



Contacten in kaart

Afstudeeronderzoek naar de vermijdbare klantcontacten
bij stichting WonenCentraal

Naam student: E. de Lange

Studentnummer: 11005041

Datum: 26 mei 2015

Opleiding: Academie Facility Management

Beoordelaars: Mevrouw J. Hoving en Meneer J. van der Draaij

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Contacten in kaart

Afstudeeronderzoek naar de vermijdbare klantcontacten bij stichting WonenCentraal

Student

Naam student: Evelien de Lange

Studentnummer: 11005041

Opleiding: Facility Management

Contactgegevens: 06-39090267

Email: Evelien.de.lange@outlook.com

De Haagse Hogeschool

Naam docent: Janneke Hoving

Functie: docent Academie Facility Management

Adres: Johanna Westerdijkplein 75,

2521 EN Den Haag

Contactgegevens: 06-57870887

Email: J.G.Hoving@hhs.nl

WonenCentraal

Naam begeleider: Michaëla de Jong

Functie: Manager Eerstelijns service

Adres: Baronie 30, 2404 XG Alphen aan den Rijn

Contactgegevens: 0172-418557

Email: mdejong@wonencentraal.nl

Externe beoordelaar

Naam beoordelaar: John van der Draaij

Organisatie: Unilever

Email: John-van-der.Draaij@unilever.com



Auteursreferaat

Onderzoek naar het reduceren van het aantal **vermijdbare klantcontacten** bij stichting wonenCentraal. Het onderzoek richt zich op de **eerstelijns service** waar het klantcontact plaatsvindt. De onderzoeksvraag is: *'Hoe kan wonenCentraal haar **processen** inrichten om het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren?'*

De belangrijkste conclusies zijn dat het aantal vermijdbare klantcontacten gereduceerd kan worden als de **interne communicatie** en de samenwerking tussen afdelingen verbeterd wordt. Processen dienen op ketenniveau te worden opgesteld. De afdeling ELS dient zichzelf als afdeling te **profilieren** in de organisatie en zelfstandiger te werken. Dit dient gestimuleerd te worden door een leidinggevende stijl gebaseerd op **empowerment**. De meerwaarde van een bepaald **communicatiekanaal** dient overwogen te worden tegen de strategie die de organisatie voor ogen heeft om zo de klant optimaal te bedienen en tegelijkertijd vermijdbare klantcontacten te reduceren. De aanbevelingen voor wonenCentraal zijn de samenwerking en communicatie tussen afdelingen bevorderen, de samenwerking met aannemers stimuleren, de **werkzaamheden** en processen op de afdeling ELS aanpassen en het gebruik van **kanaalsturing**.

Indexreferaat

Vermijdbare klantcontacten, eerstelijns service, processen, interne communicatie, aannemers, profileren, empowerment, communicatiekanalen, werkzaamheden, kanaalsturing

Managementsamenvatting

De aanleiding van het afstudeeronderzoek is de verhuurderheffing die sinds 2014 van toepassing is. Deze brancheontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat wonenCentraal er een kostenpost van zes miljoen euro per jaar bij heeft gekregen. Om dit bedrag te kunnen betalen dient er bezuinigd te worden. WonenCentraal wil bezuinigen door de mogelijkheden tot procesoptimalisatie in de hele organisatie te onderzoeken. Dit afstudeeronderzoek richt zich echter alleen op de afdeling ELS. ELS is de afkorting van de eerstelijns service en is de afdeling waar het klantcontact plaatsvindt. Vooronderzoek wijst uit dat de inefficiëntie van de processen leidt tot onnodige en dus vermijdbare klantcontacten. Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Hoe kan wonenCentraal haar processen inrichten om het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren?’

Vermijdbare klantcontacten zijn klantvragen die het gevolg zijn van fouten die ergens in de organisatie gemaakt zijn. WonenCentraal streeft ernaar het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren tot 0. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat dit streven niet haalbaar is, maar het aantal vermijdbare klantcontacten wel geminimaliseerd kan worden. Het reduceren van vermijdbare klantcontacten tot 0 is niet mogelijk omdat alle processen gestuurd worden door mensen en waar mensen zijn worden fouten gemaakt. Daarnaast kan wonenCentraal haar klanten wel sturen maar niet dwingen zich op een bepaalde wijze te gedragen. Het sturen van de klant naar een bepaald communicatiekanaal vraagt om een nieuwe strategie voor de organisatie. De meerwaarde van een bepaald communicatiekanaal dient overwogen te worden tegen de strategie die de organisatie voor ogen heeft om zo de klant optimaal te bedienen en tegelijkertijd vermijdbare contacten te reduceren. Dit kan alleen gerealiseerd worden als de interne communicatie en de samenwerking tussen afdelingen geoptimaliseerd wordt. De afdeling ELS dient zichzelf als afdeling meer te profileren in de organisatie om toegevoegde waarde te bieden in de opstelling van nieuwe processen. Daarnaast dienen processen op ketenniveau te worden opgesteld om de klant zo optimaal te kunnen bedienen.

De conclusie is vertaald naar de volgende aanbevelingen voor wonenCentraal:

1. Kanaalsturing door het wijzigen van de openingstijden aan de balie.
2. De werkzaamheden en processen op de afdeling ELS aanpassen.
3. De samenwerking en de communicatie tussen afdelingen bevorderen.
4. Samenwerking met aannemers stimuleren.

Het onderzoek is aan de hand van het Lean Six Sigma verbetertraject opgesteld. De eerste drie stappen zijn gedurende dit onderzoek uitvoert en beschreven in deze rapportage. De laatste twee stappen dient de organisatie zelf te zetten. Hoe de organisatie deze stappen dient te implementeren is beschreven in het optimalisatieplan.

Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt na vier jaar afgesloten met een afstudeeronderzoek. Dit is de afsluiting van een belangrijke, leuke en leerzame periode.

Voor u ligt een onderzoeksrapport waarin het onderzoek naar de vermijdbare klantcontacten van Stichting wonenCentraal staat beschreven. Dit rapport is tot stand gekomen in de periode van 9 februari 2015 tot en met 26 mei 2015.

Voor de totstandkoming van het rapport wil ik graag via deze weg een aantal mensen bedanken. In het bijzonder wil ik mijn begeleidster vanuit wonenCentraal, Michaëla de Jong, hartelijk bedanken voor haar begeleiding, steun, tijd, adviezen en de fijne samenwerking. Daarnaast zou ik de gehele afdeling ELS willen bedanken voor hun inzet, tijd en gezelligheid.

Vervolgens wil ik Janneke Hoving bedanken voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool en voor het delen van kennis en het geven van goede adviezen.

Tevens wil ik mijn externe beoordelaar, John van der Draaij, bedanken zijn goede feedback.

Verder wil ik Jaap van Beelen, Jan Grüteke en Margeet Kaemingk bedanken, die ik benaderd heb voor een interview gedurende mijn onderzoek. Bedankt voor u hulp, informatie en interesse. Als laatste wil ik mijn studiegenoten, familie en vrienden bedanken voor hun bijdrage, in welke vorm dan ook gedurende mijn afstudeeronderzoek en mijn gehele studie.

Evelien de Lange

Mei 2015, Alphen aan den Rijn

Inhoud

Inleiding	1
1. Bronnenonderzoek	4
1.1 Theorie	4
1.1.1 Klantcontactcenter	4
1.1.2 Vermijdbare klantcontacten	4
1.1.3 Organisatieontwikkeling	6
1.2 Interviews	8
1.3 Benchmark	9
2. Huidige situatie	10
2.1 WonenCentraal	10
2.1.1 Missie, visie en strategie	10
2.1.2 Cultuur en bedrijfsvoering	10
2.2 De omgeving	11
2.3 Stakeholders	12
2.4 Afdeling ELS	12
2.5 Klantcontacten	14
2.5.1 Kosten van klantcontacten	15
2.6 SWOT analyse	15
3. Resultaten	16
3.1 Resultaten meting klantcontacten	16
3.1.1 Vermijdbare klantcontacten	17
4. Gewenste situatie	20
4.1 Analyse	21
5. Conclusie en aanbevelingen	22
5.1 Aanbevelingen	22
6. Consequenties	25
6.1 Organisatorische en personele consequenties	25
6.2 Financiële consequenties	29
7. Implementatie	30
Bibliografie	31

Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de vermijdbare klantcontacten van stichting wonenCentraal. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de aanleiding, doelstelling en hoofdvraag van het onderzoek. Tevens worden de deelvragen, methoden en technieken die gebruikt zijn gedurende het onderzoek nader toegelicht.

De aanleiding

De aanleiding van het afstudeeronderzoek is de verhuurderheffing die sinds 2014 van toepassing is. Woningcorporaties en andere sociale verhuurders dienen jaarlijks een verhuurderheffing te betalen. Het doel van het kabinet is dat de opbrengsten van de verhuurderheffing een financiële bijdrage zal leveren aan het verminderen van de Nationale Schuld. Dit is nadelig voor de Nederlandse woningbouw omdat deze extra kostenpost ervoor zorgt dat woningcorporaties minder gaan investeren in (nieuw)bouwprojecten. Hierdoor komen er minder woningen op de markt, terwijl daar in Nederland een tekort aan is.

Deze brancheontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat wonenCentraal er een kostenpost van zes miljoen euro per jaar erbij heeft gekregen. Om dit bedrag te kunnen betalen dient er bezuinigd te worden. Het efficiënter inrichten van processen kan leiden tot kostenbesparing voor de gehele organisatie. Dit afstudeeronderzoek zal zich richten op de mogelijkheden tot procesoptimalisatie van de afdeling ELS. ELS is de afkorting van de eerstelijns service en is het KCC van wonenCentraal. KCC staat voor klantcontactcenter.

ELS is de afdeling waar de klantcontacten plaatsvinden. Dagelijks komen er gemiddeld 50 personen aan de balie en voert de afdeling gemiddeld 250 telefoongesprekken met klanten. Dit loopt op tot ongeveer 65.000 klantcontacten per jaar. Uit een observatieonderzoek, uitgevoerd door de afdeling woondiensten, is naar voren gekomen dat niet alle processen binnen de afdeling ELS efficiënt worden uitgevoerd. Vandaar dat de vraag is gerezen hoe de processen van afdeling ELS geoptimaliseerd kunnen worden. Tevens heeft de organisatie besloten tot 2017 naar 84 FTE te krimpen, wat ook gevolgen heeft voor het aantal beschikbare FTE op de afdeling ELS. De hoeveelheid werk dient aan te sluiten aan het aantal beschikbare FTE. De inefficiëntie van de processen leidt tot onnodige en dus vermijdbare klantcontacten. Een voorbeeld van een vermijdbaar klantcontact is dat klanten dienen terug te bellen omdat afspraken niet zijn nagekomen door de aannemer, afdeling ELS en/of andere medewerkers van wonenCentraal. Dit herhaalverkeer kost de organisatie veel geld. De kosten per telefoongesprek bedragen namelijk gemiddeld €5,29 euro. Daarnaast neemt herhaalverkeer onnodig veel tijd in beslag van de medewerkers. De behoefte om dit probleem op te lossen is daarom groot.

Doelstelling

Per 9 februari 2015 is wonenCentraal een onderzoek gestart naar de vermijdbare klantcontacten van de corporatie. De doelstelling van wonenCentraal betreft het onderzoek is:

Het reduceren van het aantal vermijdbare klantcontacten met als doel een effectiever bedrijfsproces te realiseren die aansluit bij de behoeften van de klant.

Hoofdvraag

De hoofdvraag die gehanteerd wordt gedurende het onderzoek:

‘Hoe kan wonenCentraal haar processen inrichten om het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren?’

Begripsafbakening

Vermijdbare klantcontacten zijn klantvragen die het gevolg zijn van fouten die ergens in de organisatie gemaakt zijn. Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat woningcorporaties het aantal vermijdbare klantcontacten niet registreren. Daarom kan er op voorhand geen kwantitatief minimum gegeven worden. De organisatie streeft ernaar het te aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren tot 0.

Deelvragen en onderzoeksmethoden

Het onderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard en heeft plaatsgevonden van 9 februari 2015 tot en met 26 mei 2015 bij de afdeling ELS. De gebruikte onderzoeksmethoden voor het onderzoek zullen hieronder per deelvraag worden toegelicht.

1. Wat is de huidige organisatiestructuur van wonenCentraal en waar zit de afdeling ELS in deze structuur?

- Bronnenonderzoek: het raadplegen van jaarverslagen, notulen, internet en literatuur. Bestuderen van het boek “Organisatie en Management” van Marcus en van Dam om hiermee achtergrond informatie te verzamelen over organisatiestructuren en deze informatie toe te passen op de structuur van WonenCentraal. De verzamelde informatie middels deze onderzoeksmethode is weergegeven in hoofdstuk 2.
- Interview: het houden van een diepte interview met M. de Jong, manager ELS en E. van Rijnberk, manager Woondiensten omdat zij verantwoordelijk zijn voor de werkprocessen op de afdeling ELS. Het gesprek is gebruikt om het probleem te bespreken en om informatie over de organisatie te verzamelen. De uitwerking van deze onderzoeksmethode is beschreven in hoofdstuk 2.
- Observatie: door participierend observeren is er een beeld gecreëerd over de afdeling. De uitwerking van bovenstaande onderzoeksmethode is toegelicht in hoofdstuk 2.

2. Hoe zijn de huidige processen van de afdeling ELS ingericht?

- Observatie: februari 2015 heeft er een ongestructureerde observatie plaatsgevonden op de afdeling ELS. Hierbij is onderzocht hoe de afdeling ELS werkt als team en wie de klanten zijn van wonenCentraal. De resultaten van de observatie zijn verwerkt in hoofdstuk 2.
- Groepsgesprekken: de beleving van de medewerkers over de werkprocessen op de afdeling zijn van belang om het aantal vermijdbare klantcontacten te minimaliseren. Met alle medewerkers op de afdeling ELS is gesproken. Gedurende het gesprek stond de volgende vraag centraal: “Hoe ervaart u de werkprocessen op de afdeling?” De resultaten zijn achteraf besproken met de medewerkers om na te gaan of wat er gezegd is ook op de juiste wijze geformuleerd is. Dit is gebeurd door het houden van een groepsdiscussie gedurende het teamoverleg op 9 april 2015. De verzamelde informatie is beschreven in hoofdstuk 2.

3. Wie zijn de klanten van wonenCentraal, hoeveel klantcontacten heeft wonenCentraal per maand en hoeveel contacten zijn daarvan vermijdbaar?

- Bronnenonderzoek: het bestuderen van rapporten en demografische gegevens om de klanten van wonenCentraal in beeld te krijgen. Informatie is verzameld uit de gegevens van het CBS en de interne gegevens van de afdeling Strategie en Beleid binnen wonenCentraal. De uitwerking van deze resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 2.
- Observatie: er is een gestructureerd observatieonderzoek aan de hand van een checklist gehouden in de maand maart 2015. De checklist is ingevuld door de medewerkers van de afdeling ELS. Er is gekozen om iedere medewerker bij het onderzoek te betrekken om zo maximaal informatie te verzamelen. De verantwoording betreffende de checklist is bijgevoegd in bijlage 1. Tevens heeft de onderzoeker een participerende observatie gehouden om informatie te verkrijgen ter beantwoording van deze deelvraag. De uitwerking van deze resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 3.

4. Welke mogelijkheden zijn er om verspilling betreft klantcontacten tegen te gaan?

- Bronnenonderzoek: de verzamelde gegevens zijn gebruikt om kennis te vergaren over het onderwerp van het onderzoek en om de verzamelde gegevens uit andere onderzoeksmethode te onderbouwen. Voor deze deelvraag is het boek van J.G. & K. Achterberg (2012), *Grip op processen in organisatie*, bestudeerd. De resultaten van deze onderzoeksmethode zijn beschreven in hoofdstuk 1.

5. Hoe kunnen klantcontacten gestuurd worden?

- Bronnenonderzoek: de gegevens zijn verzameld via deskresearch en gebruikt om achtergrondinformatie te verkrijgen over het onderwerp van het onderzoek. Er zijn meerdere onderzoeken gelezen betreffende kanaalkeuze geschreven door M. Veldhuizen en M. Ziemerink van de universiteit Amsterdam. Ook het onderzoek van P. Jansen van de universiteit Twente is bestudeerd en het onderzoek van W. Pieterse over multichannel management. Tevens heeft het artikel van M. Grotenhuis genaamd *Zelfservice en onbewust gedrag* een bijdrage geleverd aan het beantwoorden van deze deelvraag. De uitwerking van deze onderzoeksmethode is beschreven in hoofdstuk 1.

6. Aan welke eisen dient de dienstverlening van de afdeling ELS te voldoen?

- Interview: er is een diepte interview gehouden met de manager ELS en de manager Woondiensten om de randvoorwaarden betreffende de dienstverlening te onderzoeken. De uitwerking van het interview is beschreven in hoofdstuk 1.

7. Hoe zijn de processen betreft klantcontacten bij andere woningcorporaties ingericht?

Gebruikte onderzoeksmethoden om deze deelvraag te beantwoorden zijn:

- Kwantitatief bureauonderzoek: er zijn verschillende benchmarkrapporten en gegevens van meerdere woningcorporaties vergeleken met de gegevens van wonenCentraal. De conclusies van deze analyse worden gebruikt om de gewenste situatie te omschrijven en om de aanbevelingen voor de organisatie te ondersteunen. De resultaten van het benchmark onderzoek zijn beschreven in hoofdstuk 1.
- Het houden van een diepte interview met Jaap van Beelen en Jan Grüteke. Jaap van Beelen is coördinator KCC bij Dunavie. Dunavie heeft evenveel verhuurbare eenheden als wonenCentraal maar heeft de helft minder klantcontacten. Om deze reden is een interview gehouden met Dunavie om te achterhalen hoe zij haar KCC heeft ingericht waardoor zij zo weinig contacten heeft ten opzichte van wonenCentraal. De verzamelde gegevens zijn gebruikt om de gewenste situatie te schetsen. Vervolgens heeft er ook een interview plaatsgevonden met Jan Grüteke van Stek-Wonen. Stek-Wonen is haar gehele dienstverlening aan het veranderen en om deze reden is er een interview aangevraagd met Jan Grüteke. De veranderingen die Stek-Wonen gaat toepassen binnen haar KCC kunnen eventuele toegevoegde waarde bieden ter optimalisatie van het KCC van wonenCentraal. De uitwerking van beide interviews zijn beschreven in hoofdstuk 1.
- Workshop: er is deelgenomen aan een workshop klantreizen waar managers van een KCC van verschillende woningcorporaties aan deel hebben genomen. Met deze managers zijn informele gesprekken gevoerd en de verzamelde informatie is gebruikt om de gewenste situatie van wonenCentraal te schetsen. Verder heeft er een diepte interview plaatsgevonden met de cursusleidster Margreet Kaemingk. De uitwerking van deze onderzoeksmethode is toegelicht in hoofdstuk 1.

8. Welke mogelijke oplossingen/aanbevelingen zijn er met betrekking tot het optimaliseren van de afdeling ELS en welke consequenties hebben deze oplossingen/aanbevelingen?

De informatie die verzameld is door de bovenstaande beschreven onderzoeksmethoden is gebundeld om deze deelvraag te beantwoorden. De informatie is bestudeerd en toegepast op wonenCentraal. De beantwoording van deze deelvraag is beschreven in hoofdstuk 5.

1. Bronnenonderzoek

Dit hoofdstuk bevat de onderbouwing betreffende het onderzoek. De onderbouwing is verzameld middels theoretisch onderzoek, het houden van interviews en het houden van een benchmark. De resultaten van deze onderzoeken zullen in dit hoofdstuk worden beschreven.

1.1 Theorie

Deze paragraaf bevat de theoretische onderbouwing betreffende het onderzoek. De informatie is verzameld aan de hand van het bestuderen van boeken, websites, rapporten, onderzoeken en artikelen. De paragraaf beschrijft verder een klantcontactcenter en de vormen van klantcontact die daar worden afgehandeld. Tevens wordt er toelichting gegeven betreffende vermijdbare klantcontacten en zal er vervolgens worden ingegaan op aspecten gerelateerd aan organisatieontwikkeling. Het volledige theoretisch kader is bijgevoegd in bijlage 2.

1.1.1 Klantcontactcenter

Een klantcontactcenter is het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de klant aanneemt en waar mogelijk direct afhandelt. (Hiemstra & Vries, 2008) Het dient een juiste mix te zijn van mensen, organisatie, technologie en budget. (Moorst, 2001) Het klantcontactcenter dient onderdeel uit te maken van een organisatie brede inrichting waarin elke afdeling mee helpt aan het beantwoorden van de klantvragen. Het klantcontactcenter fungeert als ingang voor klant. (Hiemstra & Vries, 2008) Er zijn vele vormen van klantcontact die een klantcontactcenter behandelt. Het doel van een klantcontact is het verkrijgen van informatie, het doen van een mededeling of het uiten van een klacht. De meest voorkomende contactvormen zijn:

- *Telefonisch klantcontact.* Dit is meest gebruikte kanaal voor klantcontact, waarbij de telefonische bereikbaarheid de belangrijkste factor is. Er zijn in principe vier hoofdfactoren te benoemen die van invloed zijn op de telefonische bereikbaarheid van een organisatie, namelijk: techniek, organisatie en procedures, kennis en gedrag & houding. Het verbeteren van het telefoongebruik is ook het verbeteren van de totale organisatie waarin commerciële performance en klantgerichtheid kernbegrippen zijn. Anders gezegd, het telefoongebruik verbeterd pas structureel als de kwaliteit van de organisatie toeneemt. Het grootste probleem bij telefonisch klantcontact is dat klanten niet worden teruggebeld door de organisatie. Het gevolg is dat de organisatie een commerciële kans mist, er extra verkeer door terugbellende klanten is en er mogelijke imagoschade kan optreden. Mogelijke oorzaken van dit probleem is te hoge werkdruk, nonchalance, desinteresse, verkeerde werkhouding of een cultuurprobleem. Verbetersuggesties om het bovenstaande probleem op te lossen zijn: het maken van afspraken over terugbelgedrag, medewerkers aanspreken op gedrag en het hanteren van de NEN 8878. (Mittelmeijer, 2012)
- *Fysiek klantcontact.* Klantcontact aan de balie wordt gezien als een belangrijke plek voor interactie en het onderhouden van contact met klanten. Opvallend is dat de vragen aan de balie steeds complexer worden. Dit is te verklaren doordat klanten beter geïnformeerd zijn omdat ze eerst via andere kanalen informatie hebben verzameld. (Hiemstra & Vries, 2008)
- *Website en e-mail.* Informatieverstrekking wordt steevast als de voornaamste reden genoemd bij het lanceren van een website. Internet maakt het voor een bedrijf gemakkelijk informatie te verspreiden en te verkrijgen. Echter biedt de email of de website maar een beperkte toegang voor minder zelfredzame burgers. (Ruyter & Caelen, 2001)

1.1.2 Vermijdbare klantcontacten

De instelling “de klant is koning” die door veel klantcontactcenters wordt nagestreefd is aan het veranderen. Waar vroeger de bereikbaarheid van de organisatie het belangrijkste doel was heeft dit nu plaats gemaakt voor het verbeteren van de organisatie en haar processen. Uit onderzoek is gebleken dat gemiddeld 50% van het aantal contacten van een klantcontactcenter vermijdbaar zijn

(failure demand). Onder failure demand wordt verstaan: klantvragen die het gevolg zijn van fouten die ergens in de organisatie gemaakt zijn. (Hommes & Yeramian , 2013)

Om het aantal klantcontacten te reduceren dient het proces geoptimaliseerd te worden. Integraal ketenmanagement is noodzakelijk om kostbare 'vervuiling' (failure demand) te elimineren. Vervuiling wordt veelal veroorzaakt doordat processen van elkaar gescheiden verlopen en het overzicht over deze processen ontbreekt. Doordat de dienstverlening niet optimaal verloopt, moet de consument opnieuw contact opnemen met de organisatie voor informatie. Dit 'herhaalverkeer' zorgt in de praktijk voor lange wachttijden, ontevreden klanten, en aanzienlijk hoge en onnodige kosten. Onderlinge terugkoppelingen tussen de processen vindt eveneens onvoldoende plaats. Door op ketenniveau te sturen in plaats van op afdelingsniveau, zijn veel fouten te voorkomen. (Kramer & Odekerken, 2009) Voor het terugdringen van failure demand en zo verspilling in de bedrijfsvoering op te sporen zijn de volgende zes stappen ontwikkeld:

1. Commitment: men dient bereid te zijn te investeren in een cultuur van continu verbeteren.
2. Meten: verbeteren begint pas als de huidige situatie in kaart is gebracht. Het meten en volgen van failure demand als KPI in een contactcentrum, begint met een 0-meting.
3. Trainen: het in een vroeg stadium trainen van de medewerkers in het gedachtegoed en de nodige tools voor continu verbeteren in de organisatie.
4. PDCA: het doorlopen van de Plan, Do, Check, Act cyclus.
5. Organisatie betrekken: als het contactcentrum failure demand in kaart heeft, kan de rest van de organisatie erbij betrokken te worden. Hierbij is vooral communicatie en commitment belangrijk. Tevens moet de backoffice getraind worden om Failure Demand terug te dringen. Het creëren van een gemeenschappelijk doel in de gehele organisatie is het doel.
6. Leiderschap: dit is de belangrijkste rol in het veranderproces. Een leider dient de organisatie door de verandering heen te helpen, de medewerkers een nieuwe manier van denken aan te leren, hen te ondersteunen en uitdaging bieden. (Hommes & Yeramian , 2013)

Failure demand binnen een organisatie veroorzaakt een vermijdbaar klantcontact. Vermijdbare contacten ontstaan doordat de processen in de organisatie niet optimaal verlopen of dat de doelgroep niet aansluit bij de kanaalstrategie die de organisatie hanteert. Beide oorzaken zullen hieronder worden toegelicht.

Procesoptimalisatie

Voor het terugdringen van failure demand kan gebruik gemaakt worden van de managementfilosofie Lean Six Sigma. Deze filosofie vormt een combinatie van 'beter en slimmer werken' (Six Sigma) en 'sneller en efficiënter werken' (Lean) wat leidt tot een verbetermethode die zorgt voor een verbeterde kwaliteit tegen lage kosten. Een Lean Six Sigma verbetertraject verloopt aan de hand van de volgende vijf fases:

1. Define: deze fase omvat het definiëren van het project. Er wordt een projectteam samengesteld. Dit team dient vervolgens overeenstemming te bereiken over de inhoud en de inrichting van het project.
2. Measure: in deze fase worden de feitelijke gegevens gemeten, de 0-meting.
3. Analyse: gegevens en bevindingen uit de meetfase worden in deze fase verwerkt tot bruikbare informatie om tot verbeteringen te komen.
4. Improve: In deze fase wordt er gezocht naar verbeteringen die de kernoorzaken van de problemen wegnemen. Hierdoor kan er beter voldaan worden aan de wens van de klant. Dit betekent verder dat er aanpassingen in de processtroom en inrichting van het proces moet worden gerealiseerd.
5. Control: Het doel van deze fase is het zorgen dat de gerealiseerde verbeteringen duurzaam worden. Het documenteren en structureel laten gebruiken van het gewijzigde proces is hierbij een belangrijk onderdeel. (Obers & Achterberg, 2012)

Kanaalsturing van de doelgroep

Bij het bepalen van een geschikte kanaalstrategie voor een organisatie is het belangrijk te onderzoeken welke kanalen passen bij de verschillende klanten en welke kanalen de voorkeur hebben van de klant. Hiervoor moeten de klantkenmerken afgezet worden tegen de beschikbare kanalen. Een kanaal is het medium waarmee de klant contact kan opnemen met een organisatie. (Ziemerink, 2014) Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de keuze voor een bepaald kanaal afhankelijk is van de gewoonte. Volgens neurowetenschappers is 95% van het gedrag van mensen onbewust. Mensen maken dus een onbewuste keuze voor een dienstverleningskanaal. Daarbij leidt een positieve ervaring met een kanaal vaak tot 'hergebruik'. Daarnaast spelen kanaaleigenschappen, taakeigenschappen, situationele/ emotionele factoren en persoonlijke eigenschappen een rol in de kanaalkeuze van een persoon. (Ziemerink, 2014) (Grotenhuis, 2014)

Voor het sturen van klanten naar een bepaald kanaal kan gebruik gemaakt worden van kanaalsturingsinstrumenten. Van der Doelen en de marketingmix van McCarthy onderscheiden vijf mogelijke kanaalinstrumenten: het communicatieve sturingsmodel/promotie, het economisch sturingsmodel/prijs, product, plaats en het juridische sturingsmodel (Pieterse, 2007) (Jansen, 2008)

Communicatie, cultuur en gedrag van de doelgroep

Bij klantcontacten speelt de communicatie een uiterst belangrijke rol. Hoe communicatie plaatsvindt, kan grote gevolgen hebben voor de tevredenheid van de klant met de verleende dienst. De communicatie die een organisatie uit, dient aan te sluiten bij de doelgroep. Een organisatie met een doelgroep waarin verschillende culturen vertegenwoordigd zijn moet rekening houden met interculturele communicatie. Interculturele communicatie is contact tussen mensen die zichzelf in culturele termen als verschillend van elkaar definiëren. (Penninx, 1998)

Het gedrag en de houding van een persoon is ook van grote invloed op de wijze van communicatie. Gedrag is onlosmakelijk verbonden aan persoonlijkheid. De persoonlijkheid van een persoon komt tot uiting in gedrag. De temperamentenleer van Kretschmer leert dat mensen de neiging hebben steeds op dezelfde manier te reageren. De keuze van een bepaald communicatiekanaal is dus volledig afhankelijk van het gedrag van de mens. Ook de motivatie voor een bepaalde zaak is van invloed op de kanaalkeuze. (Wijsman, 2008)

1.1.3 Organisatieontwikkeling

Binnen een organisatie zijn verschillende afdelingen en teams met allemaal hun eigen groepscultuur. Iedere groep ontwikkelt zijn eigen stijl die ontstaat door gedeelde waarden, normen en bepaalde karakteristieke gedragingen. Binnen organisaties moeten groepen samenwerken en werkzaamheden op elkaar afstemmen. De mate van afhankelijkheid speelt een rol in hoe de communicatie verloopt tussen de verschillende groepen. Vaak zijn binnen verschillende afdelingen andere culturen. Mensen hebben andere opleidingen, andere gewoonten, andere visies, andere zakelijke belangen etc. In dit geval spreekt men over de wij-groep en de zij-groep. Onrust en communicatiestoringen kunnen worden afgereageerd op de zij-groep. (Wijsman, 2008)

Bepaalde groepsculturen zijn zo sterk dat afdelingen zich opstellen als opzichzelfstaande eilanden. Deze eilandcultuur uit zich doordat groepen hun eigen denkstijl hanteren. Het handhaven van de groep wordt een doel op zich en biedt de leden voordelen in termen van verbondenheid, veiligheid, praktische hulp en nieuwe informatie. Deze eilandcultuur kan negatieve gevolgen hebben met betrekking tot productiviteit en klanttevredenheid, kwaliteit en werkplezier. Groepen die elkaar niet vertrouwen, zullen weinig informatie delen. Door de gehanteerde denkstijl van de groep zijn eigen belangen belangrijker dan gedeelde organisatiebelangen. Het eiland denken zit in de hoofden van mensen, in plaats van tastbaar in de structuur van de organisatie. Mogelijkheden om tot een gezonde 'eiland'-cultuur te komen zijn: elkaar leren kennen, het creëren van gezamenlijke belangen en door het trainen van externe referentie en 'matchen' tussen groepen. (Kikkergroep, 2014)

De verschillende groepsculturen binnen een organisatie leiden tot organisatiegedrag. Organisationsgedrag is te omschrijven als waarneembare handelingen en gedragingen van mensen op het werk. Organisationsgedrag vloeit voort uit de cultuur die er binnen een organisatie heerst. (Robbins & Coulter, 2012) Om veranderingen in organisationsgedrag te realiseren dient er communicatie plaats te vinden. Communicatie in een organisatie wordt interne communicatie genoemd. Interne communicatie heeft drie functies: een *smeefunctie*, een *bindfunctie* en een *interpretatiefunctie*. (Reijnders, 2006) De interne communicatie binnen een organisatie bevorderen is een langdurig proces. Hierbij is het belangrijk dat mensen echt naar elkaar leren luisteren en bereid zijn om de bestaande mening te parkeren. Daarnaast dienen de medewerkers een eerlijke en nieuwsgierige houding aan te nemen. (Kruyff, 2013)

Om de interne communicatie binnen een organisatie te verbeteren dient de samenwerking tussen verschillende afdelingen bevorderd te worden. Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek 'De 5 frustraties van teamwork', de frustraties met betrekking tot samenwerking en hoe een organisatie hierop in kan spelen. Het bespreken van de vijf frustraties helpt de samenwerking te bevorderen. (Timmermans, 2011) Daarnaast is het belangrijk dat afdelingen gaan streven naar de win-win situatie voor beide. Hierbij speelt interpersoonlijk leiderschap een belangrijke rol. (Covey, 2014) In de jaren tachtig is een nieuwe vorm van leiderschap ontstaan namelijk, empowerment. Empowerment kan omschreven worden als, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die vanuit het management gedelegeerd worden naar teams die hiermee zelfstandig gaan handelen. De belangrijkste reden om te kiezen voor empowerment is het feit dat autonomie(zelfstandigheid) medewerkers motiveert. (Van Looy, Van Dierdonck, & Gemmel, 2003) Een vorm van empowerment is coaching.

Het bevorderen van interne communicatie en het leidinggeven via empowerment kan een organisatie helpen te voldoen aan de klantverwachtingen. Het voldoen aan klantenverwachtingen is de centrale opdracht voor iedere organisatie. De kern van klantgerichtheid is niet een vriendelijke benadering maar een poging om in te spelen op de persoonlijke wensen. Een klantgerichte organisatie richt zich vooral op marktmogelijkheden en zal deze vertalen in concepten, producten en marktbenaderingen. (Borrendam, 2003)

Het sleutelwoord voor de implementatie van een verandering is communiceren. Door het gebruik van de juiste interne communicatiestroom kunnen veranderingen worden opgezet. (Michels, 2005) In het boek 'leiderschap bij verandering' van J.P. Kotter is een achtfasenmodel beschreven dat helpt bij het in gang zetten van een verandering. (Kotter, 1996)

Mensen veranderen – in attitude, verwachtingen en gedrag – is de moeilijkste verandering om te bewerkstelligen. De term organisatieontwikkeling is van toepassing op technieken of programma's voor het veranderen van mensen in de aard van kwaliteit van intermenselijke werkrelaties, organisatiecultuur en de wijze van communicatie in een organisatie. De populairste technieken voor organisatieontwikkeling zijn: sensitivitytraining, teambuilding, ontwikkeling van onderlinge groepsrelaties, procesconsultatie en onderzoeksfeedback. (Robbins & Coulter, 2012)

Om uiteindelijk een cultuuromslag te bewerkstelligen dient er een gecoördineerde strategie te komen om de cultuuromslag te begeleiden. Mogelijke strategieën voor een cultuuromslag zijn:

- Zet de toon door managementgedrag.
- Creëer nieuwe verhalen, symbolen, rituelen om de huidige te veranderen.
- Selecteer, promoot en ondersteun werknemers die de nieuwe waarden aannemen.
- Wijzig het beloningssysteem om de acceptatie van nieuwe normen aan te moedigen.
- Vervang ongeschreven normen door duidelijke gespecificeerde verwachtingen.
- Schud bestaande subculturen op door transfers, rotatie en/of ontslagen.
- Probeer consensus te creëren door werknemersparticipatie en een klimaat te creëren met een hoog vertrouwensniveau. (Robbins & Coulter, 2012)

1.2 Interviews

In deze paragraaf wordt de belangrijkste informatie die verzameld is tijdens de gehouden interviews beschreven. Voor de volledige interviews wordt verwezen naar bijlage 3, 4, 5, 6 en 7.

Interview met E. van Rijnberk, manager Woondiensten en M. de Jong, manager ELS.

De afdeling ELS bestaat uit veertien werknemers die in totaal 11,1 FTE vervullen. Zij beantwoorden gemiddeld 65.000 klantcontacten per jaar. Dit aantal klantcontacten is meer dan bij andere vergelijkbare woningcorporaties. De grote hoeveelheid klantcontacten neemt veel tijd in beslag. Het probleem speelt al jaren doordat de medewerkers binnen wonenCentraal alle werkzaamheden altijd op dezelfde manier uitvoeren. Men ziet hierdoor niet meer hoe optimalisatie kan plaatsvinden en waar het fout gaat in de bedrijfsprocessen. De brancheontwikkelingen vormen de urgentie om het probleem op te lossen. De manager woondiensten wil met dit onderzoek in kaart krijgen hoeveel vermijdbare klantcontacten de organisatie heeft en hoe deze vermijdbare klantcontacten verminderd kunnen worden. Daarnaast zou hij graag willen zien in welke processen verbeterpunten zitten en hoe deze verbeterpunten kunnen worden geïmplementeerd. De manager ELS zou ook graag extra bewustzijn willen creëren onder de medewerkers van wonenCentraal over wat de afdeling ELS nu precies doet. De afdeling ELS wordt door de medewerkers van wonenCentraal als onderste laag van de organisatie gezien terwijl zij de sleutel zijn tussen de klanten en de organisatie. Zij hebben dus een zeer belangrijke functie wat ook door het managementteam wordt beaamd. (van Rijnberk & de Jong, 2015)

Interview E. van Rijnberk, manager Woondiensten

Manager Woondiensten is op dit moment bezig met het herinrichten van de reparatieverzoeken. Hij zou willen dat klanten direct contact zouden kunnen opnemen met de aannemer voor het maken van een reparatieverzoek. De manager Woondiensten is in gesprek met de drie huisaanemers van wonenCentraal om dit te kunnen realiseren. Als dit project zal slagen zal er veel tijd vrijkomen voor de medewerkers van de afdeling ELS omdat meer dan de helft van het aantal klantcontacten over reparatieverzoeken gaat. Met betrekking tot het onderzoek zou de manager een duidelijk beeld willen hebben hoeveel klantcontacten ELS per maand binnen krijgt. Deze gegevens wil hij verwerkt hebben in diagrammen. Daarnaast ziet hij ook graag informatie over andere woningcorporaties en deze cijfers in vergelijking met de cijfers van wonenCentraal. (Rijnberk, 2015)

Interview met Margreet Kaemingk

Margraat Kaemingk is werkzaam bij de woningcorporatie Vivare in Arnhem en is daar werkzaam als Strategisch Beleidsadviseur. Tevens geeft zij workshops naar aanleiding van haar eigen bedachte methode genaamd klantreizen. Naar haar mening zijn bedrijfsprocessen binnen woningcorporaties vooral gericht op de corporatie zelf en niet op de behoeften van de klant. Door gebruik te maken van haar methode wordt de klant in een bepaald proces centraal gesteld waardoor er daadwerkelijk klantwaarde gerealiseerd kan worden. Een klant dient vaak veel stappen te doorlopen in het proces terwijl deze alleen van belang zijn voor de corporatie. Daarnaast blijkt dat de processen van corporaties vaak zo zijn ingericht dat de corporatie de touwtjes in handen heeft. Men heeft er geen vertrouwen in dat de huurders zaken zonder de corporatie kunnen regelen. Het optimaliseren van processen heeft vaak als doel kosten te besparen. Echter dient het centraal stellen van de klant in een proces het doel te zijn van procesoptimalisatie. Als dit niet het doel is zal het proces nooit geheel klantgericht en volledig geoptimaliseerd zijn. De organisatie moet willen veranderen en de medewerkers dienen open te staan voor verandering. Communiceren, bewustzijn kweken en de wil om te veranderen zijn vereisten om als organisatie klantgericht te werk te gaan. (Kaemingk, 2015)

Interview met Jaap van Beelen

Jaap van Beelen is coördinator KCC bij woningcorporatie Dunavie, te Katwijk. Het KCC bestaat uit twee teams die in totaal zes FTE vervullen. De balie bij Dunavie is dagelijks geopend van 8.00 uur tot

12.00 uur en wordt door één persoon bemand. De openingstijden van de balie zijn vorig jaar aangepast. Reden voor deze beslissing is de onvoldoende bezetting op de afdeling. Dunavie heeft geen weerstand ervaren van haar klanten bij het aanpassen van de openingstijden en het aantal telefoongesprekken is niet toegenomen. Het aanpassen van de openingstijden heeft er wel voor gezorgd dat het team effectiever kan werken. De wijziging van de openingstijden is een lichte sturing naar het digitale kanaal. Jaap van Beelen geeft aan dat een KCC pas geoptimaliseerd kan worden als het 'oude corporatiedenken' wordt losgelaten. Men moet inspelen op nieuwe ontwikkelingen en men moet niet vasthouden aan het idee 'we werken al jaren zo, dus het gaat goed'. Daarnaast dient de frontoffice aan te sluiten bij de backoffice. (Beelen, 2015)

Interview Jan Grüteke

Jan Grüteke is het hoofd van de afdeling service en advies bij de woningcorporatie Stek-Wonen, te Lisse. Op deze afdeling werken zeven mensen die in totaal 4,9 FTE vervullen. Stek-Wonen is druk bezig met het digitaliseren van haar bedrijfsvoering. De verandering verloopt echter moeizaam. Jan Grüteke verwijt dit aan de cultuur die heerst bij woningcorporaties. Hij zegt dat woningcorporaties gekenmerkt worden door een hiërarchische indeling waarin informeel met elkaar wordt gecommuniceerd. Daarnaast werken veel medewerkers al enige tijd bij een corporatie waardoor zij niet willen veranderen. De stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door controle waardoor medewerkers bang zijn om fouten te maken. Daarnaast zijn medewerkers ook niet gewend zelf verantwoordelijkheid te nemen. Jan Grüteke probeert deze cultuur te veranderen. Daarnaast ziet hij dat zijn afdeling een minderwaardigere positie in de organisatie heeft in vergelijking met andere afdelingen. Om deze cultuur te doorbreken voert hij 'campagne' voor zijn afdeling. Hij zegt dat zijn afdeling aan andere afdelingen moet vertellen welke werkzaamheden zij uitvoeren. Dit kan gedaan worden door cijfers te laten zien en door over de werkzaamheden te praten. (Grüteke, 2015)

1.3 Benchmark

Een benchmark is het vergelijken van processen en werkwijze van de eigen organisatie met die van andere organisaties. Hieronder zijn enkele onderwerpen betreffende het onderzoek vergeleken met andere corporaties. De volledige uitwerking van het benchmarkonderzoek is toegelicht in bijlage 8.

- *Klantcontactvormen*: het eerste opvallende gegeven is dat maar weinig corporaties het aantal klantcontacten aan de balie registreert. Ook wonenCentraal heeft geen gegevens over deze contacten. Het tweede opvallende gegeven is dat wonenCentraal ten opzichte van de andere corporaties, in vergelijking met het aantal verhuurbare eenheden, een hoog aantal FTE heeft. Ten derde heeft wonenCentraal ten opzichte van de andere woningcorporaties een hoog aantal telefonische klantcontacten per jaar. Deze gegevens geven mede de aanleiding voor dit onderzoek.
- *Openingstijden*: het resultaat van deze benchmark is dat elke organisatie haar openingstijden op een andere wijze indeelt ongeacht het aantal verhuurbare eenheden. WonenCentraal wijkt af wel iets af van deze gegevens. WonenCentraal is de enige organisatie die op maandag ochtend gesloten is. Er zijn steeds meer organisaties die de balie in de middag sluiten. De reden achter deze verandering is dat mensen een afname zien in het aantal balie contacten en dat zij klanten meer willen sturen naar het digitale kanaal.
- *Gemiddeld contactduur telefoongesprek*: een gemiddeld telefonisch klantcontact duurt gemiddeld 203 seconden. Dit betreft alleen de tijd dat een medewerker aan het praten is met de klant en niet de nabewerkingstijd. (van Welie, et al., 2012) Bij wonenCentraal duurt een gemiddeld telefoongesprek 228 seconden.
- *Kosten*: gemiddeld voert een woningcorporatie per jaar 5,6 telefoongesprekken per verhuurbare eenheid. Bijna de helft van deze telefoongesprekken gaat over reparaties. Bij wonenCentraal ligt dit aantal een stuk hoger namelijk op 8,4 telefoongesprekken per jaar per verhuurbare eenheid. De gemiddelde kosten per telefoongesprek bedragen €5,30. De kosten per telefoongesprek bij wonenCentraal is gelijk aan de gemiddelde benchmark in 2011. (van Welie, et al., 2012)

2. Huidige situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige situatie betreffende het onderzoek. WonenCentraal wordt in dit hoofdstuk als organisatie toegelicht en de omgeving van de organisatie wordt beschreven. De stakeholders zijn weergegeven en er wordt ingegaan op de afdeling ELS. Daarnaast worden de klantcontacten die de organisatie heeft beschreven. Om het huidige profiel van wonenCentraal vast te stellen en mogelijke strategieën voor de organisatie te formuleren is er ten slotte een SWOT-analyse gemaakt.

2.1 WonenCentraal

Stichting wonenCentraal is een woningcorporatie, gevestigd te Alphen aan den Rijn. WonenCentraal ondersteunt mensen bij het vinden van hun thuis. In totaal verhuren zij 8.300 huurwoningen. Binnen de organisatie zijn er 94 FTE werkzaam. Zij zijn opgedeeld in lijn- en stafdiensten. De lijndiensten zijn de raad van commissarissen, de directie en de drie hoofdafdelingen: de afdeling woondiensten, de afdeling vastgoed en de afdeling financiën, faciliteiten en control. De stafdiensten zijn personeel en organisatie, strategie en communicatie en secretariaat directie. Ter visualisatie is er een organogram bijgevoegd in bijlage 9.

2.1.1 Missie, visie en strategie

Missie. De missie van wonenCentraal is als volgt omschreven: *“Met ons vinden mensen hun thuis”*. Dit wil wonenCentraal bereiken door open en benaderbaar te zijn. Ze zijn hierdoor betrokken maar ook resultaatgericht. Hier houden zij zich juist in deze turbulente tijd aan vast. De laatste jaren is de organisatie zich nog scherper gaan richten op de kerntaak van de organisatie. WonenCentraal biedt mensen met een laag inkomen een thuis in Alphen aan den Rijn. Dat ‘thuis’ omvat een goede, passende en betaalbare woning in een prettige leefomgeving. (WonenCentraal, 2014)

Visie en strategie. De visie en de strategie die WonenCentraal voor ogen heeft om de missie waar te maken is vooral gericht op de doorstroming op de woningmarkt, keuzevrijheid voor huurders, een zo gericht en gedifferentieerd mogelijk huurbeleid, verkoop van huurwoningen en een goed doordacht nieuwbouwprogramma. De sociale huisvesting blijft de kerntaak. De missie, visie en strategie bepalen de richting voor wonenCentraal, maar het tempo en de route zijn mede afhankelijk van de wereld om de organisatie heen. Om de haalbaarheid en de consequenties van de plannen vast te stellen, worden de missie, visie en strategie in een ondernemingsplan, een jaarplan, een jaarlijkse kaderbrief en begroting vertaald. (WonenCentraal, 2014)

Voor een uitgebreide organisatiebeschrijving wordt er verwezen naar bijlagen 10 en 11. Hierin is de organisatie beschreven aan de hand van het 7's model van McKinsey en aan de hand van het groeimodel van Greiner.

2.1.2 Cultuur en bedrijfsvoering

WonenCentraal is gedurende het onderzoek als organisatie geobserveerd op de punten cultuur en bedrijfsvoering. De organisatie heeft een hiërarchische structuur waarin informeel met elkaar gecommuniceerd wordt. Bij wonenCentraal staat de klant centraal en worden de kernwaarden, betrokkenheid, resultaatgericht, samenwerking en openheid nagestreefd.

Afdelingen zijn echter vooral gericht op het behalen van de eigen prestaties wat de samenwerking met andere afdelingen minimaliseert. Medewerkers ervaren onvoldoende interne cohesie en samenwerking binnen de organisatie. Dit heeft gevolgen voor de interne communicatie. Men communiceert te weinig met elkaar waardoor er fouten ontstaan in de bedrijfsvoering. Deze fouten zorgen mede voor de onduidelijke communicatie naar de klanten toe en voor afspraken die niet worden nagekomen.

WonenCentraal is als organisatie zeer actief in de wijken wat gewaardeerd wordt door klant. Dit komt vooral door de inzet van huismeesters die het gezicht zijn van de organisatie. De organisatie kent haar huurders.

De organisatie loopt wel tegen een demografisch probleem aan. Het overgrote merendeel van de organisatie heeft een leeftijd van 45+ en op dit moment is er een vacaturestop. Dit zorgt ervoor dat er geen vernieuwing is qua kennis en ervaring binnen de organisatie. Eveneens werken de meeste mensen al meer dan tien jaar bij de organisatie. Dit zorgt ervoor dat er geen kennis wordt doorgegeven aan een nieuwe generatie en dat er weerstand is onder de medewerkers bij veranderingen omdat zij 'altijd' gewend zijn op deze wijze te werken.

2.2 De omgeving

Stichting wonenCentraal valt in de branche van de Nederlandse Volkshuisvesting. In totaal woont één op de drie huishoudens in Nederland in een huis van een woningcorporatie. In 2012 waren er in totaal 318 woningcorporaties in Nederland, die gezamenlijk 2.418.100 woningen verhuurden. WonenCentraal behoort tot de regio Rijnstreek/Midden-Holland/Alblasserwaard waarin 28 woningcorporaties actief zijn die in totaal 57.400 woongelegenheden bieden. (Aedes, 2012) De grootste concurrenten van de woningcorporatie zijn de andere woningcorporaties in dezelfde regio/gemeente. Door de schaalvergroting van de omliggende gemeenten en de fusie tussen gemeente Alphen aan den Rijn, Boskoop en Rijnwoude is de concurrentie voor wonenCentraal vergroot. (WonenCentraal, 2014)

In Nederland zijn private, niet op winst gerichte corporaties bepalend bij het formuleren en uitvoeren van publieke doelstellingen van het sociale huurbeleid. De corporaties zijn uitvoerend en beslissen ook over de inzet van middelen. Hierdoor beschikken de corporaties over een groot vermogen waaruit de exploitatie van sociale huurwoningen kunnen worden gefinancierd. Daarbij vormt voornamelijk het 'Besluit beheer sociale huursector' (BBSH) het wettelijke kader waarbinnen de corporaties opereren. De doelstellingen die het BBSH formuleert zijn:

1. het 'bevorderen van de leefbaarheid'. Gericht op de leefbaarheid in wijken en buurten.
2. 'passende huisvesting van de doelgroepen'. Zorgen voor betaalbare woningen van voldoende kwaliteit voor de doelgroep van lagere inkomens. (Centraal Planbureau, 2010)

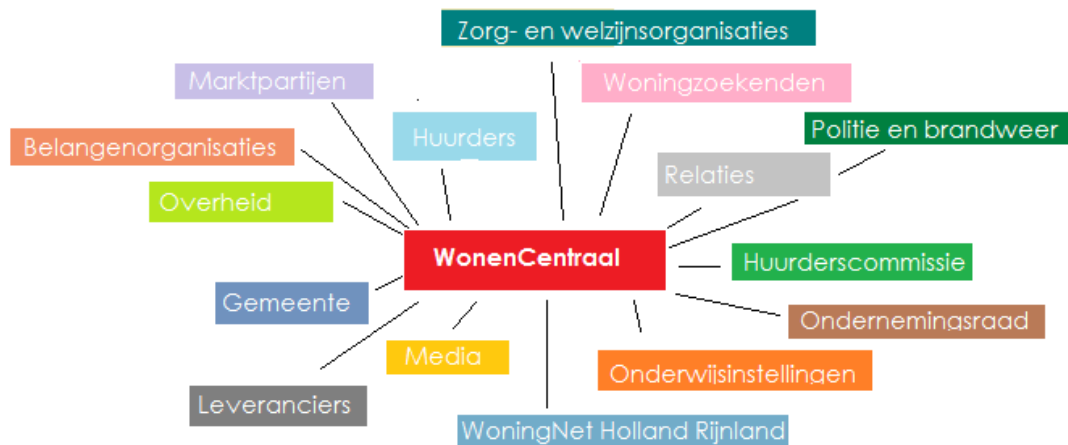
Woningcorporaties zijn de afgelopen tijd veel in het nieuws geweest. Een aantal ontwikkelingen die plaats vinden of hebben gevonden zijn:

- *De parlementaire enquête*. De parlementaire enquête commissie woningcorporaties heeft de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de opzet en het functioneren van het stelsel van woningcorporaties. De enquête is gehouden na aanleiding van de financiële problemen bij Vestia, een grote woningcorporatie in de regio Rotterdam, die voorafgegaan waren door meerdere incidenten bij andere woningcorporaties. Het doel van het onderzoek is om tot een beoordeling te komen van het huidige stelsel om zo bij te dragen aan de ontwikkeling van toekomstig beleid. De resultaten van het onderzoek worden onderzocht door de tweede kamer. (Tweedekamer, 2014)
- *Verhuurderheffing*. Sinds 2014 dienen woningcorporaties en andere sociale verhuurders een jaarlijkse verhuurderheffing te betalen. Deze wet geldt voor de verhuurders die meer dan tien sociale huurwoningen verhuren. Zij dienen een heffing te betalen over de waarde van de huurwoningen. Het doel van het kabinet is dat de opbrengsten van de verhuurderheffing een financiële bijdrage zal leveren aan het verminderen van de Nationale Schuld. (Rijksoverheid, 2014)

Voor een uitgebreide beschrijving van de omgeving van wonenCentraal, aan de hand van de DESTEP methode, wordt er verwezen naar bijlage 12.

2.3 Stakeholders

WonenCentraal hecht veel waarde aan de samenwerking met haar stakeholders. De stakeholders van wonenCentraal zijn in het onderstaande figuur weergegeven. Al deze groepen hebben een belang in of zijn in hoge mate beïnvloed door het doen en laten van de organisatie, maar kunnen op hun beurt de organisatie beïnvloeden. (Robbins & Coulter, 2012).



Figuur 1 Stakeholders wonenCentraal

De belangrijkste stakeholders van wonenCentraal zijn de huurders, de woningzoekenden en de overheid/gemeente. Deze stakeholders zullen hieronder worden toegelicht. De overige stakeholders zijn individueel toegelicht in bijlage 13.

Huurders: de huurders staan centraal bij wonenCentraal en zijn de bestaansreden voor de organisatie. De processen worden zo veel mogelijk op de behoeften van de huurder afgestemd. Het doel is met de dienstverlening meerwaarde te creëren voor de klant. De huurders worden vertegenwoordigd door de huurderscommissie. Zij adviseren wonenCentraal en hebben ook een zekere inbreng bij het opstellen van beleidsaspecten. (WonenCentraal, 2014) Om de huurders in kaart te brengen is er een doelgroep analyse gemaakt. De uitwerkingen van deze analyse zijn beschreven in bijlage 14.

Woningzoekenden: woningzoekenden zijn potentiële klanten van wonenCentraal. Ook hun behoeften worden meegenomen bij het inrichten van de bedrijfsvoering.

Overheid/Gemeente: de overheid bepaald het globale beleid op de woningmarkt in Nederland. WonenCentraal heeft een constructieve samenwerking met het College van Burgemeester en Wethouders van Alphen aan den Rijn en met diverse ambtelijke diensten. Er is regelmatig overleg, zowel tijdens het algemene bestuursoverleg als bij projectgebonden besprekingen. Ook op ambtelijk niveau voert wonenCentraal veelvuldig overleg over de volkshuisvestelijke opgave en nieuwbouwprojecten. (WonenCentraal, 2014)

2.4 Afdeling ELS

ELS is de afkorting van de eerstelijns service. Deze afdeling valt onder de afdeling Woondiensten en bestaat uit veertien werknemers die in totaal 11,1 FTE vervullen. De afdeling vormt de schakel tussen het contact met de klant en de organisatie. In totaal behandelen zij gemiddeld 65.000 contacten per jaar. De medewerkers van de afdeling ELS zijn het eerste aanspreekpunt en 'het visitekaartje' voor (potentiële) klanten en relaties. De medewerkers dienen efficiënt en effectief de eerstelijns diensten te verzorgen inclusief de daaraan verbonden administratie. De grootste verantwoordelijkheid van de afdeling is het beantwoorden van algemene vragen van klanten en relaties in eerste lijn en het

afhandelen van de contacten over huur, verhuur en verkoop in de eerste lijn. Deze contacten worden via de telefoon, de balie of digitaal afgehandeld. In hoofdstuk 3 worden de verschillende contacten verder toegelicht.

De afdeling ELS verricht tevens de werkzaamheden gericht op ontvangst, registratie, inplannen en administratieve afhandeling van reparatieverzoeken en beantwoordt zij de vragen van de klanten hierover. ELS beheert eveneens het sleutelproces en verzorgt de registratie en uitgifte hiervan. Het bovenstaande takenpakket zorgt voor een divers aantal werkzaamheden en vergt een grote hoeveelheid kennis van de medewerkers over de verschillende werkprocessen in de organisatie. (Donninger, 2010)

WonenCentraal heeft per afdeling een balanced scorecard opgesteld waarin de strategische doelstellingen per afdeling zijn beschreven. De doelstellingen die mede betrekking hebben op de afdeling ELS zijn:

- Het percentage van het aantal klachten dat de tweede en derde fase bereikt ten opzichte van het totaal aantal klachten mag niet meer zijn dan 10%.
- De telefonische bereikbaarheid (servicefactor) dient minimaal 80% te zijn.
- Het percentage van de telefoon in één keer afhandelen dient minimaal 80% te zijn.
- De klanttevredenheid met betrekking tot de waardering van de afhandeling van een reparatieverzoek dient minimaal een 7 te scoren. (WonenCentraal, 2014)

De cultuur op de afdeling ELS

De medewerkers op de afdeling ELS werken nauw met elkaar samen en hebben ook contact met elkaar na werktijd. Dit heeft als voordeel dat zij zeer goed op elkaar ingespeeld zijn, maar als nadeel dat zij ook vooral hun tijd samen doorbrengen in bijvoorbeeld de pauzes waardoor zij zich afsluiten van de rest van de organisatie. Daarnaast komen de medewerkers van de afdeling ELS onzeker over betreffende hun werkzaamheden. Ze vragen over veel zaken bevestiging aan elkaar of aan de manager van de afdeling, terwijl dit eigenlijk niet nodig is omdat zij juist heel veel weten over de organisatie en de werkprocessen.

De werkzaamheden die ELS als afdeling uitvoert zijn direct van invloed op de klanttevredenheid. De medewerkers van de afdeling zijn zich dit bewust en proberen de klant altijd zo goed mogelijk te helpen. De houding van de medewerkers is zeer dienstverlenend. Dit wordt erg gewaardeerd door de klant en is terug te zien in de cijfers van de klanttevredenheidsonderzoek, zie bijlage 15. De dienstverlenende houding heeft er daarnaast voor gezorgd dat de klant 'verwend' is. Nu stuurt de organisatie de klant steeds meer naar het digitale kanaal om zaken daar zelf te regelen. Dit roept weerstand op onder de klanten en is voor de medewerkers van ELS een lastige overgang. Zij zijn namelijk gewend de klant overal mee te helpen.

Uit observaties is naar voren gekomen dat de werkzaamheden van de medewerkers op de afdeling ELS divers zijn. Het valt op dat de medewerkers allemaal hun eigen specialiteiten en voorkeuren hebben. De één wil graag achter de balie werken en de andere doet liever de administratieve werkzaamheden. Echter dienen de medewerkers all round ingezet te kunnen worden. Wel valt het op dat bepaalde combinaties van medewerkers beter samenwerken aan de balie dan andere combinaties. Daarnaast valt het op dat de medewerkers van de afdeling ELS er nog veel waarde aan hechten om documenten uit te printen en fysiek te bewaren. Alle procedures, telefoonnummers, namenlijsten etc. zijn allemaal digitaal opgeslagen, maar de medewerkers van ELS printen bijna alles nog uit. Tevens zijn nog niet alle medewerkers even vaardig op de computer. De programma's waar dagelijks mee gewerkt wordt gaan goed. Andere programma's en bijvoorbeeld gewoon gebruik maken van internet is soms lastig. De één staat open voor nieuwe computertechnieken te leren, de ander totaal niet. De medewerkers met weinig computervaardigheden zijn eerder bereid klanten te helpen die ook weinig kennis hebben van de computer. Dit terwijl de medewerkers die meer computerkennis hebben de klanten eerder aansturen om thuis zaken te regelen via de computer. De

dienstverlenende houding per medewerker is ook erg verschillend. De een vraagt van de klant veel zelfredzaamheid, terwijl de ander bereid is alles voor de klant te regelen.

Om de werkzaamheden op de afdeling op de juiste wijze te kunnen uitvoeren dient de afdeling ELS meer betrokken te worden bij het opstellen van procedures. De afdeling kent de klant en werkt uiteindelijk ook met de procedures. ELS geeft aan dat dit nog te weinig gebeurt. Procedures worden via een top-down benadering medegedeeld. ELS heeft de indruk dat er met de feedback die zij geven over bepaalde procedures niets of weinig wordt gedaan. Dit wordt als frustrerend ervaren door de medewerkers. Ervaring wijst uit dat er vaak nog onduidelijkheden zijn over een procedure waardoor deze opnieuw beschreven moet worden. Andere afdelingen, zoals de afdeling verkoop en de afdeling dagelijks onderhoud, houden onvoldoende rekening met de hoeveelheid informatie die een ELS medewerker dient te weten om de klant te woord te staan. Een kleine wijziging in een procedure kan grote gevolgen hebben op de informatieverstrekking. Vandaar dat de afdeling met verschillende systemen werkt om de informatie te kunnen waarborgen. Deze systemen worden door de medewerkers als zeer fijn ervaren. Vooral KRIS, de kennisbank en KOKO zijn uitkomsten die het werken in het klantcontactcenter vergemakkelijken. De informatie in de systemen dient wel up-to-date te zijn om er effectief mee te kunnen werken. Tevens dienen de verschillende systemen dezelfde informatie te bevatten. Dit is niet altijd het geval. Het duurt voor de medewerkers van ELS te lang voordat de informatie is aangepast. Zij adviseren dat de nieuwe procedures al in de kennisbank of in KOKO dienen te staan voordat zij in gebruik worden genomen. De medewerkers van ELS geven aan zich niet begrepen te voelen binnen de organisatie. De andere afdelingen binnen de organisatie hebben te weinig kennis over de werkzaamheden die de afdeling uitvoert. Betere communicatie, kortere lijnen, meer inspraak en erkenning zijn de sleutelwoorden om de afdeling ELS te kunnen optimaliseren. (Van Koperen, et al., 2015)

2.5 Klantcontacten

WonenCentraal kent drie klantgroepen namelijk huurders, woningzoekenden en relaties. Al deze personen nemen om verschillende redenen contact op met de organisatie. De klant kan via verschillende kanalen in contact komen met de organisatie. De mogelijkheden zijn:

- Telefonisch contact: dit kan elke werkdag tussen 8.30 uur en 16.30 uur.
- Fysiek balie contact: de klant kan ook fysiek naar de organisatie komen om een vraag te stellen aan de balie. Op maandag is de balie van 13.00 uur tot 16.30 uur geopend. Op dinsdag tot en met donderdag van 8.30 uur tot 16.30 uur. Op vrijdag is de balie alleen in de ochtend open tot 12.00 uur.
- Mail contact: klanten kunnen de organisatie ook via de mail bereiken.
- Huurdersportaal (HUGO): hier kunnen de klanten digitaal, 24/7, zaken regelen betreffende het huurcontact zoals de huuropzegging of het aanmelden van een reparatieverzoek.

In het benchmark onderzoek is naar voren gekomen dat wonenCentraal meer klantcontacten heeft dan andere woningcorporaties met een vergelijkbaar aantal verhuurbare eenheden. De vraag is of al deze klantcontacten echt nodig zijn of dat er klantcontacten zijn die vermijd hadden kunnen worden. Een vermijdbaar contact is failure demand en zorgt voor verspilling in de bedrijfsvoering. Deze verspilling dient opgespoord te worden binnen de bedrijfsprocessen. Door participerende observaties en vooronderzoek van de manager ELS zijn er vier hoofdoorzaken voor vermijdbare klantcontacten te onderscheiden, namelijk:

- Een fout van wonenCentraal.
- Het niet nakomen van een afspraak door wonenCentraal.
- Onduidelijk communicatie vanuit wonenCentraal naar de klant toe.
- Het uiten van ontevredenheid over een product of dienst.

De bovenstaande oorzaken zijn verder onderzocht binnen dit onderzoek. De resultaten zijn weergegeven in hoofdstuk 3.

2.5.1 Kosten van klantcontacten

De verhuurderheffing zorgt voor een extra kostenpost voor wonenCentraal. Elke afdeling dient processen te optimaliseren om zo kosten te kunnen besparen. Elk contact brengt kosten met zich mee. Door het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren kunnen mogelijk kosten worden bespaard. De kosten voor telefoongesprek zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Gemiddeld heeft wonenCentraal 8,4 telefoongesprekken per verhuurbare eenheid (VHE) per jaar. De kosten van de afdeling ELS bedragen €44,69- euro per VHE. De kosten per telefonisch contact bedragen €5,29- euro.

WonenCentraal	
Telefoongesprek/VHE	8,4
Kosten ELS/VHE	€ 44,69-
Kosten/Telefoongesprek	€ 5,29-

Tabel 1 Kosten telefonische contacten

In 2014 zijn er 30.881 telefonische klantcontacten geregistreerd in het klantvolgsysteem. Een grove schatting zegt dat het aantal telefonische klantcontacten in 2014 wonenCentraal €163.360, - euro heeft gekost. Hierbij moet rekening gehouden worden dat niet alle klantcontacten consequent worden ingevoerd in het klantvolgsysteem. Het aantal telefonisch klantcontacten is naar alle waarschijnlijkheid hoger dan in het systeem staat geregistreerd. Daarnaast wordt de organisatie geregeld gebeld door woningzoekenden en relaties. Deze groepen worden niet geregistreerd in het systeem en zijn dus ook niet opgenomen in de berekening.

De kosten betreffende contacten aan de balie of via de email zijn er niet omdat wonenCentraal niet heeft geregistreerd hoeveel contacten binnen komen via deze kanalen.

2.6 SWOT analyse

Een SWOT-analyse helpt bij het vaststellen van het huidige profiel van de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar de interne en de externe omgeving van een organisatie. De analyse kan als middel dienen een strategie voor de organisatie te ontwikkelen. Tevens kan het gebruikt worden voor productieontwikkeling, concurrentiepositie te bepalen of voor organisatieontwikkeling. (Intemarketing, 2015) Organisatieontwikkeling is de reden om voor wonenCentraal een SWOT-analyse op te stellen. De SWOT-analyse en de daaruit vloeiende confrontatiematrix zijn weergegeven in bijlage 16. De belangrijkste strategische punten die voortkomen uit de confrontatiematrix zijn:

- Het gebruik van kanaalsturing.
- Het optimaliseren van de afdeling ELS middels empowerment.
- Het oplossen van fouten in de bedrijfsvoering door de interne communicatie te verbeteren.

3. Resultaten

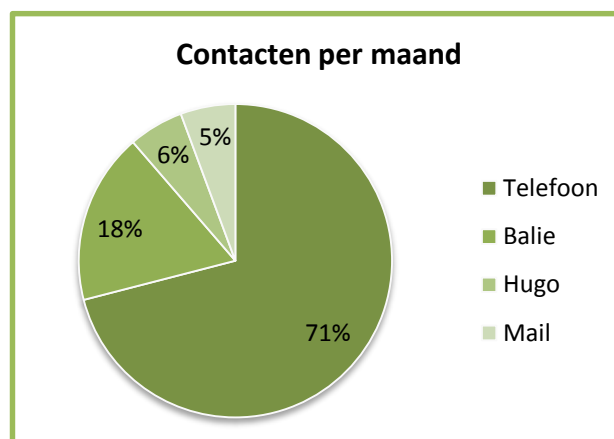
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de meting gepresenteerd. Het huidige aantal contacten en het aantal vermijdbare klantcontacten worden beschreven.

3.1 Resultaten meting klantcontacten

Vanaf 2 maart 2015 tot en met 27 maart 2015 zijn elke werkdag gegevens omtrent klantcontacten verzameld, aan de hand van een checklist, door de medewerkers van de afdeling ELS. Deze ruwe gegevens zijn weergegeven in bijlage 17. De medewerkers van de afdeling ELS hebben deze gegevens verzameld aan de balie, telefoon en mail. Alle contacten en de mogelijke vermijdbare klantcontacten zijn geregistreerd in het klantvolgsysteem. De resultaten van deze gegevens zullen in deze paragraaf kort worden toegelicht. De volledige uitgewerkte resultaten zijn weergegeven in bijlage 18.

Totaal aantal contacten

In het figuur hiernaast zijn het totaal aantal contacten weergegeven per kanaal. De traditionele communicatiekanalen (telefoon en balie) worden het meest gebruikt door de klanten van wonenCentraal. Het gebruik van Hugo komt op de derde plaats en 5% van de huurders gebruikt de mail. Verwacht wordt dat het aantal contacten via HUGO de komende tijd zal gaan stijgen. HUGO is pas een half jaar in gebruik en nog niet alle huurders zijn al ingelogd op deze applicatie.



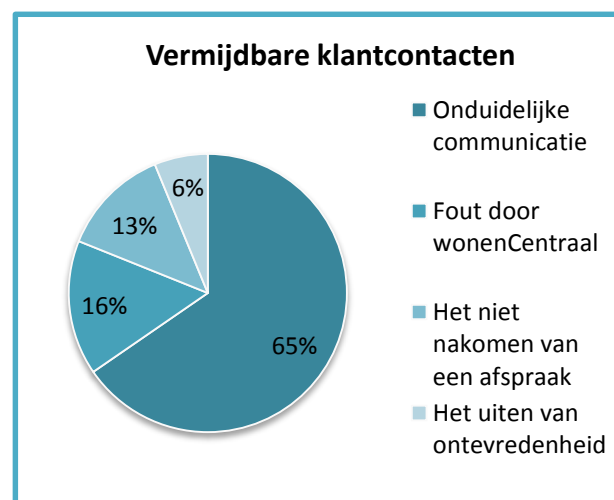
Figuur 2. Aantal contacten per maand

Contacten aan de balie

Observaties aan de balie laten twee opvallende punten zien. Ten eerste is het opvallend dat mensen vaak hun vragen opsparen als ze naar de balie komen. Het is eigenlijk bijna nooit gewoon één vraag. Hierdoor zijn de gesprekken vaak lang, gemiddeld acht à vijftien minuten. Ten tweede is er een verschil in leeftijd te zien. Jongeren, leeftijdscategorie t/m 25 jaar, komen vrijwel niet langs aan de balie. Als een jongere wel komt dan is er vaak ook één van de ouders mee. Mensen in de leeftijdscategorie van 25 tot 55 jaar komen over het algemeen alleen naar de balie toe als zij een complexe vraag hebben, papieren dienen in te leveren, een afspraak hebben of als zij geen gebruik maken van internet. De groep 55+ zoekt voornamelijk contact met wonenCentraal via de balie. Deze groep vindt het ook vooral leuk even een praatje te maken met de medewerkers van de afdeling ELS.

Vermijdbare klantcontacten

Het aantal vermijdbare klantcontacten is geregistreerd in het klantvolgsysteem. In totaal zijn er in de maand maart 370 vermijdbare klantcontacten geregistreerd. Dit is 10% van het totaal aantal contacten. Dit percentage is werkelijkheid groter. De medewerkers van ELS hadden tijd nodig voordat zij begrepen wat een vermijdbaar contact was en niet alle contacten zijn daarom geregistreerd in het systeem. Ook wordt een contact soms vergeten in te voeren in het klantvolgsysteem. Een schatting zegt dat 20% van het totaal aantal contacten vermijdbaar is. In figuur 3. zijn de oorzaken van de vermijdbare klantcontacten weergegeven.



Figuur 3. Het aantal vermijdbare klantcontacten

3.1.1 Vermijdbare klantcontacten

Gedurende dit onderzoek zijn het aantal vermijdbare klantcontacten onderzocht. De gegevens over vermijdbare klantcontacten zijn onderzocht aan de hand van verschillende observatietechnieken. Aan de hand van de resultaten uit deze observaties en het bronnenonderzoek kunnen aanbevelingen gegeven worden om het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren. In totaal zijn er in de maand maart 370 vermijdbare klantcontacten geregistreerd. Deze vermijdbare klantcontacten zijn hieronder per oorzaak toegelicht.

Fout van WonenCentraal

Een fout van WonenCentraal betekent dat wonenCentraal een fout heeft gemaakt in de bedrijfsvoering waardoor de klant contact dient op te nemen met de organisatie. Een voorkomende fout is dat de bon van een reparatieverzoek niet of onvolledig wordt door gestuurd naar de aannemer. Daardoor krijgt de aannemer een foutieve opdracht en gaat hij naar de klant terwijl er een ander probleem is. Een andere fout van wonenCentraal is dat na de oplevering van een verbouwing, renovatie, mutatie etc. niet goed wordt gekeken of alles in de woning op orde is. Huizen worden niet volgens afspraak opgeleverd. Nu moet er rekening gehouden worden dat een huis voor iemand een van zijn belangrijkste bezittingen is en het melden van fouten betreffende dit onderwerp gepaard gaat met een hoop emotie.

Ook administratief worden er fouten gemaakt. Er wordt vergeten bepaalde brieven naar bewoners te sturen, de inschrijvingsduur wordt niet aangepast waardoor iemand niet kan reageren op huizen of er worden meterstanden foutief geregistreerd door wonenCentraal. Een specifiek voorbeeld is dat een huurder zijn huur betaald heeft aan de balie, maar vervolgens nog steeds aanmaningen ontvangt. Dit leidt tot grote frustratie bij de huurder. Tevens wordt niet elk klantcontact geregistreerd in KRIS waardoor de medewerkers van de afdeling ELS onvoldoende informatie hebben om de klant te informeren. KRIS is de afkorting van het klantvolgsysteem. Bewust en onbewust worden klantcontacten niet in KRIS geregistreerd. Sommige medewerkers vergeten een call aan te maken in het systeem en andere collega's vinden dat zij in hun functie geen klantcontact hebben dus maken geen gebruik van het systeem. Maar als men geen call aanmaakt in het systeem is er niet meer terug te vinden wat er met een klant is afgesproken.

Het nieuwe sleutelproces heeft ook voeten in de aarde met betrekking tot een effectieve bedrijfsvoering. De aannemer heeft na de eindinspectie van een woning twee dagen de tijd om de sleutels terug te brengen naar wonenCentraal voordat de woning opnieuw wordt verhuurd. Hierbij is het al meerdere malen voor gekomen dat de sleutels niet op tijd terug zijn en dat er met spoed contact moet worden gezocht met de aannemer om de sleutels te laten brengen. De aannemer is niet altijd op tijd waardoor de klant na het tekenen van het huurcontract de sleutels niet kan ontvangen of gemiddeld dertig minuten moet wachten tot de aannemer uiteindelijk toch de sleutels komt brengen.

ELS voert ook verschillende telefoongesprekken met relaties, zoals aannemers, onderaannemers en leveranciers. Vaak dienen deze relaties doorverbonden te worden met een andere afdeling. Het komt voor dat de desbetreffende collega zijn telefoon niet heeft aan staan en dat ELS dan een terugbelverzoek maakt. Hierdoor ontstaat er een onnodig contact. Ook komt het voor dat ELS wel de desbetreffende collega aan de telefoon krijgt en dat de collega in kwestie dan zegt dat het niet uitkomt om het gesprek te voeren met die relatie. ELS dient dan een terugbelverzoek te maken of dient aan de relatie door te geven aan dat zij op een ander moment dienen terug te bellen. Door het bovenstaande dienen relaties nogmaals te bellen wat dus leidt tot vermijdbare contacten.

Niet nakomen van een afspraak

Het niet nakomen van een afspraak heeft grote gevolgen voor de klanttevredenheid. Het grootste probleem is dat de medewerkers van wonenCentraal huurders niet terugbellen als dit aan hun is

beloofd. Hierdoor gaan huurders wonenCentraal nogmaals benaderen (herhaalverkeer) en dient de afdeling ELS wederom een aantekening te maken in KRIS met de vraag om nogmaals contact te zoeken met de desbetreffende huurder. In het beleid van wonenCentraal staat aangegeven dat men verplicht is binnen twee dagen terug te bellen. Daarnaast is het opgevallen dat er iets mis gaat met de driehoeksverhouding tussen wonenCentraal, de aannemer en de klant. De klant belt naar wonenCentraal om een reparatieverzoek in te dienen. De afdeling ELS beoordeelt de aanvraag, maakt een opdrachtbon voor de aannemer en maakt een afspraak met de klant. ELS kan niet voor alle reparatieverzoeken een afspraak maken voor een klant. Bij een geval waarbij de afdeling geen afspraak kan maken laat zij een bericht achter bij de aannemer die dan contact moet opnemen met de klant. Bij deze stap gaat het fout omdat de aannemer niet altijd de klant terug belt. De klant belt vervolgens weer naar wonenCentraal dat zij nog niets hebben vernomen van de aannemer.

Uiten van ontevredenheid

Het uiten van ontevredenheid heeft vooral betrekking op reparatieverzoeken die niet goed, onvolledig of überhaupt niet zijn uitgevoerd. Ook het niet terug gebeld worden en het lange wachten tot een aannemer eindelijk de tijd heeft om langs te komen leidt tot ontevredenheid. Daarnaast is de digitale huuropzegging voor veel mensen een grote stap. Over de digitale huuropzegging zijn dan ook veel klachten binnen gekomen. Deze klachten komen voornamelijk van de groep huurders die niet goed met de computer overweg kunnen.

Onduidelijke communicatie

Het grootste deel van de vermijdbare klantcontacten heeft een onduidelijke communicatie als oorzaak. Deze onduidelijke communicatie wordt deels veroorzaakt vanuit wonenCentraal naar de klant toe en deels doordat een bepaald deel van de doelgroep van wonenCentraal de Nederlandse taal niet goed beheerst. Door het niet goed beheersen van de Nederlandse taal nemen deze bewoners meerdere malen contact op met wonenCentraal omdat zij een brief, telefoongesprek of een baliecontact niet goed hebben begrepen. De afdeling ELS doet haar best de huurder te kunnen verstaan, maar soms is het onbegonnen werk. Aan de balie proberen mensen met handen en voeten duidelijk te maken wat zij bedoelen. Dit is zowel voor deze mensen als voor de medewerkers van de afdeling ELS lastig. Deze mensen komen voor alle vragen naar de balie. Vooral het aanmaken van een reparatieverzoek blijkt erg lastig. Voor het invullen van reparatieverzoeken worden vaak de niet alledaagse woorden gebruikt zoals boiler, lichtschakelaar, wasbak etc. Mensen die niet goed Nederlands spreken kunnen vaak alleen de simpele woorden en niet deze woorden waardoor zij niet duidelijk kunnen maken wat er kapot is. Door omschrijvingen, in de lucht tekenen en door dingen aan te wijzen proberen de medewerkers van de afdeling ELS erachter te komen waar het reparatieverzoek om gaat. De huurder dient soms zelfs naar huis te gaan om iemand te halen die als vertaler kan optreden. Deze contacten nemen over het algemeen veel tijd in beslag.

Onduidelijke communicatie zorgt ook voor problemen tussen huurders en aannemers. De aannemer communiceert bijvoorbeeld niet goed wanneer de vervolgspraak plaatsvindt of dat zij een onderdeel in bestelling hebben. Hierdoor blijven huurders on geïnformeerd en nemen zij contact op met wonenCentraal om de status van de opdracht op te vragen. Ook geeft de aannemer onvoldoende terugkoppeling. Verder zorgt de onduidelijke communicatie vanuit de gemeente voor vermijdbare klantcontacten voor wonenCentraal. Men komt namelijk bij wonenCentraal inhoudelijke vragen stellen over de gemeentelijke heffingen, zoals het aanvragen van toeslagen.

Het is voor huurders ook onduidelijk wanneer zij uitsluitel krijgen over het krijgen van een woning. Men komt bij wonenCentraal documenten inleveren en dan wordt er gezegd: 'er wordt zo snel mogelijk contact met u opgenomen als alles in orde is'. Het blijkt dat dit te onduidelijk is voor mensen. Ze nemen vaak nogmaals contact op om te vragen wat de status is van de aanvraag. Dit zorgt weer voor extra contacten voor de afdeling ELS. Navraag in de organisatie wijst uit dat zowel de klantconsulenten, de supervisor van Woningnet Holland Rijnland en de medewerkers van de afdeling

ELS niet weten hoe dit proces precies voor de klant werkt. Onderzoek wijst uit dat het proces als volgt verloopt: de klant krijgt een mail dat hij binnen drie werkdagen de nodige documenten dient in te leveren bij wonenCentraal. De klantconsulenten controleren deze documenten de dag waarop zij binnen komen. Vervolgens worden de goedgekeurde documenten in het systeem ingevoerd. De klantconsulent stuurt een mail naar de klant als de aannemer klaar is in de woning. In deze mail staat de datum voor het tekenen van het huurcontract. Tussen deze twee mails zit gemiddeld zeven dagen waarin de klant onzeker wacht tot hij bericht krijgt dat alle documenten in orde zijn. Terwijl de documenten de dag van inlevering al worden gecontroleerd.

Uit het onderzoek is eveneens naar voren gekomen dat het voor huurders onduidelijk is wat ze allemaal wel en wat ze niet via het huurdersportaal kunnen regelen. Huurders zijn onvoldoende op de hoogte van het bestaan van de mogelijkheid om zaken digitaal te regelen en komen hun zaken daarom nog via de traditionele communicatiekanalen regelen.

Het woonruimte verdeelsysteem, WoningNet Holland Rijnland, zorgt ook voor vermijdbare contacten. Gemiddeld zijn er per week 135 contactmomenten met vragen gerelateerd aan WoningNet Holland Rijnland. Mensen begrijpen niet hoe het systeem werkt, ze zijn vergeten de verlenging van de registratie te betalen en er zijn mensen die nog nooit van de website hebben gehoord. De implementatie van dit systeem is niet duidelijk gecommuniceerd waardoor er nu een jaar naar implementatie nog steeds vragen zijn.

Eveneens worden brieven van wonenCentraal door bewoners klaarblijkelijk als onduidelijk ervaren. Veel mensen nemen contact op met wonenCentraal naar aanleiding van een brief die zij hebben ontvangen maar niet begrijpen. Daarnaast komt het met regelmaat voor dat men de achterkant van de brief niet heeft gelezen. Ook gebruikt wonenCentraal in de brieven soms vakjargon. Een goed voorbeeld hiervan is de brief over de rioolbelasting (zie bijlage 19). Vanaf 2015 is de gemeente de rioolbelasting gaan heffen waardoor de huurders van wonenCentraal geld teruggestort kregen op hun rekening. WonenCentraal noemde dit 'voorstand' op het betaalafschrift. ELS werd overspoeld met contacten die zich afvroegen wat voorstand was en waarom zij geld op hun rekening kregen. WonenCentraal had beter in plaats van voorstand, teruggave rioolbelasting kunnen neerzetten.

Ook onduidelijke communicatie vanuit andere afdelingen naar de afdeling ELS toe leidt tot vermijdbare klantcontacten. De afdeling ELS wordt niet betrokken bij het opstellen van de procedures, terwijl zij ermee dienen te werken. Met de feedback die zij vervolgens geven wordt weinig gedaan. De medewerkers van ELS geven aan hier een slecht gevoel over zichzelf en de werkzaamheden van te krijgen. 'Je voelt je minder dan iemand anders', wordt er gezegd. De afdeling ELS vraagt al jaren of processen met afdeling gecommuniceerd kunnen worden voordat zij van start gaan. Dit wordt niet altijd gedaan, wat frustratie opwekt onder de medewerkers van ELS en wat daarnaast ook een negatief effect heeft op de communicatie naar de klant toe. Door de nieuwe procedure een dag van te voren naar de medewerkers van ELS te sturen kunnen de medewerkers zich niet voorbereiden. Zij kunnen ook de klant niet goed informeren omdat zij zelf vaak de nieuwe procedure nog niet snappen. Dit zorgt voor extra contacten met de klant, want die moet nogmaals contact opnemen met wonenCentraal om de juiste informatie te krijgen.

Daarnaast komt het voor dat een medewerker van wonenCentraal een afspraak maakt met een klant dat bepaalde zaken klaar zullen liggen aan de balie, zoals een sleutel, maar dit wordt vervolgens niet met ELS gecommuniceerd. ELS dient dan eerst samen met de klant uit te zoeken om wat het precies gaat en met wie de klant contact heeft gehad. Vervolgens dient ELS die persoon te zoeken om te vragen waar die zaken dan precies zijn neergelegd. Vaak nemen de andere afdelingen de telefoon niet op waardoor het zoeken nog langer duurt. Hierdoor is een medewerker van de afdeling ELS ongeveer vijftien minuten aan het zoeken. Het resultaat is een ontevreden klant en een gefrustreerde medewerker.

4. Gewenste situatie

Dit hoofdstuk schets het ideaalbeeld voor WonenCentraal waarbij de processen geoptimaliseerd zijn en waarbij de vermijdbare klantcontacten zijn geëlimineerd.

Vermijdbare klantcontacten

In de gewenste situatie is failure demand omgezet in value demand. De organisatie ontvangt alleen klantvragen over precies datgene wat de organisatie aan waarde wil bieden aan de klant. Verspillingen in de processen worden continue opgespoord en geëlimineerd. Dit wordt gerealiseerd door gebruik te maken van het Lean Six Sigma verbetertraject. De stappen één tot en met drie van het verbetertraject zijn in dit onderzoek gezet. De stappen vier en vijf zijn beschreven in een implementatieplan die de organisatie zelf dient uit te voeren. Problemen in een proces worden in het verbetertraject telkens gedefinieerd en er wordt commitment gevraagd van de medewerkers om te investeren in een cultuur van continu verbeteren. Vervolgens meet men de huidige situatie en worden deze gegevens geanalyseerd om verbetermogelijkheden te kunnen opsporen. Medewerkers worden in een vroeg stadium getraind in het gedachtegoed van failure demand. Wanneer het bovenstaande gerealiseerd is komt men tot de fase van improvement waar men de PDCA- cyclus doorloopt. Deze cyclus dient continu doorlopen te worden om veranderingen te waarborgen. Het optimaliseren van processen en het elimineren van verspilling is een gemeenschappelijk doel in de gehele organisatie geworden.

Kanaalkeuze

In de gewenste situatie staat de klant centraal in het denken van de organisatie. Dit betekent dat alle medewerkers in de uitvoering van hun werkzaamheden in klantwaarden denken en de bedrijfsprocessen deze denkwijze ondersteunen. De corporatie heeft het 'oude corporatie denken' laten varen en richt zich op de ontwikkelingen die plaatsvinden in de omgeving. Men stelt dat processen aan dienen te sluiten aan de behoefte van de klant, waarbij het vertrouwen dat de klant zich aan de regels houdt als standaard wordt ervaren. Klantkenmerken en -wensen worden afgezet tegenover de beschikbare communicatiekanalen die de organisatie aanbiedt. De klant krijgt de keuze van welk communicatiekanaal hij of zij gebruik wil maken om zo de klantentevredenheid te optimaliseren. Wel zal de klant middels kanaalsturing de komende jaren steeds meer gestuurd worden naar het digitale kanaal.

Samenwerking tussen afdelingen en de werkzaamheden van de afdeling ELS

WonenCentraal realiseert zich dat organisatie alleen kan groeien door samen te werken. De back-office is om deze reden dan ook volledig aangesloten aan de front-office. De medewerkers zijn bereid te veranderen en het gezegde 'wij werken al jaren op deze manier' is volledig losgelaten. Afdelingen stemmen processen op elkaar af en er vindt onderlinge terugkoppeling plaats. Daarnaast gelooft het management in empowerment waardoor verantwoordelijkheden en bevoegdheden vanuit het management gedelegeerd worden naar teams die hiermee zelfstandig handelen. Tevens worden de medewerkers gecoacht door hun leidinggevende met als doel het creëren van zelfinzicht, verantwoordelijkheidsgevoel en geloof in jezelf. De afdeling ELS heeft in de gewenste situatie het gevoel volledig deel uit te maken van de organisatie en is verantwoordelijk voor alle eerstelijnscontacten. De medewerkers van de afdeling worden betrokken bij het opstellen van verschillende processen en voelen zich verbonden met de organisatie.

Samenwerking met aannemers

In de gewenste situatie worden processen op ketenniveau aangestuurd. WonenCentraal kijkt over de grenzen van haar eigen organisatie heen en kijkt naar de gehele waardeketen om tot de kern van haar activiteiten te komen die daadwerkelijk waarde toevoegen voor de klant. Achtereenvolgende processen sluiten op elkaar aan waardoor verspillingen worden voorkomen en de klantwaarde wordt geoptimaliseerd. Een optimale samenwerking met de huisaannemers is hierbij een vereiste.

4.1 Analyse

In de onderstaande tabel zijn de huidige en gewenste situatie naast elkaar gezet om de knelpunten van de situatie in kaart te brengen. De kolom 'resultaat' beschrijft waarom de implementatie van de gewenste situatie succesvol is voor wonenCentraal.

Onderwerp	Huidige situatie	Gewenste situatie	Resultaat
Vermijdbare klantcontacten	Het aantal vermijdbare klantcontacten is gemiddeld 370 contacten per maand.	Het aantal vermijdbare klantcontacten is teruggebracht tot 0.	Het reduceren van het aantal vermijdbare contracten zorgt ervoor dat er efficiënter en effectiever gewerkt kan worden op de afdeling ELS wat uiteindelijk leidt tot kostenbesparing en een hogere klanttevredenheid.
Kanaalkeuze	WonenCentraal stelt de volgende kanalen open voor klanten: de telefoon, de balie, de mail en het huurdersportaal.	De klant wordt gestuurd meer gebruik te maken van het huurdersportaal. Kanaalsturing is aangepast op de strategie van de organisatie.	Het gebruik van kanaalsturing zal leiden tot kostenbesparing en meer grip op de klantvragen. De klant kan zo op een efficiëntere wijze geholpen worden wat de klanttevredenheid zal bevorderen.
Samenwerking tussen afdelingen	Afdelingen werken afzonderlijk van elkaar. Interne communicatie vindt onvoldoende plaats en gemaakte afspraken worden niet nagekomen.	Afdelingen werken samen met als doel de klant optimaal te bedienen. Processen worden in overleg opgesteld. Intern vindt terugkoppeling plaats en afspraken worden nagekomen.	Door de samenwerking te bevorderen worden er minder fouten gemaakt in de bedrijfsvoering waardoor het aantal vermijdbare contacten zal verminderen. Daarnaast zal samenwerking zorgen voor een optimalisatie in de bedrijfsprocessen en een grotere kennisdeling tussen afdelingen.
Werkzaamheden en positie van de afdeling ELS	De medewerkers van de afdeling ELS worden all round ingezet. De uitgevoerde werkzaamheden worden gecontroleerd en de medewerkers zijn onzeker over hun capaciteiten. Ze zijn bang fouten te maken. Er zijn onuitgesproken frustraties voelbaar binnen het team. Verder voelen de medewerkers van de afdeling ELS zich niet begrepen en het spreekwoordelijke 'afvalputje' van de organisatie.	Medewerkers van de afdeling ELS voeren taken uit waar zij het meeste plezier uit halen. De afdeling zal verantwoordelijk zijn voor alle eerstelijns contacten. De medewerkers worden via empowerment aangestuurd en kunnen zelfstandig werken. Onderlinge frustraties tussen medewerkers zijn uitgesproken. ELS voelt zich een volwaardige afdeling die betrokken wordt bij het opstellen van procedures.	Door via empowerment leiding te geven zal ELS zich zelfverzekerder gaan voelen en zelfstandiger kunnen gaan werken. Dit heeft een positief effect op de medewerkerstevredenheid. Daarnaast zal ELS betrekken bij het opstellen van procedures ervoor zorgen dat de andere afdelingen een beter beeld krijgen over de werkzaamheden op de afdeling ELS wat de samenwerking en interne communicatie zal bevorderen. Door ELS meer te betrekken in de organisatie zal haar positie als afdeling verbeteren en zal er efficiënter gewerkt kunnen worden. Het aantal vermijdbare contacten zal door het bovenstaande dalen omdat er een betere afstemming ontstaat tussen afdelingen.
Samenwerking met aannemers	De driehoeksverhouding tussen de aannemer, wonenCentraal en de klant zorgt voor onduidelijke communicatie wat leidt tot vermijdbare klantcontacten.	De aannemer wordt betrokken bij het opstellen van processen om zo de klant optimaal te bedienen.	De medewerkers op de afdeling ELS krijgen minder werkzaamheden wat leidt tot kostenbesparing. Daarnaast zal de klant beter geholpen worden wat de klanttevredenheid zal vergroten.

Tabel 2. Analyse

5. Conclusie en aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de opgestelde deelvragen beantwoord. Aan de hand van deze informatie kan de onderstaande hoofdvraag beantwoord worden:

‘Hoe kan wonenCentraal haar processen inrichten om het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren?’

WonenCentraal streeft ernaar het aantal vermijdbare klantcontacten te reduceren tot 0. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat dit streven niet haalbaar is. Dit komt omdat alle processen gestuurd worden door mensen en waar mensen zijn worden fouten gemaakt. Daarnaast kan men de doelgroep sturen, maar niet dwingen zich op een bepaalde wijze te gedragen. Het aantal vermijdbare klantcontacten kan wel sterk teruggedrongen worden door een cultuurverandering plaats te laten vinden in de organisatie. De klant moet centraal komen te staan bij het inrichten van de processen. Dit kan pas gerealiseerd worden als de interne communicatie en de samenwerking tussen afdelingen verbeterd wordt. Processen dienen op ketenniveau te worden opgesteld waardoor een betere samenwerking met de aannemers noodzakelijk is. De afdeling ELS zal zichzelf als afdeling meer moeten profileren in de organisatie om toegevoegde waarde te bieden in de opstelling van nieuwe processen. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers leren zelfstandiger te werken op de afdeling wat gestimuleerd kan worden door een leidinggevende stijl gebaseerd op empowerment. De meerwaarde van een bepaald communicatiekanaal dient overwogen te worden tegen de strategie die de organisatie voor ogen heeft om zo de klant optimaal te bedienen en tegelijkertijd vermijdbare klantcontacten te voorkomen.

5.1 Aanbevelingen

De conclusie is vertaald naar een aantal aanbevelingen. De implementatie van de aanbevelingen leidt tot een reductie van het aantal vermijdbare klantcontacten, kostenbesparing, een hogere medewerkerstevredenheid en efficiëntere werkprocessen. De aanbevelingen zijn:

1. Kanaalsturing.
2. De werkzaamheden en processen op de afdeling ELS aanpassen.
3. Samenwerking en communicatie tussen afdelingen bevorderen.
4. Samenwerking met aannemers stimuleren.

1. Kanaalsturing

1.1 Het aanpassen van de openingstijden aan de balie: de organisatie dient de communicatiekanalen op elkaar te laten aansluiten. Het stimuleren van het digitale kanaal dient effect te hebben op de bereikbaarheid van de andere kanalen. Het advies voor wonenCentraal is het aanpassen van haar openingstijden aan de balie. Geadviseerd wordt de openingstijden als volgt aan te passen: van maandag tot en met vrijdag van 8.00 uur tot 12.00 uur. De reden om vanaf 8.00 uur open te gaan is dat klanten voor hun werk nog langs de corporatie kunnen komen. Daarnaast is het advies de klant de mogelijkheid te geven een afspraak te maken aan de balie in de middag.

1.2 Het maken van een aanwijsboek: het advies is het maken van een aanwijsboek (ook wel point it boek genaamd) voor de klanten die de Nederlandse taal niet goed beheersen. Hiermee kan de klant aan de hand van pictogrammen aan de balie aanwijzen wat hij bedoelt.

2. De werkzaamheden en processen op de afdeling ELS aanpassen

2.1 Alle eerstelijnscontacten door de afdeling ELS laten behandelen: het advies is alle eerstelijnscontacten door ELS te laten behandelen. Dit omvat alle mails die binnenkomen via info@wonenCentraal.nl en al het contact via social media. Op dit moment behandelen de afdelingen communicatie en faciliteiten deze contacten, maar zij hebben aangegeven te weinig tijd te hebben om deze werkzaamheden uit te voeren. De werkzaamheden worden nu noodgedwongen tussen huismeesters gewisseld. De afdelingen lopen achter de feiten aan. Door de middagsluiting komt er extra tijd vrij op de afdeling ELS om deze contacten te beantwoorden. Een bijkomend voordeel is dat de organisatie zo één afdeling krijgt waar al het klantcontact plaatsvindt waardoor er efficiënter gecommuniceerd kan worden met de klant. Geadviseerd wordt om twee vaste medewerkers verantwoordelijk te stellen voor de communicatie via social media. Zo wordt er op een uniforme wijze gecommuniceerd en als de ene medewerker afwezig is kan de andere persoon de informatie verstrekken. Voordat de contacten via social media door de afdeling ELS worden behandeld dienen de medewerkers eerst een cursus te volgen.

2.2 Klanten helpen met de digitale dienstverlening van wonenCentraal: het aanpassen van de openingstijden aan de balie stuurt de klant naar het digitale kanaal. Dit heeft gevolgen voor de klanten die minder selfservice gericht zijn. Geadviseerd wordt dat wonenCentraal haar klanten gaat helpen met haar digitale dienstverlening door het leveren van maatwerk. De klant krijgt de mogelijkheid een afspraak te maken met een medewerker van de afdeling ELS die vervolgens de desbetreffende klant gaat helpen met de digitale dienstverlening van wonenCentraal zoals het huurdersportaal en WoningNet Holland Rijnland. De medewerker van de afdeling ELS kan de klant uitleggen hoe hij zaken online dient te regelen zodat hij het de volgende keer zelf kan.

2.3 Het uitvoeren van nevenactiviteiten door de medewerkers van de afdeling ELS: om de positie van ELS ten opzichte van de rest van de organisatie te verbeteren en om de kwaliteit van de processen van wonenCentraal te optimaliseren wordt geadviseerd de afdeling ELS meer nevenactiviteiten elders in de organisatie te laten uitvoeren. Het uitvoeren van nevenactiviteiten omvat zowel het betrokken worden bij het opstellen van procedures als het deelnemen aan projecten. WonenCentraal is op dit moment bezig met het opzetten van verschillende lean-trajecten. Daarnaast start binnenkort een traject voor het herinrichten van de reparatieverzoeken en begint er een fusietraject. Geadviseerd wordt medewerkers van de afdeling ELS te betrekken bij deze projecten en de medewerkers van de afdeling ELS standaard te betrekken bij het opstellen van procedures.

2.4 Brieven: geadviseerd wordt onder een brief, die meer dan één pagina bevat, aan te geven dat de brief nog een achterzijde heeft. Dit dient wel gedaan te worden in gangbare taal zodat de doelgroep het begrijpt zoals 'Zie de achterzijde van deze brief'. Daarnaast dienen de brieven zo eenvoudig mogelijk opgesteld te worden zonder het gebruik van vakjargon. Tevens wordt er geadviseerd de brieven eerst door de medewerkers van de afdeling ELS te laten lezen voordat zij verstuurd worden. De medewerkers van ELS zien in een oogopslag waar klanten vragen over gaan stellen. Ook worden de medewerkers van ELS op deze manier meer betrokken in de organisatie.

3. Samenwerking en communicatie tussen afdelingen bevorderen

3.1 Verbeteren van de interne communicatie: er wordt geadviseerd de interne communicatie binnen de organisatie te verbeteren door een cultuurverandering in gang te zetten. Om draagvlak te creëren voor het onderwerp wordt geadviseerd de interne communicatie en samenwerking als vast punt op het werkoverleg naar voren te laten komen. Wees eerlijk, luister naar elkaar en begrijp elkaars belangen. Tevens dient er een veranderplan opgesteld te worden om de verandering te sturen. Het advies is om de volgende technieken te gebruiken om een organisatie te veranderen: het houden van teambuildingssessies en het bespreken van de onderzoeksfeedback van dit onderzoek.

Tevens is het belangrijk de vijf frustraties van teamwork van Patrick Lencioni met elkaar te bespreken en de managers te trainen om via empowerment leiding te geven.

3.2 Het communiceren van afspraken

- *Duidelijke afspraken maken over het sleutelproces.* Geadviseerd wordt de afspraken betreffende het sleutelproces nogmaals te communiceren binnen de organisatie en met de aannemer.
- *Melden van bezoek.* Medewerkers van wonenCentraal dienen hun afspraak te melden bij de afdeling ELS. Zo kan ELS de klant optimaal bedienen en staat zij niet voor verrassingen. Op dit moment is de afspraak dat het melden van bezoek wordt doorgemailed naar de afdeling ELS. Aanbevolen wordt deze afspraak weer onder de aandacht te brengen.
- *Afspraken over KRIS.* De afspraak is op dit moment dat iedereen die klantcontact heeft dit contact in KRIS verwerkt. Geadviseerd wordt deze afspraak nogmaals onder de aandacht te brengen.

3.3 Het opstellen van normen voor het telefoongebruik: geadviseerd wordt het huidige telefoonbeleid aan te vullen met normen betreffende het terugbellen van klanten en het doorverbinden van klanten met collega's.

3.4 Het opstellen van een norm over het informeren van de klant bij de toekenning van een huis: het toekennen van een huis verloopt via WoningNet Holland Rijnland. Dit is een virtuele organisatie. De klant dient een huis digitaal aan te vragen. Om deze reden wordt geadviseerd de klant middels een mail een bevestiging te sturen van de ontvangen documenten. Daarnaast dient er in de mail beschreven te worden wanneer een klant bericht krijgt over de datum met betrekking tot het tekenen van het huurcontract.

3.5 Het organiseren van een jaarlijkse 'interne-stage-dag': het advies is om jaarlijks een 'interne-stage-dag' te organiseren. Op deze dag zal iedere medewerker voor één dag een andere functie bekleden. Dit stimuleert de interne communicatie en het 'wij-gevoel' van de organisatie.

3.6 Het opzetten van een personeelsvereniging: het advies aan wonenCentraal is het opzetten van een personeelsvereniging om op deze wijze de interne communicatie te verbeteren.

4. Samenwerking met aannemers stimuleren

De aanbeveling is het proces met betrekking tot het maken van een reparatieverzoek anders in te richten om zo de klanttevredenheid te vergroten en het aantal fouten in het maken van opdrachtbonnen te minimaliseren. Het herinrichten van de reparatieverzoek kan plaatsvinden door de medewerkers van de afdeling ELS geen opdrachtbonnen meer te laten maken voor de aannemer. De medewerker van de afdeling ELS zal samen met de klant het reparatieverzoek bespreken en kijkt of de kosten voor de klant zijn of dat de reparatie onder het serviceabonnement valt. Vervolgens verbindt ELS de klant door naar de juiste aannemer die het verzoek afhandelt en afspraken maakt met de klant. Hierdoor wordt de onduidelijke communicatie tussen de aannemer en de klant weggenomen.

6. Consequenties

Dit hoofdstuk beschrijft de bedrijfskundige consequenties die voortvloeien uit de aanbevelingen. De bedrijfskundige consequenties omvatten de organisatorische, personele en financiële consequenties.

6.1 Organisatorische en personele consequenties

Deze paragraaf beschrijft de organisatorische en personele consequenties per aanbeveling.

1. Kanaalsturing

1.1 Het aanpassen van de openingstijden aan de balie: de organisatorische consequenties betreffende deze aanbeveling is het daadwerkelijk aanpassen van de openingstijden aan de balie. Dit heeft grote gevolgen voor de bezetting van de afdeling ELS. Door de balie in de middag te sluiten komt er extra tijd vrij op de afdeling ELS. Deze tijd geeft de mogelijkheid de medewerkers van de afdeling ELS flexibeler in te delen. In totaal zal de balie vier en een half uur per dag eerder sluiten. Dat is in totaal vier en een half uur maal drie dagen is dertien en een half uur. Dertien en een half uur keer twee medewerkers is zeventwintig uur dat structureel per week vrij komt op de afdeling ELS. Door de middagsluiting van de balie komt er extra tijd vrij op de afdeling, wordt er kostenbesparing gerealiseerd en kunnen de medewerkers efficiënter werken op de afdeling. Nu komt er een klant aan de balie en moeten de medewerkers hun werkzaamheden gelijk neerleggen. Als de klant weg is moeten zij oppakken waar zij gebleven zijn en dit kost tijd. Daarnaast is het voor wonenCentraal mogelijk maatwerk te bieden door de middagsluiting. Als er bijvoorbeeld een klant belt en die klant begrijpt echt niet wat de medewerker van de afdeling ELS bedoelt kan ELS de klant uitnodigen om 's middags langs te komen voor een afspraak en dan gezamenlijk te kijken naar het probleem. Dit is op dit moment niet mogelijk door de bezetting. Tevens kunnen de medewerkers die normaal gesproken aan de balie zitten in de middag andere werkzaamheden uitvoeren. Omdat het hier niet gaat om een reorganisatie is ontslag niet aan de orde. Mogelijke invullingen van de vrij gekomen tijd op de afdeling hebben betrekking tot de eerder beschreven aanbevelingen namelijk: het beantwoorden van alle eerstelijnscontacten, het vervullen van nevenactiviteiten, het beoordelen van brieven en het behandelen van afspraken. De nieuwe openingstijden dienen ook gecommuniceerd te worden met de verschillende stakeholders. Hiervoor dient een communicatieplan opgesteld te worden door de afdeling communicatie. Het doel van de communicatie naar de stakeholders is informeren, het beïnvloeden van gedrag en het kweken van wederzijds begrip. De opzet van het communicatieplan is toegevoegd in bijlage 20.

1.2 Het maken van een aanwijsboek: het advies voor wonenCentraal is het maken van een aanwijsboek. Het boek bevat pictogrammen waarmee de klanten, die niet goed de Nederlandse taal beheersen, kunnen aanwijzen wat zij bedoelen. De organisatorische consequentie heeft betrekking tot het opstellen en het maken van het boek. Dit zal gedaan worden door een medewerker van de afdeling communicatie in samenwerking met de afdeling ELS. De personele consequentie is dat de medewerkers van de afdeling ELS moeten leren het boek te gebruiken en de klanten op het boek dienen te wijzen.

2. De werkzaamheden en processen op de afdeling ELS aanpassen

2.1 Het beantwoorden van alle eerstelijns contacten: de organisatorische consequentie betreft deze aanbeveling is het maken van een rooster. Naar verwachting zal het beantwoorden van de mails die binnenkomen via info@wonenCentraal.nl twee uur per dag in beslag nemen. Daarnaast zal een medewerker van de afdeling ELS gemiddeld één uur per week bezig zijn met het plaatsen van berichten op social media. De manager van de afdeling ELS dient deze werkzaamheden in het rooster te verwerken. Daarnaast zullen de afdelingen communicatie en faciliteiten, waar nu deze contacten zijn gehuisvest, minder werkzaamheden krijgen. Hierdoor kan de huismeester weer zijn eigen taken vervullen en hebben deze afdelingen weer ruimte om taken die ze nu wegens tijdgebrek aan de kant hebben geschoven weer op te pakken, zoals aanbestedingstrajecten. De personele consequenties

betreffende deze aanbeveling heeft betrekking tot het krijgen van een nieuwe taak in het takenpakket van de medewerkers van de afdeling ELS en het volgen van een cursus voor het gebruik van social media.

2.2 Klanten helpen met de digitale dienstverlening van wonenCentraal: de organisatorische consequentie voor deze aanbeveling is dat er altijd een computer beschikbaar dient te zijn in een van de spreekkamers om klanten te helpen met de digitale dienstverlening van wonenCentraal zoals het huurdersportaal en WoningNet Holland Rijnland. Daarnaast zal deze aanbeveling effect hebben op de bezetting van de afdeling ELS. De personele consequentie is namelijk dat de medewerkers van de afdeling ELS de klant gaat helpen gedurende zijn afspraak. De toegevoegde waarde komt tot uitdrukking in een stijging van de klanttevredenheid en het toenemende gebruik van het huurdersportaal.

2.3 Het uitvoeren van nevenactiviteiten: de medewerkers van de afdeling ELS meer nevenactiviteiten laten uitvoeren in de organisatie zorgt voor een organisatorische consequentie betreffende het maken van de roosters. De manager ELS dient de bezetting op de afdeling anders in te delen waardoor het voor de medewerkers mogelijk is om nevenactiviteiten uit te voeren. De personele consequenties hebben betrekken tot het uitvoeren van andere werkzaamheden. Het functieprofiel van de medewerkers op de afdeling ELS wordt door deze aanbeveling vergroot. Het uitvoeren van nevenactiviteiten omvat zowel het betrokken worden bij het opstellen van procedures als het deelnemen aan projecten. Projectgroepen waaraan de medewerkers van ELS kunnen deelnemen zijn de komende de leantrajecten, het project herinrichting reparatieverzoeken en het fusietraject.

2.4 Brieven: er dienen nieuwe afspraken gemaakt te worden voor het opstellen van brieven. Het taalgebruik in de brief dient aan te sluiten bij de doelgroep en de opzet van de brief dient aangepast te worden. Overwogen is de brief in een andere taal op te stellen voor de mensen die niet goed de Nederlandse taal beheersen. Echter, komt uit onderzoek naar voren dat daar niet de essentie van het probleem ligt. De brieven zijn namelijk voor de gehele doelgroep onduidelijk, niet alleen voor de mensen die de Nederlandse taal niet goed beheersen.

De personele consequentie is dat de medewerkers van wonenCentraal de brieven op een andere wijze dienen op te stellen. De medewerkers van ELS kunnen de collega's van de afdeling communicatie adviseren bij het opstellen van brieven omdat ELS weet hoe de klant de brieven leest. ELS ziet in een oogopslag waar klanten vragen over gaan stellen

3. Samenwerking en communicatie tussen afdelingen bevorderen

3.1 Verbeteren van de interne communicatie: het verbeteren van de interne communicatie is een traject dat maanden tot jaren kan duren. De organisatorische consequenties betreffende het optimaliseren van de interne communicatie is het schrijven van een veranderplan door de managers van wonenCentraal. Hierin dienen de wensen van de medewerkers ter optimalisatie van de processen en de cultuur van wonenCentraal centraal te staan. Dit plan moet houvast geven aan de cultuurverandering die plaats dient te vinden in de organisatie. Een opzet van dit veranderplan, waarin beschreven staat hoe de managers wonenCentraal van huidige situatie naar de gewenste situatie kunnen krijgen, is toegevoegd in bijlage 21. Deze cultuurverandering heeft ook betrekking tot de stijl van leidinggeven van de managers. Geadviseerd wordt de managers de training 'coachend leidinggeven' te laten volgen. De winst die geboekt kan worden door op een coachende wijze leiding te geven is het creëren van zelfstandige medewerkers, medewerkers die zich betrokken voelen bij hun eigen werk, medewerkers die zich verantwoordelijk voelen en meer plezier halen uit hun werk. Dit bevordert de productiviteit en de medewerkerstevredenheid. De personele consequenties is dat de medewerkers van wonenCentraal zich in dienen te zetten voor een cultuur van continue verandering. Verschillende afdelingen moeten leren elkaar te kunnen vertrouwen. De urgentie van het probleem dient besproken te worden en de medewerkers dienen zich bewust te worden van de

voordelen van interne communicatie en samenwerking. De medewerkers moeten getraind worden. Dit kan door gebruik te maken van de onderzoeksfeedback van dit onderzoek, frustraties te bespreken, teambuildings oefeningen uit te voeren en deze onderwerpen als vast punt op de agenda van werkoverleggen van verschillende afdelingen naar voren te laten komen. Het verbeteren van de interne communicatie en samenwerking moet een gemeenschappelijk doel in de organisatie worden.

3.2 Communiceren van afspraken met betrekking tot het sleutelproces, melden bezoek en KRIS: uit onderzoek komt naar voren dat gemaakte afspraken betreffende het sleutelproces, het melden van bezoek en het registreren van klantcontacten in KRIS niet worden nagekomen. Deze afspraken dienen opnieuw gecommuniceerd te worden in de organisatie. Het communiceren van deze afspraken zal gedaan worden door de manager ELS. De meest gangbare weg om iets onder de aandacht te brengen binnen wonenCentraal is het plaatsen van een bericht op intranet. Deze berichten worden door alle medewerkers gelezen. Daarnaast wordt er geadviseerd dat de medewerkers van de afdeling ELS kleine presentaties gaan houden tijdens werkoverleggen van andere afdelingen om zo de boodschap nog duidelijker over te brengen. In deze presentaties dient ELS duidelijk het probleem en de gevolgen van het niet nakomen van de afspraken aan de orde te brengen. Ook de urgentie om het probleem op te lossen dient besproken te worden. Door gezamenlijk te zoeken naar een oplossing zal er onder de medewerkers draagvlak worden gecreëerd.

De personele consequenties van deze aanbeveling zijn dat de medewerkers van wonenCentraal zich moeten gaan houden aan de gemaakte afspraken. Het moet een deel worden van iemand zijn werkwijze. Dit vergt tijd en geduld. Door het nakomen van afspraken op te nemen in werkoverleggen komt het onderwerp telkens aan bod. Medewerkers zullen er onderling met elkaar over spreken. Daarnaast ontstaat er een vorm van sociale controle waardoor mensen geneigd zijn zich eerder aan de afspraken te houden. Daarnaast dienen de medewerkers van ELS hun collega's erop aan te spreken als zij zich niet houden aan de afspraken. Door de gemaakte afspraken na te komen kan er effectiever worden gewerkt op de afdeling ELS en kan de klant beter te woord worden gestaan.

3.3 Het opstellen van normen betreffende het telefoonbeleid: onderzoek wijst uit dat het huidige telefoonbeleid van wonenCentraal aangevuld dient te worden om efficiënter te kunnen werken op de afdeling ELS. De organisatorische consequenties betreffende deze aanbeveling is het daadwerkelijk aanpassen van het telefoongebruik. Geadviseerd wordt de normen via een bottom-up benadering op te stellen. Het voordeel van deze benadering is dat de medewerkers op deze wijze de opgestelde normen meer als eigen richtlijn zullen accepteren en daarom ook een betere inspanning zullen verrichten om de norm daadwerkelijk te halen. Geadviseerd wordt daarom dat ELS de normen voor het telefoonbeleid gaat opstellen omdat zij daar op dit moment de meeste overlast van ervaart. Vervolgens dienen de medewerkers van de afdeling ELS met de andere afdelingen hun normen te overleggen om te onderzoeken of de normen realiseerbaar zijn. Dit kan gebeuren door het geven van een kleine groeps gesprekken in werkoverleggen van andere afdelingen die geleid zullen worden door een van de medewerkers van de afdeling ELS. Hierbij is het vooral belangrijk de urgentie van doorverbinden en de bereikbaarheid uit te leggen. Als alle afdelingen het eens worden met de opgestelde normen kunnen deze normen opgenomen worden in het huidige telefoonbeleid. Dit zal gedaan worden door de manager van de afdeling ELS.

3.4 Opstellen van een norm over het informeren van de klant bij de toekenning van een huis: het opstellen van een norm voor het informeren van een klant bij het toekennen van een huis is een lastige opgave. Dit komt omdat WoningNet Holland Rijnland een virtuele organisatie is waar negentien woningcorporaties in Zuid-Holland gebruik van maken. WonenCentraal heeft dus niet direct toegang om het systeem aan te passen en daarnaast gebeurt alles digitaal waardoor wonenCentraal alleen via de mail contact heeft met de klant. Elke woningcorporatie heeft zijn eigen supervisor voor WoningNet Holland Rijnland. Deze supervisors hebben regelmatig overleg. Geadviseerd wordt dat de supervisor van wonenCentraal tijdens het overleg met de andere supervisors gaat voorstellen om een automatisch genererende mail te sturen naar de klant als de

klantconsulenten de benodigde documenten voor een huis hebben goedgekeurd. In deze mail dient te staan dat de benodigde documenten zijn goedgekeurd en dat de klant binnen vijf werkdagen een mail krijgt met daarin een datum wanneer het huurcontract getekend kan worden. Als de aanpassing mogelijk is dient dit gecommuniceerd te worden met de klantconsulenten en met de medewerkers van de afdeling ELS. Als de klant zijn documenten komt brengen aan de balie kunnen de medewerkers van de afdeling ELS uitleggen hoe de procedure werkt. Door op deze wijze te communiceren zullen klanten geen contact meer op hoeven te nemen over de status van hun woningaanvraag. Het aantal vermijdbare contacten zal hierdoor dalen.

3.5 Het organiseren van een jaarlijkse ‘interne-stage-dag’: het organiseren van een jaarlijkse interne-stage-dag zal gedaan worden door een medewerker van de afdeling communicatie. Deze medewerker dient een planning te maken. Deze planning beschrijft welke medewerker, op welke afdeling voor een dag gaat werken.

3.6 Het opzetten van een personeelsvereniging: de organisatorische consequentie van deze aanbeveling is dat er personeelsactiviteiten moeten worden georganiseerd. Daarnaast moet er een planning worden gemaakt en de activiteiten moeten worden gecommuniceerd met de medewerkers. Het opzetten van de personeelsvereniging zal gedaan worden door de afdeling personeel en organisatie. De personele consequentie is dat de medewerkers elkaar op deze manier buiten de werksfeer beter leren kennen, wat de interne communicatie op de werkvloer bevordert.

4. Samenwerking met aannemers stimuleren

Het stimuleren van de samenwerking tussen aannemers en wonenCentraal is een traject waarin men veel met elkaar moet overleggen. Wat kunnen de huisaannemers, welke systemen zijn daarvoor nodig en hoe houdt wonenCentraal de controle over de gemaakte afspraken?

De organisatorische consequentie van deze aanbeveling is dat de huisaannemers en wonenCentraal nauw met elkaar moeten gaan samenwerken wat ervoor zorgt dat het proces met betrekking tot het plaatsen van een reparatieverzoek anders moeten worden ingericht. De personele consequentie is dat medewerkers van de afdeling ELS niet meer het reparatieverzoek gaan beoordelen en een opdrachtbon gaan maken voor een aannemer. Zij zullen alleen samen met de klant het reparatieverzoek bespreken, een soort ‘intake gesprek’. Aan de hand van dit gesprek kan ELS beoordelen of de kosten voor de klant zijn of dat de kosten worden gedekt door het serviceabonnement dat de klant heeft afgesloten. Daarna zal ELS de klant doorverbinden met één van de drie huisaannemers. Deze huisaannemer zal vervolgens samen met de klant de procedure doornemen en een afspraak maken om de reparatie uit te voeren. Deze manier van werken zorgt ervoor dat er geen fouten meer worden gemaakt in opdrachtbonnen, omdat de aannemer de klant zelf te spreken krijgt.

Tevens wordt er geadviseerd de huurders meer te stimuleren het huurdersportaal te gebruiken om een reparatieverzoek in te dienen. Dit zorgt voor kostenbesparing en op de afdeling ELS kan efficiënter gewerkt worden, omdat het aantal reparatieverzoeken aan de telefoon en balie zullen afnemen. Geadviseerd wordt een communicatieplan te laten opstellen door de afdeling communicatie. De opzet van het communicatieplan is beschreven in bijlage 22. In het communicatieplan komt de wijze van kanaalsturing aanbod en de manier waarop het gedrag van de huurder beïnvloed kan worden.

6.2 Financiële consequenties

In deze paragraaf zijn de financiële consequenties van de aanbevelingen beknopt weergegeven in de onderstaande tabel. De toelichting met betrekking tot de financiële consequenties staat beschreven in bijlage 23.

Kosten	Kosten
1. Kanaalsturing	
Openingstijden	
Communicatieplan maken	€ 5.175
Stakeholders informeren	€ 2.146
Aanwijsboek	
Aanwijsboek maken	€ 320
2. Werkzaamheden en processen afdeling ELS	
Rooster voor alle aanbevelingen	€ 157
Alle eerstelijns contacten	
Uitvoeren contacten kosten per jaar	€ 16.744
Cursus social media	€ 778
Klanten helpen met de digitale dienstverlening van wonenCentraal	
Beschikking stellen computer kosten per jaar	€ 884
Uitvoeren werkzaamheden kosten per jaar	€ 5.200
Nevenactiviteiten	
Deelnemen projectgroepen kosten per jaar	€ 13.728
Opstellen procedures kosten per jaar	€ 3.068
Brieven	
Helpen opstellen brieven kosten per jaar	€ 1.508
3.Samenwerking en interne communicatie	
Interne communicatie	
Veranderplan opzetten	€ 15.526
Trainen afdeling ELS	€ 14.064
Trainen managers	€ 15.750
Sleutelproces, Bezoek, KRIS	
Plaatsen bericht intranet	€ 39
Het geven van presentaties	€ 175
Telefoonbeleid	
Opstellen en wijzigen normen telefoonbeleid	€ 234
Groepsgesprekken	€ 50
Norm toekennen huis	
Gesprekken WoningNet Holland Rijnland en communiceren afspraken	€ 203
Interne-stage-dag	
Maken en communiceren planning per stage dag	€ 300
Personeelsvereniging	
Organiseren activiteiten per activiteit	€ 266
4.Samenwerking met aannemers stimuleren	
Aannemers	
Opstellen communicatieplan/promotieplan	€ 400
Uitvoeren communicatieplan/promotieplan	€ 333
Totale kosten	€ 97.048
Baten	Baten
Sluiten balie	€ 41.137
Samenwerking aannemers	€ 36.859
Stimuleren huurdersportaal	€ 9.685
Reduceren aantal vermijdbare klantcontacten	€ 29.150
Totale Baten	€ 116.831
Besparing	€ 19.783

Tabel 3. Financiële consequenties

7. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft de implementatie van de aanbevelingen. In de onderstaande tabel is de implementatie schematisch weergegeven. De toelichting op tabel staat beschreven in bijlage 24. Hier staat stap voor stap in beschreven hoe wonenCentraal haar aanbevelingen kan implementeren.

Aanbeveling	Actie	Tijdspad	Verantwoordelijke(n)
1. Kanaalsturing	Openingstijden - Communicatieplan maken - Stakeholders informeren - Openingstijden wijzigen	- Per direct - Juli /Augustus 2015 - September 2015	Afdeling Communicatie Afdeling Communicatie Afdeling Communicatie
	Aanwijs boek Aanwijsboek maken	Per direct	Afdeling Communicatie
2. De werkzaamheden en processen op de afdeling ELS aanpassen	Voor alle aanbevelingen hieronder Rooster opstellen	Augustus 2015	Manager afdeling ELS
	Alle eerstelijns contacten - Uitvoeren contacten - Cursus Social media	- September 2015 - Augustus 2015	Medewerkers afdeling ELS Medewerkers afdeling ELS
	Klanten helpen digitale dienstverlening - Beschikking stellen computer - Uitvoeren van werkzaamheid	- September 2015 - September 2015	Manager afdeling ELS Medewerkers afdeling ELS
	Nevenactiviteiten - Opstellen procedures - Deelnemen projectgroepen	- Per direct - Wanneer project start	Medewerkers afdeling ELS Medewerkers afdeling ELS
	Brieven Helpen opstellen brieven	Per direct	Medewerkers afdeling ELS
3. Samenwerking en communicatie tussen afdelingen bevorderen	Interne communicatie - Veranderplan opzetten - Trainen afdeling ELS - Trainen managers	- Per direct - Per direct - Per direct	Managers wonenCentraal Medewerkers afdeling ELS Managers wonenCentraal
	Sleutelproces, Bezoek, KRIS - Plaatsen bericht intranet - Het geven van presentaties - Bespreken werkoverleggen	- Per direct - Per direct - Per direct	Manager afdeling ELS Medewerkers afdeling ELS Managers afdelingen
	Telefoonbeleid - Opstellen normen telefoonbeleid - Groepsgesprekken - Telefoonbeleid aanpassen	- Per direct - Per direct - Na de gesprekken	Medewerkers afdeling ELS Medewerkers afdeling ELS Manager afdeling ELS
	Norm toekennen huis - Gesprekken WoningNet - Aanpassing maken in het systeem - Norm communiceren	- Per direct - Na de gesprekken - Na wijziging systeem	Supervisor WoningNet WoningNet Holland Rijnland Supervisor WoningNet
	Interne-stage-dag - Het maken van een planning - Communiceren planning	- Per direct - Na maken planning	Afdeling Communicatie Afdeling Communicatie
	Personeelsvereniging Organiseren activiteiten	Per direct	Afdeling P&O
4. Samenwerking met aannemers stimuleren	Aannemers - Gesprekken voeren met aannemers - Aanpassen reparatieverzoeken - Stimuleren huurdersportaal	- Per direct - November 2015 - Per direct	Manager Woondiensten Manager Woondiensten Afdeling Communicatie

Tabel 4. Schematische weergave implementatieplan

Alle aanbevelingen dienen na de implementatie geëvalueerd te worden door de desbetreffende verantwoordelijke(n) met de personen die de gevolgen van de aanbeveling ondervonden hebben.

Bibliografie

- Aedes. (2012). *Hoe zijn woningcorporaties georganiseerd?* Opgeroepen op 12 1, 2014, van <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/expert--hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseer.xml#Aantal+woningcorporaties+per+grootteklasse>
- Beelen, J. v. (2015, 04 8). Optimaliseren KCC. (E. d. Lange, Interviewer)
- Borrendam, S. B. (2003). *Kwaliteit van dienstverlening*. Deventer: Kluwer.
- Centraal Planbureau. (2010). *Naar een nieuwe rol voor de woningcorporaties*. Opgeroepen op 12 1, 2014, van <http://www.cpb.nl/persbericht/328845/naar-een-nieuwe-rol-voor-de-woningcorporaties>
- Donninger, R. (2010). Functieomschrijving medewerker Eerstelijns service. Alphen aan den Rijn, Zuid-Holland, Nederland.
- Grotenhuis, M. (2014). *Zelfservice en onbewust gedrag*. Opgeroepen op 03 5, 2015, van <http://www.zigwebsoftware.nl/over-zig/opinie/weblog/details/artikel/zelfservice-opboksen-tegen-onbewust-gedrag-en-negatieve-verwachtingen-355/>
- Grüteke, J. (2015, 04 21). Afstudeeronderzoek. (E. d. Lange, Interviewer)
- Hiemstra, & Vries, d. (2008). *Antwoord@ 2*. Opgeroepen op 2 20, 2015, van <https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/Antwoord-en-meestgestelde-vragen-2008.pdf>
- Hommes, D., & Yeramian, S. (2013). Failure Demand terugdringen . *Rijnconsult* , pp. 1-8.
- Intemarketing. (2015, 04 19). *swot-analyse*. Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>
- Jansen, P. (2008). *Kanaalsturing*. Twente: Universiteit Twente.
- Kaemingk, M. (2015, 03 26). Klantreizen. (E. d. Lange, Interviewer)
- Kikkergroep. (2014). *Eilandcultuur*. Opgeroepen op 04 13, 2015, van http://www.kikkergroep.nl/bibliotheek/artikelen/eilandcultuur_in_ziekenhuizen.php
- Kotter, J. (1996). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven.
- KPMG. (2013). *Trendonderzoek woningcorporaties 2013*. KPMG.
- Kramer, H., & Odekerken, J. (2009). Minder telefoongesprekken door beter proces. *CCM* , 36-39.
- Kruyff, B. d. (2013). *Interne communicatie*. Opgeroepen op 04 13, 2015, van <http://www.anker-kompas.nl/blog/communicatie/hoe-verbeteren-we-de-interne-communicatie/>
- Marcus, J., & van Dam, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2005). *Basisboek communicatie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

- Mittelmeijer, J. (2012). *Klantcontact voor dummies*. Amsterdam: Pearson Benelux bv. .
- Moorst, A. v. (2001). *Help een klant!* Call center Management Bibliotheek: F&G Publishing .
- Obers, G.-j., & Achterberg, K. (2012). *Grip op processen in organisaties*. Zandbommel: Van Haren
- Penninx, R. (1998). *Etnische minderheden en de multiculturele samenleving*. Groningen: Wolters-
- Pieterse, W. (2007). *Multichannel Management*. Telematica Instituut.
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Rijksoverheid. (2014). *Verhuurderheffing*. Opgeroepen op 12 1, 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/verhuurderheffing>
- Rijnberk, E. v. (2015, 02). Afstudeeronderzoek. (E. d. Lange, Interviewer)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Ruyter, k. d., & Caelen, C. (2001). Telefonisch en elektronisch klantcontact. *Telebusiness Magazine* .
- Schaaf, W. v. (2013). *Corperaties besparen met ICT in plaats van op ICT*. M&I/partners.
- Timmermans, S. (2011). *Niet solo maar samen!* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Tweedekamer. (2014). *De parlementaire enquête*. Opgeroepen op 12 1, 2014, van <http://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pew>
- Van Koperen, J., Meijer, K., Hultink, M., de Jong, M., Kalshoven, M., Storken, M., et al. (2015, 04 9). Groepsdiscussie. (E. d. Lange, Interviewer)
- Van Looy, B., Van Dierdonck, R., & Gemmel, P. (2003). *Service Management an integrated approach*. Pearson Education Limited.
- van Rijnberk, E., & de Jong, M. (2015, 11 12). Orientatie afstudeeronderzoek. (E. d. Lange, Interviewer)
- van Welie, M., van der Linden, S., Smits, T., van der Schaaf, W., van Rij, I., , et al. (2012). *Veranderingen voor de deur*. Amersfoort: MXI/partners.
- Whitmore, J. (2010). *Succesvol Coachen*. Uitgeverij Nelissen.
- Wijsman, E. (2008). *Psychologie en sociologie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- WonenCentraal. (2014). *Volkshuisvestingsverslag 2013*. Alphen aan den Rijn: WonenCentraal.
- Ziemerink, M. (2014). *Kanaalkeuze*. Opgeroepen op 03 5, 2015, van <https://manifestgroep.pleio.nl/pages/revision/11093352>
- Ziemerink, M. (2014). *Klant-kanaal combinatie*. Opgeroepen op 03 4, 2015, van <https://manifestgroep.pleio.nl/pages/view/24741122/klant-kanaal-combinatie>