspraak gemaakt en zich aan de afspraak gehouden?
- Moet er nog gekeken worden naar de reparatie of moet deze nog gecontroleerd worden?

Door op deze manier controle op reparatiemelding en reparatieafhandeling te houden kunnen problemen en ontevredenheid bij huurders snel worden getraceerd en verholpen. Daarnaast kunnen problemen samen met de huurder en de aannemer snel en ter plekke worden opgelost en tegelijkertijd kunnen verwachtingen worden gemanaged. De opzichter geeft wanneer nodig tijdens zijn bezoek extra tips en adviezen aan de huurder met betrekking tot herstelwerkzaamheden die tot de verantwoordelijkheid van de huurder behoren. Hierdoor wordt zowel goodwill bij de huurder al ook bij de corporatie gekweekt. Men komt elkaar tegenmoet. De corporatie stimuleert mede hierdoor het eigenaarschap van de huurder voor zijn woning en geeft de huurder vertrouwen en steun in het zelfstandig oplossen van problemen.

Verder is het mogelijk om op deze manier grip op leefbaarheidsaspecten te houden. Tijdens deze contactmomenten kunnen huurders niet alleen vragen en opmerkingen maken met betrekking tot hun reparatieverzoek, maar ook over dingen die hun bezighouden in de directe woonomgeving.

Bij de afhandeling van reparaties en onderhoud wordt er door de opzichter gestreefd naar kwalitatieve en duurzame oplossingen. Beter in een keer goed afgehandeld en iets duurder als snel en goedkoop. Uiteindelijk komt dit de toekomstige onderhoudskosten ten goede. Daarnaast wordt de huurder tevreden gesteld wat de klanttevredenheid bevordert.

In figuur 10. is het processchema verkort weergegeven. De processtappen binnen de rode cirkel zijn de stappen die de opzichter, de heer Aarts, doorloopt na de reparatieafhandeling door de ketenpartner. Deze stappen kunnen gezien worden als de check en de act van de PDCA-cyclus waarin gecontroleerd, geëvalueerd en bijgesteld kan worden wanneer dit nodig is. Dit is tegelijk het moment waar de klanttevredenheid gemanaged wordt.



Figuur 9. Processchema CA-cyclus WBG

Conclusie

Kwaliteit controleren gebeurt in de laatste twee fases voor de afronding. Dit is terug te zien in onder andere de PDCA-cyclus. Uit het observatieonderzoek komt naar voren dat de check en de act belangrijk zijn om de klanttevredenheid te managen. De huurder waardeert het directe en persoonlijke contact met de woningcorporatie. Laagdrempelig contact in een informele setting waarbij met de huurder niet alleen over de uitgevoerde reparatie, maar ook over leefbaarheidsaspecten gesproken kan worden.

De controle vragen die standaard voor de kwaliteitsmeting gebruikt worden om het aannemerswerk te beoordelen nemen te weinig de gevoelsmatige aspecten van de huurder over de reparatie in beschouwing. Uit het observatieonderzoek komt naar voren dat deze gevoelsmatige aspecten van de huurder belangrijke kennis is voor de corporatie en van invloed is op de klanttevredenheid.

Als reparaties niet goed blijken afgehandeld is het van belang om de huurder te laten zien en voelen dat de woningcorporatie moeite doet om de klacht op te lossen. Dit kan door direct en zichtbaar actie te ondernemen. Hierdoor zijn problemen niet meteen opgelost, maar wordt naar de huurder gecommuniceerd dat zijn klachten serieus genomen worden wat de klanttevredenheid ten goede kan komen.

Bijlage 3. Gespreksgids referentieonderzoek & interview ketenpartners

Hoe is de ketensamenwerking tot stand gekomen?

- Wie zijn jullie ketenpartners?
- Om welke diensten gaat het?
- Wat was/is het doel van de ketensamenwerking?
- Wat zijn sterkte- en zwaktepunten van de ketensamenwerking?

Hoe is het proces (de klantreis) van reparatiemelding (klachtaanname) tot klachtafhandeling bij jullie georganiseerd?

Wat betekent samenwerken voor jullie?

- Hoe verloopt de samenwerking met de ketenpartners?
 - Wat gaat goed, wat gaat niet goed?
- Wat zijn struikelblokken m.b.t. samenwerken?

Hoe belangrijk vinden jullie samenwerken en het verbeteren van de samenwerking?

- Wat doen jullie om de samenwerking met de ketenpartners te verbeteren?
- Op welke manier leveren de ketenpartners een bijdrage aan het verbeteren van de samenwerking?
- Welke kansen en bedreigingen zien jullie m.b.t. het samenwerken?
- Wat moet er gebeuren/veranderen om de samenwerking te optimaliseren?

Hoe tevreden zijn de klanten (huurders) van met de ketensamenwerking?

- Gemak van melding maken
- Datum en tijdstip van de geplande afspraak
- Termijn (duur afhandeling)
- Medewerker uitvoering
- Algeheel resultaat

Hoe verloopt de communicatie tussen alle betrokkenen?

- Corporatie en ketenpartner
- Corporatie en KCC
- Klant en ketenpartner
- Klant en KCC

Bijlage 4. Resultaten referentieonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het referentie onderzoek omschreven. Als referentie zijn een drietal woningcorporaties gebruikt die net als MW en WBG deelnemen aan een ketensamenwerking. Alle drie de organisaties werken met het KCC Rosa en één van de twee aannemers als ketenpartner.

ZOwonen Sittard

Totstandkoming

In 2014 is ZOwonen gestart met het opzetten van de ketensamenwerking. Dit opstarttraject is heel snel verlopen waardoor in de praktijk bleek dat veel processen niet genoeg afgebakend en doordacht waren.

Met de volgende bedrijven is ZOwonen de ketensamenwerking aangegaan:

- Breman Geelen
- Van Wijnen
- Smeets Vastgoedservice

ZOwonen heeft ervoor gekozen om het gehele dagelijkse onderhoud en de reparatieverzoeken aan de ketenpartners uit te besteden. De ketensamenwerking is vooral vanuit het financieel oogpunt door ZOwonen aangegaan. In het verleden had ZOwonen een eigen buitendienst. Deze voerde zowel reparaties als klein onderhoud aan het woningbestand uit. Doordat de werknemers van de buitendienst werkzaam waren voor de corporatie vielen zij onder de CAO Woondiensten. Dit betekende dat het in verhouding tot een externe aannemer, dure medewerkers waren. Daarnaast betaalde ZOwonen een deel materiaalkosten die noodzakelijk waren voor de onderhoudsdienst en waren er ook interne kosten op het gebied van planning. Sinds de ketensamenwerking is aanbesteding voor mutatieonderhoud niet meer nodig. De ketenpartner krijgt opdracht en kan de volgende dag al starten. Door de gezamenlijke prijsafspraken over afkoop en niet-afkoop zijn voor de corporatie de kosten meteen duidelijk. De ketensamenwerking heeft hierdoor voor ZOwonen zowel financieel als ook procesmatig voordelen. Doordat er geen bonnen meer gemaakt hoeven worden en er tussen aanbesteding en oplevering geen tijd meer verloren gaat wordt ook leegstand voorkomen.

“ZOwonen ontvangt ongeveer 2000 reparatieverzoeken per maand. Ongeveer 90 tot 95% van de verzoeken worden correct afgehandeld. Als daarvan 5% niet goed wordt afgehandeld, heb je alsnog genoeg ontevreden klanten. Communicatie is dus heel belangrijk.” (Mariëlle Reneerkens – ZOwonen)

Sterke punten van de ketensamenwerking zijn:

- Meestal een sneller procesverloop;
- Één aanspreekpunt voor de huurder die het moet weten (ketenpartner);
- Door steeds meer afkoop, steeds meer financiële duidelijkheid;
- Vaststaande bedragen op voorhand kunnen berekenen ;
- Meer zicht door het lijstwerk van meldingen (OTA-lijst).

Zwakke punten van de ketensamenwerking vindt ZOWonen onder anderen dat bij een specialistische klacht de ketenpartner niet altijd de juiste kennis in huis heeft en dat vervolgens een derde partij erbij betrokken moet worden. Dit zorgt voor meer schakels in de procesketen. Daarnaast maken sommige aannemers veel gebruik van onderaannemers waardoor de controle op het proces en de afhandeling steeds kleiner wordt. De afspraak is dat de ketenpartners ten alle tijden aanspreekpunt zijn en regie hebben over het reparatieverzoek. Maar de praktijk leert dat bijvoorbeeld de onderaannemers de afspraken niet altijd nakomen of slecht communiceren met de huurder waardoor de huurder uiteindelijk weer bij ZOWonen terecht komt met vragen en klachten. Dit is voor de huurder niet prettig, maar tegelijkertijd ook niet effectief omdat meerdere communicatie- en proceslijnen door elkaar lopen.

Klanttevredenheid

Zowonen stelt dat het bij het afhandelen van huurdersverzoeken van belang is om te realiseren dat huurders huren van ZOWonen en niet van een ketenpartner. Uiteindelijk blijft ZOWonen hét aanspreekpunt voor de huurder en helemaal als iets niet goed gaat. Daarom is goede sturing van belang om problemen zo veel mogelijk te voorkomen.

Bij de intake van huurdersverzoeken bij de ketenpartners zijn duidelijke verschillen. De Intake van de huurdersverzoeken gebeurt rechtstreeks bij het KCC van de ketenpartner. Een huurder belt op en komt aan de hand van zijn postcode direct bij de juiste ketenpartner terecht. Smeets heeft hiervoor het KCC Rosa. Breman en Wijnen hebben een kleine afdeling van twee à drie medewerkers die de intake doen voor hun postcode gebieden.

Als de melding bij het KCC Rosa binnenkomen wordt vervolgens een bon gemaakt en gaat deze naar een onderaannemer. De onderaannemer neemt vervolgens contact op met de huurder en plant een afspraak in. Huurder kunnen niet rechtstreeks bij Smeets terecht. Hierdoor zijn meer schakels in de keten als bijvoorbeeld bij Breman en Wijnen.

Het KCC gebruikt een beslisboom voor de intake. De telefonisten kennen het woningbestand niet. Dit is een struikelblok, omdat er niet voldoende (technische)kennis en inzicht is om zelfstandig op problemen te anticiperen. Zodra in de beslissboom een vinkje fout staat merkt ZOWonen meteen een stormloop van meldingen die niet correct afgehandeld worden doordat verkeerde informatie verstrekt wordt. Daarnaast werkt het KCC van Smeets met verschillende woningcorporaties waardoor soms verkeerde informatie wordt verstrekt omdat men bij de verkeerde woningcorporatie heeft gekeken.

Breman heeft veel eigen personeel met verschillende disciplines waardoor snel gepland kan worden. Daarnaast werken de medewerkers van Breman vanuit de eigen ervaringen met het woningbestand. De KCC medewerkers van Breman zijn twee buitendienst medewerkers die bij ZOWonen gewerkt hebben.

Bij Van Wijnen verwerken een viertal kantoormedewerkers de inkomende meldingen en geven deze door aan de uitvoerende medewerker.

In het algemeen verwachten huurders dat er na melding binnen twee dagen een aannemer de klacht komt verhelpen. ZOWonen heeft voor een reguliere klacht tien werkdagen staan. Dit is bij de huurder niet altijd bekend.

Samenwerking

De onderlinge samenwerking op werkvloerniveau (operationeel) verloopt goed. ZOwonen merkt vooral een stagnatie op operationeel niveau op als er beslissingen moeten worden genomen op strategisch en tactisch niveau. Hierbij gaat het vaak om SLA afspraken. Zowel bij ZOwonen als ook bij de ketenpartners is de beslissingsstructuur top-down in plaats van bottom-up. Samen meer kunnen beslissen op operationeel niveau zou het proces en de samenwerking te goede komen. Op dit moment is de ketenpartner nog te veel aannemer en opdrachtnemer, terwijl sinds de start van de ketensamenwerking de regiefunctie bij de aannemer ligt. Het vervullen van deze regiefunctie gaat steeds beter, maar ZOwonen merkt op dat de ketenpartner niet altijd naar het totaal beeld van een situatie kijkt en zich ook nog niet genoeg verantwoordelijk voelt voor het woningbestand.

ZOwonen heeft KPI afspraken gemaakt ter beoordeling van de ketenpartners. Daarnaast worden procesaudits en steekproeven gedaan om het proces te beoordelen en het waar nodig te verbeteren. Dit gebeurt zowel bij de interne organisatie als ook extern. Alles bij elkaar zijn dit belangrijke informatie om op te kunnen sturen. Continu verbeteren.

Kansen en bedreigingen

Begrotingstechnisch heeft de ketensamenwerking voor de ZOwonen een groot voordeel. Een woningcorporatie heeft een sociaal-maatschappelijke functie waardoor veel verantwoord moet worden naar de buitenwereld. Een corporatie moet dus ook op financieel gebied kunnen uitleggen waar het geld naar toe gaat en waarom deze kosten een bepaalde hoogte hebben. ZOwonen wil met behulp van de ketensamenwerking kunnen garanderen dat zij een bepaald vastgesteld bedrag kwijt zijn aan reparatie en onderhoud en dat dit goedkoper is als zonder ketensamenwerking en met een eigen buitendienst.

Op dit moment zijn er nog veel kleine werkzaamheden die niet binnen afkoop vallen. Deze reparaties wil ZOwonen in de toekomst ook nog toevoegen aan de afkooplijst.

Verder zitten problemen voornamelijk bij het informatiesysteem. Maandelijks worden door de ketenpartners lijsten aangeleverd, maar om een totaal beeld te vormen moet er in vele verschillende systemen gekeken worden en dat is omslachtig. Doordat de intake en verloop extern vastgelegd worden, wordt de informatie heel summier aangeleverd en is er vooral een informatie tekort. Hierdoor kan niet iedere opdracht overzien worden. Het lijstwerk van de ketenpartner geeft hierdoor weinig overzicht en inzicht en is erg bewerkelijk. ZOwonen wil in de toekomst per woning kunnen zien wat er speelt en wat er aan de hand is in één systeem. Een goed informatiesysteem vertelt het verhaal in plaats van dat er naar alle partijen gebeld moet worden om het verhaal boven water te halen.

Daarnaast is het een bedreiging dat de eigen mensen minder in de woningen komen. De ketenpartner kijkt veel minder naar het sociale aspect en leefbaarheid. De ketenpartner blijft een aannemer die tevreden is als hij zijn werk kan uitvoeren. ZOwonen mist hierbij nog meer eigenaarschap van de ketenpartner.

Communicatie

Bij het aannemen van de telefoon voor contact, reparatie of klacht is het van belang dat deze taak wordt uitgevoerd door iemand die ervoor geschikt is – met de juiste kennis en vaardigheden. Een persoon die compassie kan tonen, een luisterend oor en geduld heeft ook voor de seniorenhuurders. Daarnaast is enige technische kennis wel degelijk van belang. Met regelmaat luistert ZOwonen gespreken van alle betrokken partijen terug om een duidelijk beeld van de telefoonaanname te

krijgen. Dit gebeurt steekproefsgewijs. In 80% van de gevallen heeft men geen specifieke (technische) kennis van woningen nodig. Vooral bij appartementencomplexen blijkt dat deze kennis wel noodzakelijk is, omdat problemen hier vaker aan elkaar gekoppeld zijn waardoor schakelen en doorvragen van groot belang is om op een juiste manier het probleem op te kunnen lossen. Doordat de medewerkers van Berman vroeger in dienst waren bij de buitendienst van ZOwonen, heeft het KCC van Berman een duidelijk voordeel.

Servatius Maastricht

Totstandkoming

Het idee voor de ketensamenwerking is ingebracht door P5Com. Voor- en nadelen voor een dergelijke samenwerking zijn door P5Com benoemd waarna Servatius het traject van de ketensamenwerking in gang gezet heeft. Hierbij was het hoofddoel van Servatius: kostenbesparing. In eerste instantie is Servatius een samenwerking voor een half jaar aangegaan met de volgende ketenpartners:

- Houben Vastgoedsservice
- Maasveste Berben Bouw
- Smeets Vastgoedsservice

De voorlopige overeenkomst met de ketenpartners wordt binnenkort geëvalueerd en vervolgens wordt gekeken of men een samenwerking voor vijf jaar wil aangaan. Voorlopig heeft Servatius met name NPO werkzaamheden (reparaties en mutaties) uitbesteed aan de ketenpartner. Voor binnen komende meldingen maakt Servatius gebruik van de eigen front-office in plaats van het KCC. Dit zal ook in de toekomst niet veranderen.

Klanttevredenheid

De klant krijgt als hij contact op neemt met Servatius altijd een front-office medewerker te spreken. Deze medewerker bepaald of het verzoek gehonoreerd wordt en vervolgens of het opgepakt wordt door de eigen binnendienst of wordt doorgegeven aan de aannemer. De front-office medewerker plant rechtstreeks een afspraak in bij de medewerker buitendienst of neemt zelfcontact op met het KCC Rosa om de melding door te geven. Het KCC plant vervolgens alleen nog een afspraak met de klant bij de aannemer in. Klachtaanname is niet meer noodzakelijk. In sommige gevallen gaat eerst een opzichter naar de woning en bepaalt deze na inspectie of een aannemer gecontacteerd wordt.

De eigen buitendienst vindt Servatius belangrijk. Op deze manier komt de woningcorporatie nog in de wijken en woningen. Daarnaast vervult de buitendienst ook een rol met betrekking tot sociale zaken en leefbaarheid. De buitendienst van Servatius bestaat uit ongeveer zeventien medewerkers. Taken van de buitendienst zijn met name kleinschalige reparaties, mutaties en verzoeken, sociale taken in het kader van leefbaarheid en overlast. De agenda's van de medewerkers buitendienst worden waar mogelijk zo veel mogelijk eerst gevuld, voordat taken naar de aannemer gaan.

De eigen front-office is voor Servatius onmisbaar. Hier vindt het klantcontact plaats en de woningcorporatie is als verhuurder het eerste aanspreekpunt voor de klant. In het ondernemingsplan van Servatius staat dit ook als kernwaarde benoemd. Servatius wil betrokken zijn, verbindend en ondernemend zijn. Dicht bij de klant staan is voor Servatius een pré. Om aan deze waarden te kunnen voldoen stelt Servatius dat een KCC hieraan niet kan voldoen. Een KCC van een aannemer staat tenslotte weer verder van corporatie en klant af.

Op de daadwerkelijk klanttevredenheid van de huurders heeft Servatius op dit moment nog geen zicht. Het bedrijfsbureau belt regelmatig naar huurders om naar ervaringen met betrekking tot klantcontact en contact met de opzichter te vragen. Negatieve ervaringen worden kenbaar gemaakt bij de ketenpartner en besproken. In de toekomst wil Servatius dit op een onafhankelijke methode gaan meten.

Samenwerking

Bij Servatius heeft de ketensamenwerking nooit het doel tot workload vermindering gehad, maar tot (interne) kostenbesparing. Een workload vermindering ziet Servatius eerder als gevolg van de ketensamenwerking en zal waarschijnlijk vooral bij het bedrijfsbureau als op de front-office optreden. Deze workload vermindering kan dan bijvoorbeeld op het gebied van de verwerking van de facturatiestroom zijn (door verzamelfacturen) of door minder aanbestedingswerkzaamheden.

Over zwaktepunten van de ketensamenwerking kan Servatius nog niet echt mee praten. Als sterktepunt ziet Servatius het feit dat het niet meer noodzakelijk is om steeds opnieuw het PvE uit te moeten leggen aan aannemers. Daarnaast lijkt het Servatius erg fijn voor de bewoners dat zij vaste aannemers hebben voor hun reparatieverzoeken.

Er moet nog meer eigenaarschap en samenhang ontstaan. Van de ketenpartner wordt verwacht dat hij zelfstandiger te werk gaat en zelf met oplossingen en ideeën komt. Voor alle betrokken partijen is het een andere manier van werken en dat is wennen.

Kansen en bedreigingen

Het voordeel is dat er met professionele partijen wordt samengewerkt en diverse disciplines hun expertise kunnen toevoegen aan het proces. Daarnaast kunnen zich alle partijen beter ontwikkelen op het eigen vakgebied. Door een dergelijke samenwerking kunnen eventuele faalkosten worden verminderd.

Bedreigingen voor de ketensamenwerking ziet Servatius vooral in de langdurige contracten waarmee je je aan een partij verbindt. Daarnaast kan zeker een commerciële een partij ook op financieel gebied problemen ervaren door de ketensamenwerking. De aannemer verbindt zich aan een non-profit organisatie voor een vaste prijs en daarbij wordt bij het begin van het contract geen rekening gehouden met bijvoorbeeld marktwerking. Ook faillissement van de commerciële partner kan hierdoor een bedreiging zijn. Daarom toetst Servatius periodiek de kredietwaardigheid van de ketenpartner en monitort deze.

“Als je langdurige contacten met een partner gaat afsluiten zegt dat ook iets voor het bedrijf van de partner. Dus het mag hem ook iets waard zijn.”

(Ger Jansen – Servatius Wonen & Vastgoed)

Communicatie

Wat betreft de communicatie zou Servatius het fijn vinden als de doorverbinding van de huurder naar het KCC niet meer nodig zou zijn. Servatius suggereert hiervoor als oplossing een systeem waarbij de front-office medewerker rechtstreeks in de agenda's van de aannemers kan plannen. Het aannemen van de telefoon met betrekking tot contact en reparatieverzoeken etc. outsourcen vindt Servatius geen optie..

Heemwonen Kerkrade

Tostandkoming

Heemwonen is ontstaan uit een fusie tussen een drietal woningcorporaties in de omgeving Parkstad. Door deze fusie waren processen veelal niet op elkaar afgestemd en raakte de corporatie veel geld kwijt aan onderhoud. Heemwonen is daarom in juni 2015 onder begeleiding van P5Com gestart met het realiseren van de ketensamenwerking. In november 2015 is de ketensamenwerking officieel van start gegaan. De ketenpartners van Heemwonen zijn:

- Habenu-van de Kreeke Vastgoedsservice B.V.
- Smeets Vastgoedsservice
- Maasveste Berben Bouw

De volgende diensten zijn door Heemwonen uitbesteed aan de ketenpartners:

- Mutatie
- Reparatieonderhoud
- Asbest
- VGBO's

De ketensamenwerking bleek een proces van vallen en opstaan. Het belangrijkste proces binnen de woningcorporatie – het volledige dagelijkse reparatie onderhoud (R.O.) is ondergebracht bij de ketenpartners. Dit is een zeer klantgevoelig proces, omdat R.O. een van de weinige contactmomenten met de klant is na tekening van het huurcontract. Het klantcontact met betrekking tot R.O. weegt daardoor zwaar mee als het gaat om klanttevredenheid. Hoe er als organisatie met R.O. wordt omgegaan heeft een grote impact. Daarnaast worden belangrijke contactmomenten uitbesteed aan een andere partij. Hierdoor komt de corporatie minder bij de klant over de vloer waardoor er minder grip op sociaalvlak en leefbaarheid is. Dit zijn dan ook belangrijke risico's als het gaat om het uitbesteden van R.O.

Sterke punten van de ketensamenwerking zijn:

- Financiële besparingen;
- Besparen op FTE's;
- Besparen op technisch beheer.

Volgens de berekeningen van P5Com had de ketensamenwerking 2 FTE's besparing moeten opleveren. Dit is niet behaald, omdat er op interne uren niet bespaart kon worden doordat:

- De proces inrichting nog niet optimaal is;
- Het KCC nog niet optimaal functioneert waardoor nog steeds telefoontjes bij de woningcorporatie binnen komen;
- Een nieuw informatiesysteem bij de corporatie geïntroduceerd is en dit veel tijd van de technische beheerders kost.

Zwaktepunten van de ketensamenwerking zijn:

- Doelstellingen zijn niet goed genoeg naar eigen organisatie gecommuniceerd;
- Tussen woningcorporatie en aannemer heerst nog steeds te veel opdrachtgever- en

- opdrachtnemerschap;
- Klanttevredenheid kent de eerste twee jaar een dip.

Klanttevredenheid

Heemwonen heeft de afgelopen jaren het beleid versoerd. Vervanging van bijvoorbeeld keukens en badkamers gebeurt alleen nog wanneer dit noodzakelijk is. Hierdoor kan kostenbesparing worden gerealiseerd. Inmiddels wordt terug gekomen op dit beleid aangezien deze manier van kostenbesparing niet ten goede komt aan de klanttevredenheid. Als het gaat om klanttevredenheid, zorgen VGBO's voor een hoge score, maar kosten tegelijkertijd ook veel geld. Van belang is dat er gekeken wordt naar wat de klant vindt dat meerwaarde heeft voor zijn woonplezier. Deze dingen hoeven niet altijd VGBO's te zijn, maar worden door de klant wel als cadeau gezien. Deze cadeaus bevorderen de klanttevredenheid.

De huurdersbelangenvereniging (HBV) is bij aanvang van de ketensamenwerking op de hoogte gesteld dat de klanttevredenheid in eerste instantie zal dalen en binnen twee jaar weer op het oude niveau zal zijn. Bij de invoering van de ketensamenwerking zal er rekening gehouden moeten worden met zowel de gewenningsfase van de organisaties als van de klant.

De belangrijkste factoren voor het goed scoren op klanttevredenheid zijn:

- Afspraken in één keer inplannen;
- Monteur houdt zich aan geplande afspraak;
- De reparatie wordt in één keer goed uitgevoerd.
- De klant wil een snelle en goede afhandeling van zijn probleem.

Meldingen van klanten worden aangenomen door het KCC Rosa. Heemwonen ervaart met name twee problemen, dit zijn:

- Wisselende bezetting bij het KCC;
- Niet genoeg technische kennis en inzicht bij de bezetting.

Bekeken vanuit de praktijk, blijkt dat meer continuïteit én technische kennis bij het medewerkersbestand van een call-center niet realistisch is. Klanten die zich niet gehoord of begrepen voelen kiezen er alsnog voor om rechtstreeks naar de woningcorporatie te bellen.

Als de klant niet door het KCC geholpen wordt belt hij rechtstreeks naar de woningcorporatie. In veel gevallen verwijst de woningcorporatie terug naar het KCC. Dit zorgt voor een onbevredigd gevoel bij de klant.

Heemwonen heeft met de ketenpartners doelen en normen afgesproken. Deze normen zijn de meeteenheden waarop de ketensamenwerking wordt gemonitord en beoordeeld. De norm van klanttevredenheid is bij Heemwonen bepaald op een 8. Op dit moment scoort Heemwonen een 7.9 bij de KWH-meting. Reacties van klanten worden heel serieus genomen. Een ketenpartner zal vaak concluderen dat hij zijn werk goed doet, maar uiteindelijk is de klant de beste monitor. Hierdoor is klantfeedback en de daaruit voortvloeiende klanttevredenheid het belangrijkste instrument om de ketenpartner te beoordelen. R.O. telt voor 55% mee in de KWH beoordeling. Als R.O. niet goed georganiseerd is, betekent dit bij voorbaat al dat er een slechte score uit de KWH-meting naar voren zal komen. Als de klanttevredenheid daalt richting 7.2 zal men zich dan ook erg druk gaan maken in

de organisatie. Het verliezen van het KWH-label (<7) is geen optie.

Samenwerking

Heemwonen vindt het van belang om samen als partners te werken aan de doelstelling waarbij de klant centraal staat. Struikelblokken met betrekking tot de samenwerking zijn:

- Ondanks de ketensamenwerking kent het onderhoudsproces nog steeds veel administratieve werkzaamheden. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het maken van rekenmodellen bij mutatie of bij reparaties die buiten de afkoop van €1.000 valt (ca. 10%).
 - Het mutatieproces verloopt nog niet goed en moet nog eens met de lean-bril worden bekeken om het gehele proces te kunnen optimaliseren.
 - Rekenmodellen lijden vaak tot discussies tussen de technische beheerder en de ketenpartners.
- Heemwonen zoekt nog uit of het in de toekomst mogelijk is om R.O. in zijn geheel af te kopen. Dit zorgt voor workload vermindering op het gebied van rekenmodellen opstellen. Daarnaast zou het handig zijn om een vaste afkoop op VHE-niveau te realiseren en geen plussen en minnen met elkaar te verrekenen.

Heemwonen introduceerde kort geleden het begrip: 'Schoon, heel & veilig' in het mutatieproces om tussen de verschillende technische beheerders één lijn te kunnen trekken in de handhaving en uitvoering van mutaties. Dit begrip kan worden gezien als een woning-APK. De ketenpartner krijgt een vast bedrag per woning om aan deze criteria te kunnen voldoen. Verder krijgt de technische beheerder extra budget per woning die de klant eventueel kan inzetten voor andere dingen die door hem voor het woonplezier als noodzakelijk worden geacht.

Technische beheerder wordt in het mutatieproces niet als perse noodzakelijk gezien. Het mutatieproces zou bijvoorbeeld ook door de ketenpartner uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor kunnen eventueel processtappen wordt geschrapt om het proces te vereenvoudigen en te versnellen. De technische beheerder ziet Heemwonen in de toekomst meer in een after sales functie.

Commercieel gezien weten de ketenpartners veelal beter hoe een klant bediend moet worden als een woningcorporatie. Ketenpartners proberen voor de klant steeds meer herkenbaar te zijn. Dit betekent dat op de werkbusjes ook het logo van Heemwonen vermeld staat. Daarnaast benoemen de aannemers dat zij voor Heemwonen werkzaamheden verrichten. Voor klanten die niet thuis zijn ondanks afspraak, hebben aannemers kaartjes voor de brievenbus met hun naam en telefoonnummer.

“Belangrijk is: je bent partner van elkaar! Alle betrokken partijen moeten hun boterham kunnen verdienen, maar wel met afspraken over hoe dik de boterham belegd mag worden.” (Frank Vos -Heemwonen)

Kansen en bedreigingen

Er komen steeds meer partners (woningcorporaties) bij de ketenpartners. Hierdoor moet een ketenpartner kunnen meegroeien (in medewerkers en co-makers) om een optimale dienstverlening te kunnen waarborgen. Eigen personeel met verschillende disciplines in dienst te hebben blijkt in de praktijk een voordeel te zijn als het gaat om afhandelingsnelheid. Dit blijkt bij de ketenpartner Habenu-van de Kreeke. Daarnaast is eigen personeel vaak beter getraind in de omgang met de klant

en volgens de wensen van de woningcorporatie. Verder is het van belang dat de aandacht niet volledig naar de nieuwe partner gaat, maar in gelijke mate verdeeld wordt.

Voor Heemwonen is het een uitdaging om werktijd en wordkload beter op elkaar af te stemmen. Werktijd die binnen de organisatie vrij komt door de ketensamenwerking vult zich in vele gevallen zelf in als hierop geen grip is. Bij Heemwonen moeten zich medewerkers daarom verantwoorden waaraan zij hun werktijd besteed hebben. Hierdoor kan de tijd beter gemonitord en ingevuld worden.

Communicatie

Zowel controllers van Heemwonen als van de ketenpartners bekijken en analyseren de maandelijkse cijfers en komen gezamenlijk tot een conclusie. Hierdoor ontstaan geen discussies meer over cijfers. Op operationeel niveau vinden er veel overleg momenten plaats tussen opzichters en aannemers. Hierdoor moeten de rollen van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap meer vervagen. Het hoofddoel blijft het zo goed mogelijk bedienen van de klant.

Wat betreft de communicatie tussen het KCC en de klant, hier heeft Heemwonen weinig zicht op. Alleen als het niet goed gaat wordt de communicatie tussen de verschillen betrokkenen bij de corporatie zichtbaar.

Conclusie referentieonderzoek

Uit de interviews met de drie woningcorporaties uit de regio die werken met ketenpartners komt naar voren dat de corporatie altijd het aanspreekpunt van de huurder is. In de meeste situaties zijn reparatie – of klachtmeldingen de enige en weinige contactmomenten die de corporatie met de huurder heeft na het tekenen van het huurcontract. Hierdoor heeft een reparatie- of klachtmelding een grote impact op het beeld dat de huurder van de corporatie heeft. Door de aanname van klachten uit te besteden aan een externe partij is er minder grip op het klantcontact. Daarnaast blijkt het inzetten van corporatie personeel onmisbaar als het gaat om leefbaarheid. Hierdoor blijft de corporatie goed op de hoogte van wat de huurder ervaart en wat er speelt in de wijk.

Om de klanttevredenheid te kunnen managen is het van belang om de verwachtingen van de huurder te kennen. Het kan voorkomen dat de huurder andere verwachtingen en voorkeuren met betrekking tot zijn woning en woonplezier heeft als door de corporatie wordt verwacht. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een huurder eerder de voorkeur geeft aan nieuw hang- en sluitwerk als een nieuwe badkamer of keuken. Anticiperen op de huurdersbehoeften verbetert de klanttevredenheid en hoeft niet perse duurder te zijn voor de corporatie.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat een snel procesverloop uit weinig schakels bestaat. Des te meer schakels in het proces, des te minder grip is er op het gehele proces. Aannemers met eigen personeel met verschillende disciplines, zoals Berman en Wijnen hebben hierdoor een voordeel. Daarnaast verhoogt dit de afhandelingsnelheid van het proces doordat er makkelijker gepland kan worden met een snellere doorlooptijd. Verder is eigen personeel van zowel de corporatie als ook van de aannemer beter geïnstrueerd met betrekking tot het PvE en klantcontact. Een gevoel van eigenaarschap voor het woningbestand van de corporatie wordt als noodzakelijk geacht voor een goede samenwerking en het creëren van een gevoel van saamenhorigheid.

De informatiesystemen en informatie-uitwisseling zoals deze nu gebeurt blijkt onvoldoende informatie op te leveren voor het directe huurderscontact. Op het moment dat er binnen de

afhandeling van de melding iets fout gaat neemt de huurder contact op met de corporatie. Het huurdersverhaal is niet concreet en compleet terug te vinden bij de corporaties. Hierdoor moet de huurder opnieuw zijn verhaal vertellen en kan de corporatie informatie over de melding niet altijd terug vinden.

Communicatie met de huurder tijdens het gehele proces is belangrijk. Des te duidelijker gecommuniceerd wordt over het verloop van de meldingsafhandeling des te tevredener zal een huurder zijn en hierdoor minder snel naar de corporatie bellen. Medewerkers die meldingen aannemen moeten niet alleen in de agenda's van de aannemer kunnen plannen, maar daarnaast ook over uitstekende communicatieve vaardigheden beschikken. Voldoende (technische) kennis en inzicht met betrekking tot klachtaanname binnen de huursector is een pré. Soms is kennis van het woningbestand wenselijk om meldingen correct en passend te kunnen afhandelen. Daarnaast moet er zelfstandig geanticipeerd kunnen worden op ad-hoc problemen zonder vast te zitten aan een strak kader of systeem. De medewerkers die meldingen aannemen kunnen compassie tonen en hebben geduld en een luisterend oor, ook voor de seniorhuurders.

Bijlage 5. Resultaten secundaire analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de secundaire analyse weergegeven. Hiervoor zijn de gegevens gebruikt die naar aanleiding van de klanttevredenheidsenquêtes zijn verwerkt bij het KWH.

Voor de secundaire analyse zijn de klanttevredenheidsmetingen van maart tot en met december 2016 vanuit het KWH-systeem geëxporteerd. De respondenten hebben cijfers gegeven voor verschillende onderdelen. Daarnaast hebben zij per onderdeel open vragen beantwoord. Voor de secundaire analyse zijn de open antwoorden gecodeerd, zodat er een aantal categorieën zijn ontstaan.

Gegevensanalyse

In deze paragraaf worden de geanalyseerde gegevens van MW en WBG weergegeven en toegelicht.

Contact

Met betrekking tot het onderwerp contact, zijn er bij MW steekproefsgewijs 355 huurders benaderd. In totaal was er een respons van 133. Binnen deze respons zijn er in totaal 192 antwoorden op open vragen gegeven. Bij WBG zijn steekproefsgewijs 355 huurders benaderd en er was een respons van 118. In totaal zijn er 157 antwoorden gegeven op de open vragen. De volgende vragen kregen de respondenten voorgelegd:

- Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u in contact kunt komen met uw corporatie? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u de informatie kon vinden op de website? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor het contact met uw corporatie? Waarom geeft u dit cijfer?
- Hoe behulpzaam waren de medewerkers met wie u contact had? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor de snelheid waarmee u reactie kreeg? Waarom geeft u dit cijfer?
- Wist u na het contact met uw corporatie waar u aan toe was? Kunt u uw antwoord toelichten?
- Hoe duidelijk vond u de informatie? Waarom geeft u dit cijfer?

In de tabel 6.1 en tabel 6.2 zijn de codering en categorisatie van beide woningcorporatie weergegeven. Hierbij is te zien dat er weinig verschillen zijn tussen de gegevens van de twee corporaties. Opvallend is dat er procentueel vooral verschillende zijn in de categorieën 'Niets meer gehoord/niets mee gedaan' en 'Achter-de-veren-aan-gevoel'.

De drie belangrijkste oorzaken van ontevredenheid bij de respondenten zijn:

- Er wordt niet voldaan aan de klantverwachting;
- Slechte communicatie;
- Huurders hebben het gevoel dat zij de corporatie steeds achter de veren aan moeten zitten.

Uit de antwoorden blijkt dat huurders het gevoel hebben dat zij de betrokken partijen steeds weer moeten benaderen omdat de klacht alsmat niet wordt afgehandeld. Dit resulteert in een hoge mate van ontevredenheid en tenslotte geven deze huurders een lager cijfer.

Tabel 4. Scores contact MW

Scores Contact MW 2016 - Open vragen				
Steekproefomvang Antwoorden KWH		192		
Meetweek		10 t/m 49		
Code	Naam code	Gem. cijfer	Aantal	%
0	Niets ingevuld m.b.t. antwoord/cijfer		11	
1	Andere verwachting	5,8	13	7%
2	Niets meer gehoord/niets mee gedaan	3,6	8	4%
3	Onduidelijke communicatie	6,1	14	7%
4	Onjuiste doorverwijzing	5	2	1%
5	Negatieve gevoelens	6,2	5	3%
6	Achter-de-veren-aan-gevoel	5,9	11	6%
7	Tevreden	8,4	139	72%
8	Vreemde antwoorden	7,1	18	
	Totaal	7,6	192	100%

Tabel 5. Scores contact WBG

Scores Contact WBG 2016 - Open vragen				
Steekproefomvang Antwoorden KWH		157		
Meetweek		10 t/m 49		
Code	Naam code	Gem. cijfer	Aantal	%
0	Niets ingevuld m.b.t. antwoord/cijfer		8	
1	Andere verwachting	5,5	16	10%
2	Niets meer gehoord/niets mee gedaan	4,3	3	2%
3	Onduidelijke communicatie	4,1	9	6%
4	Onjuiste doorverwijzing	1	1	1%
5	Negatieve gevoelens	2,3	3	2%
6	Achter-de-veren-aan-gevoel	4,7	3	2%
7	Tevreden	8,4	122	78%
8	Vreemde antwoorden	5,8	4	
	Totaal	7,5	157	100%

Reparatie

Met betrekking tot het onderwerp reparatie, zijn er bij MW steekproefsgewijs 521 huurders benaderd. In totaal was er een respons van 195. Binnen deze respons zijn er in totaal 116 antwoorden op open vragen gegeven. Bij WBG zijn steekproefsgewijs 208 huurders benaderd en er was een respons van 82. In totaal zijn er 116 antwoorden gegeven op de open vragen. Hierbij zijn de categorieën VGBO (Vraag gestuurd Binnen Onderhoud) en Asbest uit de KWH-gegevens reparatie van WBG verwijderd om een gelijkwaardige analyse te kunnen uitvoeren. De volgende vragen kregen de respondenten voorgelegd:

- Welk cijfer geeft u voor de dienstverlening van uw corporatie bij reparaties? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor het gemak waarmee u uw reparatie kon melden? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor de datum en het tijdstip waarop de reparatie uitgevoerd zou worden? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor de termijn waarbinnen de reparatie werd uitgevoerd? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u de medewerker(s) die de reparatie uitvoerde(n)? Waarom geeft u dit cijfer?
- Welk cijfer geeft u voor het resultaat van de reparatie? Waarom geeft u dit cijfer?

In de tabel 6.3 en tabel 6.4 zijn de codering en categorisatie van beide woningcorporatie weergegeven. Hierbij valt op dat huurders van WBG met name moeite hebben met lange wachttijden en een mismatch tussen verwachting en daadwerkelijke ervaring. Er wordt niet geklaagd met betrekking tot andere categorieën.

De drie belangrijkste oorzaken van ontevredenheid bij respondenten zijn:

- Er wordt niet voldaan aan de klantverwachting;
- Lange wachttijden voor uitvoering;
- Niet uitgevoerde of niet verholpen klacht.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de lange wachttijden met name betrekking hebben op het inplannen van de werkzaamheden. Daarnaast hebben de aannemers niet altijd de benodigde materialen bij zich om tijdens de afspraak het probleem te verhelpen. Hierdoor duurt het voor de huurder langer voordat een probleem opgelost is. De ze lang wachttijden zorgen met name bij MW voor ontevredenheid en langere cijfers.

Tabel 6. Scores reparatie MW

Scores Reparatie 2016 - Reparatie				
Steekproefomvang Antwoorden KWH		116		
Meetweek		10 t/m 49		
Code	Naam code	Gem. cijfer	Aantal	%
0	Niets ingevuld m.b.t. antwoord/cijfer		11	
1	Andere verwachting	5,1	15	13%
2	Niet in 1x verholpen	4,8	4	3%
3	Niet uitgevoerd/verholpen	3,9	9	8%
4	Geen/weinig communicatie	5,3	6	5%
5	Niet volgens afspraak	1	1	1%
6	Lange wachttijden	3,8	12	10%
7	Tevreden	8,4	69	59%
8	Vreemde antwoorden	6,3	7	
Totaal		6,8	116	100%

Tabel 7. Scores reparatie WBG

Scores Reparatie WBG 2016 - Reparatie				
Steekproefomvang Antwoorden KWH		57		
Meetweek		10 t/m 49		
Code	Naam code	Gem. cijfer	Aantal	%
0	Niets ingevuld m.b.t. antwoord/cijfer		2	
1	Andere verwachting	6,3	3	5%
2	Niet in 1x verholpen		0	0%
3	Niet uitgevoerd/verholpen		0	0%
4	Geen/weinig communicatie		0	0%
5	Niet volgens afspraak		0	0%
6	Lange wachttijden	6,3	4	7%
7	Tevreden	8,8	50	88%
8	Vreemde antwoorden		0	
	Totaal	8,5	57	100%

Conclusie

Uit de secundaire analyse komt naar voren dat er een mismatch is tussen klantverwachting en de daadwerkelijke ervaring en beleving van de klant. Dit speelt zowel bij beide onderdelen (contact en reparatie), als ook bij beide corporaties. Hierbij moet wel vermeld worden dat de klanten van MW in grotere mate hun ontevredenheid met betrekking tot hun niet waargemaakt verwachting uiten. Dit is terug te zien in het aantal ontevreden en het gemiddelde cijfer van deze categorie. Daarnaast horen langere wachttijden bij de reparatieverzoeken tot een belangrijk ergernis van de klant. Doordat de huurder voor zijn gevoel lang moet wachten is hij geneigd opnieuw te bellen. Dit zorgt vervolgens binnen het onderdeel contact voor een hogere mate van ontevredenheid binnen de categorie 'Achter-de-veren-aan-gevoel' en tenslotte tot ontevredenheid met betrekking tot de communicatie. De klant heeft het gevoel niet te weten waar hij aan toe is. Verder moet benoemd worden dat niet alle respondenten de open vragen invullen en dat hierbij met name de ontevredenheid naar voren komt.

Bijlage 6. Kwalitatieve diepte-interviews ketenpartners

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de diepte-interviews met de ketenpartners Smeets Vastgoed Service en Maasveste Berben Bouw omschreven. Daarnaast hebben beide partijen een toelichting gegeven op het door hun opgerichte Klantcontactcentrum ROSA.

Smeets Vastgoed Service

Totstandkoming

SVS is middels een georganiseerde selectie door P5Com terecht gekomen bij MW en WBG. Om als ketenpartner in aanmerking te komen als ketenpartner heeft SVS een presentatie moeten geven voor de corporaties en diverse vragen op het gebied van visie en uitvoering moeten beantwoorden. Voor SVS was het niet de eerste keer dat zij mee deden aan selectie rondes voor een ketenpartnerschap. Bij alle selectie rondes waar SVS in de afgelopen jaren aan deelgenomen heeft zijn zij verkozen tot ketenpartner. Inmiddels is SVS bij bijna alle Zuid-Limburgse woningcorporatie ketenpartner. Enkele kleine corporaties die nog niet zijn aangesloten zullen hoogstwaarschijnlijk de komende tijd volgen door bijvoorbeeld een fusie met grotere corporaties.

Klanttevredenheid

In het verleden kreeg SVS veel minder te maken met klanttevredenheid van de huurder of het KWH. Tegenwoordig moeten zij zich veel meer bezig houden met het verklaren en verbeteren van klanttevredenheidsscores. Het managen van de klanttevredenheid en het controleren van de KPI's vergt voor SVS veel administratief werk. Dit zorgt wederom voor een hogere workload.

Geen enkele corporaties is hetzelfde of stelt dezelfde eisen. Bij de ene corporatie mag iets wel, bij de andere weer niet. SVS moet dit allemaal bijhouden en dit maakt het gecompliceerd. Zodra hierdoor fouten gemaakt worden kost het niet alleen geld, maar ook klanttevredenheid. Mensen willen weten waar ze aan toe zijn. Volgens SVS doet de termijn er veel minder toe. Als mensen weten waar zij aan toe zijn geven ze een goed cijfer.

Ook met betrekking tot het KWH hanteert elke corporatie andere vragen waardoor moeilijk vergelijkingen kunnen worden getrokken. Sinds 2017 heeft het KWH een wijziging aangebracht waardoor een aantal standaard vragen gesteld worden die voor elke woningcorporatie hetzelfde zijn. Voor SVS is het van belang om zelf in het systeem te kunnen kijken, want een aannemer kijkt naar andere dingen als een woningcorporatie.

Samenwerking

Alle woningcorporaties en aannemers werken met verschillende systemen die niet aan elkaar gekoppeld kunnen worden, omdat de outputtaal overall anders is. Daarom ontvangt SVS van het KCC de werkbonnen. Deze worden ingelezen in het ERP-systeem van SVS waarna de juiste actie volgt. De woningcorporaties kunnen deze informatie terugvinden in het klantportaal van SVS. Inmiddels zijn er diverse systemen ontwikkeld zodat de samenwerking tussen verschillende informatiesystemen wel mogelijk wordt, maar met een bepaald prijskaartje.

SVS vindt het belangrijk om steeds meer van proces- naar klantgericht werken te gaan. Hiervoor zijn een drietal account (klantteams) ingesteld:

- Westelijke Mijnstreek
- Parkstad

- Maastricht

Op deze manier hebben alle woningcorporaties en hun huurders steeds met dezelfde mensen te maken. Daarnaast beschikken de monteurs over specifieke informatie, omdat zij steeds bij dezelfde klant komen. Verder zijn er teamleiders en hierdoor nog maar een verantwoordelijke per regio.

Kansen en bedreigingen

Ketensamenwerking is een compleet andere manier van werken voor alle betrokken partijen. Hierbij gaat al heel veel goed. Met name de continuïteit stelt SVS hierbij op prijs. Wat nog niet goed gaat zijn tegelijkertijd ook de bedreigingen. Afgelopen jaar heeft SVS verlies gemaakt en dat kan niet veel langer voortduren. Oorzaak hiervan zijn de vele taken die SVS heeft overgenomen van de woningcorporaties. Door deze uitbesteding van taken zouden kosten moeten worden bespaard, maar dit is nog niet het geval. Woningcorporaties zijn veel meer als vroeger bezig met het uitvoeren van controles en het controleren op het behalen van de vastgestelde KPI's. Dit zorgt ook bij SVS voor meer werkzaamheden zonder betaling. Dit heeft te maken met het uitvoeren van interne controles en veel administratie om de woningcorporaties van voldoende informatie te voorzien. Daarnaast stellen de corporaties veel vragen en worden gegevens uitgebreid geanalyseerd. Dit gebeurt nu veel meer als vroeger, waardoor de workload bij de betrokken partijen niet verminderd.

Er wordt nog steeds te weinig naar de indirecte kosten gekeken die de ketensamenwerking oplevert. Daarnaast stelt SVS dat de opzichters van de corporaties het tegenwoordig veel drukker als in het verleden hebben en dat moet niet de bedoeling zijn. Meer grip krijgen op de kosten is een belangrijke doelstelling van de ketensamenwerking. Door deze vooruitgang zichtbaar te maken voor de woningcorporaties kunnen de corporaties het proces steeds meer loslaten. Maar dit vertrouwen in elkaar moet nog groeien.

Communicatie

In het begin waren er opstartproblemen met betrekking tot de communicatie, maar volgens SVS gaat dit nu goed. Belangrijk is vooral dat het systeem en de processen goed lopen. Het KCC is voor SVS het belangrijkste onderdeel van de ketensamenwerking. Om de communicatie met de huurder te verbeteren moet het telefoonmenu van de corporatie specifieker. Op deze manier moet de vraag van de huurder veel meer op de juiste plek terecht komen. Doordat de huurder steeds opnieuw moet bellen kan dit zijn weerslag op de klanttevredenheid hebben.

Processen moeten vloeiend en met minder administratieve rompslomp en dat is het belangrijkste en samen de klant beter gaan bedienen.

Remco Brave (Smeets Vastgoed Service)

Maasveste Berben Bouw

Totstandkoming

Nadat er door MW en WBG een uitvraag geweest is, heeft P5Com het hele opstarttraject van de ketensamenwerking begeleid. MBB had al ervaring met betrekking tot keten samenwerken opgedaan. Hierdoor voldoen zij aan de voorwaarden en expertise voor het participeren binnen een dergelijk samenwerkingsverband.

Ketenpartners van MBB zijn:

- Woningstichting Maaskant Wonen



- Woningbeheer Born-Grevenbicht
- Woningstichting Servatius
- Woningvereniging Nederweert
- Heemwonen
- Wonen Limburg

MBB is van oorsprong een commercieel bedrijf, maar zet met name in op continuïteit. Voor MBB is het van belang om niet alleen naar de goede tijden te kijken, waarbij er op financieel gebied veel kansen zijn. Verdiensten hoeven niet het onderste uit de kan te zijn. Kwalitatief goed werk, transparantie en de klantrelatie staat voor MBB centraal.

MBB heeft zich eerder vooral gericht op Noord- en Midden-Limburg. Passend bij hun visie en doelstellingen proberen zij hun werkruimte uit te breiden naar de regio Zuid-Limburg. Dit betekent dat zij volop bezig zijn met het uitbreiden van hun netwerk aan co-makers (onderaannemers). Daarbij staat centraal dat de co-maker een visie heeft die bij de werkwijze van MBB past. Co-makers willen op dit moment nog niet veel inkijk geven in hun financiën. Dit komt omdat men in het verleden niet samenwerkte, maar elkaars concurrent was. Het verdienmodel van MBB is door het streven naar een ketensamenwerking veranderd maar het verdienmodel van de co-makers nog niet. Dit zorgt voor weerstand.

Structureel vindt er tussen alle betrokkenen een co-makers overleg plaats. Hierbij worden de voortgang en voorvallen van de diverse opdrachten en werkzaamheden besproken. Daarnaast wil MBB hiermee de co-makers stimuleren om mee te denken in het proces. Het creëren van een veilige omgeving om elkaar te corrigeren en het stimuleren van het wij-gevoel staat hierbij centraal. MBB wil daarnaast de continuïteit in het proces bevorderen door vaste co-makers in zelfsturende teams. Deze zelfsturende teams (klantteams) werken voor een specifieke account (woningcorporaties).

Door de nauwe samenwerking tussen SVS en MBB maken beide partijen dezelfde afspraken met de co-makers. Dit zorgt voor eenheid in beleid met betrekking tot de ketensamenwerking. Hierdoor kunnen beide partijen gebruik maken van elkaars co-makers als dit nodig is.

“We willen dat er verder gekeken wordt dan alleen het eigen werk. Daarnaast moet het laagdrempelig zijn om elkaar aan te kunnen spreken op missers.”

René van Mortel (Maasveste Berben Bouw)

De economische crisis is zo goed als voorbij en het gaat langzaamaan beter met de bouw. Dit zorgt voor zowel voor- als nadelen. Co-makers van bepaalde disciplines waren al schaars. Doordat het beter gaat met de bouw kunnen juist deze disciplines de prijs maken en dat is een risico voor de ketensamenwerking. Deze co-makers hebben op dit moment de keuze om voor een lucratievere opdracht te kiezen. Co-makers zitten veel minder vast aan een contract. Afspraken liggen zowel voor ketenpartners als co-makers vast in een SLA, maar voor MBB is dit geen zwaar drukmiddel bij de co-maker als deze naar contractbreuk neigt. Co-makers met disciplines waarbij de vraag hoog ligt, nemen de afspraken niet zo nauw aangezien zij een ruime keuze binnen het aanbod hebben. Daarnaast zou contractbreuk MBB meer kosten als dat het oplevert. Hiervan zijn zich de co-makers bewust en hierdoor is het hele proces vooral op vertrouwen gebaseerd. Voor MBB is het een uitdaging om hiermee handig om te gaan. MBB wil in de toekomst minder afhankelijk zijn van co-makers. Het is een optie om bijvoorbeeld deze disciplines zelf in huis te halen, maar dit moet in

balans zijn met het aantal noodzakelijke uren en met oog op de marktbeweging.

Als sterktes van de ketensamenwerking ziet MBB:

- Continuïteit;
- Opbouwen klantrelatie;
- Cultuur van innovatie en kostprijsverbetering.

Als zwaktes ziet MBB:

- Verwachtingspatroon van de woningcorporaties ligt hoog;
- Er kan moeilijk afgeweken worden van eerdere afspraken en verwachtingen op financieel gebied en met betrekking tot klanttevredenheid.

Als de markt slecht is, is een ketensamenwerking goed voor de continuïteit bij de aanbiedende partij. Dit vergt wel veel ontwikkelingstijd bij het optimaliseren van processen. Bij een stijgende markt is ketensamenwerking met een non-profit partner ongunstiger. Bij commerciële partijen gaat bij beide partijen de prijs omhoog. Daarnaast is bij een stijgende markt sneller werk te vinden, de opbrengsten zijn hoger en er is minder overleg noodzakelijk. Bij een samenwerking met een non-profit partner zoals woningcorporaties is dit anders. Woningcorporaties zijn afhankelijk van bepalingen door de overheid. In een stijgende markt worden zij alsnog verzocht om kosten terug te dringen. Dit bemoeilijkt de ketensamenwerking tussen profit- en non-profit ondernemingen. MBB heeft er bewust voor ketensamenwerking gekozen: in goede én in slechte tijden. Streven naar continuïteit en streven naar een lange termijn visie is voor MBB belangrijker als grote opbrengsten in korte tijd.

Klanttevredenheid

De cijfers die huurders geven betekenen veel voor MBB en uiteindelijk moet dit MBB's unique sellingpoint worden. Financiële besparingen door de ketensamenwerking is een voordeel, maar met een verhoging van de klanttevredenheid kan een organisatie aantonen wat zij bewerkstelligd hebben bij diverse organisaties en klanten. Uit ervaring weet MBB dat in het begin van de ketensamenwerking het cijfer van de klanttevredenheid in eerste instantie daalt. Zodra de aannemer de rol van de corporatie steeds meer overneemt stijgt het cijfer weer. MBB brengt de resultaten van de klanttevredenheid bij de co-makers steeds meer onder de aandacht. Op deze manier kunnen ook de co-makers helpen bij het uitdragen van deze succesfactoren.

Bij de meeste corporaties waarmee MBB samenwerkt zijn ongeveer dezelfde cijfers met betrekking tot de klanttevredenheid afgesproken. Bij een corporatie is afgesproken om jaarlijks het cijfer te bepalen aan de hand van de cijfers van vergelijkbare corporaties.

Bij sommige woningcorporaties wordt een verbetering van de klanttevredenheid van 0,5 verwacht. MBB vindt dit ontzettend veel en weet op voorhand dat dit niet haalbaar is. De realiteit en de verwachtingen liggen hierbij te ver uit elkaar. Voor MBB is het daarom van belang om eerlijker met elkaar om te gaan en niet te veel aan de eigen standpunten vast te houden.

De verwachtingen managen van de klant vindt MBB cruciaal. De huurder is vanuit het verleden een bepaald niveau gewend geweest. Doordat veel woningcorporaties de laatste jaren beleidswijzigingen hebben doorgevoerd moet de huurder nu met minder genoegen nemen. Het vervangingsbeleid was in het verleden vaak soepeler. Tegenwoordig wordt eerder gerepareerd als vervangen. Dit is de huurder niet gewend. MBB vindt dat hierbij een stuk verwachtingsmanagement bij de

woningcorporatie ligt, om de huurder van het nieuwe beleid op de hoogte te stellen. Corporaties die de verwachtingen van de huurder niet managen scoren lager op de klanttevredenheid en hebben per definitie ontevreden huurders.

Samenwerking

Bij het samenwerken in een keten ervaart MBB een aantal uitdagingen. Een belangrijke vraag daarbij is: hoe ver laat je elkaar in de keuren kijken? Door nauw samen te werken kun je van elkaar leren en allebei sterker worden. Dit kan er uiteindelijk voor zorgen dat je een koploper kunt worden op het gebied waarin je opereert. Tussen MBB en SVS zijn er op NPO gebied weinig geheimen. MBB stimuleert andere aannemers om zich aan te sluiten bij het KCC, omdat dit zowel voor de prijs als de kwaliteit voordelen heeft.

Voor een succesvolle ketensamenwerking is MBB van mening dat partijen realistisch moeten zijn in de eigen en gezamenlijke doelstellingen. Eerdere afspraken moeten geëvalueerd en gecontroleerd worden op haalbaarheid en desnoods worden bijgesteld, zonder daarbij de eigenlijke ambitie te verliezen.

Kansen en bedreigingen

MBB heeft de afgelopen tijd intensief geïnvesteerd in de ketensamenwerking. Met veel woningcorporaties zijn vijfjarige contracten afgesloten. De ervaring leert dat je de eerste twee jaar veel tijd kwijt bent aan het inrichten van het samenwerkingsverband, overleggen en finetunen van de processen. Het derde jaar is het kantelpunt wanneer met betrekking tot financiën het break-even punt bereikt wordt. Vanaf het vierde jaar van een samenwerking verwacht MBB marge te maken. De bedreiging die MBB ziet is dat woningcorporaties na het vijfde jaar de samenwerking beëindigen, waardoor de investeringen die MBB gedaan heeft niet terug verdient kunnen worden.

Kansen ziet MBB in het continueren van de samenwerking. Door de woningcorporaties over een lange periode veel uit de handen te nemen kun je klantenbinding laten zien. De klant wordt afhankelijk van MBB en dit is voor MBB een garantie van continuïteit naar de toekomst. Daarnaast ziet MBB kansen in het continu blijven ontwikkelen en verbeteren van de samenwerking om op deze manier een koploper binnen de eigen bedrijfstak te worden.

Communicatie

MBB vindt het belangrijk dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Medewerkers die kunnen communiceren en structuur hebben zijn belangrijk. Op dit moment wordt ook in de stuurgroep geconstateerd dat de communicatie tussen de verschillende partijen steeds beter verloopt. Door je als organisatie open en kwetsbaar op te stellen en transparant te zijn verbeterd de communicatie enorm. Daarnaast is het van belang om ook problemen naar elkaar toe uit te spreken. Hierdoor verloopt de samenwerking steeds soepeler.

Klantcontactcentrum ROSA

De klantmelding komt standaard bij het KCC binnen. Het KCC is een zelfstandige functionerende B.V. en kent drie eigenaren:

- 24Interactive (KCC specialist)
- Smeets Vastgoed Service
- Maasveste Berben Bouw



Het KCC is vanuit het initiatief van SVS opgestart. Wonen Limburg was een van de eerste woningcorporaties waar SVS mee samenwerkte. Vanuit Wonen Limburg kwam de vraag of SVS de binnen komende telefoontjes en verzoeken kon aannemen. Al snel volgden ZOwonen en Heemwonen met dezelfde vraag. Voor SVS was het een mogelijkheid om dit zelf op te pakken maar door de toenemende mate van aanvragen en de hoge mate van flexibiliteit die door de corporaties gevraagd werd, was uitbesteden voor de hand liggender. SVS heeft toen contact opgenomen met IBC (Integrated Business Consult. Strategie & Innovatie B.V.) om een systeem te ontwerpen waarmee niet alleen inbound maar ook outbound gebeld kon worden. Samen met MBB heeft SVS het KCC opgezet. Habenu-van de Kreeke VastgoedService B.V. was bij de opzet van het KCC ondersteunend. Samen hebben de aannemers de input voor het softwaresysteem en de beslisboom gerealiseerd. Inmiddels is het standaard geregeld dat als woningcorporaties willen dat SVS of MBB de telefoon aannemen dit gebeurt via het KCC.

De software van het KCC is tweedelig. Standaard begint elke intake van elke woningcorporatie met het doorlopen van de beslisboom. Achter de beslisboom zit per aannemer en per woningcorporatie een tabel met de juiste oplossing (welke aannemer/co-maker, welke doorlooptijd) en kostensoort. Aan de hand van deze tabel opent het systeem automatisch de juiste Outlook-agenda om een afspraak in te plannen. Alle agenda's kunnen per uitvoerder worden ingesteld op bijvoorbeeld woningcorporatie of postcodegebied. Uitvoerder, zoals co-makers hebben zelf de controle over het openstellen van beschikbaarheid in hun agenda. Als tijdens de intake de beslisboom doorlopen wordt, wordt aan het einde automatisch de beschikbare dagen van de bij de aanvraag passende uitvoerder weergegeven. Voor meldingen die vóór twaalf uur 's middags bij het KCC binnen komen worden zo veel mogelijk de afspraken voor de volgende dag ingepland. Gepland wordt standaard in blokken van twee uur. Dit zorgt voor genoeg spelling bij bijvoorbeeld uitloop van werkzaamheden of vertragingen.

Des te meer acties in de beslisboom staan, des te makkelijker afspraken gepland kunnen worden met de juiste persoon. Remco Brave (Smeets Vastgoed Service)

De beslisboom en de intellectuele kennis is eigendom van de eigenaren van het KCC. Op dit moment heeft het KCC nog veel ondersteuning nodig van de eigenaren. Hierdoor is het KCC op dit moment nog niet rendabel.

De ketenpartners hebben bij de co-makers een bepaald aantal dagen gereserveerd. Dit aantal wordt bepaald aan de hand van de hoeveelheid opdrachten. MBB en SVS krijgen van het KCC een werkbond die vervolgens wordt doorgezonden naar de betreffende co-maker. Op deze manier staat er voor MBB en SVS alles op een plek en kan de managementinformatie gemaakt worden. Deze wordt vervolgens naar de woningcorporaties verzonden.

Bij het KCC is het van belang om zo veel mogelijk te automatiseren. MBB stelt dat het hierdoor mogelijk is om een willekeurig iemand zonder ervaring te kunnen aannemen, in het KCC te zetten en de intake te kunnen uitvoeren. Kennis van het woningbestand van de corporatie is in principe niet nodig. Het systeem van het KCC kent steeds meer historie en de KCC-medewerker ziet steeds de meest recente melding. Van de medewerker wordt een proactieve houding verwacht om op terugkerende melding in te spelen. Hiervoor is het noodzakelijk om dit zo veel mogelijk in de software te verwerken en zo weinig mogelijk aan de mens over te laten. Dit betekent dat de beslisboom waarmee het KCC werkt continu in ontwikkeling is. Meldingen die niet te plaatsen zijn in

de beslisboom worden terug gekoppeld naar de corporatie en vervolgens in de beslisboom verwerkt. De beslisboom is in continue ontwikkeling, doordat er steeds meer acties met oplossingen aan toe gevoegd worden. Dit gebeurt met hulp van alle deelnemende woningcorporaties. Het ROSA-systeem heeft hierdoor informatie over alle binnenkomende meldingen, acties en histories.

Het KCC moet je zo groot mogelijk proberen te krijgen, want dat is de wet van de grote getallen. Dan gaat de prijs vanzelf omlaag. Hoe meer je kunt afhandelen, hoe minder leegloop je hebt. Dan kun je de prijs omlaag krijgen, ervaring ontwikkelen en de kwaliteit omhoog krijgen. Dat is de insteek bij het KCC.

René van Mortel (Maasveste Berben Bouw)

Conclusie

Uit de diepte-interviews met de ketenpartners komt naar voren dat communicatie cruciaal is. Hierbij speelt niet alleen mondelinge communicatie een belangrijke rol maar ook de interactieve informatie uitwisseling tussen systemen en partijen. Op dit moment werken alle betrokken partijen met meerder verschillende systemen die daarnaast niet onderling met elkaar kunnen communiceren. Informatie wordt bij het gebruik van meerdere systemen vaak dubbel administratief verwerkt. Het gevolg hiervan is dat de workload niet verminderd. Doordat op dit moment diverse informatie verspreid is over verschillende systemen bemoeilijkt dit het klantgericht werken. Er is geen volledig overzicht.

Volgens SVS en MBB is het voor de huurder van belang om steeds met dezelfde contactpersonen te maken te hebben. Dit zorgt niet alleen voor continuïteit in de processen, maar ook voor continuïteit bij de huurder en een realistische verwachtingen van de huurder. Volgens de ketenpartners heeft de huurder deze duidelijkheid nodig.

De gevolgen die ontstaan zijn door de ketensamenwerking op het gebied van workload en kosten moet voor woningcorporaties inzichtelijker worden. Door hierop meer grip te krijgen kan er meer vertrouwen gegeven worden in het proces.

SVS en MBB ervaren dat de woningcorporaties hoge verwachtingen hebben op het gebied van klanttevredenheid. Deze verwachtingen matchen volgens de ketenpartner niet met de realiteit. Daarnaast hebben huurdersverwachtingen die door de ketenpartner in verband met veranderd beleid van de corporaties, niet meer waargemaakt kunnen worden. Dit betekent dat zowel de verwachtingen van de huurder door de corporatie beter gemanaged moet worden als ook de verwachtingen van de woningcorporaties door de ketenpartner. Eerlijke communicatie en transparantie in elkaars competenties en mogelijkheden spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast moeten desnoods eerder gemaakte afspraken kunnen worden bijgesteld naar een realistisch en haalbaar doel.

Bijlage 7. Uitnodiging deelname onderzoek

Mevrouw XXXXXX
XXXXXX 00
0000 XX XXXXXX

Stein, maart 2017

Onderwerp: Uitnodiging deelname onderzoek
Behandeld door: Marlies Zimmermann

Geachte mevrouw XXXXXX,

Maaskant Wonen wil de kwaliteit van haar service zo goed mogelijk afstemmen op de wensen en verwachtingen van haar huurders. Om de verwachtingen die huurders hebben van reparatiemeldingen en reparatieafhandeling in kaart te brengen, laten wij hier onderzoek naar doen. Dit onderzoek hebben wij uitbesteed aan Marlies Zimmermann, studente van de opleiding Facility Management aan Zuyd Hogeschool te Heerlen.

In het kader van het onderzoek hebben wij u geselecteerd als gesprekspartner voor een interview over uw persoonlijke ervaringen met betrekking tot reparaties. Het interview wordt uitgevoerd door Marlies Zimmermann en zal ongeveer 30 minuten duren. Om de gegevens achteraf op een juiste en volledige manier te kunnen verwerken, wordt het interview opgenomen. Uiteraard wordt deze geluidsopname en uw gegevens vertrouwelijk behandeld. De opname wordt na verwerking verwijderd. Gegevens worden anoniem verwerkt en zijn dus op geen enkele manier tot u te herleiden.

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de verwachtingen over de reparatiemelding en -uitvoering, vragen wij uw medewerking aan dit onderzoek. Binnen twee weken wordt u gebeld door Marlies Zimmermann om een afspraak in te plannen voor dit interview. Het interview wordt bij u thuis of op het kantoor afgenomen.

Heeft u vragen naar aanleiding van deze brief? Neem dan gerust contact op met Marlies Zimmermann. Zij is tijdens kantooruren van maandag tot en met woensdag telefonisch bereikbaar op nummer (046) 420 35 35.

Met vriendelijke groet,

Maaskant Wonen

Karel Smitsmans,
directeur-bestuurder



Bijlage 8. Gespreksgids huurders

Onderwerp: Klanttevredenheid & verwachting

Interviewer M.S. Zimmermann

Datum

Cliëntgegevens

Geslacht	Man	☐
	Vrouw	☐

Leeftijd	18-22 jaar	☐
	23-35 jaar	☐
	35-64 jaar	☐
	65+ jaar	X

Corporatie	Maaskant Wonen	X
	WBG	☐

Heeft sinds maart 2016 al eens een reparatieverzoek ingediend via het KCC?	Ja	☐
	Nee	☐

Opleidingsniveau

(Voormalig) Beroep

Warming up/ Social talk

Voorstellen

Ik wil u bij voorbaat bedanken dat u wilt meewerken aan dit onderzoek.

Ik zal mijzelf even voorstellen. Mijn naam is Marlies Zimmermann, 30 jaar en student van de opleiding Facility Management aan Zuyd Hogeschool. Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie bij Maaskant Wonen/Woningbeheer Born-Grevenbicht.

Ik doe een kwalitatief onderzoek naar uw behoeften en verwachtingen, met betrekking tot de klantcontact bij reparatieverzoeken van uw woningcorporatie. Uw input is van belang om in de toekomst de dienstverlening te kunnen verbeteren.

Ik vind het belangrijk dat u zich vrij voelt om uw mening te geven. Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden. Uw mening telt ongeacht wat uw mening is. Daarbij zullen uw antwoorden strikt anoniem behandeld worden.

Wanneer de resultaten van het onderzoek bekend zijn, zullen deze worden besproken met uw woningcorporatie en zal er een advies gegeven worden met betrekking tot het verbeteren van de klantprocessen. Wanneer ik nog enkele vragen heb na dit interview, is het dan mogelijk dat ik nog een keer contact met u opneem?

✓ **Doelstelling:**

De klanttevredenheid op de gebieden van “klantcontact” en “reparatieonderhoud” verbeteren, met betrekking tot het Niet Planmatig Onderhoud (NPO).

✓ **Duur:**

Ca. 30 minuten

✓ **Onderzoeksvraag:**

Welke acties en maatregelen kan MW en WBG ondernemen om de klanttevredenheid op het gebied van het klantcontact en reparatieonderhoud met behulp van de ketenpartners blijvend te verbeteren?

Inleiding

✓ **Thema's bespreken**

Thema's niet letterlijk bespreken

Hoofdthema: Reparatiemelding en afhandeling

Thema 1: Gemak van het melden

Thema 2: Datum en tijdstip van afspraak

Thema 3: Termijn

Thema 4: Medewerker uitvoering

Thema 5: Resultaat

Thema 1: Gemak van melden

1. **Wat vindt u van het gemak waarmee u een klacht of reparatie kunt melden?**
 - a. Wat is uw voorkeur om een melding te maken?
2. **Als u puur alleen informatie wilt over de gang van zaken, hoe komt u dan aan die informatie?**
3. **U belt na uw corporatie. Vervolgens krijgt u een keuzemenu. 1 voor CV problemen, 2 voor KCC en 3 voor uw corporatie.**
 - a. Welke ervaringen hebt u met het melden van een klacht of reparatie via het KCC?
 - b. Welke ervaring hebt u met de medewerkers van het KCC?
 - c. Welke ervaringen hebt u met de medewerkers van uw corporatie?
4. **Wat vindt u van de nieuwe manier van het melden van klachten of reparaties via het KCC?**
 - a. Wat zijn uw verwachtingen als u naar het KCC belt?
 - b. Welke voor/nadelen ziet u?
5. **Hoe behulpzaam vindt u de medewerkers met wie u contact had?**
 - a. Medewerkers van het KCC?
 - b. Medewerkers van uw corporatie?
 - c. Ziet u verschillen in contact?
6. **Wat vindt u dat er met betrekking tot het maken van meldingen en contact opnemen, anders zou moeten?**

Thema 2: Datum en tijdstip van afspraak

1. **Wat zijn uw verwachtingen van het inplannen van een afspraak?**
2. **Hoe gemakkelijk vindt u het om een afspraak te plannen met een medewerker?**
 - a. Datum, tijdstippen, wachttijd etc.
 - b. Krijgt u genoeg opties?
3. **Denken de medewerkers met u mee?**
4. **Wat vindt u dat er met betrekking tot het maken van afspraken anders zou moeten?**

Thema 3: Termijn

5. **Hoe lang hebt u daadwerkelijk moeten wachten tot een medewerker langs kwam?**

6. Heeft men zich aan de afgesproken datum en tijdstippen gehouden? Waarom wel/niet?
7. Is uw probleem in één keer verholpen? Zo niet, waarom niet?
 - a. Binnen welke termijn is de reparatie uiteindelijk uitgevoerd? Met welke reden?

Thema 4 : Medewerker uitvoering

1. Welke ervaringen hebt u met de reparatie uitvoerde medewerkers?
 - a. Wat verwacht u van de reparatie uitvoerende medewerker?
2. Wat vindt u dat er met betrekking tot het maken tot de uitvoeringstermijn anders zou moeten?

Thema 5 : Resultaat

1. Voor het oplossen van uw probleem is een aannemer bij u langs gekomen. Hoe is dit verlopen?
 - a. Is de reparatie (compleet) afgehandeld?
 - b. Is de reparatie netjes afgehandeld?
 - c. Is er een afspraak gemaakt en zich aan de afspraak gehouden?
2. De reparatie/of klacht die u hebt ingediend is afgehandeld. Wat vindt u van het resultaat?
 - a. Bent u tevreden? Waarom wel/niet?
 - b. Wat had volgens u anders gekund?
3. Wat vindt u van de dienstverlening van uw corporatie in zijn totaliteit?
4. Is het totale verloop van uw melding (van melding tot en met afhandeling) verlopen naar uw verwachting? Waarom wel/niet?
 - a. Wat verliep er volgens u prettig en wat niet?
 - b. Welk cijfer geeft u aan het gehele traject?

Samenvattende vraag:

Wat is in uw ogen nodig om de klanttevredenheid van huurders van uw corporatie te verbeteren met betrekking tot klacht- en reparatiemelding.

Bijlage 9. Digitale bijlage resultaten interviews huurder MW

Bijlage 10. Digitale bijlage resultaten interviews huurder WBG

