



## Customer Delight Case **11**

### Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

---

Jean-Pierre Thomassen  
Roos Schreuder

# Woonkracht10

Hoe de woningcorporatie Woonkracht10 een ontwikkeltraject heeft ingezet om de ideale klantbeleving te ontwerpen en vervolgens te realiseren.



## Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende vraagstukken:

1. Hoe de organisatie een klantvisie met hierin de ideale klantbeleving heeft ontwikkeld.
2. Hoe de organisatie maatregelen op het vlak van cultuur en structuur heeft genomen om de ideale klantbeleving structureel te realiseren.
3. Hoe de organisatie doorlopend tevredenheidsonderzoek inzet om alle onderdelen van de organisatie continu op de klant te richten.



Jean-Pierre Thomassen  
customerdelight.nu  
info@customerdelight.nu



Roos Schreuder  
Woonkracht10 – Manager Wonen  
RoosSchreuder@woonkracht10.nl

© 2017 Jean-Pierre Thomassen, Woonkracht10

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Woonkracht10.

---

# Woonkracht10

Woonkracht10 is een middelgrote woningcorporatie met woningen in Alblasterdam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht en Zwijndrecht. Zo'n 25.000 klanten maken gebruik van de in totaal 11.500 woningen. De organisatie met in totaal 103 medewerkers met een vast dienstverband en 22 mensen op inleen basis verzorgen diensten rondom het

betrekken van de woning, reparaties en onderhoud, nieuwbouw/renovaties, de contacten met huurders-commissies, sociale aangelegenheden in de wijk, betaling van de huur en het vertrek indien klanten de woning weer verlaten. Voor grootschalig onderhoud maakt Woonkracht10 gebruik van aannemers en gespecialiseerde bouwbedrijven.

---

# Een korte terugblik, de uitgangssituatie

De visie van Woonkracht10 is: 'Thuis Geven: je wordt gezien, je voelt je thuis bij Woonkracht10'. Deze is echter een aantal jaren geleden flink onder druk komen te staan door politieke en maatschappelijke ontwikkelingen. De komst van de verhuurdersheffing betekende en betekent nog steeds dat Woonkracht10 jaarlijks 6,3 miljoen euro aan het rijk moet afdragen. Als gevolg hiervan heeft er in 2014-2015 een grote reorganisatie plaatsgevonden waardoor een deel van de medewerkers moest afvloeien. Woonkracht10 was hierdoor minder in de wijk, kleine reparaties moesten voortaan door de klanten zelf uitgevoerd worden en de voor- en de eindinspectie bij mutatie werden alleen nog uitgevoerd onder bijzondere omstandigheden. Het bestuur ging uit van de zelfredzaamheid van klanten, complexen en wijken. Ook maatregelen op het vlak van digitalisering stonden haaks op de visie van Thuis Geven. Digitalisering was een doel geworden en geen middel meer. Uitgangspunt was dat klanten massaal gebruik zouden gaan maken van de digitale portal voor contacten met Woonkracht10. Klanten werden min of meer gepushed om niet te bellen of naar de balie te komen maar om digitaal zaken te regelen met Woonkracht10. De effecten van de

reorganisatie, terugtrekking uit de wijk en digitalisering werden na verloop van tijd zichtbaar. Er was onvoldoende rekening gehouden met de kenmerken van de klantengroep. Deze is in de loop der jaren steeds minder zelfredzaam geworden en een deel van de bewoners heeft nog steeds geen computer. Woonkracht10 verloor door deze stapeling van maatregelen en veranderingen de grip op de klant, de kwaliteit van de woning en de wijk.

De onvrede bij klanten groeide. Klanten begrepen niet waarom ze nu allerlei onderhoudszaken zelf moesten gaan doen. Nieuwe klanten kwamen in woningen die in slechte staat en soms zelfs vervuild waren. Problemen in de complexen en wijken namen toe. De aanspreekbaarheid en de bereikbaarheid van woonkracht10 liet te wensen over. Klantvragen bleven vaak onbeantwoord en klantcontact werd niet of onvoldoende vastgelegd. Het gevolg was een berg klachten, veel herhaalverkeer van klanten en klanten die ontevreden of zelfs woedend waren. De reorganisatie had tot gevolg dat hetzelfde werk en het continu blussen van brandjes met minder medewerkers uitgevoerd moest worden. Medewerkers waren steeds minder betrokken bij en trots op het werk en de organisatie. Ze gingen zich steeds meer terugtrekken in de functionele kokers waar klanten veel last van hadden. Bijvoorbeeld, het Service Center kon klanten allerlei toezeggingen doen, maar de kans dat collega's deze niet nakwamen was reëel. Kortom, zowel klanten als medewerkers waren in verwarring en er was bij beide groepen een mate van ontevredenheid. Er was in de loop van de tijd een negatieve spiraal ontstaan met als ingrediënten ontevreden klanten en medewerkers.

Begin 2016 is een nieuw bestuur aangesteld en werd met Thuis Geven als basis de klantwens leidend bij de inrichting van de organisatie en de processen. Woonkracht10 formuleerde samen met medewerkers en klanten een stevige ambitie op klantpresteren: een AA score in de Aedes Benchmark in 2019 en Woonkracht10 als een van de meest klantgerichte woningcorporaties van Nederland. De eerste stap was de ontwikkeling van een krachtige klantvisie.



# Ontwikkeling van een klantvisie

Er is een gestructureerd traject gestart voor het ontwikkelen van een door klanten, medewerkers en management gedragen klantvisie. Deze klantvisie van Woonkracht10 beschrijft wie de klanten zijn, wat de ambitie op het vlak van klanttevredenheid is, wat de ideale beleving van klanten is, wat de organisatie op termijn aan haar klanten gaat beloven en wat de belangrijkste principes voor realisatie van de visie zijn. Een klein projectteam heeft hiervoor het volgende traject gecoördineerd:

1. Met alle medewerkers van de organisatie zijn inspiratiesessies gehouden. Het doel was om een beeld te krijgen van wat zij dachten dat klanten belangrijk zouden vinden. Ook zijn de prestaties van Woonkracht10 op deze belangrijkste aspecten besproken.
2. Er zijn individuele gesprekken gevoerd met leden van bestuur, managementteam en de CombiRaad (dit is het overkoepelend orgaan van huurderscommissies). Doel was om zaken zoals het ambitieniveau en de huidige en ideale klantbeleving te inventariseren.
3. Er zijn twee focusgroepen met klanten georganiseerd. In totaal hebben zo'n 30 klanten een avond over de dienstverlening van Woonkracht10 gesproken. Er was een gemêleerd gezelschap van enthousiaste, tevreden maar ook ontevreden en zelfs woedende klanten aanwezig. Een methode die gebruikt is om de voor klanten belangrijkste aspecten van de dienstverlening te bepalen is de Q-methodology (zie kader). Op deze wijze kon tijdens de bijeenkomsten gefocussed worden op wat klanten werkelijk belangrijk vonden.
4. Op basis van de resultaten van de input uit de voorgaande stappen is een eerste concept klantvisie ontwikkeld. Hierbij waren de resultaten van de klanten het meest belangrijk.
5. Deze klantvisie is in enkele workshops met bestuur en managementteam verder uitgewerkt en geconcretiseerd.
6. Hierna is deze gedeeld met medewerkers in allerlei sessies.



Uit de twee focusgroepen bleek dat een prettige en betaalbare woning waarin alles het doet en daarnaast een veilige, nette en leefbare wijk het allerbelangrijkst waren. Klanten gaven aan dat als dit op orde was het contact met de corporatie minimaal zou zijn. Dat zou het streven moeten zijn. Maar heeft de klant een vraag of is er sprake van een calamiteit of overlast, dan moet het contact makkelijk gelegd kunnen worden en constructief verlopen en wil de klant het gevoel hebben dat hij serieus wordt genomen. Op basis van deze uitkomsten is de ideale klantbeleving ontwikkeld. Deze is vastgelegd in vier klant-/belevingswaarden (zie figuur). Deze beschrijven hoe men wil dat klanten op termijn de organisatie zien en er over spreken.

**Woongenot:** een nette, betaalbare, comfortabele en energiezuinige woning waarin alles functioneert, in een schone en veilige buurt en een prettige en sociale leefomgeving.

**Vakbekwaam:** medewerkers die weten waar ze het over hebben, die beseffen wat nodig is, die de vraag achter de vraag weten te achterhalen, die ervoor zorgen dat problemen snel worden opgelost, die kritisch zijn op hun eigen werk, zaken in één keer goed doen, checken of alles naar wens is en de juiste mensen inschakelen.

**Inlevend:** medewerkers die zich weten te verplaatsen in de situatie van de klant, de interesse tonen in de achtergrond en behoeften van de klant, die de vraag van de klant serieus nemen, die begrip hebben en betrokkenheid tonen, die rekening houden met omstandigheden waarin mensen verkeren en die de juiste keuzes weten aan te reiken.

**Eigenaarschap:** medewerkers die meedenken en vooruit denken, die de verantwoordelijkheid op zich nemen om een oplossing te realiseren voor een vraag, die eigenaarschap tonen en proactief zijn, die zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen en afspraken nakomen.



**WOON**  
**KRACHT**  
**10**

De vier klantwaarden

Ook is in de klantvisie de ambitie van het bestuur en managementteam vastgelegd. De organisatie gaat niet slechts voor 'tevreden' klanten. De ambitie is een klantoordeel van 9 of hoger (9+). De overtuiging is dat enthousiaste klanten een meer positieve relatie met Woonkracht10 hebben dan gewoon tevreden klanten. Ze betalen sneller, denken meer mee met de corporatie, zijn coöperatiever en dragen actief bij aan een positief imago. Daarnaast gaat de negatieve spiraal omgekeerd worden en gaan enthousiaste klanten bijdragen aan enthousiaste medewerkers (en vice versa). Het feit dat klanten niet kunnen kiezen van leverancier (in tegenstelling tot bijvoorbeeld een supermarkt) geeft de organisatie de plicht om te streven naar enthousiaste klanten.

Ten slotte is een set van tien servicebeloften ontwikkeld die in eerste instantie voor intern gebruik bedoeld is. De servicebeloften vormen de basis voor bijvoorbeeld teamontwikkelplannen en het werken aan houding/gedrag van medewerkers. Op termijn gaan deze tien servicebeloften ook naar klanten gecommuniceerd worden.

## De 10 van Woonkracht10

1. Afspraak is afspraak
2. We bieden goede en betaalbare woningen
3. We zijn altijd bereikbaar
4. We doen ons werk in één keer goed
5. We zijn aanspreekbaar op een nette buurt
6. We zijn zichtbaar in de wijk
7. We nemen u altijd serieus
8. We zijn open en eerlijk in ons handelen
9. Uw behoefte staat voor ons centraal
10. We bieden service met een glimlach

### *De 10 servicebeloften*

## Q-methodology

Op basis van de sessies met medewerkers en ervaringen van andere woningcorporaties zijn 32 kaartjes gemaakt met mogelijk belangrijke aspecten van de dienstverlening. Dit varieerde van 'een vriendelijke medewerker' tot 'een nette woning waarin alles het doet'. Tijdens elk van de twee bijeenkomsten met klanten zijn twee subgroepen geformeerd. Deze kregen de opdracht om de kaartjes te bespreken en ze op basis van consensus te groeperen in 'minst belangrijk', 'een beetje belangrijk', 'belangrijk' en 'meest belangrijk'. Vervolgens hebben ze de kaartjes van de stapels 'belangrijk' en 'zeer belangrijk' weer op volgorde gelegd. Tenslotte zijn de resultaten van beide groepen naast elkaar gehangen en plenair besproken.

---

# Maatregelen

De klantvisie is nu zo'n jaar geleden vastgesteld. Gedurende het afgelopen jaar heeft het management veel maatregelen op verschillende vlakken genomen om de klantwaarden in de dagelijkse praktijk, elke dag weer te realiseren. Voorbeelden van maatregelen hebben betrekking op leiderschap/cultuur, klantreizen, structuur en de samenwerking met klanten.

Er was een fikse cultuurverandering nodig om de klant weer echt centraal te zetten bij elke medewerker, medewerkers weer meer betrokken te krijgen en resultaatgericht aan een hogere mate van klanttevredenheid te gaan werken. Een deel van het management is vervangen. Daarnaast is actief gewerkt aan de managementstijl. Leidinggevend maken tijd vrij om dagelijks in de operatie aanwezig te zijn en deels mee te werken. Zij nemen de ruimte om dagelijks, on the spot actief bezig te zijn met medewerkers en klanten. Doordat ze veel op de werkvloer zijn kunnen ze medewerkers kort cyclisch bijsturen. Hierbij zijn ze zacht op de relatie, maar wel zakelijk op de inhoud. Kort cyclisch op de bal spelen, directief medewerkers aanspreken op gedrag, ze aan het denken zetten over hun gedrag in combinatie met veel waardering voor goed gedrag en ruimte geven is het cultuurrecept van Woonkracht10. Positieve feedback van een steeds grotere groep enthousiaste klanten vormt een belangrijke bron voor waardering.

Woonkracht10 heeft daarnaast veel energie gestoken in het in kaart brengen en verbeteren van de belangrijkste klantreizen. Klantreizen zoals reparatieverzoeken, incasso en vertrekkende en nieuwe huurders (verhuur-mutatie) zijn in de afgelopen tijd aangepakt. Ten aanzien van verhuur-mutatie kwam het voor dat nieuwe klanten in een afgeleefde en niet schone woning terecht kwamen. Waar je een feestje zou verwachten was het regelmatig een grote teleurstelling. Vanuit de klantwaarden wordt nu gezorgd dat de woning weer helemaal in orde wordt gemaakt voordat een nieuwe klant deze komt bekijken. Ook krijgt elke nieuwe klant een 'verhuurmakelaar'. Een vaste aanspreekpartner voor de eerste drie maanden. Voor alle contacten geldt dat digitalisering geen doel meer is, maar een middel.

Klanten kunnen weer het kanaal van hun voorkeur kiezen om met Woonkracht10 te communiceren.

De reorganisatie had onbedoeld voor een verkokerde organisatie gezorgd waarbij de samenwerking tussen afdelingen verre van optimaal was. Om deze samenwerking te verbeteren en aanzienlijk dichterbij de klant te komen, wordt gefaseerd een matrix-structuur ingevoerd waarbij de functionele afdelingen zijn blijven bestaan. Echter, daarnaast zijn multifunctionele teams per rayon (3) ingevoerd waarbij medewerkers van onderhoud, leefbaarheid en verhuur intensief samenwerken voor de klanten van een rayon. Hierdoor is de samenwerking sterk verbeterd en het 'eigenaarschap' met het eigen rayon verbeterd. Het zijn kleine corporaties binnen de corporatie. Een van de positieve effecten is bijvoorbeeld dat de leegstand drastisch is gedaald. Medewerkers zijn meer in de wijken en spelen dichterbij de bal. Inmiddels zijn de betrokken medewerkers voor 75% van hun tijd in de wijken. De teams hebben hierdoor meer grip op de woningen, de omgeving en klanten.

Ten slotte is ook de samenwerking met klanten intensiever geworden. De leden van de CombiRaad zijn inmiddels 'kind aan huis' bij het bestuur en management. De samenwerking met de huurdersraden in de wijken en complexen is vormgegeven in een vernieuwde participatiestructuur. Huurdersraden worden bij renovaties en groot onderhoud veel eerder betrokken bij de plannen. Ook voor andere uitdagingen van bewoners, zoals het vergroten van de leefbaarheid, worden zij door Woonkracht10 gestimuleerd om bewonersadviesgroepen op te zetten.



# Volgen van de realisatie van de klantvisie

Een essentiële component om de klant elke dag opnieuw centraal te stellen, is het doorlopend tevredenheidsonderzoek dat Woonkracht10 door Tevreden.nl laat uitvoeren. Voor de belangrijkste klantreizen wordt doorlopend onderzoek aan de hand van korte online vragenlijsten uitgevoerd. De respons is hoog door het actief gebruik van de resultaten. Met het onderzoek krijgt de organisatie op afdeling- en zelfs op medewerkersniveau doorlo-

pend feedback van klanten. Enerzijds geeft het elke dag weer waardevolle verbeterinformatie waar de afdelingen mee aan de slag kunnen. Anderzijds geven de resultaten aan dat Woonkracht10 elke keer weer een beetje meer 'Thuis Geeft'. Een belangrijke bron van waardering voor de medewerkers zijn de vele complimenten die nu via het onderzoek binnen komen.

	commentaar	Tevredenheids- cijfer
<b>Contact met Service center</b>	Ik had twee vragen. De ene is netjes opgelost. Voor de tweede zouden ze me terugbellen, maar ik hoor niks	8
	Behulpzaam, vriendelijk en adequaat	9
	Mijn ervaring met Woonkracht10 is over het algemeen genomen redelijk te noemen. Al is dit de laatste tijd met betrekking tot de renovatie van ons woongebouw een stuk minder	6
	Langzaam met het oplossen van problemen	4
<b>Nieuwe huurders</b>	Ik ben niet tevreden. Woning is slordig opgeleverd. Op mijn commentaar werd gezegd dat er genoeg kosten zijn gemaakt en dat de huurder zelf ook wel wat voor zijn rekening mag nemen	1
	Heel klantvriendelijk en goed gericht op de aanstaande huurder	9
<b>Reparatieverzoek</b>	Uitstekende service, er wordt snel duidelijkheid gegeven en adequaat opgetreden	10
	Er wordt maar gedeeltelijk naar je geluisterd	6
	Wacht nog op reparatie	1
	Bij reparatieverzoek snelle hulp. Alleen de reparatie zelf is niet altijd je van het. Dus nogmaals bellen voor een afspraak	8

Voorbeelden van reviews van klanten

# Resultaten

Nu na een jaar implementatie zijn de eerste resultaten duidelijk zichtbaar. Waar in het verleden het regelmatig voorkwam dat het Service Center klanten beloofde dat ze door een collega binnen twee werkdagen teruggebeld zouden worden en dit vervolgens niet gebeurde, is het percentage terugbellen nu naar 94% gegroeid.

Klanten hebben een duidelijk meer positief beeld van de organisatie. Dit wordt zichtbaar in een stijgende NPS en gemiddelde klanttevredenheid op de processen: nieuwe huurder, vertrekkende huurder, reparatieverzoek en kwaliteit van het KCC. Ook de mate waarin de organisatie de vier klantwaarden waarmaakt, wordt doorlopend in alle tevredenheidsonderzoeken gemeten. Van de vertrekkende huurders geeft inmiddels 67% een 8 of hoger ten opzichte van de 50% bij de start van de metingen in

september 2016. Voor de nieuwe huurders is het percentage 57% (45% in 2016) en voor reparatie/onderhoud geeft inmiddels 57% een 8 of hoger (50% in 2016). De stijging van de klanttevredenheid is het gevolg van een aantal gerichte maatregelen. Voorbeelden zijn het herinrichten van de werkbussen om het percentage 'first time fix' (een reparatie in éénmaal uitvoeren) te verhogen, de herinvoering van de voor- en de eindinspectie, de persoonlijke intake bij een nieuwe verhuring en de sleuteloverdracht in de woning. De invoering van het Service Abonnement zorgt ervoor dat het duidelijk is voor de huurder wanneer een reparatie voor rekening van de huurder komt of voor rekening van Woonkracht10. Ook dit resulteert in een hogere klanttevredenheid. Vanaf maart 2017 wordt ook de klanttevredenheid op de telefonische dienstverlening gemeten in het KCC.

		Start metingen medio 2016	Medio 2017
<b>Realisatie klantwaarden</b>	Woongenot - goede woning	onbekend	6,7
	Woongenot - goede buurt	onbekend	6,4
	Vakbekwaam	onbekend	7,8
	Inlevend	onbekend	7,3
	Eigenaarschap	onbekend	7,6
<b>Enkele klantreizen</b>	Nieuwe huurder	6,9 (-7)	7,4 (+20)
	Vertrekkende huurder	6,5 (-18)	7,5 (0)
	Reparatie/onderhoud	6,9 (-11)	7,4 (6)

Resultaten tevredenheidsonderzoek; gemiddeld rapportcijfer, getallen tussen haakjes geven de NPS aan.

---

# Uitdagingen

Het bestuur heeft de ambitie tot de koplopers te behoren van de corporatiebranche in 2019 met de hoogste status op het klantoordeel. Woonkracht10 streeft naar enthousiaste klanten in plaats van tevreden klanten. De resultaten en de reviews laten zien dat eerste stappen op weg hierheen zijn gezet. Er zijn steeds meer klanten die een dikke voldoende geven, zelfs negens en tienen worden gegeven. Maar helaas worden er ook nog onvoldoendes gegeven. Er is nog een flinke weg te gaan. De ingezette maatregelen worden krachtig voortgezet. Enkele van de belangrijkste aanvullende uitdagingen voor de komende periode zijn:

De organisatie gebruikt allerlei verschillende software systemen zoals klantvolgsystemen en het basisadministratiesysteem die in onvoldoende mate zijn gekoppeld en medewerkers in de klantreis onvoldoende helpen. De uitdaging is om deze systemen zo te koppelen dat medewerkers gemakkelijk de status van een klantvraag kunnen volgen.

De ambitie is om het werk- en denkniveau van medewerkers te verhogen. In het Service Center zullen meer medewerkers met een klantgerichte werkhouding instromen. De ervaring heeft geleerd dat deze medewerkers meer ruimte nemen om van regels waar nodig af te wijken, meer hun 'gezond verstand' gebruiken en minder procedurematig naar

het werk kijken. Verder is er de belangrijke uitdaging om in alle afdelingen het 'vuurtje' aan te houden en te blijven werken aan het beoogde resultaat. Medewerkers moeten nieuwsgierig raken en blijven naar hun eigen presteren.

Woonkracht10 communiceert nu inmiddels de tevredenheidscijfers op de achterzijde van het magazine 'Tien!' voor klanten. Eind 2017 worden alle tevredenheidscijfers transparant weergegeven op de website. De tien servicebeloften worden in 2019 expliciet naar klanten gecommuniceerd.

Een laatste grote uitdaging is het betaalbaar houden van de maatregelen. Woonkracht10 staat immers voor betaalbaar wonen en stuurt op een efficiënte organisatie. Door de maatregelen in de periode 2014-2015 heeft de organisatie veel achterstallig onderhoud opgelopen. Dit niet alleen ten aanzien van het vastgoed, maar zeker ook ten aanzien van de organisatie. Een verandering van werken en denken kost tijd en aandacht. Voor het 'continu leren en verbeteren' moeten medewerkers tijd en ruimte krijgen. Woonkracht10 bewaakt de balans tussen investeren, beheersen en het terugdringen van de bedrijfslasten bij de keuzes die worden gemaakt.