

ORGANISATIEVERANDERING EN HUURDERSTEVREDENHEID



Naam : Kübra Öztürk
Studentnummer : 4138090
Datum : 05/11/2017

ORGANISATIEVERANDERING EN HUURDERSTEVREDENHEID

Naam : Kübra Öztürk
Studentnummer : 4138090
Datum : 05/11/2017
1^e Mentor : Reinier van der Kuij
2^e Mentor : Jelle Koolwijk
Universiteit : Technische Universiteit Delft
Faculteit : Bouwkunde
Afdeling : Real Estate & Housing



Telefoon
Email-adres

VOORWOORD

Voor u ligt het eindrapport van 'Organisatieverandering en huurderstevredenheid'. Dit afstudeeronderzoek maakt deel uit van de afsluiting van mijn masteropleiding Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft. Het onderzoek is een onderdeel van de afdeling Housing met een focus op "Organizational Change in Public Real Estate Organizations".

Met het verkennende karakter van dit onderzoek is getracht meer inzicht te verkrijgen op dit onderwerp voor eventuele vervolgonderzoeken.

Bij deze wil ik mijn begeleiders bedanken voor hun ondersteuning en hulp tijdens mijn afstudeertraject. Niet alleen voor hun inhoudelijke feedback op mijn onderzoek, maar ook voor het geduld dat ze hebben gehad met mij tijdens het hele proces.

Tevens wil ik alle respondenten bedanken voor hun bereidheid om mee te werken tijdens mijn praktijkonderzoek, waarbij Dick Koomen (R&B Wonen) en Karima Chafia (KWH) in het bijzonder.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden heel erg bedanken voor hun morele steun en het geduld dat ze met me hebben gehad tijdens mijn drukke, en soms ietwat stressvolle, dagen gedurende mijn afstuderen. Hun steun en motivatie hebben me veel geholpen tijdens het schrijven van dit afstudeeronderzoek.

Ik wens u heel veel leesplezier toe.

Kübra Öztürk

November 2017

I. SAMENVATTING

Woningcorporaties hebben veel ontwikkelingen achter de rug en moeten nu terug naar hun kerntaken. Ook staan ze onder druk om beter te presteren, doordat er strenger toezicht is. Hiermee gepaard mogen ze minder investeren in de leefbaarheid en zijn er bepaalde aspecten waardoor ze onder andere de huur omhoog moeten gooien wat onder andere zijn invloed laat blijken op de waardering van de dienstverlening van de corporaties. Doordat de corporaties nu minder activiteiten mogen organiseren en vaak de huren omhooghalen door deze ontwikkelingen, lijkt het in de ogen van de huurders zo dat de corporaties minder doen en meer van de huurders vragen, waardoor hun tevredenheid over de corporatie verminderd. Om deze veranderingen op te vangen, moeten de corporaties een andere manier van werken toepassen in de organisatie. Dit, om zowel goed te blijven presteren, als om de huurder tevreden te houden.

Ondanks deze ontwikkelingen blijkt uit onderzoek echter wel dat de prestaties van corporaties weer een algemene stijgende lijn laten zien betreffende huurderstevredenheid (Woningwet2015, 2015; Aedes, 2016). Dit doet vermoeden dat er binnen de organisatie van de corporaties ontwikkelingen en/of aanpassingen zijn, gezien ze toch voldoen aan de verwachte prestaties onder deze omstandigheden. Om te achterhalen wat de corporaties binnen de organisatie hebben veranderd wat tot een hogere huurderstevredenheid heeft geleid, heeft dit onderzoek zich dan ook gericht op de vraag: *“Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn van invloed op de huurderstevredenheid?”*

Het doel van het onderzoek is het geven van een beeld van de veranderingen in organisatieaspecten binnen woningcorporaties die tot een verbetering van huurderstevredenheid hebben geleid. Tevens is het het doel om een basis te leggen voor verder onderzoek op dit onderwerp, vandaar het exploratieve karakter van het onderzoek.

Door middel van een praktijkonderzoek met semi-structured interviews op 16 corporaties die de meeste ontwikkelingen hebben getoond op de huurderstevredenheid in de Aedes Benchmark, is data opgehaald en geanalyseerd aan de hand van een vooraf opgesteld raamwerk. Hierbij is het ESH-model als basis gebruikt. De data is hierbij vergeleken met de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden volgens de literatuurstudie, waar uiteindelijk conclusies uit zijn getrokken.

Uit de resultaten is gebleken dat de invullingen van de veranderingen divers zijn en er verschillende manieren van organisatieveranderingen mogelijk zijn om de huurderstevredenheid te beïnvloeden. De voornaamste conclusies die uit het onderzoek getrokken kunnen worden, zijn dat wanneer woningcorporaties de huurderstevredenheid willen beïnvloeden vanuit de organisatie, ze dit voornamelijk vanuit structuur, systemen, personeel en/of cultuur moeten doen. Hierbij moeten ze hun zwaktes op het gebied van huurderstevredenheid als uitgangspunt nemen om de te ondernemen actie te bepalen vanuit het opgestelde raamwerk in dit onderzoek.

Een kanttekening aan het onderzoek kan echter geplaatst worden bij onder andere een van de invullingen van veranderingen in de organisatie, namelijk de invoering van het klantcontactcentrum. Waar uit literatuur is gebleken dat corporaties met een klantcontactcentrum over het algemeen lager scoren op huurderstevredenheid, is uit praktijkonderzoek gebleken dat een klantcontactcentrum wel degelijk een positieve inbreng lijkt te hebben op huurderstevredenheid.

Een aanbeveling is dan ook een verdiepend onderzoek op de invoering en inbedding van een klantcontactcentrum, om te kunnen peilen waar de verschillen hem in zitten, wat bij de een tot een positief en bij de ander tot een negatief effect leidt.

Andere aanbevelingen zijn manieren waarop vervolgonderzoek aangepakt zou kunnen worden, waarbij onder andere meer respondenten gebruikt zouden kunnen worden voor meer data en meer eenduidige antwoorden. Ook zouden huurders geïnterviewd kunnen worden in plaats van mensen uit de corporatie zelf, voor het verkrijgen van een beeld vanuit het perspectief van de huurder.

II. SUMMARY

Throughout the years, there have been many fluctuations about the perception how housing associations should operate. Then, finally with the entry of the 'Woningwet 2015', the tasks of the housing associations have been narrowed down. Before the *Woningwet 2015* the housing associations had broad task statements, they were financially supported by the government and there was no good functioning supervision. Now, they are not connected with the government anymore, they have to go back to their core tasks and there is better functioning supervision. With this return to their core tasks, the emphasis is placed on housing the primary target group in an affordable way, while there is also a separation between Services of General Economic Interests and Services not of General Economic Interests (Terlingen, 2014). This separation also imposes restrictions on the investments in the livability of the neighborhoods.

The housing associations are also necessitated in increasing the rent, by among others the introduction of the tenant tax. All these factors influence the tenant satisfaction of the housing associations, as shown by the figures of KWH (2013). One can see a sudden decline in the figures for customer service there.

Now, because of the fact that housing associations are still forced to meet the performance they are expected to meet, they have to shape their organization in a different way than they used to.

The developments on these factors also do not go unnoticed by the tenants. This is because of the fact that the housing associations can only organize a limited amount of activities now and they also have to increase the rent. Because of this, throughout the perspective of the tenants it seems now that the associations are doing a lot less than they did before and asking a lot more from the tenant than they did before. This results in a decrease of the tenant satisfaction. Because of the fact that tenant satisfaction is an important part of the performance of housing associations, the associations therefore need to reduce dissatisfaction of their tenants.

However, despite these developments, research shows that in general there is an increasing line in the satisfaction of the tenants (Woningwet2015, 2015; Aedes, 2016). This increasing line has been shown in the reports of the Aedes Benchmark 2015 and 2016. This suggests that changes are going on within the organization of the housing associations, since they still meet the required performance under these circumstances. To find out what the housing associations have changed within their organization, resulting in an increase in tenant satisfaction, this research focuses on the following question:

“What kind of changes in the organization of housing associations can influence the tenant satisfaction?”

The aim of this research is to give an overview of the changes in the organizational aspects of the housing associations which have led to an improvement of the tenant satisfaction. In this way, the housing associations can get an idea of the direction they have to search in, when they want to increase their tenant satisfaction. The research has an exploratory character, in which there has been made an attempt to lay the foundation for any further researches on this topic.

The research has been carried out by a qualitative way of researching, where there has been a literature study and a practical research. The literature study deals with the following four research questions:

1. Which performances do housing associations have to meet and which performance fields do they have to fulfill?
2. What is tenant satisfaction and which factors can influence the satisfaction?
3. What are organizations and how can the organization of a housing associations be analyzed?
4. How can the tenant satisfaction be influenced throughout the organization of the housing association?

The practical research deals with the last research question:

5. Which changes are there have been in the organization of the housing associations with an influence on the tenant satisfaction?

'Performance' cannot be defined unambiguously, given the fact that it is a broad concept of which the definition changes per context and has many different aspects (Lebas, 1995; Heemskerk, 2013; Otley, 1999). Drucker (2004, through Heemskerk 2013) argues that performances are *"the only reason why organizations exist, the only reason why we tolerate the power and authority they require. In concrete terms, this means that we need to know what performance means for a particular institution."*

This proposition can be interpreted in different ways, wherein it is important to know what the tasks of housing associations are. With the help of the introduction of the *Woningwet 2015*, these core tasks of the associations have been described. In summary, these tasks come down to the following definition: *"Building, hiring and managing social housing to people with a low income or to people who cannot find appropriate housing due to other reasons. In continuation of this, they can perform specifically defined social property and certain services for livability under the guise of Services of General Economic Interests."* (Rijksoverheid, 2015).

Compared with the years before, these tasks are severely narrowed down. Earlier, the housing associations had a broad task statement and were allowed to do unlimited investments in livability. With the introduction of the *Woningwet 2015*, they can only do limited investments in livability, with a number of conditions to be met; the contribution to the livability has to be a part of the performance agreements the associations have made with the municipality and the residents' organizations. The budget that can be invested in the livability is also limited. Besides, these investments in livability can only be made in the direct neighborhood of the residences the housing associations are owning.

These limitations on the investment in livability have consequences. It has an effect on the satisfaction of the tenants, because they will get less service than they were used before, because of the fact that the association cannot organize extra activities anymore. Because the tenants were used to the former kind of service, they will now be less satisfied when the housing associations withdraw themselves for organizing these extra activities (Conway & Knox, 2007).

However, the tenant satisfaction is an important part of the performance of the housing associations. This is due to the fact that a part of the Aedes Benchmark tests the tenant satisfaction of the associations. Another reason of its' importance, is due the fact that a satisfied tenant will be more tolerant in a less livable neighborhood than an unsatisfied tenant. Therefore, in order to somewhat compensate the limitations in livability, it is important for housing associations to keep their tenants satisfied.

The tenant satisfaction is used as a performance indication for the service provision of housing associations (Roders, 2014). Satisfaction is a term that cannot be defined unambiguously, because of the fact that it is based on a mood of a person in which he does not desires more than he already has (Encyclo, n.d.). From this perspective, the tenant satisfaction can be described as the rating of the services and the products within the wishes and expectations of the tenant (Chafia, 2017). Per person, it will differ how he or she will experience the customer service of the housing association, because each person has different wishes and expectations.

Chafia (2017) argues that the total customer experience of the tenants consists of two sub-aspects, namely 70% of the influential aspects and 30% of the difficult-to-affect aspects. The difficult-to-affect aspects can depend on the tenant or on external factors (KWH, 2016). The factors depending on the tenant consist of:

- Age: in this case, older tenants (tenants above an age of 55 years) generally appreciate the customer service more, in comparison to the younger tenants.

- Family composition: households with children value the association's services lower, in comparison to households without children.
- Impact of residence and neighborhood: in the absence of quality of the residence or in the neighborhood, the tenant's attitude towards the association's services becomes more critical.
- The will to move: it seems that tenants who intend to move, value the association's services lower in comparison to tenants without moving plans.

The external factors which can have an impact on the tenant satisfaction are:

- Expectations: if the tenant already has high expectations of the association's services, their satisfaction will be decreased as soon as the housing association does not meet the high expectations of the tenant, like also described in the Disconfirmation model of Oliver (1997).
- Property features: the construction year of the residence, the energy label and the WOZ value have an indirect influence on the valuation of the association's services. These aspects reflect the quality of the property, which leads to an impact on the valuation of the association's services.
- Previous experience: For example, if the tenants are used to a poor customer service, they will tend to be much more pleased with a slightly better service, considering that that is new to them, while a customer service at that level with a tenant of another housing association would not be accepted.

It is important to take these difficult-to-affect factors into account when analyzing the tenant satisfaction of the housing associations. The other part of the factors, the influential ones, lay mainly in certain aspects of the organization of the housing associations itself.

In order to analyze the organization of housing associations for their performance and the influential factors, an organization model has been chosen. The term organization itself can be approached throughout different perspectives. It is among others described as the interaction between different factors, where hard and soft aspects emerge. The organization model that will be used in this research is the ESH-model, which is a derivative of the 7S-model. The ESH-model is a part of the DOR-model of Weggeman et al. (1985). The DOR-model consists of 3 main components, which are all in connection with each other. These components consist of 'Formulating Goals', 'Organizing' and 'Realizing'. In this research, the components 'Formulating Goals', which includes the vision and 'Organizing', which includes the ESH-model will be used to analyze the tenant satisfaction. The organizational aspects of this model with which the housing associations are analyzed, consist of:

- Vision: The way in which the housing association is planning to achieve the predefined goals
- Systems: The formal and informal rules and procedures that ensure that the organization continues to function
- Strategy: The actions that will be performed to achieve the goals that has been set
- Structure: The formal and informal task and responsibility division to carry out the activities of the housing associations and the coordination and communication of the relevant tasks and departments
- Culture: The common standards and values of the organization and the people within the organization
- Management style: The behavioral patterns that are characteristic for the managers
- Staff: The skills and characteristics the employees in the organization have

According to this model, all aspects are connected to each other and when there is a change in one of the aspects, this automatically effects the other aspects too by causing changes in those aspects too.

Research has shown a number of factors that are influential throughout the organization and which also show an influence on the tenant satisfaction. These factors are divided into three processes,

namely the process of the completion of the residence, the process of repair requests and the process of customer contact with the association. These factors consist of:

- *The process of the completion of the residence*
 - A good completion of the residence
 - Receiving all relevant information as a new tenant
 - Compliance of agreements about reparations and improvements
 - A good help from the employees who are present at the completion of the residence
 - The possibility for the new tenant to take over stuff from the old tenant

These factors are also supported by James (2007), who argues that the friendliness of the employees, the willingness to help the tenant as good as possible and the communication of the employees towards the tenants are of a big influence on how the tenant values the received service. These aspects can also be driven throughout the organization by among others the policy within the organization and communication training for the employees.

- *The process of repair requests*
 - Good result of the repairs
 - The cleanliness with which the employee performs the repairs and the extent to which the employee takes the tenant into account
 - The rapidity of the repairs
 - Performing the repairs at once

These factors can be driven throughout the organization by educating the employees who perform the repairs or by hiring employees with the right skills. Also by means of systems and structure, by reducing the length of the lines in which the tenants submit a repair request and in that way speeding up this process, by for example strategic partnering or outsourcing the maintenance service.

- *The process of customer contact with the association*
 - Rapidity of the contact: tenants indicate that they prefer to have an answer to their question within 1 to 2 working days.
 - A clear answer to the question that has been asked
 - The helpfulness of the employees
 - The ease of contacting the housing association
 - The rapidity of the answer by contact through e-mail or through the website
 - The clarity of the information on the website
 - The ease of finding information on the website

Clarity and helpfulness are factors that not only influence the process of customer contact, but also influence the valuation of all processes of the tenant satisfaction (leaving the residence or moving in in the residence and the repair requests). These factors can be driven throughout the organization by among others communication training, encouraging a business culture and hiring employees with the right skills.

On the basis of all these factors, the following framework has been set up in order to analyze the findings from the practical research:

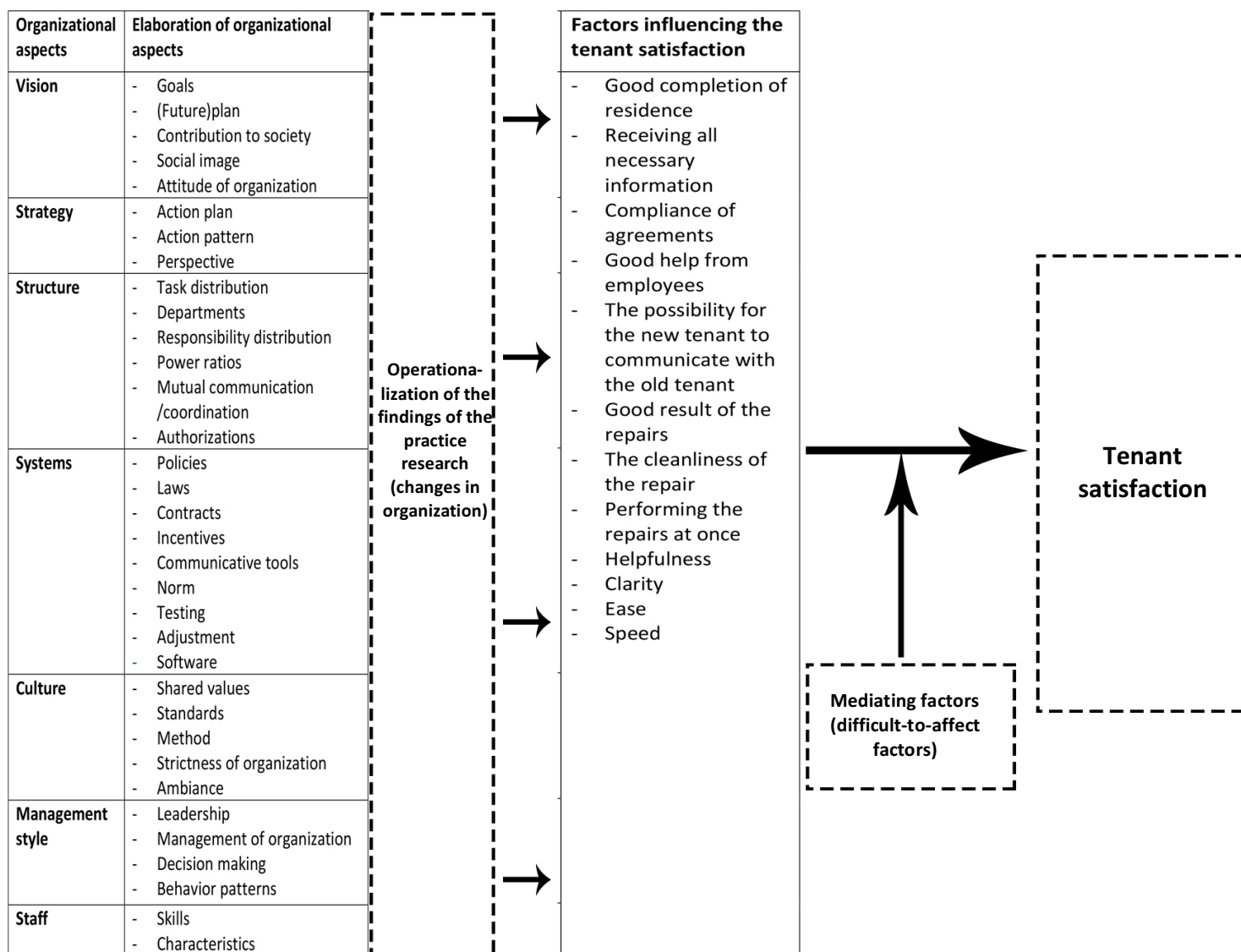


Figure i. Framework for analyzing the practical research

The practical research has been conducted on 16 housing associations, which are selected based on the Aedes benchmark. For this selection, there has been taken a look at the associations who have shown the most developments on tenant satisfaction in this benchmark between 2014 and 2016. The associations with the most developments within this timeframe are chosen as the cases on which the practical research has been conducted on. This practical research has been done by means of a semi-structured interview, which also included the Card Sorting method. The data from these interviews are then analyzed on the basis of the framework above.

In the research there has been searched for a relation between the organizational aspects and the factors that influence the tenant satisfaction according to the literature study. However, the findings have shown that there cannot be given an unambiguous change within the organization with the highest influence on the tenant satisfaction. It has turned out that when the findings are put next to the definitions of the organizational aspects and the factors from the literature study, that these are diverse and that there are different ways of changing the organization in order to influence the factors that influence the tenant satisfaction.

However, there still are some aspects about which there can be made some global statements. It has come to light that changes in vision, strategy and management style do not have an influence on the tenant satisfaction, but show an influence on other organizational aspects.

In order to have an influence on the tenant satisfaction, this has to be done through structure, systems, staff and/or culture. The associations need to take their weaknesses in tenant satisfaction as a starting point to determine the action that has to be taken throughout the framework which has been set up in this research.

When these conclusions are put together about how the changes within the different organizational aspects show their influence on the tenant satisfaction, this can be summarized in the following scheme:

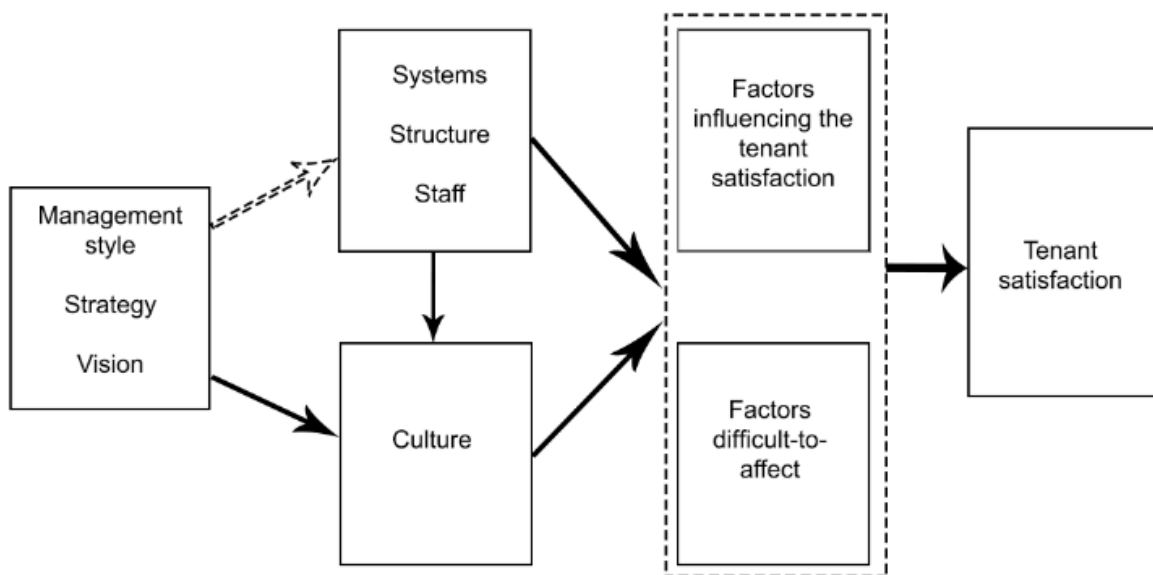


Figure ii. The way in which the organizational aspects influence the tenant satisfaction

In the scheme above it is evident that the tenant satisfaction is influenced by some factors, which are also described in the literature. These factors are influenced throughout the organizational aspects systems, structure, staff and culture. It is evident that systems, structure and staff do not necessarily have to be influenced by other organizational aspects. Culture however, only seems to be able to influence the factors when being influenced by other organizational aspects itself. Finally, management style, strategy and vision seem to have no influence on the tenant satisfaction, but have an influence on other organizational aspects.

However, a footnote on this research can be placed on, among other things, one of the changes within the organization, which is the customer contact center. The literature study shows that housing associations with a customer contact center generally have a lower score on tenant satisfaction. However, the practical research shows that a customer contact service can surely have a positive impact on the tenant satisfaction. A recommendation for further research is therefore to do a more advanced research on how a customer contact center can be introduced and be embedded in the organization, in order to measure the differences by the associations.

Other recommendations are the ways in which the further researches can be conducted. Here, there can be used more respondents in order to gain more data and more unambiguous answers. Also tenants themselves could be interviewed instead of people who work at housing associations, in order to gain insight into the perspective of the tenant.

III. INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. i
I. Samenvatting Nederlands	p. ii
II. Samenvatting Engels	p. iii
1. Aanleiding	p. 2
1.1. Aanleiding	p. 2
1.2. Vraagstelling	p. 3
1.3. Deelvragen	p. 4
1.4. Maatschappelijke relevantie	p. 4
1.5. Wetenschappelijke relevantie	p. 5
1.6. Afbakening	p. 5
1.7. Doel en karakter van het onderzoek	p. 5
2. Theoretisch kader	p. 7
2.1. Prestaties woningcorporaties	p. 7
2.1.1. Definitie prestaties	p. 8
2.1.2. Soorten prestatie metingen	p. 10
2.1.3. Keuze meetmethode	p. 13
2.2. Huurderstevredenheid	p. 13
2.2.1. Definitie huurderstevredenheid	p. 13
2.3. Organisaties	p. 17
2.3.1. Definitie organisaties	p. 17
2.3.2. Organisatieaspecten ESH	p. 19
2.4. Invloed van de organisatie op huurderstevredenheid	p. 22
2.4.1. Invloeden op huurderstevredenheid	p. 23
3. Onderzoeksmethode	p. 30
3.1. Sampling	p. 30
3.2. Instrumenten	p. 32
3.3. Data-analyse	p. 33
4. Bevindingen praktijkonderzoek	p. 34
4.1. Visie	p. 34
4.2. Strategie	p. 36
4.3. Structuur	p. 38
4.4. Systemen	p. 41
4.5. Cultuur	p. 46
4.6. Managementstijl	p. 50
4.7. Personeel	p. 52
4.8. Card Sorting	p. 56
4.9. Deelconclusie bevindingen	p. 59
5. Conclusie/discussie	p. 63
6. Reflectie en aanbevelingen	p. 68
7. Referenties	p. 70
8. Appendices	p. 74
Appendix A – Interviewvragen	p. 74
Appendix B – Geïnterviewde corporaties	p. 75
Appendix C1 t/m C16 – Samenvatting interview corporaties	p. 76

1. AANLEIDING

1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren zijn er veel schommelingen geweest over de opvatting hoe woningcorporaties zouden moeten functioneren. Onder andere de bruteringswet in 1995 heeft ervoor gezorgd dat de corporaties financieel gezien zelfstandig rond moeten komen en hun maatschappelijke taak vanuit deze zelfstandige positie moeten vervullen. De maatschappelijke taak werd ingevuld binnen de kaders die de overheid aanreikte waarbij onder meer de prestatievelden ook in worden benoemd, welke betrekking hebben op zowel financiële als maatschappelijke factoren. (Snuverink, 2006; Heemskerck, 2013; Beekers, 2010).

Vanaf 2001 barst de discussie op het functioneren van woningcorporaties echter los. Deze discussie heeft onder andere te maken met de maatschappelijke prestaties van de woningcorporaties. Ook is er kritiek op de interne toezicht, die niet goed genoeg is en op de prestatievelden welke te vaag zijn gedefinieerd (Snuverink, 2006). In 2003 komt dan ook de 'Grote Beweging' van de grond, waarbij een duidelijkere positie wordt getracht vast te stellen van de woningcorporaties binnen de maatschappelijke kringen en de prestatievelden van de corporaties duidelijker af te bakenen. Ook worden er adviezen gegeven over hoe het toezicht van woningcorporaties eruit zou moeten zien, zoals het invoeren van metatoezicht, waarbij er toezicht is op het interne toezicht van de corporaties (Snuverink, 2006).

Deze adviezen houden echter geen stand, omdat het nog te onduidelijk blijft waar de interne toezichthouders zich op moeten richten. Hierdoor bleven de activiteiten van de corporaties zich meer verbreden (VTW, 2013). Ook werden ze onvoldoende geprikkeld om goed te presteren (Algemene Rekenkamer, 2014). Hiermee gepaard kwamen incidenten naar boven welke ontstonden uit financieel wanbeheer en bestuurlijk falen. Een aantal corporaties die onacceptabele financiële risico's hadden genomen, zetten de toon voor onderzoeken naar woningcorporaties (Rijksoverheid, 2015). Dit resulteerde in een zeer kritisch rapport, waarna een verduidelijking en afbakening van de taken van de corporaties daarmee ook een vereiste werden om meer incidenten te voorkomen (De Jong, 2013). Uiteindelijk kwam hiermee definitief de nieuwe Woningwet 2015 uit, wat ertoe leidt dat de corporaties nu terug moeten naar hun kerntaken waarbij de nadruk ligt op het betaalbaar huisvesten van de primaire doelgroep van woningcorporaties en een scheiding tussen Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) en niet-DAEB activiteiten (Terlingen, 2014). Hiermee worden tevens beperkingen opgelegd op de investeringen in leefbaarheid.

De terugkeer naar de kerntaken en een beperking op investeringen in leefbaarheid gaan tevens gepaard met een strengere toezicht op de prestaties van de corporaties. Deze prestaties van woningcorporaties staan namelijk al jaren onder toezicht, welke echter niet goed functioneerde (VTW, 2013). Dit disfunctioneren van het toezicht lijkt gedeeltelijk een impact te hebben gehad op de huurderstevredenheid van de woningcorporaties.

Als wordt gekeken naar de cijfers van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) van de waardering van de dienstverlening van corporaties, is te zien dat er een algemene stijgende lijn is tot en met 2012 (zie figuur 1) (KWH, 2013). In 2013 is er echter een plotse daling te zien in de cijfers van de dienstverlening. Een gedeeltelijke verklaring voor de daling in cijfers is te wijten aan de ontwikkelingen rondom dit jaar. De verhuurderheffing is namelijk ingevoerd in 2013, waardoor de corporaties hun huren omhoog hebben gegooid. Deze verhuurderheffing zorgt ervoor dat de corporaties met meer dan 10 sociale huurwoningen in hun bezit hier belasting over moeten betalen (Rijksoverheid, n.d.).a. Tevens hebben veel corporaties moeten bezuinigen in 2012, waarbij voor minimaal 15% tot soms wel 25% is ingekort in het personeel (Vermeer, 2014 & CorporatieMedia, 2014). Deze bezuinigingen zijn een gevolg van niet alleen de invoering van de verhuurderheffing,

maar ook van het financiële wangedrag van collega-corporaties mede dankzij het slechte functioneren van het toezicht. De corporaties waren nu namelijk genoodzaakt mee te doen aan de reddingsacties van deze collega-corporaties, waardoor ze in hun budget hebben moeten snijden (Vermeer, 2014 & Woningcorporaties.nl, 2012). Tevens heeft dit financiële wangedrag ertoe geleid dat het imago van woningcorporaties is verslechterd in de ogen van de huurders. Volgens CorporatieMedia (2014) en KWH (2013) lijken deze aspecten allen een rol te hebben gespeeld bij de daling in cijfers van de tevredenheid over de dienstverlening.

Onderdeel / jaar	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bereikbaarheid															7,71	7,43
Communicatie en informatie															7,99	7,33
Woning zoeken	7,24	6,60	6,95	7,26	7,34	7,44	7,74	7,59	7,62	7,57	7,61	7,57	7,61	7,55	7,78	7,69
Nieuwe woning	6,20	6,64	6,90	7,07	7,13	7,16	7,32	7,71	7,61	7,63	7,89	8,04	7,93	7,86	8,02	7,86
Reparaties	6,79	7,02	7,14	7,10	7,10	7,13	7,16	7,56	7,64	7,68	7,67	7,90	7,95	7,64	8,10	7,90
Onderhoud	6,47	6,76	6,70	7,18	7,14	7,37	7,52	7,60	7,76	7,78	7,77	7,79	7,85	7,54	7,87	7,60
Klachten behandelen			7,46	7,32	7,32	7,35	7,59	6,64	6,79	6,73	6,72	6,79	6,82	6,93	6,71	6,56
Huur opzeggen		7,11	7,30	7,45	7,52	7,46	7,58	8,13	8,22	8,18	8,38	8,47	8,44	8,50	8,22	8,16
TOTAAL ALLE ONDERDELEN	6,70	6,87	6,95	7,17	7,28	7,32	7,53	7,56	7,63	7,63	7,66	7,72	7,76	7,67	7,79	7,58

Figuur 1. Gemiddelde scores dienstverlening per onderdeel 1997 – 2013. (KWH, 2013).

Samenvattend hebben corporaties veel ontwikkelingen achter de rug en moeten nu terug naar hun kerntaken en staan ze onder druk om beter te presteren, doordat er strenger toezicht is. Hiermee gepaard mogen ze minder investeren in de leefbaarheid en zijn er bepaalde aspecten waardoor ze onder andere de huur omhoog moeten gooien wat onder andere zijn invloed laat blijken op de waardering van de dienstverlening van de corporaties. Om deze veranderingen op te vangen, moeten de corporaties een andere manier van werken toepassen in de organisatie. Dit, om zowel goed te blijven presteren als om de huurder tevreden te houden.

1.2. Vraagstelling

Door de terugkeer naar de kerntaken en de beperkingen op leefbaarheid zijn corporaties genoodzaakt hun organisatie anders in te richten, zodat ze alsnog kunnen voldoen aan de vereiste prestaties. De ontwikkelingen op deze aspecten blijven tevens niet onopgemerkt door de huurder, doordat de corporaties nu minder activiteiten mogen organiseren en vaak de huren omhooghalen. In de ogen van de huurders is het nu daarom dat de corporaties minder doen en meer van de huurders vragen, waardoor hun tevredenheid over de corporatie verminderd. Omdat huurderstevredenheid een belangrijk onderdeel is van de prestaties waar de corporaties aan moeten voldoen, is het belangrijk dat de corporaties alsnog blijven presteren op dit aspect en niet nogmaals een daling meemaken hierin zoals in 2013.

Ondanks de recente ontwikkelingen is echter uit onderzoek gebleken dat de prestaties van corporaties weer een algemene stijgende lijn laten zien betreffende huurderstevredenheid (Woningwet2015, 2015; Aedes, 2016). Deze stijgende lijn is gebleken uit de rapporten van de Aedes benchmark 2015 en 2016. Zo behaalden de corporaties in 2014 een gemiddeld huurdersoordeel van een 7,3 (Aedes, 2014), in 2015 was dit gemiddelde een 7,4 (Aedes, 2015) en in 2016 was dit een 7,5 (Aedes, 2016b). Dit benchmark van Aedes, opgericht in 2014, heeft als doel om de prestaties van de woningcorporaties inzichtelijk te maken, zodat de corporaties en de toezichthoudende partijen hierop kunnen inspelen. Dankzij dit benchmark weten de corporaties namelijk waar ze staan ten opzichte van vergelijkbare corporaties, en kunnen ze zich dan ook gericht gaan verbeteren. Daarnaast kunnen de woningcorporaties hun meerwaarde aantonen aan de toezichthouders op basis van deze cijfers (Aedes, n.d.).

Waar voorheen sector breed geen inzicht was in de individuele cijfers van de corporaties, is dat nu wel het geval dankzij dit benchmark. Ondanks de ontwikkelingen en beperkingen voor de corporaties, zoals de invoering van de Woningwet2015, voldoen de corporaties toch aan de verwachte prestaties onder deze omstandigheden. Dit doet vermoeden dat er binnen de organisatie van de corporaties ontwikkelingen en/of aanpassingen zijn, gezien ze toch voldoen aan de verwachte prestaties onder deze omstandigheden. Om te achterhalen wat de corporaties binnen de organisatie hebben veranderd wat tot een hogere huurderstevredenheid heeft geleid, zal dit onderzoek zich dan ook richten op de vraag:

“Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn van invloed op de huurderstevredenheid?”

1.3. Deelvragen

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Hiervan zijn de eerste vier deelvragen behandeld aan de hand van een literatuurstudie en de laatste deelvraag door middel van een praktijkonderzoek

De eerste deelvraag behandelt de prestaties waar woningcorporaties aan moeten voldoen en hoe deze worden gemeten:

1. *Wat voor prestaties moeten woningcorporaties leveren en hoe worden de prestaties gemeten?*

De tweede deelvraag definieert huurderstevredenheid en behandelt de factoren die een invloed hebben hierop:

2. *Wat is huurderstevredenheid en welke factoren hebben een invloed op de waardering ervan?*

De derde deelvraag behandelt de term organisaties en gaat in op de manier waarop huurderstevredenheid binnen de organisatie geanalyseerd kan worden:

3. *Wat zijn organisaties en hoe kan de organisatie van een woningcorporatie geanalyseerd worden?*

De vierde deelvraag behandelt de al bekende invloeden vanuit de organisatie op huurderstevredenheid:

4. *Hoe kan de organisatie van de woningcorporatie de huurderstevredenheid beïnvloeden?*

De laatste deelvraag wordt behandeld aan de hand van het praktijkonderzoek. Door middel van interviews wordt gezocht naar veranderingen binnen de organisatie van de corporaties die een invloed hebben gehad op de huurderstevredenheid:

5. *Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn er geweest met een invloed op de huurderstevredenheid?*

Uiteindelijk zullen deze vijf deelvragen samen een antwoord opleveren op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek.

1.4. Maatschappelijke relevantie

Door de jaren heen hebben zich allerlei ontwikkelingen afgespeeld omtrent het beleid en het toezicht op woningcorporaties, welke telkens zijn veranderd. De woningcorporaties moeten nu terug naar hun kerntaken en moeten beter presteren omdat er nu strenger toezicht is. Dankzij de Aedes-benchmark hebben de corporaties zelf ook inzicht in hun prestaties ten opzichte van andere vergelijkbare corporaties en kunnen ze hun prestaties gericht verbeteren. Uit het benchmark van Aedes blijkt dat er dan ook daadwerkelijk een vooruitgang te zien is in het functioneren van woningcorporaties betreffende huurderstevredenheid.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat ertoe heeft geleid dat deze vooruitgang tot stand is gekomen bij de corporaties. De verwachting is dat dit onderzoek interessant zal zijn voor zowel de woningcorporaties als voor de overheid en voor Aedes.

Het streven is dat als deze organisaties de benodigde inzicht hebben gekregen, en hun activiteiten aanpassen op basis van dit inzicht, dit niet alleen invloed heeft op de betreffende organisaties zelf, maar ook op de huurders en de maatschappij die op langere termijn de voordelen van deze ingrepen zullen ervaren.

De woningcorporaties krijgen inzicht in wat voor aspecten ze moeten ontwikkelen binnen de organisatie om hun huurderstevredenheid te verbeteren. De overheid zal inzicht krijgen in hoeverre ze hun beleid van toezicht op woningcorporaties moeten aanscherpen of versoepelen. Voor Aedes zal dit onderzoek interessant zijn doordat ze hun prestatievelen op huurderstevredenheid gericht kunnen ontwikkelen en aanpassen. Als namelijk uit het onderzoek blijkt dat het prestatieveld huurderstevredenheid gebrekkig, te streng of te soepel is, kunnen ze deze aanpassen en ontwikkelen waar nodig.

1.5. Wetenschappelijke relevantie

De verwachting is, dat met dit onderzoek inzicht wordt verkregen over hoe en welke ontwikkelingen van organisatorische aspecten kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de huurderstevredenheid van woningcorporaties. De verkregen inzicht zal naar verwachting een bijdrage leveren aan de literatuur en kennis over woningcorporaties, en zal op deze manier een duidelijker beeld van de sector geven.

Om dit onderzoek uit te voeren zal gebruik worden gemaakt van verschillende literatuur over prestaties en organisaties. Zo zal er een aanvulling gemaakt kunnen worden op de literatuur van Heemskerk (2013) over wat voor factoren van invloed zijn op de prestaties van woningcorporaties, met een focus op huurderstevredenheid.

Het onderzoek dat uitgevoerd zal worden zal tevens gebruik maken van het onderzoek waar Van der Kuij (2016) mee bezig is, welke een onderzoek naar veranderingen binnen organisaties betreft. Waar Van der Kuij (2016) een diepgaand onderzoek doet naar de veranderingen binnen organisaties, zal dit onderzoek terug redeneren vanuit de geleverde prestaties van de corporaties en zoeken naar de achterliggende organisatorische aspecten die zijn veranderd in de afgelopen tijd om deze prestaties op huurderstevredenheid te behalen.

Daarnaast zal het een toevoeging zijn aan de literatuur door een basis leggen voor verdere, verdiepende onderzoeken. Waar dit onderzoek een exploratief karakter heeft, en richtinggevend conclusies zal trekken, kunnen andere onderzoekers dit rapport als basis gebruiken om zich verder te verdiepen in de uitspraken die gedaan zullen worden in dit onderzoek.

1.6. Afbakening

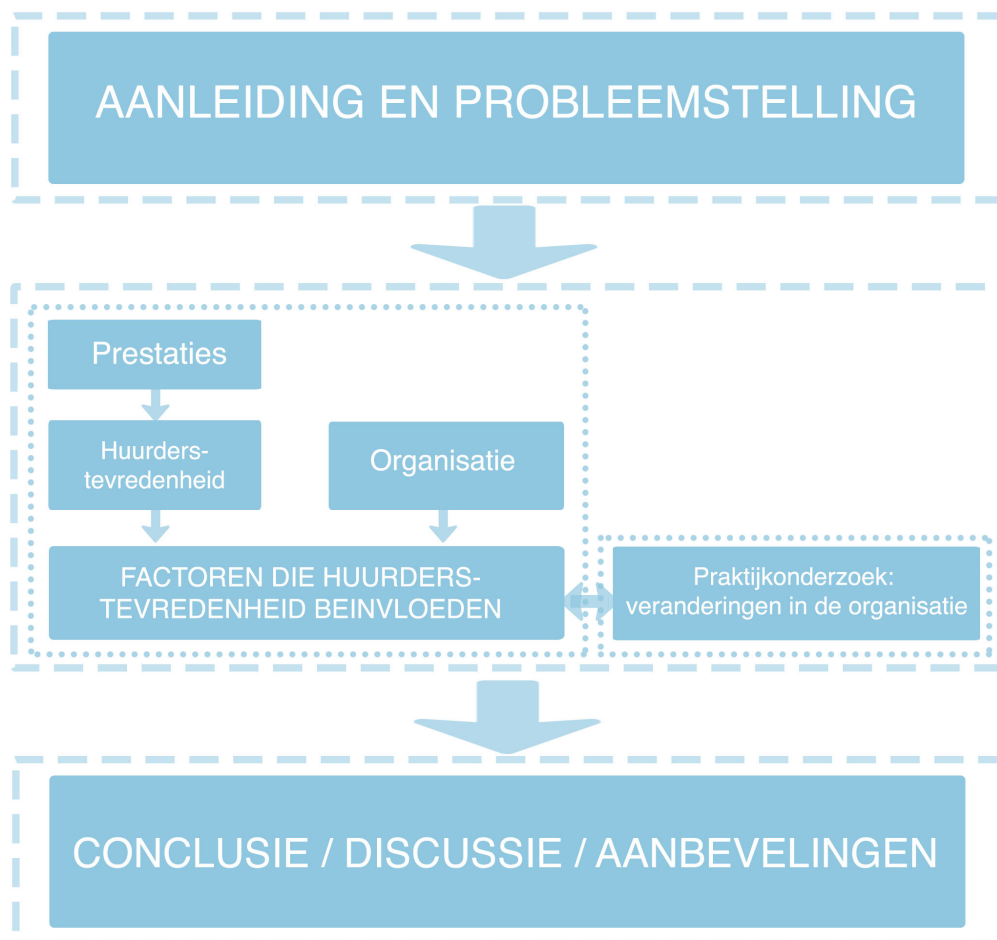
Het onderzoek naar de ontwikkelingen binnen de woningcorporaties zal worden afgebakend binnen de kaders van de organisatorische aspecten van de organisatie. Aan de hand van deze organisatieaspecten zal worden onderzocht welke organisatorische veranderingen ten grondslag hebben gelegen voor de voor- of achteruitgang van de huurderstevredenheid. De organisatorische aspecten zullen geanalyseerd worden aan de hand van een gekozen organisatiemodel, om op deze manier de organisatie zo compleet mogelijk te analyseren op huurderstevredenheid.

1.7. Doel en karakter van het onderzoek

Het onderzoek heeft als doel om in beeld te brengen welke veranderingen in organisatieaspecten binnen de woningcorporaties tot een verbetering van huurderstevredenheid kunnen leiden. Op deze manier kunnen woningcorporaties een beeld krijgen in welke richting ze binnen de organisatie moeten kijken wanneer ze hun huurderstevredenheid willen verbeteren. Tevens is het het doel om een basis te leggen voor verdere, verdiepende onderzoeken naar dit onderwerp, gezien er relatief weinig bekend is over welke organisatieveranderingen impact hebben op de huurderstevredenheid van

woningcorporaties. Het onderzoek heeft daarom ook een exploratief karakter. Essentiele kenmerken van exploratieve onderzoeken zijn dat door middel van dit soort onderzoeken getracht wordt meer inzicht te verkrijgen op een bepaald onderwerp en een grondslag te leggen voor eventueel verdere verdiepende onderzoeken. Deze kenmerken sluiten dan ook goed aan op het gestelde doel voor dit onderzoek. Het onderzoek is hierbij uitgevoerd als *'Sensitizing Concepts'*. *Sensitizing concepts* zijn uitgangspunten die richtlijnen geven voor hoe een onderzoeker het onderwerp zou kunnen benaderen en de data zou kunnen bestuderen (Blumer, 1954). Deze *sensitizing concepts* kunnen volgens Blumer (1954) en Bowen (2006) getest, verbeterd of aangescherpt worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om richtlijnen te geven waarnaar gekeken kan worden binnen een organisatie wanneer deze de huurderstevredenheid zou willen verbeteren. Ook is het het doel om een basis te leggen voor een volgende onderzoeker, die dieper op het onderzoek in zou kunnen gaan om de resultaten te testen, verbeteren of aan te scherpen.

Het onderzoek zal dan ook worden uitgevoerd door middel van een kwalitatief onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van een literatuurstudie en een praktijkonderzoek.

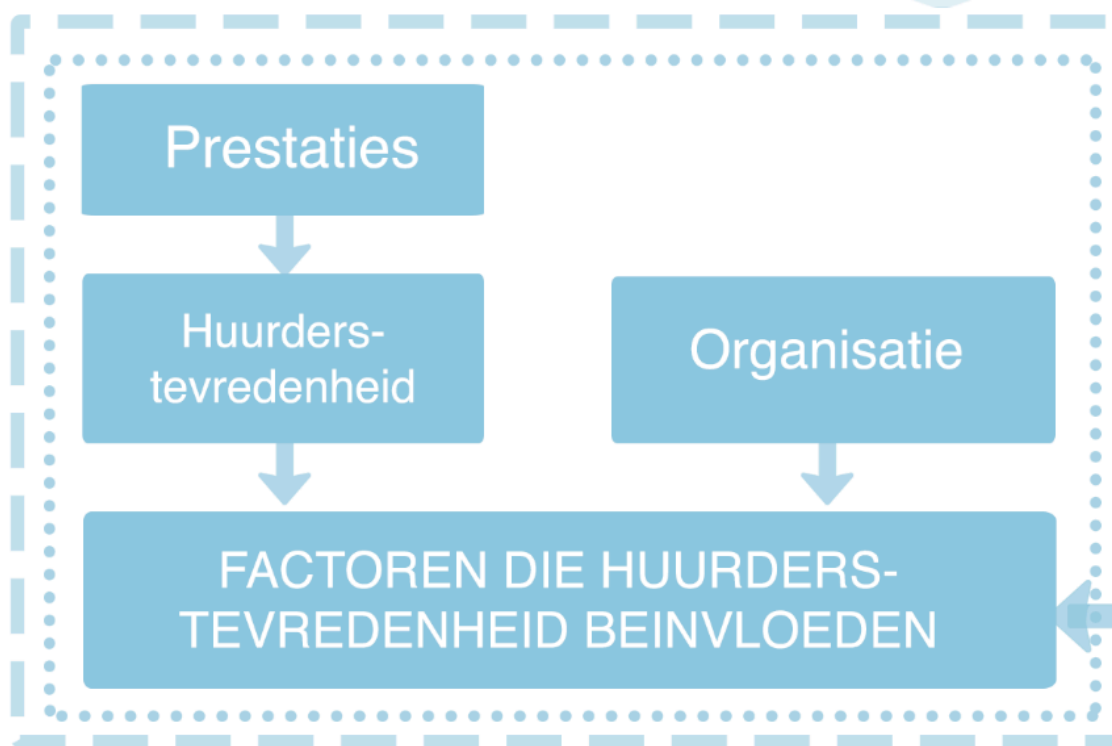


Figuur 2. Leeswijzer. Eigen illustratie.

2. THEORETISCH KADER

Om in beeld te brengen welke veranderingen in de organisatieaspecten binnen woningcorporaties tot een verbetering van huurderstevredenheid hebben geleid, behandelt dit deel van het onderzoek eerst de manieren waarop huurderstevredenheid beïnvloed kan worden. Dit is gedaan aan de hand van een literatuuronderzoek, waarbij de volgende vier deelvragen per paragraaf worden behandeld:

1. *Wat voor prestaties moeten woningcorporaties leveren en aan welke prestatievelden moeten ze voldoen?*
2. *Wat is huurderstevredenheid en welke factoren hebben een invloed op de waardering ervan?*
3. *Wat zijn organisaties en hoe kan de organisatie van een woningcorporatie geanalyseerd worden?*
4. *Hoe kan de organisatie van de woningcorporatie de huurderstevredenheid beïnvloeden?*



Figuur 3. Leeswijzer literatuuronderzoek

Paragraaf 1 gaat in op de prestaties van woningcorporaties en het belang van huurderstevredenheid hierbij. Vervolgens wordt ingegaan op de definitie van huurderstevredenheid en de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. De derde paragraaf behandelt de definitie van een organisatie en het geselecteerde organisatiemodel voor het praktijkonderzoek. Daarna wordt ingegaan op de factoren die vanuit de organisatie beïnvloed kunnen worden om uiteindelijk de huurderstevredenheid te beïnvloeden. Tot slot worden de behandelde aspecten in dit hoofdstuk samengevoegd tot een raamwerk waarmee de resultaten van het praktijkonderzoek zullen worden behandeld in hoofdstuk 4.

2.1. Prestaties woningcorporaties

Huurderstevredenheid is een onderdeel van meerdere prestatievelden waar de corporaties rekening mee moeten houden en aan moeten voldoen. Dit hoofdstuk zal beginnen met het beantwoorden van de eerste deelvraag “*Wat voor prestaties moeten woningcorporaties leveren en aan welke prestatievelden moeten ze voldoen?*”. Hierbij wordt begonnen met het definiëren van prestaties voor

woningcorporaties waarna wordt ingegaan op de prestatievelden waar de corporaties aan moeten voldoen, welke na een lange discussie tot stand zijn gekomen.

2.1.1. Definitie prestaties

De term 'prestaties' kan niet eenduidig gedefinieerd worden, gezien het een breed begrip is waarvan de definitie per context verandert en veel verschillende aspecten kent (Lebas, 1995; Heemskerk, 2013; Otley, 1999). Drucker (2004 via Heemskerk 2013) stelt dat prestaties *“de enige reden zijn waarom organisaties bestaan hebben, de enige reden waarom we de macht en het gezag dat ze eisen tolereren. Concreet betekent dit dat we moeten weten wat prestaties inhouden voor een bepaalde institutie”*. Ook uit deze stelling van Drucker blijkt dat prestaties per organisatie verschillend kunnen zijn en niet voor elke organisatie eenduidig te definiëren zijn. Om in kaart te brengen wat voor prestaties van belang zijn voor woningcorporaties en wat ze inhouden, is het van belang om te weten wat de taken van corporaties zijn en hoe deze taken getoetst worden.

Volgens Gruis (2012) zijn er op abstract niveau twee kerntaken te onderscheiden voor woningcorporaties:

- De corporatie als huisvester van mensen die moeilijk op eigen kracht in woonruimte kunnen voorzien, met name vanwege hun lagere inkomen
- De corporatie als instituut dat bestaat om marktimperfecties en ongewenste effecten van marktwerking tegen te gaan.

Deze taken kunnen erg breed worden opgevat, waardoor de opvattingen van de kerntaken van woningcorporaties onderling van elkaar verschillen. De nieuwe Woningwet 2015 vernauwt deze opvattingen door samengevat de kerntaken te definiëren als *“het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen of aan mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden. In het verlengde hiervan mogen ze specifiek omschreven maatschappelijk vastgoed en bepaalde diensten voor leefbaarheid als 'diensten van algemeen economisch belang' (DAEB) verrichten.”* (Rijksoverheid, 2015). Daarnaast mogen de woningcorporaties ook voorzieningen aanbrengen aan de woningen die een bijdrage zullen leveren aan de duurzaamheid van de woning. Deze kerntaken vallen onder de maatschappelijke prestaties van de corporaties. De maatschappelijke prestaties zijn echter niet de enige soort prestaties waar corporaties mee te maken hebben. Het toezicht op de woningcorporaties door Autoriteit Woningcorporaties (Aw) (voorheen het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)) beoordeelt naast de maatschappelijke taken namelijk ook de financiële mogelijkheden en uitgaven van de woningcorporaties waarbij het van belang is dat de corporaties hun vermogen verantwoord inzetten voor hun doelgroep. Er lijkt gekeken te worden naar de financiële prestaties van de corporaties vanuit het kader van de maatschappelijke prestaties die de woningcorporaties geacht worden te leveren.

De bovenstaande en eerder beschreven vernauwing in de kerntaken van de corporaties is niet zomaar tot stand gekomen. Er is een lange discussie aan voorafgegaan. Zo waren met de Woningwet in 1901 de kerntaken van de corporaties al beperkt en konden particuliere organisaties voor het algemeen belang bouwen met overheidsgeld, waarbij algemeen belang werd gedefinieerd als *“het uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn”* (Snuverink, 2006). In 1990 werd vervolgens een commissie ingesteld waarbij werd voorgesteld om de corporaties zelfstandiger te maken en ze een brede taakstelling te geven.

Deze verzelfstandiging van de corporaties zette zich voort en maakte de loskoppeling van de banden van de woningcorporaties met de overheid harder door middel van de invoering van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) in 1993. De Bruteringswet in 1995 zorgde er uiteindelijk voor dat de financiële banden definitief werden doorgesneden (Snuverink, 2006).

De invoering van het BBSH was tevens ook een aanzet tot de verbreding van de taken van de corporaties. Zo mochten ze naast het bouwen, beheren en verdelen van de woningen, nu ook andere

taken uitvoeren welke in het belang stonden van de volkshuisvesting. Wel moesten ze deze taken verantwoorden binnen de verantwoordingsvelden die werden opgesteld. Deze verantwoordingsvelden, welke door de jaren heen zijn aangevuld, bestonden uiteindelijk uit (Algemene Rekenkamer, 2014):

- De kwaliteit van de woningen
- Verhuur van de woningen
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer
- Financiële continuïteit
- Leefbaarheid
- Wonen en zorg

Er was echter nauwelijks toezicht op de corporaties en de verantwoordingsvelden waren zodanig algemeen gedefinieerd en niet scherp afgebakend, dat de corporaties zelf afwegingen moesten maken en verantwoording gingen afleggen (De Jong, 2013). Hierdoor konden de corporaties deze verantwoordingsvelden dan ook zelf invullen, waarbij al snel de randen van de regelgeving werden opgezocht. Zo breidden ze hun dienstverlening aan de bewoners uit onder het mom van leefbaarheid (De Jong, 2013). Hierdoor bloeide echter discussie op, omdat de corporaties minder aandacht gaven aan het huisvesten van hun doelgroep en zich voornamelijk gingen richten op de leefbaarheid. Dit leidde in 2003 uiteindelijk tot pogingen om de prestatievelden van de corporaties beter af te bakenen en een duidelijkere positie vast te stellen voor de woningcorporaties binnen de maatschappelijke kringen (Snuverink, 2006). De jaren erop verbreedden de activiteiten van woningcorporaties zich echter meer (VTW, 2013). Hiermee gepaard kwamen incidenten naar boven, welke ontstonden uit financieel wanbeheer en bestuurlijk falen waarbij een aantal woningcorporaties onacceptabele financiële risico's hadden genomen bij commerciële projecten (Rijksoverheid, 2015). Dit resulteerde in onderzoeken naar de woningcorporaties, resulterend in een zeer kritisch rapport. Een verduidelijking van de taken van de corporaties werden daarmee ook een vereiste om verdere incidenten te voorkomen.

Uiteindelijk komt dan in 2015 definitief de nieuwe Woningwet uit, wat tot de afschaffing van het BBSH en tot de terugkeer naar de kerntaken van de woningcorporaties leidt. Hierbij mag er maar beperkt geïnvesteerd worden in de leefbaarheid en moeten deze investeringen aan bepaalde voorwaarden voldoen. Zo moet de bijdrage aan de leefbaarheid een onderdeel zijn van de prestatieafspraken die de corporatie heeft gemaakt met de gemeente en de bewonersorganisaties en mag er maar een beperkt budget voor geïnvesteerd worden. Daarnaast mogen deze investeringen in de leefbaarheid alleen gedaan worden voor in de directe nabijheid van de woningen die de corporaties bezitten. Deze bijdrages worden door het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) onderverdeeld in drie categorieën (Platform31, n.d.):

1. Woonmaatschappelijk werk
2. Aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur
3. Projecten ter bevordering van een schone, veilige leefomgeving zonder overlast

Deze beperkingen voor de investeringen in de leefbaarheid brengen gevolgen met zich mee. Dat de corporaties nu niet meer zoveel mogen investeren in de leefbaarheid als voorheen, wordt ook opgemerkt door de huurders. Waar de corporaties bepaalde activiteiten organiseerden of meer deden voor de huurder dan noodzakelijk was, moeten ze zich nu beperken daarin. Doordat de huurders een zodanige dienstverlening gewend waren, zullen ze nu minder tevreden zijn wanneer de corporaties zich terugtrekken van het uitvoeren van bepaalde extra werkzaamheden of het organiseren van extra activiteiten (Conway & Knox, 2007).

Omdat de corporaties bepaalde activiteiten niet zelf meer mogen organiseren, maar de bewoners deze zelf moeten organiseren, heeft dit mogelijke gevolgen voor bepaalde wijken. Met name de wijken met bewoners die minder snel initiatief tonen om activiteiten te organiseren, zullen dit dan ook minder snel doen. Een gevolg hiervan is dat de buurtbewoners minder snel een band met elkaar creëren. De bewoners zijn dan minder betrokken met elkaar en met de wijk. Dit heeft een effect op onder andere

de tevredenheid van de huurders. Uit onderzoek (Huygen & Meere, 2008) blijkt namelijk dat in buurten waar de bewoners meer betrokken zijn met elkaar, de huurders meer tevreden zijn met de woonomgeving. Uit het onderzoek van KWH (2015; 2016) blijkt ook dat de kwaliteit van de woonomgeving een invloed heeft op de huurderstevredenheid.

Om de beperkingen in de investeringen voor de leefbaarheid enigszins te compenseren, is het tevreden houden van de huurders van groot belang voor de woningcorporaties. Als de huurders namelijk tevreden zijn over de dienstverlening van de corporatie, zullen ze toleranter zijn voor bijvoorbeeld overlast in de buurt (KWH, 2016), waardoor het niet direct wordt afgeschoven op een slechte kwaliteit leefbaarheid in de buurt. Daarnaast blijkt uit onderzoek (ICSB, 2011) dat het vijf tot zes keer waarschijnlijker is dat een huurder enthousiast zal zijn over zijn/haar woning wanneer hij/zij enthousiast is over de dienstverlening. Het tevreden houden van de huurders over de dienstverlening heeft op deze manier niet alleen effect op de beoordeling van de dienstverlening zelf, maar ook op de beoordeling van de tevredenheid over de woonomgeving en de woning.

Samenvattend kunnen de prestaties die de corporaties moeten leveren niet eenduidig gedefinieerd worden. Wel zijn er taken op basis waarvan de corporaties getoetst worden voor hun geleverde prestaties. Deze taken worden, dankzij de invoering van de Woningwet 2015, omschreven als de kerntaken waar corporaties aan moeten voldoen. Deze kerntaken omvatten het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met onder andere een laag inkomen. Naast deze kerntaken mogen de corporaties tevens ook beperkte investeringen doen in de leefbaarheid van de wijken waar ze woningbezit hebben. Deze taken zijn, in het licht van de jaren ervoor, sterk vernaauwd voor de corporaties. Waar de corporaties voorheen een brede taakstelling hadden en onbeperkt konden investeren in de leefbaarheid, is dat nu niet meer het geval. Deze beperking heeft tevens een effect op de tevredenheid van de huurders, doordat ze minder dienstverlening krijgen dan voorheen het geval was, omdat de corporaties geen extra werkzaamheden of activiteiten meer mogen doen. Om de beperkingen in leefbaarheid enigszins te compenseren, is het van belang voor de corporaties om hun huurders toch tevreden te houden, omdat een tevreden huurder toleranter is in een minder leefbare buurt dan een ontevreden huurder (KWH, 2016).

De prestaties die corporaties moeten leveren, waar onder andere huurderstevredenheid deel van uitmaken, zijn op verschillende manieren te meten. De volgende sub paragraaf zal ingaan op die soorten prestatiemetingen waarbij huurderstevredenheid een onderdeel van de metingen zijn.

2.1.2. Soorten prestatiemetingen

Er zijn al verschillende instanties geweest die hun eigen methode hebben opgezet om de prestaties van woningcorporaties te meten. Deze methodes zijn zowel gericht op alleen de financiële prestaties, als op alleen de maatschappelijke prestatie als op zowel financiële als maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Deze sub paragraaf behandelt de meetmethodes waar de huurderstevredenheid een onderdeel is van de meting.

Visitaties

Visitaties zijn een manier van prestatiemeting die door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) worden uitgevoerd. Dit visitatiestelsel is een gezamenlijk initiatief van Aedes, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), de Nederlandse Woonbond, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) (SVWN, n.d.). Sinds 2015 is het verplicht voor alle woningcorporaties om zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Deze visitaties hebben als doel om de maatschappelijke prestaties van de corporaties in kaart te brengen, zodat de corporaties hun prestaties kunnen verbeteren op basis van de resultaten (Aedes, n.d.)a. De visitaties worden uitgevoerd aan de hand van de Visitatiemethodiek dat is opgesteld door SVWN, waarbij de prestaties inzichtelijk worden gemaakt op basis van de volgende onderwerpen:

- Presteren naar opgaven en ambities

Met de opgaven wordt verwezen naar de maatschappelijke prestaties van de woningcorporatie over de vier afgelopen jaren in het licht van de vastgestelde opgaven voor de corporatie. Deze opgaven worden vastgesteld op basis van de volgende zes prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen
- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- (Des-) investeringen in vastgoed
- Kwaliteit van wijken en buurten
- Overige/andere prestaties

De ambities verwijzen naar de ambities die zijn geformuleerd door de corporatie. Er wordt hierbij gekeken tot in hoeverre de ambities gemotiveerd en verantwoord zijn en of deze ook daadwerkelijk aansluiten op de vastgestelde opgaven (SVWN, n.d.)a.

- Presteren volgens belanghebbenden

Hierbij wordt gekeken naar de inbreng van belanghebbenden zoals de gemeenten, de huurdersverenigingen en andere belanghebbenden (Bakker, Kromhout & Zeelenberg, 2016). Deze belanghebbenden geven de corporaties hun oordeel over de mate van tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Ook kunnen de belanghebbenden hierbij aangeven wat zij vinden dat de corporatie zou kunnen verbeteren (SVWN, n.d.)a.

- Presteren naar vermogen

Dit onderwerp richt zich op de kwestie tot in hoeverre de corporatie optimaal gebruikt maakt van haar financiële mogelijkheden voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Ook wordt gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële middelen inzet op een verantwoorde manier zonder het voortbestaan van de corporatie op het spel te zetten. De commissie beoordeelt de corporatie vervolgens op basis van de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de vermogensinzet (SVWN, n.d.)a.

- Governance

Bij dit onderdeel wordt gekeken naar de mate waarin de kwaliteit van de besturing, het toezicht en de externe legitimatie goed maatschappelijk presterend geborgd zijn. Hierbij vormt de commissie zich een oordeel over de besturing, het intern toezicht en de externe legitimering en verantwoording van de corporatie. De laatste twee punten worden beoordeeld op basis van onder andere de mate waarin de governance is verankerd in de organisatie en tot in hoeverre de corporatie hiervan leert en ernaar handelt (SVWN, n.d.)a.

De data wordt verkregen door documenten te onderzoeken en te spreken met de mensen uit de gevisiteerde organisatie zelf, met belanghebbende partijen en met de raad van commissarissen.

Aedes Benchmark

De Aedes Benchmark is opgericht in 2014 en toetst de prestaties van de woningcorporaties aan de hand van een vijftal prestatievelden, waarna het uiteindelijk concrete data levert over de totale prestatie en de positie van de woningcorporatie ten opzichte van andere vergelijkbare woningcorporaties. Deze prestatievelden beslaan zowel de maatschappelijke prestaties als de financiële prestaties van de woningcorporaties. De velden op basis waarvan de corporaties getoetst worden zijn:

- Huurdersoordeel

Dit prestatieveld beoordeelt de dienstverlening van de corporatie aan de huurders. De drie belangrijkste contactmomenten tussen beide partijen functioneren als de drie deelscores

binnen dit veld. Deze bestaan uit de dienstverlening bij het betrekken van een nieuwe woning, de dienstverlening bij reparatieverzoeken en de dienstverlening bij het verlaten van een woning (Aedes, 2016a).

- Bedrijfslasten

Dit zijn de kosten voor de bedrijfsvoering van de corporatie. De kosten die bedrijven opnemen als bedrijfslasten kunnen onderling van elkaar verschillen, waardoor een eenduidige vergelijking met elkaar niet mogelijk zou kunnen zijn. Om dit te voorkomen zijn er een aantal maatregelen genomen in het benchmark. Zo zijn de ruisfactoren geharmoniseerd en zijn de niet-beïnvloedbare bedrijfslasten, welke bestaan uit belastingen en heffingen, ervan afgesplitst, aangezien de corporaties hier geen invloed op hebben. Uiteindelijk blijven dan de 'geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten' over, welke als basis dienen voor de vergelijking van de bedrijfslasten van de corporaties onderling (Aedes, 2016a).

- Onderhoud & verbetering

Dit prestatieveld slaat terug op de 'instandhoudingskosten' van een corporatie. Om een eenduidige interpretatie van deze term te verkrijgen binnen de corporaties, is hier een definitie voor opgesteld welke als volgt luidt: *'het geheel van kosten en uitgaven van onderhoud en woningverbetering voor zover ten minste een deel van het casco (bijvoorbeeld een deel van de gevel) blijft bestaan of wordt hergebruikt'* (Aedes, 2016). De gegevens van dit prestatieveld worden op dezelfde manier verwerkt en geharmoniseerd als bij het onderdeel 'bedrijfslasten' om een eenduidige vergelijking te kunnen maken. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de samenstelling van het bezit van de corporatie waarbij gekeken wordt naar zowel het woningtype als het bouwjaar. Deze factoren worden vermenigvuldigd met referentiebedragen voor de betreffende type woningen, resulterend in een referentiewaarde voor de instandhouding. Door middel van deze waarde kan een instandhoudingsindex worden vastgesteld, door de waarde te relateren aan de instandhoudingskosten van de corporatie zelf. Op deze manier kan een corporatie zijn individuele situatie bepalen door te kijken of hij boven of onder de referentiewaarde voor de eigen corporatie ligt.

- Duurzaamheid

Dit onderdeel beslaat de energiezuinigheid (de Energie-index EI) van de woning en het gemiddelde jaargebruik voor gas van de woningen (het daadwerkelijke warmteverbruik). De EI-scores worden verkregen uit de Sociale Huursector Audit en Evaluatie van Resultaten Energiebesparing (SHAERE) database. Deze score geeft de energetische prestatie van de woningen weer, uitgedrukt in een nauwkeurig getal (Aedes, 2016a). De data van het daadwerkelijk warmteverbruik wordt verkregen uit de data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

- Beschikbaarheid en betaalbaarheid

Dit prestatieveld richt zich op de maatschappelijke prestaties van de corporaties. Zo hebben de corporaties zelf geen invloed op bijvoorbeeld de inkomens van huishoudens. Ze hebben echter wel invloed op de hoogtes van de huurprijzen en de beschikbaarheid van hun aantal woningen. Dit prestatieveld richt zich voornamelijk op het huisvesten van de geschikte doelgroepen. Om de bijdrages van de corporaties hierbij inzichtelijk te maken, zijn drie deelscores opgesteld die rekening houden met zowel de lange termijn beschikbaarheid, als de middellange termijn betaalbaarheid en de korte termijn woningtoewijzing (Aedes, 2016a). Deze deelscores zijn de betaalbaarheid van de woningen van de corporatie voor de bewoners, de hoeveelheid aantal woningen die de corporatie in beheer heeft voor de doelgroepen en de mate waarin de corporaties de betreffende doelgroepen heeft gehuisvest in betaalbare woningen.

De data voor deze prestatievelden worden uit verschillende bronnen gehaald. De data voor het huurdersoordeel worden geleverd door het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). Voor het onderdeel Duurzaamheid wordt gekeken naar de database van Sociale Huursector Audit en Evaluatie van Resultaten Energiebesparing (SHAERE) en naar het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Voor de overige prestatievelden wordt de data gehaald uit de Verantwoordingsinformatie (dVi), wat elk jaar gestuurd wordt naar de Autoriteit woningcorporaties (Aw) (Aedes, n.d.)b.

2.1.3. Keuze meetmethode

Beide meetmethodes hebben zowel hun voor- als nadelen. Doordat de visitaties verplicht zijn voor corporaties om ze elke vier jaar uit te laten voeren, doen alle corporaties hier aan mee. Vandaar dat er bij deze methode data beschikbaar is van alle corporaties. Daarnaast geeft het een uitgebreid inzicht op de behandelde prestaties van de woningcorporaties. Het nadeel van deze methode is de tijdsperiode waarbij de visitaties worden uitgevoerd. Deze worden namelijk om de vier jaar gedaan, waardoor de data niet nauwkeurig is voor elk jaar. Daarnaast zijn de rapporten minder overzichtelijk in dat opzicht dat ze niet in één oogopslag te vergelijken zijn met de rapporten en beoordelingen van de corporaties onderling.

Rondom de methode van de Aedes Benchmark is er ook een discussie gaande. Deze heeft onder andere betrekking tot de vergelijking van de corporaties onderling van de financiële prestatievelden van het benchmark. Zo worden bijvoorbeeld bepaalde kosten geboekt in verkeerde posten, waardoor de uiteindelijke data van de corporaties niet eenduidig te vergelijken meer zijn, doordat dit niet door alle corporaties op dezelfde manier is ingevuld (Van Wilgenburg, 2016). Daarnaast doen hierbij niet alle corporaties aan mee, omdat dit niet verplicht is. Ook is dit benchmark opgericht in 2014, waardoor er, ten tijde dat dit rapport is geschreven, nog alleen data van 3 jaar beschikbaar is. De data, met name betreffende de huurderstevredenheid, is echter veel eenduidiger te vergelijken met elkaar dan met de data van de visitatiemethodiek. Dit, omdat er elk jaar data wordt aangeleverd en omdat de beoordelingen worden gedaan op basis van dezelfde vragen. Voor het selecteren van de corporaties zal dit onderzoek dan ook gebruik maken van de gegevens over huurderstevredenheid van de Aedes Benchmark, doordat deze de corporaties onderling vergelijkbaar maakt. Wel zullen de visitatierapporten van de geselecteerde corporaties gebruikt worden ter ondersteuning van het onderzoek. De huurderstevredenheid blijft, ondanks dat er zo eenduidig mogelijk gemeten wordt, toch een subjectief onderdeel, gezien het beïnvloed kan worden op verschillende manieren. De volgende paragraaf gaat hier dan ook verder op in.

2.2. Huurderstevredenheid

Huurderstevredenheid blijkt, vooral vanwege de invoering van de Woningwet 2015, een belangrijk prestatieveld te zijn voor de woningcorporaties. Deze term kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Dit hoofdstuk zal zich richten op de deelvraag *“Wat is huurderstevredenheid en welke factoren hebben een invloed op de waardering ervan?”* waarbij begonnen zal worden met het definiëren van de term huurderstevredenheid, gevolgd door de factoren die een invloed hebben op de manier waarop de huurder de dienstverlening van de corporatie ervaart en waardeert.

2.2.1. Definitie huurderstevredenheid

Huurderstevredenheid is een term die woningcorporaties gebruiken om de tevredenheid van hun huurders aan te geven. Het wordt gebruikt als een prestatie-indicator voor de dienstverlening van corporaties (Rodgers, 2014).

Tevredenheid is een begrip dat niet eenduidig te definiëren is, gezien het een gemoedstoestand is waarin de desbetreffende persoon niet naar meer verlangt dan wat er is (Encyclo, n.d.). De klanttevredenheid, ofwel de huurderstevredenheid, is dan ook de beoordeling van diensten en producten binnen de wensen en verwachtingen van de klant, ofwel de huurder (Chafia, 2017). Het

verschilt per persoon hoe hij of zij de dienstverlening van de corporatie zal ervaren en daardoor meer of minder tevreden zal zijn doordat elke persoon verschillende wensen en verwachtingen heeft. Chafia (2017) stelt dat de totale klantbeleving van de huurders uit twee deelaspecten bestaan, namelijk 70% uit beïnvloedbare aspecten en 30% lastiger beïnvloedbare aspecten. De lastiger beïnvloedbare aspecten die een invloed hebben op hoe de huurder de dienstverlening van de corporatie ervaart en waardeert kunnen zowel bij de huurder zelf liggen als bij andere externe factoren (KWH, 2016). Deze factoren zijn in dit rapport in twee categorieën gesplitst om uit te werken. Deze categorieën zijn:

- **Factoren bij de huurder**

Doordat iedere huurder uniek is en zijn of haar eigen ideeën en wensen betreffende dienstverlening heeft, is het voor de corporaties belangrijk dat ze hierop in kunnen spelen. Om een genuanceerder beeld te weergeven van de huurders, heeft het KWH (2016) ingezoomd op de cijfers van klantonderzoeken en heeft doelgroepen uitgesplitst. Op deze manier zijn de cijfers op verschillende manieren geanalyseerd. Vier kenmerkende factoren bij de huurder zijn hierbij onderscheiden:

- *Leeftijd*

Binnen deze categorie wordt een onderscheid gemaakt tussen twee groepen, namelijk de huurders met een leeftijd onder de 55 jaar, en de huurders met een leeftijd van 55 jaar en ouder. Dit onderscheid is bewust op deze manier gemaakt doordat er weinig verschillen blijken te zijn in de leeftijdscategorieën onder de 55 jaar. Een andere reden voor deze tweedeling is dat de groep huurders van 55-plus 48% van de huurders van corporaties vertegenwoordigt, en daarmee de grootste groep zijn (KWH, 2016).

De leeftijdscategorie 55-plus lijkt over het algemeen meer tevreden te zijn met de dienstverlening van de corporaties dan de groep onder de 55 jaar.

Zo blijkt uit het onderzoek (KWH, 2016) dat 55-plussers een grotere tevredenheid uiten over het contact met de corporatie. Ze geven hogere cijfers voor de antwoordsnelheid van de corporatie dan de groep onder de 55 jaar. Ook blijkt dat ze de voorkeur geven aan persoonlijk contact, en gebruiken deze contactmomenten dan ook meer dan de online contactmogelijkheden. Wel beoordelen ze de online contactmogelijkheden alsnog hoger dan de leeftijdscategorie onder de 55 jaar. Een belangrijk punt bij de 55-plus categorie is overigens ook dat ze gemak belangrijker vinden dan het verkrijgen van een snel antwoord.

Het grootste verschil in waardering van dienstverlening tussen beide leeftijdscategorieën komt naar voren bij de waardering omtrent het uitvoeren van reparaties. Hierbij becijfert de groep van 55-plus dit thema veel hoger dan de groep onder de 55 jaar. Zowel voor het contact met de corporatie over de reparatie, het datum en tijdstip van uitvoeren en de kwaliteit van de woning worden minimaal een halve punt hoger becijferd door deze groep dan de groep onder de 55 jaar (KWH, 2016).

Een ander aspect dat een opvallend verschil aantoont tussen beide leeftijdscategorieën is de waardering voor de medewerkers en de uitvoering van de werkzaamheden. Doordat 55-plussers vaker tevredener zijn met hun woning, voldoet daarmee het onderhoud dan ook vaker aan de verwachtingen van deze huurders, waardoor ze de dienstverlening op dit aspect dan ook hoger becijferen. Daarnaast valt het op dat 55-plussers meer waarde hechten aan de informatievoorzieningen omtrent het proces dan de uitvoering van de werkzaamheden zelf (KWH, 2016).

Ook bij het zoeken en het betrekken van een woning zijn de 55-plussers over het algemeen meer tevreden dan de huurders onder 55 jaar. Zo zijn ze meer tevreden over de woningkwaliteit, de dienstverlening van de woningcorporatie tijdens het zoeken naar een woning, beschikbare informatie over de woningen die te huur staan, de mate van duidelijkheid in wat voor staat de woning opgeleverd zal worden en de oplevering van de woning zelf. Binnen dit aspect beoordelen de 55-plussers het gemak tijdens het inschrijven voor een woning en het zoeken naar een woning op de website weer lager dan de huurders onder de 55 jaar. Hierbij hechten ze tevens ook veel belang aan het persoonlijke contact (KWH, 2016).

Tot slot zijn de 55-plussers over het algemeen ook meer tevreden over het opzeggen van de huur en de processen omtrent het achterlaten van de woning. Zo zijn ze meer tevreden over de kwaliteit van de woning, de dienstverlening van de medewerker met wie de huurder contact heeft gehad, de dienstverlening van de corporatie tijdens het opzeggen van de huur en het achterlaten van de woning en over de eindinspectie van de woning. Deze groep vindt het tevens vooral belangrijk dat de corporatie de juiste hoeveelheid informatie verschaft over de mogelijkheden betreffende de overname van de woningen. De groep onder de 55 jaar hecht meer belang aan het gemak van het opzeggen van de huur.

Wat beide leeftijdsgroepen even belangrijk vinden, is dat ze weten in welke staat ze de woning moeten opleveren (KWH, 2016).

De algemene tendens dat huurders in een hogere leeftijdscategorie eerder tevreden zijn met hun woning en de dienstverlening, wordt tevens ook ondersteund door Galster (1987). Hij geeft hiervoor als verklaring aan dat huurders die ouder zijn, vaak een lager ambitieniveau hebben maar wel een hoog tolerantieniveau hebben jegens tekortkomingen aan hun woning of aan de geleverde dienstverlening.

- *Gezinssamenstelling*

Uit het onderzoek van KWH (2016) blijkt dat huishoudens met kinderen de dienstverlening van de woningcorporatie op een andere manier waarderen dan de huishoudens zonder kinderen. Omtrent het betrekken van de woning en het opleveren van de woning becijferen de huishoudens met kinderen de dienstverlening lager dan de huishoudens zonder kinderen. Een gedeeltelijke verklaring hiervoor is omdat de huishoudens zonder kinderen voornamelijk ouderen zijn.

Ook hechten de huishoudens met kinderen veel waarde aan duidelijke informatie over hoe ze de woning op moeten leveren en of ze in aanmerking komen voor de woning (KWH, 2016). Deze groep is tevens ook minder tevreden over de eindinspectie van de woning en over de dienstverlening bij onderhoud. Een verklaring voor dit laatste is de aanwezigheid van kinderen. Deze huishoudens ervaren dan namelijk meer overlast dan de huishoudens zonder kinderen (KWH, 2016).

- *Invloed woning en buurt*

Een opvallend aspect is dat er een duidelijk verband lijkt te liggen tussen de tevredenheid van de huurders en de kwaliteit van de woning en de buurt (KWH, 2015; KWH, 2016). Het blijkt uit de onderzoeken namelijk dat een gebrek aan kwaliteit aan de woning of aan de buurt leiden tot een kritische houding van de huurders naar de dienstverlening toe. Ook blijkt dat wanneer de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie goed is, de huurders meer tolerantie tonen en overlast vanuit de buurt of gebreken aan de woning minder snel afgeschoven worden op een gebrekkige dienstverlening van de corporatie. Vice versa blijkt het ook dat wanneer de kwaliteit van de dienstverlening als slecht wordt ervaren, gebreken aan de woning of overlast vanuit de buurt veel sneller geassocieerd worden met de slechte dienstverlening van de corporatie waardoor de corporatie er een negatief imago op overhoudt bij de huurder (KWH, 2016).

De voornaamste oorzaken die worden genoemd voor de ontevredenheid van de huurders zijn: achterstallig onderhoud aan de woning, isolatie en gehorigheid van de woning, gedateerde keukens en/of badkamers en kleine vertrekken of kleine woningen.

- *Verhuisgenegenheid*

Bij de factor verhuisgenegenheid valt op dat de huurders die hebben aangegeven dat ze binnen een jaar zouden willen verhuizen, de dienstverlening van de corporatie over het algemeen lager beoordelen dan huurders zonder verhuisplannen (KWH, 2016). De meest voorkomende redenen voor het willen verhuizen zijn: het hebben van een te kleine woning, niet genoeg comfort, de onderhoudsstaat van de woning en een te hoge huurprijs van de

woning. Ook Dogge (2002) en Dogge & Smeets (2004) (via Appel-Meulenbroek, 2008) ondersteunen dit aspect dat de huurders die meer tevreden zijn over de dienstverlening van de corporatie, sneller geneigd zijn om loyaal te blijven aan de corporatie en minder snel geneigd zijn te verhuizen. Hieruit blijkt dat de verhuisgenegenheid niet alleen een factor is dat bij de huurder zelf ligt, maar tevens ook beïnvloed kan worden vanuit de organisatie door middel van de geleverde dienstverlening.

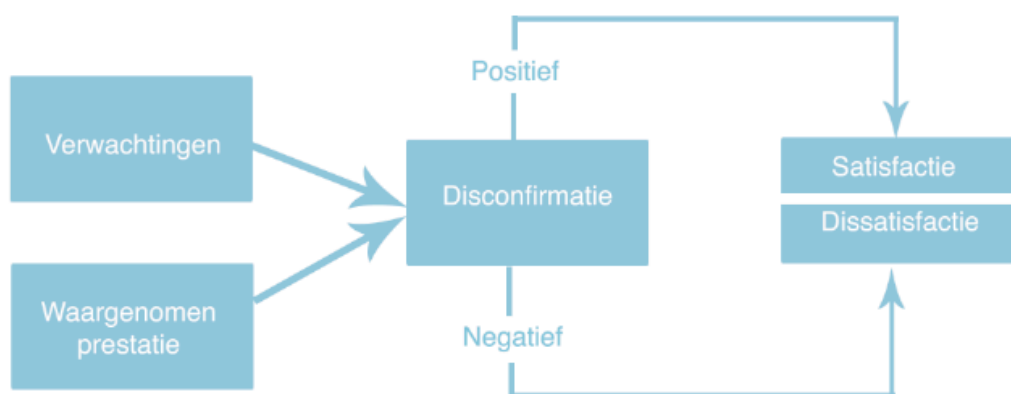
- **Andere factoren**

Er is in het onderzoek van het KWH ook gekeken naar andere factoren die van invloed zijn op waardering van de dienstverlening van de corporaties (KWH, 2016). Hierbij valt op dat de huurders vaker tevreden zijn met de kwaliteit van hun woning als de huur hoger is. Het is echter wel zo dat deze huurders dan ook een hogere verwachting hebben van de dienstverlening.

Andere aspecten die invloed hebben op de waardering van de dienstverlening zijn onder andere het bouwjaar van de woning, het energielabel en de WOZ-waarde. Deze aspecten hebben geen directe, maar een indirecte invloed op de waardering van de dienstverlening. Zo geven deze aspecten de kwaliteit van de woning weer, wat vervolgens leidt tot een invloed op de waardering van de dienstverlening (KWH, 2016).

Een andere belangrijke factor die van invloed is op de huurder voor waardering van de huidige dienstverlening, is de voorgaande ervaring met de dienstverlening van de corporatie of andere corporaties. Uit onder andere onderzoek van Conway & Knox (2007) en Thomassen (1998) blijkt namelijk dat als de huurders een slechte dienstverlening gewend zijn, ze veel sneller tevreden zijn met een iets betere dienstverlening aangezien dat nieuw voor ze is, terwijl een dienstverlening op dat niveau bij een huurder van een andere corporatie weer niet gewaardeerd zou worden.

Ditzelfde geldt ook op het moment dat de wensen en verwachtingen van de huurders hoog zijn. Als de beleving van de dienstverlening dan minder hoog is dan ze hadden verwacht, neigen ze al snel naar een lagere beoordeling van de dienstverlening. Andersom gezien neigen de huurders naar een hogere beoordeling van de dienstverlening op het moment dat hun verwachtingen en wensen laag zijn (Thomassen, 1998; Conway & Knox, 2007; Chafia, 2017). Dit fenomeen wordt ook wel weergegeven in het disconfirmatie model van Oliver (1977; 1980) zoals te zien is in figuur 4.



Figuur 4. Disconfirmatiemodel Oliver. (Eigen illustratie).

Zodra de verwachtingen van de huurder en de waargenomen prestatie van de woningcorporatie samenkomen en er een positieve of negatieve afwijking tussen ontstaat, ontstaat er disconfirmatie. Hierbij houdt de huurder de verwachting als de standaard op basis waarvan hij/zij de prestatie van de corporatie beoordeelt. Zodra de geleverde prestatie lager is dan de verwachting van de huurder, wordt gesproken van een negatieve disconfirmatie resulterend in dissatisfactie. Andersom gezien ontstaat er

weer satisfactie als de geleverde prestatie hoger is dan de verwachtingen van de huurder (Oliver, 1977; 1980).

De verwachtingen van de huurder zijn lastig beïnvloedbare aspecten en liggen aan de houding van de huurders naar de corporatie toe. De corporaties kunnen echter wel een bepaalde invloed uitoefenen op de totale klantervaring van de huurder, waardoor ze de kans op positieve disconfirmatie kunnen verhogen en op die manier de huurder tevreden kunnen stellen. De manieren waarop de corporaties hun invloed kunnen uitoefenen vanuit de organisatie op de huurderstevredenheid komen later in dit hoofdstuk aan bod.

Concluderend is huurderstevredenheid een term die de woningcorporaties gebruiken om de tevredenheid van hun huurders aan te geven. De term tevredenheid kan niet eenduidig gedefinieerd worden, gezien het een begrip is dat per persoon zal verschillen. De totale klantbeleving bestaat voor een deel uit beïnvloedbare als lastig beïnvloedbare aspecten. De lastig beïnvloedbare aspecten die bij de huurder zelf liggen, bestaan onder andere uit leeftijd, gezinssamenstelling, invloed van de woning en/of buurt en de verhuisgenegenheid van de huurder. Andere externe factoren die de tevredenheid van de huurder beïnvloeden zijn onder de kenmerken van de woning, waardoor de tevredenheid indirect beïnvloedt kan worden, of de gewenning aan een slechte dienstverlening. De beïnvloedbare factoren liggen voornamelijk bij bepaalde aspecten van de organisatie van de corporatie zelf. Om deze factoren vanuit de organisatie toe te kunnen lichten, zal de volgende paragraaf eerst de term organisatie afbakenen en een invulling geven aan de aspecten van de organisatie.

2.3. Organisaties

Zoals in de voorgaande paragraaf al is beschreven, zijn er factoren binnen de organisatie die de tevredenheid van de huurder beïnvloeden. Voordat deze factoren besproken worden, richt deze paragraaf zich eerst op de vraag *“Wat zijn organisaties en hoe kan de organisatie van een woningcorporatie geanalyseerd worden?”*. Er wordt begonnen met het definiëren van de term organisatie waarna het geselecteerde organisatiemodel zal worden behandeld waarmee de corporaties geanalyseerd zullen worden in het praktijkonderzoek.

2.3.1. Definitie organisaties

De definitie voor een organisatie kan vanuit verschillende perspectieven benaderd worden. Keuning & Eppink (2012) en Desmidt & Heene (2005) maken een onderscheid in de definitie in drie dimensies, namelijk in:

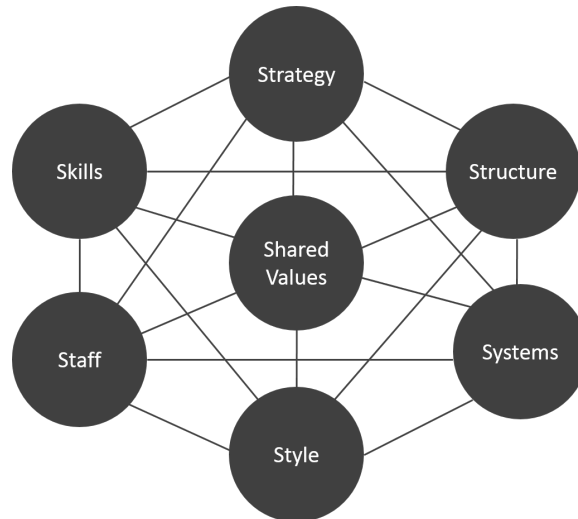
- Institutionele zin: hierbij wordt bedoeld op de hele organisatie, zoals dat men zou spreken over een school of een corporatie als organisatie.
- Instrumentele zin: hierbij wordt bedoeld op de ‘organisatie van de organisatie in institutionele zin’, zoals de structuur of bepaalde elementen of aspecten van de structuur.
- Functionele zin: hierbij wordt bedoeld op de organisatie van een congres of een evenement, waarbij dan de activiteit of het proces van organiseren centraal staat.

Deze drie dimensies van organisatie hangen wel met elkaar samen. Zo geven Keuning & Eppink (2012) aan dat naarmate er een betere organisatie is in functionele zin, dit effect zal hebben op de organisatie in instrumentele zin. Als de organisatie in instrumentele zin dan met succes ingezet wordt om de doelen van de gestelde doelen te behalen, kan dit leiden tot het vestigen van een naam waardoor de organisatie een eigen karakter verkrijgt en in institutionele zin gezien zal worden.

Waterman, Peters & Phillips (1980) omschrijven de organisatie in een soortgelijke lijn als de bovenstaande definities, waarbij ze wel onderscheid maken tussen meerdere aspecten van de organisatie. Zij definiëren de organisatie namelijk als de interactie tussen verschillende factoren, waarbij zowel de ‘harde’ aspecten als de ‘zachte’ aspecten naar voren komen.

Zoals Kor, Wijnen & Weggeman (2007) echter aangeven, is een organisatie geen object dat vastgepakt of gezien zou kunnen worden. Om een organisatie te kunnen analyseren, zijn dan ook

organisatiemodellen opgesteld. Deze modellen hebben als doel om een vereenvoudigde weergave van de organisatie weer te geven en het mogelijk te maken deze te analyseren. Een van die modellen is het 7S-model van McKinsey, opgericht door Waterman et al. (1980). Aan de hand van dit model worden onder andere de prestaties van een organisatie geanalyseerd. Het model onderscheidt zeven organisatieaspecten welke allen afhankelijk van elkaar zijn en elkaar horen te ondersteunen en versterken zodat het zal leiden tot een effectieve en efficiënte organisatie (Gruis, 2010).

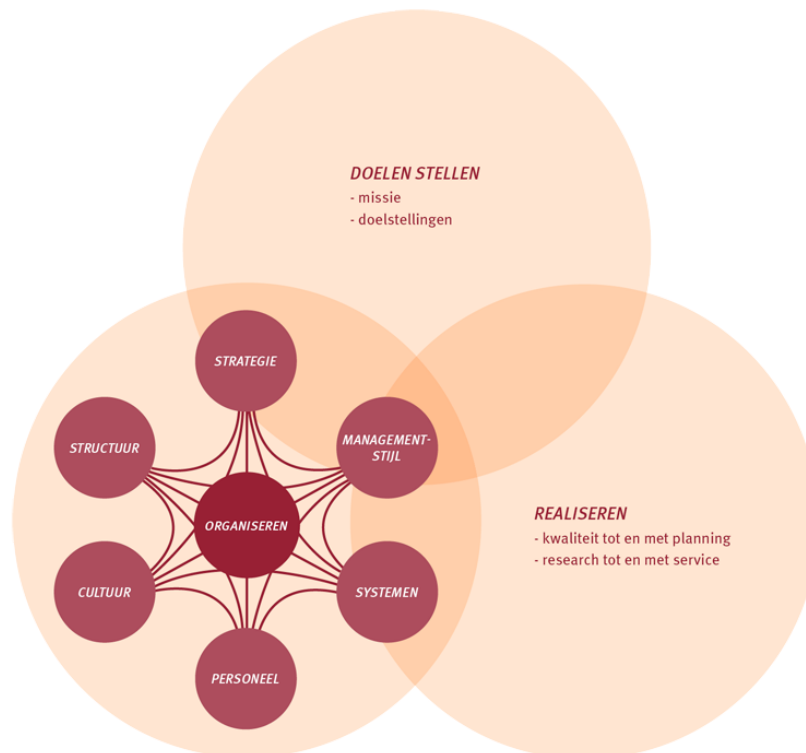


Figuur 5. Het 7S-model. (House of Control, n.d.)

De zeven organisatieaspecten die voorkomen in het model, de zogenaamde S'en, zijn Structure (Structuur), Strategy (Strategie), Systems (Systemen), Style (Stijl), Staff (Personeel), Skills (Vaardigheden) en Superordinate Goals/Shared values (Gedeelde waarden) (Waterman, Peters & Phillips, 1980). Deze organisatieaspecten kunnen vervolgens weer ingedeeld worden in harde en zachte elementen. Onder de harde elementen vallen Structure, Strategy en Systems. Deze harde elementen zijn aspecten die makkelijker te identificeren zijn en op korte termijn veranderd of bijgesteld kunnen worden. De zachte elementen bevatten Style, Staff, Skills en Superordinate Goals/Shared values. Deze elementen zijn moeilijker te identificeren en kunnen vaak alleen op de langere termijn worden veranderd of bijgesteld (Gruis, 2010).

Weggeman, Wijnen & Kor (1985) hebben dit model verder uitgewerkt naar het ESH-model waar in dit onderzoek gebruik van gemaakt zal worden. Dit ESH-model is een afgeleide van het 7S model van McKinsey en is onderdeel van het DOR-model dat is geïntroduceerd door Weggeman et al. (1985). Het DOR-model bestaat uit drie hoofdcomponenten, welke allen in verbinding met elkaar staan. Deze componenten bestaan uit 'Doelen formuleren', 'Organiseren' en 'Realiseren'. Onder de component 'Doelen formuleren' vallen de doelen, de visie en de missie van de organisatie. De component 'Organiseren' omslaat de inrichting van de organisatie. Deze inrichting wordt in het DOR-model weergegeven door middel van de aspecten het ESH-model (zie figuur 6). Ten slotte is er de component 'Realiseren', welke de uit te voeren diensten van de organisatie omvat (Weggeman et al., 1985).

Om de organisaties te bestuderen in dit onderzoek, wordt gebruik gemaakt van het aspect visie en de aspecten van het ESH-model. Dit model staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. Het Evenwicht geeft aan dat elk element binnen het model even belangrijk is. Hierbij hoort elk element dan ook op een gelijkwaardige manier behandeld te worden. De Samenhang geeft de invloeden van de elementen op elkaar weer. Elk element binnen het ESH hangt namelijk met elkaar samen. Hierbij zal of kan een verandering bij één element tot gevolg hebben, dat er ook een verandering optreedt bij alle andere elementen. Tenslotte is er de Heterogeniteit. Dit aspect van het ESH-model geeft aan dat het model betrekking heeft op zowel de formele als de informele aspecten van de organisatie (Weggeman et al., 1985).



Figuur 6. DOR-model. (Gudde, n.d.)

Het verschil tussen het 7S model en het ESH-model ligt in de definities van de organisatieaspecten. De aspecten 'Systems', 'Strategy' en 'Structure' blijven vrijwel hun zelfde definities behouden. De definities van de andere aspecten worden echter gewijzigd. Zo wordt 'Style' van het 7S model gesplitst in twee afzonderlijke aspecten, namelijk in 'managementstijl' en in 'cultuur'. Waar 'Style' bij het 7S twee definities heeft, wordt het in het ESH gesplitst in twee aspecten. Daarnaast is volgens Kor (2007) het aspect 'Skills' geen proces, zoals beschreven wordt bij het 7S, maar is het een resultante van het organiseren en het realiseren.

Als laatst komen ook de 'Superordinate goals/Shared Values' aan bod, waarbij deze de waarden van de samenleving betreffen. Volgens Kor (2007) zijn dit echter gegevens waar de betreffende organisatie rekening mee zou moeten houden, wat eerder zou vallen onder het aspect 'Cultuur'.

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van dit ESH-model om de organisatie van de corporaties te analyseren. De organisatieaspecten binnen dit model worden in de volgende paragraaf uitgewerkt zodat een duidelijk beeld ontstaat van wat deze aspecten inhouden en in welke context ze gebruikt worden in het onderzoek.

2.3.2. Organisatieaspecten ESH

De elementen worden omschreven als:

Visie:

De visie van een organisatie kan volgens Dreimüller (in Van der Kuij, 2014) worden geformuleerd in een missie als een korte en kernachtige zin. Hierbij is het de bedoeling dat de visie en de missie dan een antwoord geven op de vragen waarom een organisatie doet hij wat hij doet, wat de organisatie vindt dat hij moet doen, waar de organisatie iets moet doen en voor wie de organisatie doet wat hij doet (Van der Kuij, 2014).

De uiteindelijke definitie voor visie die gebruikt zal worden binnen dit model en binnen dit onderzoek zal dan ook zijn:

De manier waarop de corporatie van plan is om de vooraf gestelde doelen te behalen.

Strategie:

Strategie kent veel definities (Gruis, 2010). Zo onderscheidt Mintzberg (1987) vijf richtingen van strategie, namelijk strategie als:

- Plan: bewuste voornemens voor het uitvoeren van een actie, richtlijnen (of een set van richtlijnen) om met een bepaalde situatie om te kunnen gaan. Hier sluit ook de definitie van Glueck (in Gruis, 2010) zich bij aan.
- Een zet (*ploy*): een manoeuvre om de concurrent te slim af te zijn
- Patroon: het actiepatroon dat ontstaat door het doen en laten van de organisatie gedurende een langere periode. Hier sluit ook de definitie van Quinn (in Gruis, 2010) zich bij aan.
- Positie: Het positioneren van de organisatie in de markt door middel van verschillende activiteiten die de organisatie uitvoert. Hier sluit ook de definitie van Porter (in Gruis, 2010) zich bij aan.
- Perspectief: waarbij de strategie niet bestaat uit een vooraf gekozen positie, maar uit de manier waarop men naar bepaalde dingen kijkt en opvat.

Weggeman et al. (1985) nemen in hun ESH-model de definitie van strategie als plan en als actiepatroon aan, welke tevens ook aansluit bij de definities van strategie in het 7S-model van McKinsey. Hierbij geven Weggeman et al. (1985) aan dat het belangrijkste kenmerk van de strategie is *“dat die impliciet of expliciet een ‘commitment’ tot actie betekenen. Door te kiezen uit de vele alternatieven die de organisatie ter beschikking staan om haar doelen te realiseren en het zich binden aan één keuze, ontstaat er actie.”*

De uiteindelijke definitie voor strategie die gebruikt zal worden binnen dit model en binnen dit onderzoek zal dan ook zijn:

De acties die uitgevoerd zullen worden om de vooraf gestelde doelen te behalen.

Structuur:

Mintzberg (1979; 1987) beschrijft structuur als de totaalsom van de manieren waarop het werk binnen de organisatie is verdeeld in afzonderlijke taken en de manier waarop deze taken dan gecoördineerd en uitgevoerd worden.

Waterman et al. (1980) en Weggeman et al. (1985) gebruiken in hun modellen ook een soortgelijke definitie als die van Mintzberg, waarbij Weggeman et al. (1985) tevens een onderscheid maken in drie soorten structuur die elk tegelijkertijd voorkomen in een organisatie:

- De hiërarchische structuur: hierbij gaat het om de formele gezagsverhoudingen binnen de organisatie. De taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.
- De informele structuur: hierbij gaat het om de onderlinge communicatie binnen de organisatie en hoe de machtsverhoudingen in feite liggen.
- De werkstructuur: hierbij gaat het om de formele samenhang tussen de verschillende afdelingen binnen de organisatie.

De uiteindelijke definitie voor structuur die gebruikt zal worden binnen dit model en onderzoek zal dan ook zijn:

De formele en informele taak- en verantwoordelijkheidsverdeling om de activiteiten van de corporatie uit te voeren en de coördinatie en communicatie van de desbetreffende taken en afdelingen.

Systemen:

Besturingssystemen kunnen volgens Anheier (in Gruis, 2010) worden omschreven als het systeem waarmee de organisaties worden gestuurd en gecontroleerd. Volgens De Bruijn & Ten Heuvel (in Gruis, 2010) en volgens Weggeman et al. (1985) kunnen systemen onderscheiden worden vanuit twee invalshoeken, namelijk als hiërarchisch of functioneel.

Met de hiërarchische invalshoek wordt bedoeld op bijvoorbeeld de beleidsregels en wetten. De functionele invalshoek richt zich op de zoals contracten, incentives, personen en communicatieve instrumenten.

Weggeman et al. (1985) vatten systemen samen als hetgeen dat gericht is op beheersing. Hierbij plaatsen ze beheersing in de context van het proces van normstelling, toetsing en bijsturing van activiteiten, planning en resultaten om de gestelde doelen van de organisatie te behalen. Hierbij zouden beslissingen moeten worden genomen welke ertoe moeten leiden dat het personeel zodanig gemotiveerd blijft dat ze prestaties zullen leveren in de richting van de gestelde doelen van de organisatie. Het wordt door Kok (in Weggeman et al., 1985) dan ook samengevat als 'het geheel van mensen, middelen en procedures dat nodig is om dat te bereiken'.

De uiteindelijke definitie voor systemen die gebruikt zal worden binnen dit model en onderzoek zal dan ook zijn:

De formele en informele regels en procedures die ervoor zorgen dat de organisatie blijft functioneren.

Cultuur:

Bij dit aspect is er een verschil tussen het 7S-model van McKinsey en het ESH-model van Weggeman et al. Bij het 7S-model wordt cultuur namelijk ondergebracht bij het aspect 'Stijl', samen met managementstijl. Het ESH-model maakt echter een onderscheid tussen deze twee begrippen en zet ze neer als twee afzonderlijke aspecten.

Het begrip cultuur kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Zo definiëren Kor et al. (2007) het als de *'aanwezigheid van bepaalde fundamentele waarden in de onderneming'*.

Hofstede & Hofstede (in Kor et al., 2007) beschrijven de organisatiecultuur als de *'collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van andere.'*

Hier sluiten Kotter & Heskett (in Kor et al., 2007) zich bij aan. Tevens geven ze aan dat er twee niveaus zijn binnen de organisatiecultuur, welke van elkaar verschillen in hun weerstand tegen verandering en hun zichtbaarheid. Op het niveau dat de cultuur minder zichtbaar is, verwijst deze volgens hen naar de gedeelde waarden van de mensen in de groep. Deze vorm van cultuur heeft tevens ook de neiging te blijven bestaan, ondanks dat de groepssamenstelling zal wijzigen.

Weggeman et al. (1985) omschrijft de organisatiecultuur dan weer als *'het feitelijke gedrag van de medewerkers van een organisatie dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen.'*

De uiteindelijke definitie voor cultuur die gebruikt zal worden binnen dit model en onderzoek zal dan ook zijn:

De gemeenschappelijke normen en waarden van de organisatie en de mensen binnen de organisatie.

Managementstijl:

Gruis (2010) geeft aan dat managementstijl nauw verwant is aan de cultuur van een organisatie. Hij geeft verder aan dat de managementstijl een van de belangrijke schakels is in het kunnen uitvoeren en het effectief kunnen vormgeven van de strategie en missie van de organisatie. Bij corporaties valt het namelijk op dat de visie en de managementstijl van de bestuurders een grote invloed hebben op de strategische positie die wordt ingenomen door de organisatie.

Weggeman et al. (1985) omschrijven het begrip managen als *'het sturen van een groep mensen, gericht op het realiseren van de doelen van de organisatie met behulp van een op die doelen gebaseerde strategie'*. Binnen deze definitie wordt met sturen een neutraal begrip bedoeld welke kan verschillen van dictatoriaal bevelen geven tot *'management by wandering around'*.

De uiteindelijke definitie voor managementstijl die gebruikt zal worden binnen dit model en onderzoek zal dan ook zijn:

De gedragspatronen die karakteristiek zijn voor de bestuurders en de managers.

Personeel:

Personeel kan gedefinieerd worden vanuit verschillende invalshoeken zoals vanuit individu, per groep, per organisatie of per organisatieontwerpvariabele (Kor et al., 2007). In het organisatie-model wordt gekeken naar het personeel vanuit de zogenaamde zachte kant, namelijk de karakteristieken en vaardigheden van de mensen. Inzicht in de karakteristieken kan worden verkregen via een aantal indicatoren. Deze zijn weergegeven door Weggeman et al. (1985) in twee categorieën, namelijk objectieve en subjectieve actoren:

Indicatoren die objectiever zijn	
Verloop	Verhouding direct-indirect
Absenteïsme	Opleidingsniveau
Leeftijdsopbouw	Organisatiegraad
Man-vrouwverhouding	Interne mobiliteit
Gemiddelde duur dienstverband	Personeelsadvertentie respons
Indicatoren die subjectiever zijn	
Arbeidstevredenheid	Besluitvaardigheid
Motivatie	Intellectuele capaciteit
Energieniveau	Creativiteit
Stressbestendigheid	Vriendelijkheid
Flexibiliteit	Samenwerkingszin
Organisatievermogen	Ondernemingszin

Tabel 1. Indicatoren van karakteristieken personeel

De uiteindelijke definitie voor personeel die gebruikt zal worden binnen dit model en onderzoek zal dan ook zijn:

De vaardigheden en karakteristieken die gesteld worden dat de medewerkers binnen de organisatie bezitten.

Concluderend wordt de term organisatie vanuit verschillende perspectieven benaderd. Zo kunnen drie dimensies van organisaties onderscheiden worden en wordt de organisatie ook beschreven als de interactie tussen verschillende factoren, waarbij zowel de harde als de zachte aspecten naar voren komen. Om de organisatie te bestuderen op haar prestaties, worden van het DOR-model de onderdelen 'Doelen stellen', welke de visie van de organisatie bevat, en 'Organiseren' welke het ESH-model bevat, gebruikt. Hierbij is het ESH-model tevens een afgeleide van het 7S-model. Dit model maakt een onderscheid in zes verschillende organisatieaspecten, die gezamenlijk een beeld geven van de hele organisatie en waarvan alle aspecten met elkaar in samenhang zijn.

Met de gebruikte onderdelen van het DOR-model wordt per aspect gekeken naar welke aspecten binnen de organisatie invloed hebben op de huurderstevredenheid. Zoals aangegeven in paragraaf 2.2.1., liggen de beïnvloedbare factoren (70%), welke een invloed hebben op de beleving van huurderstevredenheid, voornamelijk bij de corporatie zelf. Onderzoek heeft een aantal van deze factoren die invloed hebben op de huurderstevredenheid vanuit de corporatie al uitgelicht, welke in de volgende paragraaf besproken worden.

2.4. Invloed van de organisatie op huurderstevredenheid

Zoals eerder beschreven heeft de corporatie ook een invloed op de beleving van de huurderstevredenheid. Zo blijkt uit onderzoek dat vanuit de organisatie aangestuurd kan worden om de klant een betere beleving van de dienstverlening te geven. Deze paragraaf zal zich richten op de deelvraag "Hoe kan de organisatie van de woningcorporatie de huurderstevredenheid beïnvloeden?"

en een beeld geven van de meest opvallende aspecten waarvan uit onderzoek blijkt dat ze een invloed hebben op de huurderstevredenheid.

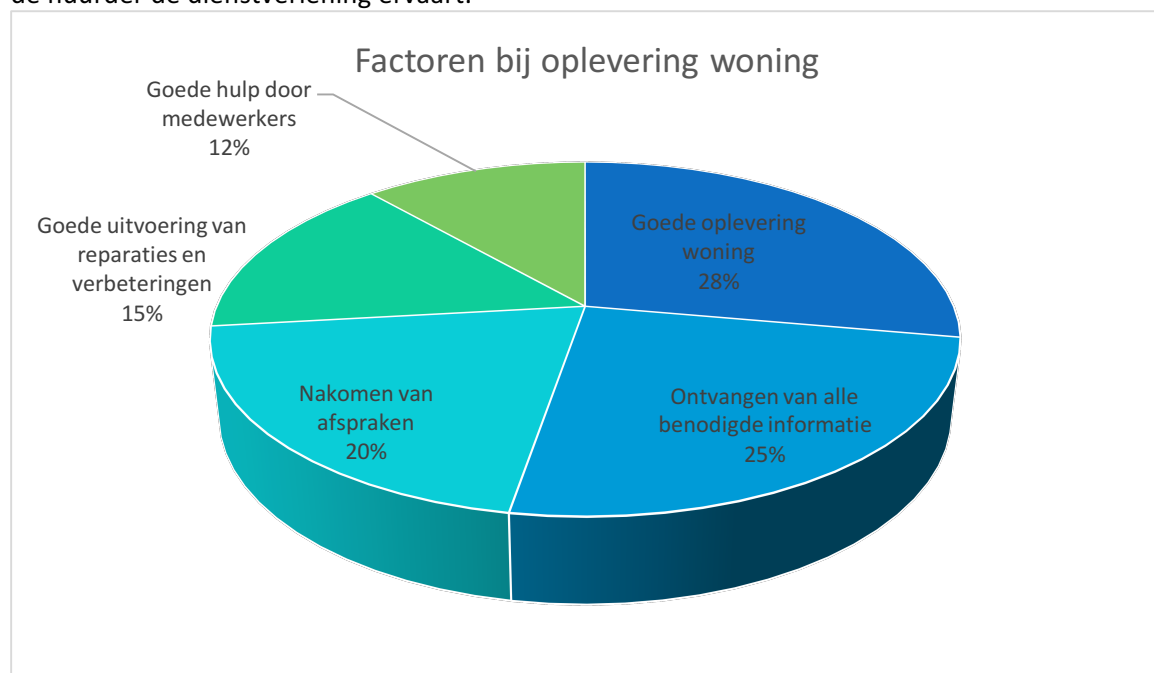
Hierbij worden de invloeden vanuit de corporatie op de huurderstevredenheid onderscheiden in drie processen, namelijk het proces van de oplevering van de woning, het proces van de reparatieverzoeken en het proces van het klantcontact van de corporatie. Deze processen zijn tevens ook de processen die worden gemeten bij de Aedes benchmark op huurdersoordeel (zoals beschreven in hoofdstuk 2.2.). De processen van de nieuwe en oude huurder vallen hierbij onder het proces van de oplevering van de woning. De reparatieverzoeken vallen onder het proces van de uitvoering van de reparatie. Tot slot is het proces van goed contact een overkoepelend aspect dat zowel invloed heeft op het proces bij de oude en nieuwe huurders, als bij reparatieverzoeken.

2.4.1. Invloeden op huurderstevredenheid

Volgens het onderzoek van Chafia (2017) bestaat de totale beleving van de dienstverlening door de huurder voor 70% uit beïnvloedbare aspecten. Bij deze aspecten gaat het om processtappen binnen de organisatie van de corporatie. Deze kunnen beïnvloed worden vanuit bepaalde aspecten van de organisatie van woningcorporaties. Het KWH heeft deze aspecten onder de loep genomen en onderzocht onder de huurders. Hierbij waren er drie processen die eruit sprongen met hun invloed op de huurderstevredenheid, namelijk:

- *Het effect van goede oplevering van de woning op de huurderstevredenheid*

Onder de respondenten is gekeken naar wat ze het belangrijkste vonden bij de oplevering van de woning. Hierbij gaf meer dan een kwart (27,8%) van de respondenten aan dat een goede oplevering van de woning het belangrijkste is. 24,9% van de respondenten vindt dat het ontvangen van alle informatie die nodig is voor de nieuwe huurder erg belangrijk is. Dit aspect wordt gevolgd door 20,5% van de respondenten die er het meeste belang aan hechten dat de afspraken over reparaties en verbeteringen worden nagekomen. 15,3% van de respondenten geeft aan dat ze een goede uitvoering van de afgesproken reparaties en verbeteringen het belangrijkste vinden. Tot slot vinden 11,5% van de respondenten een goede hulp door de medewerkers die bij de oplevering van de woning aanwezig waren het belangrijkste (KWH, n.d.). Deze aspecten worden tevens ook ondersteund door James (2007) die stelt dat vriendelijkheid van de medewerkers, bereidheid om de huurder zo goed mogelijk te woord te staan en de communicatie van de medewerkers naar de huurders toe van grote invloed zijn op hoe de huurder de dienstverlening ervaart.



Figuur 7. Factoren bij oplevering van de woning

Deze vijf aspecten worden het belangrijkste geacht tijdens de oplevering van een woning. Als de huurders namelijk een goede ervaring overhouden tijdens deze aspecten, zijn ze eerder geneigd een hogere beoordeling te geven aan deze processtap van de corporatie (KWH, n.d.).

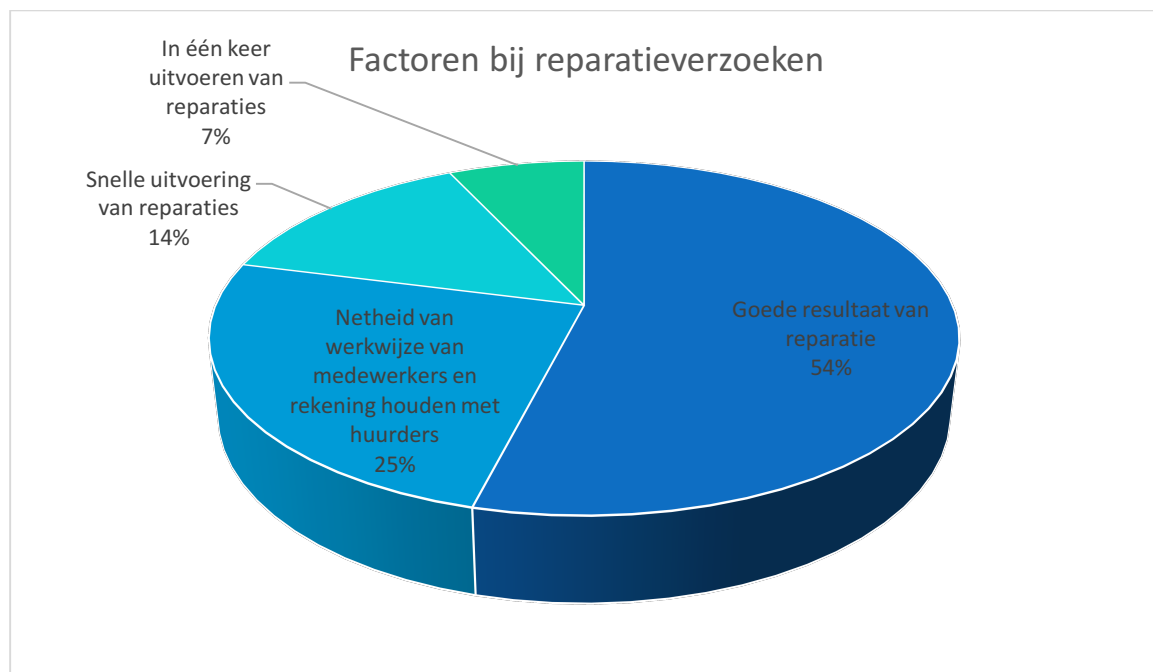
Een ander aspect dat ook een invloed heeft op een hogere tevredenheid bij de huurder, is de mogelijkheid om bepaalde spullen te laten overnemen aan de nieuwe huurder van de oude huurder. Uit het onderzoek van KWH (n.d.)a. blijkt namelijk dat wanneer de corporaties aangeven bij de vertrekkende huurder dat de mogelijkheid er is om bepaalde spullen achter te laten voor de nieuwe huurder, dit tevens ook resulteert in hogere huurderstevredenheid voor het aspect van het verlaten van de woning. Hier heeft ook de nieuwe huurder baat bij, omdat deze dan weer een werkzaamheid minder hoeft te doen.

Deze aspecten zijn aan te sturen vanuit de organisatie van de corporatie. Zo zijn het nakomen van afspraken en het verstrekken van alle benodigde informatie aan de huurder, te beïnvloeden vanuit onder andere de opgestelde regels binnen de corporatie. Daarnaast kan de houding van de medewerker naar de klant toe gestuurd worden door middel van onder andere communicatietrainingen. Het aspect personeel en cultuur worden hier namelijk door ontwikkeld.

Vanuit de systemen van de corporatie is het tevens mogelijk om de regels zodanig aan te passen dat, zoals beschreven, de nieuwe huurder spullen van de oude huurder overneemt, voor een hogere waardering van de dienstverlening.

- *Het effect van goede uitvoering van reparaties op de huurderstevredenheid*

Ook bij de uitvoering van de reparaties is gekeken naar wat de huurders het belangrijkste vinden. Zo blijkt dat voor een hogere waardering van de dienstverlening op reparaties, 54% het het belangrijkste vindt dat het resultaat van de reparatie goed is. Dit aspect wordt gevolgd door 25% van de huurders die het belangrijk vinden dat de medewerkers die de reparatie uitvoeren netjes werken en rekening houden met de huurder. 14% van de huurders geeft aan dat een snelle uitvoering van de reparaties het belangrijkste voor ze is. Tot slot vindt 7% van de huurders het belangrijk dat de reparaties in één keer worden uitgevoerd (KWH, n.d.)b. Uit een ander onderzoek van het KWH (n.d.)c. blijkt dat de grootste ontevredenheid rondom dit aspect ligt. Als de onderhoudsdienst meer dan één keer terug moet komen om de reparatie uit te voeren, leidt dit al snel tot een lage tevredenheid.

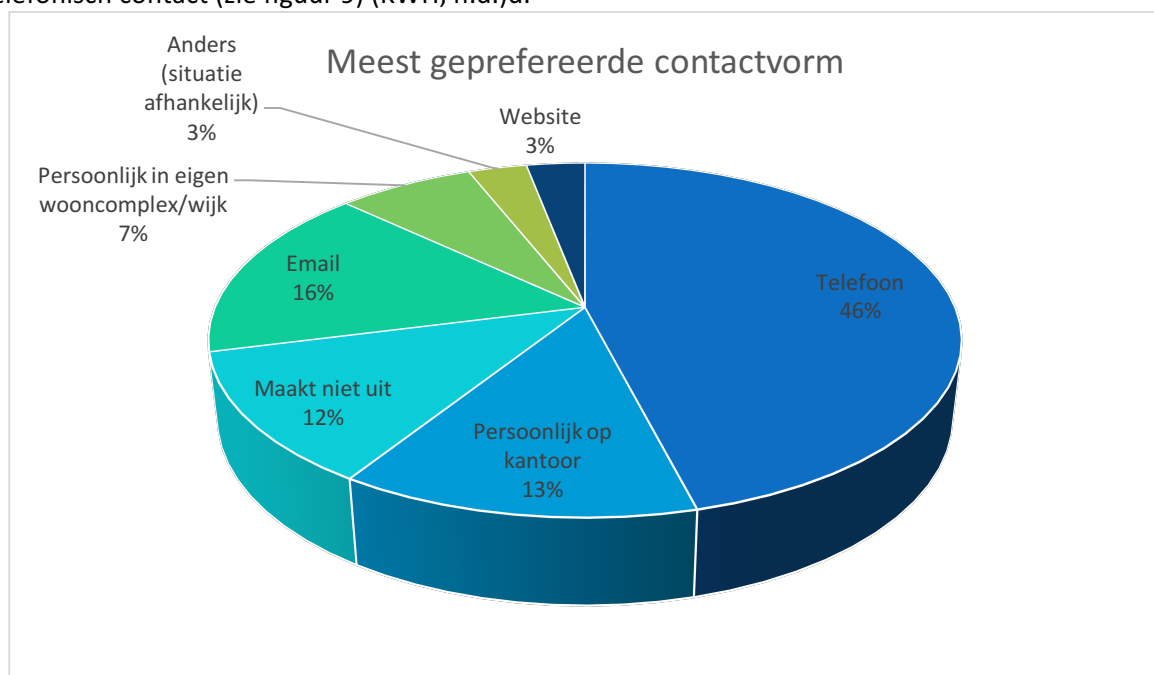


Figuur 8. Factoren bij reparatieverzoeken.

Wanneer de huurders een goede ervaring overhouden op deze aspecten leidt dit sneller tot een hogere huurderstevredenheid op dit aspect (KWH, n.d.)b. Deze aspecten hebben voornamelijk te maken met de vakbekwaamheid van de medewerkers van de onderhoudsdienst. Vanuit de organisatie kan hierop aangestuurd worden door onder andere het personeel zodanig te selecteren dat ze voldoen aan bepaalde eisen die nodig zijn om de bovenstaande aspecten goed uit te voeren. Daarnaast kunnen er trainingen worden gegeven aan het personeel en kunnen bepaalde regels in de contracten van de medewerkers worden gemaakt, waarbij een minimale kwaliteit van dienstverlening geëist wordt. Een ander voorbeeld van hoe deze aspecten aangestuurd kunnen worden door de organisatie is het wijzigen van onder andere de structuur van de organisatie door het wel of niet uitbesteden van de onderhoudsdienst. Het uitbesteden van de onderhoudsdienst levert de corporatie volgens het KWH (2016) veel voordelen op op zowel het gebied van efficiëntie als specialistische kennis die de externe partij bezit en waar de corporatie gebruik van kan maken. Een veel voorkomend argument dat de corporaties echter weerhoudt van het uitbesteden van de onderhoudsdienst, is dat de corporatie dan weinig invloed overhoudt op het contact met de klant. Uit het onderzoek van KWH (2016) blijkt echter dat er tussen de cijfers van corporaties die hun onderhoudsdienst wel hebben uitbesteed en corporaties die hun onderhoudsdienst niet hebben uitbesteed, geen verschil te zien is. Wel scoren de corporaties met hun eigen onderhoudsdienst in het algemeen hoger op de snelheid van afhandeling en op de aansluiting bij de wensen van de huurders voor het prikken van een datum en tijdstip (KWH, 2016). De corporaties die hun onderhoudsdienst hebben uitbesteed scoren weer hoger op reparatiekwaliteit en meldgemak.

- *Het effect van goed contact op de huurderstevredenheid*

Er zijn verschillende mogelijkheden waarop de huurders contact op kunnen nemen met de corporatie. Zowel persoonlijk als telefonisch of via de mail, afhankelijk van de systemen van de corporatie. Ondanks dat er verschillende mogelijkheden zijn, heeft bijna de helft (46%) van de huurders het liefst telefonisch contact (zie figuur 9) (KWH, n.d.)d.

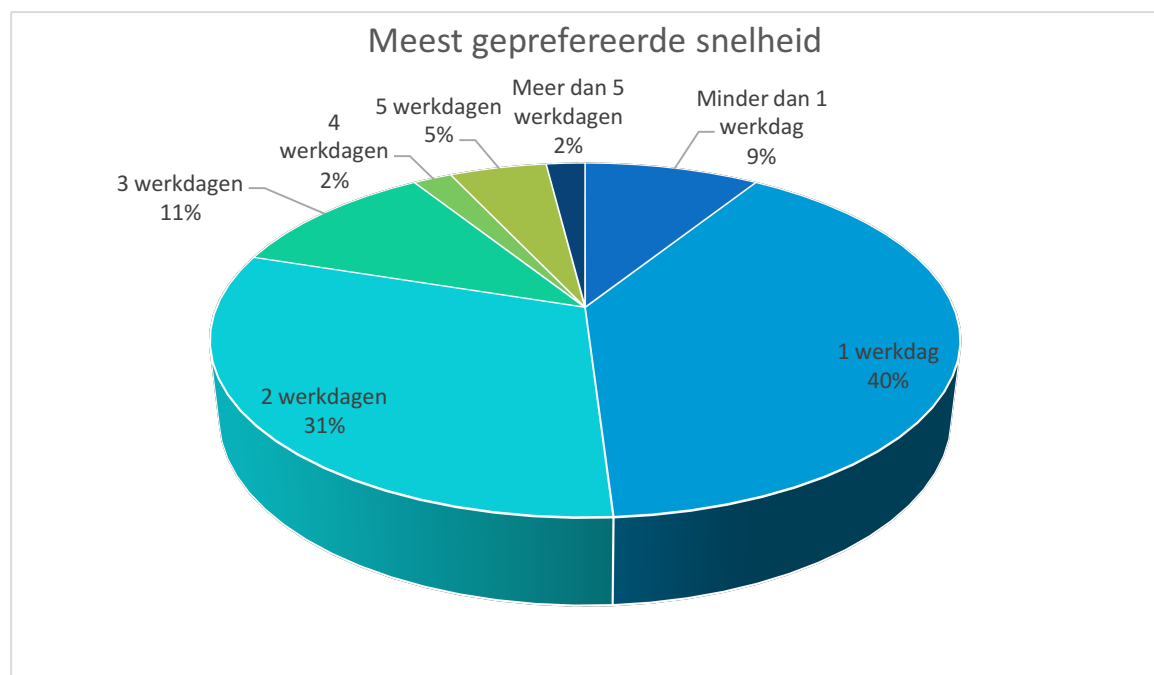


Figuur 9. Meest geprefereerde contactvorm. (Eigen illustratie, gebaseerd op KWH, n.d.d)

Het huurdersportaal is een voorbeeld van de mogelijke contactvormen van de corporatie. Mede dankzij de digitalisering, beginnen corporaties steeds vaker een huurdersportaal op te richten. Zo een huurdersportaal levert de corporatie veel voordelen op. Als echter vanuit het perspectief van de huurder wordt gekeken, is er geen direct verband te zien tussen het huurdersportaal en een hogere waardering voor het contact met de corporatie. Het is zelfs zo dat de corporaties met een

huurdersportaal gemiddeld een lagere score hebben dan de corporaties met een huurdersportaal. Een verklaring hiervoor is dat voornamelijk grote corporaties gebruik maken van een huurdersportaal en deze corporaties in het algemeen vaak ook lager scoren dan kleinere corporaties. Daarnaast maken niet veel huurders gebruik van de huurdersportalen, waardoor veel huurders er onbekend mee blijven en daardoor een lagere score aan toewijzen (KWH, 2016).

De snelheid waarmee de vragen van de huurders worden afgehandeld, is tevens ook van belang voor de klantervaring van de dienstverlening. Zoals te zien is in figuur 10 is de afhandeling van de vraag van de klant binnen één werkdag het meest gekozen met 41%, gevolgd door 2 werkdagen met 31%. Doordat corporaties hierop in willen spelen om onder andere de snelheid voor het behandelen van de klantvraag te bevorderen, nemen ze dan ook vaker de stap om onder andere een structuurwijziging en systeemwijziging in de organisatie te brengen door alle communicatiemogelijkheden samen te brengen op één centraal klantcontactcentrum (KCC), waardoor de huurderstevredenheid omhoog zou moeten gaan. Doordat alle communicatiemogelijkheden gecentraliseerd zijn, zou dit moeten zorgen voor een sneller en efficiënter antwoord op de vraag van de huurder. Uit het onderzoek blijkt echter dat het invoeren van een KCC niet direct leidt tot een hogere huurderstevredenheid. Het opvallende aspect is dat corporaties met een KCC juist lager scoren dan de corporaties zonder KCC (KWH, 2016). Dit heeft voornamelijk te maken met de inbedding van het KCC in de organisatie. Zo blijkt er in de eerste instantie geen goede verbinding te zijn tussen het KCC en de rest van de organisatie. Om dit te verhelpen zouden vanuit de organisatie trainingen en workshops gegeven kunnen worden om de binding tussen de medewerkers in de organisatie onderling te versterken en de communicatie te ontwikkelen (KWH, 2016).

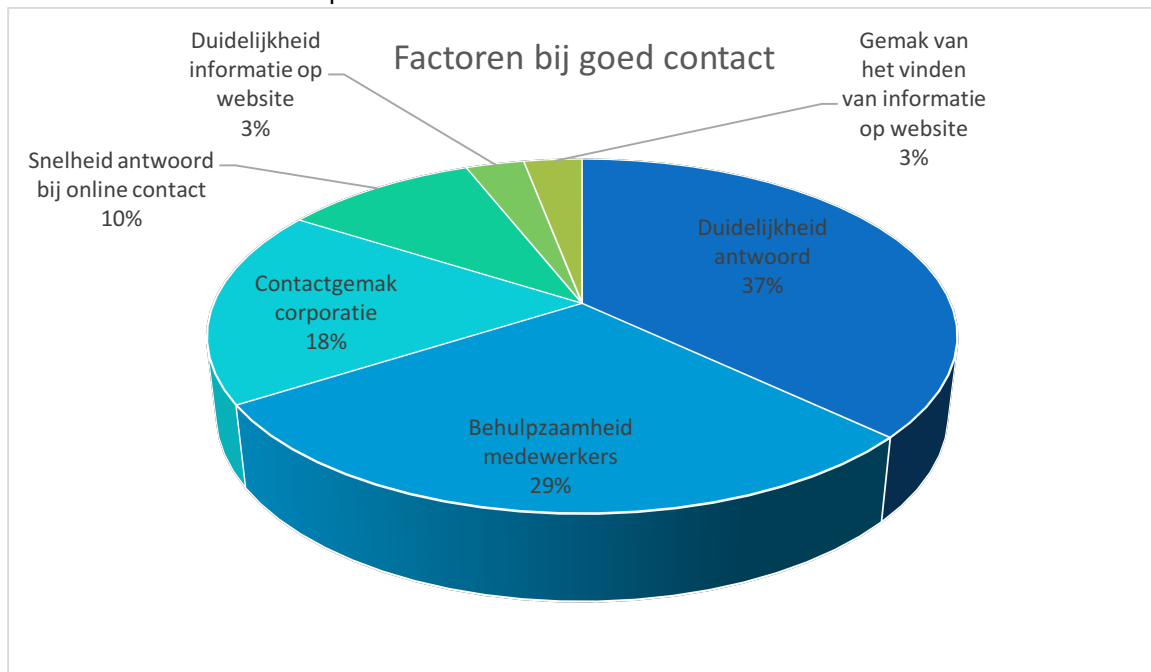


Figuur 10. Meest geprefereerde snelheid. (Eigen illustratie, gebaseerd op KWH, n.d.d.)

De snelheid van de afhandeling van de vraag is echter niet het meest belangrijke voor een goede klantervaring voor de huurder (KWH, n.d.)d.

Uit het onderzoek (KWH, n.d.)d blijkt namelijk dat 37% van de huurders het het belangrijkste vinden dat hun vraag duidelijk beantwoord wordt, gevolgd door 29% die het belangrijk acht dat de medewerkers met wie ze contact hebben, behulpzaam zijn. Het makkelijk in contact kunnen komen met de corporatie wordt door 18% als belangrijk gezien voor een goede klantervaring. 10% vindt de snelheid van het antwoord bij contact via e-mail of de website het belangrijkste. Tot slot vindt 3% van de

huurders de duidelijkheid van de informatie op de website het belangrijkste en 3% het gemak van het vinden van de informatie op de website.



Figuur 11. Factoren bij goed contact

Duidelijkheid en behulpzaamheid door de medewerkers zijn aspecten die door de meerderheid als het belangrijkste worden ervaren voor een goede klantervaring door de huurder. Het belang van deze aspecten wordt tevens ook benadrukt in het onderzoek van Van Bel (2007). Hieruit blijkt namelijk dat de kernproblemen van klachten over dienstverlening voornamelijk bestaan uit beloftes die niet worden nagekomen, klachten waar niet naar geluisterd wordt en moeilijke of geen bereikbaarheid van de organisatie. Deze problemen kunnen verholpen worden door middel van de bovengenoemde aspecten die huurders het belangrijkste vinden zoals bijvoorbeeld het gemak van het in contact kunnen komen met de corporatie.

Daarnaast laten de duidelijkheid en de behulpzaamheid van de medewerkers bij contact bij zowel de mutatieprocessen als de reparaties hun invloed blijken op een hogere huurderstevredenheid. Zo blijkt namelijk uit onderzoeken (KWH 2016; James, 2007) dat de waardering van de huurders het hoogst is als de medewerker met wie ze in contact zijn, behulpzaam is. Dit geldt voor alle vier de processen, het betrekken van de woning, het verlaten van de woning, reparaties en onderhoud. De duidelijkheid van het antwoord heeft ook een invloed op een hogere beoordeling van deze vier processen (zie figuur 12). Ook uit het onderzoek van USP (n.d.) blijkt dat de medewerker het verschil maakt, waarbij het van groot belang is dat de medewerker aandacht heeft voor de klant en bereid is om de klant goed van dienst te zijn. Hier hebben niet alleen de medewerkers, maar ook de leidinggevenden een grote impact op volgens het onderzoek. Klantgerichtheid zou door de leidinggevenden namelijk ingebed moeten worden in het systeem en de verantwoordelijkheden van het personeel.



Figuur 12. Effect duidelijkheid en behulpzaamheid op klantwaardering. (KWH, n.d.)d.

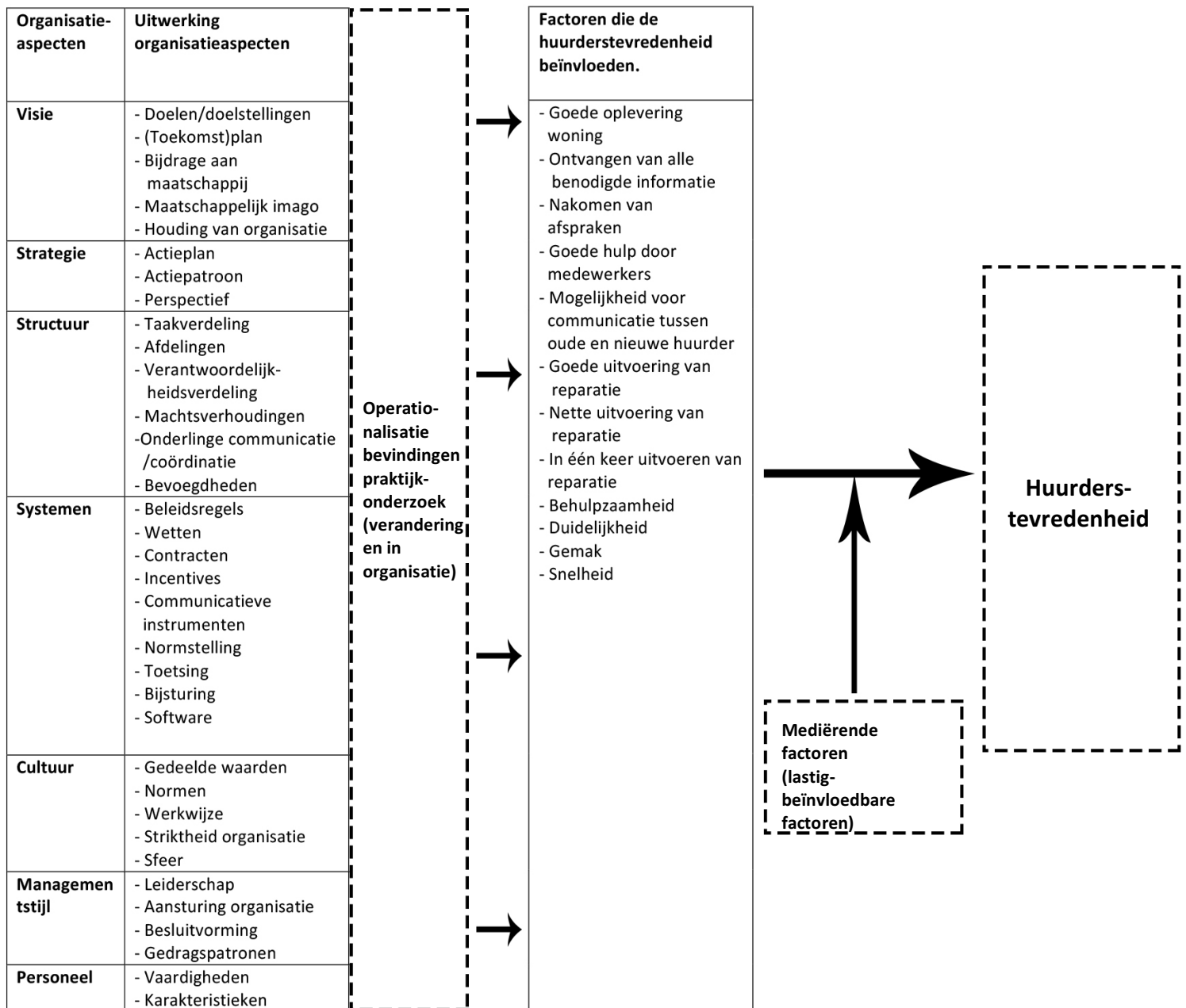
Concluderend zijn er verschillende manieren om de huurderstevredenheid te beïnvloeden vanuit de organisatie. Het proces van de oplevering van de woning is met name te beïnvloeden door middel van het verstrekken van voldoende informatie aan de klant en het nakomen van afspraken. Deze aspecten zijn aan te sturen door middel van beleid en communicatietrainingen vanuit de organisatie. Ook de vakbekwaamheid van de medewerkers die de reparaties uitvoeren zijn van belang, om de werkzaamheden uit te voeren. Het versoepelen van het beleid door bijvoorbeeld de nieuwe huurder de mogelijkheid te geven om spullen van de oude huurder over te nemen om dubbele werkzaamheden te voorkomen heeft ook een positieve impact op de huurderstevredenheid.

Bij de tevredenheid bij het proces van reparaties zit de invloed met name bij het personeel en het beleid. De dienstverlening wordt namelijk beter gewaardeerd wanneer het resultaat van de reparatie goed is en de medewerkers de reparatie snel en netjes uitvoeren. Naast het zorgvuldig opstellen van het onderhoudsteam kan de corporatie vanuit het beleid bepaalde eisen stellen aan de minimumkwaliteit van de reparaties, zodat deze goed uitgevoerd worden. Ook structureel gezien heeft de organisatie de mogelijkheid om de dienstverlening te reguleren door te bepalen of de onderhoudsdienst wel of niet wordt uitbesteed.

Het contactproces is een proces dat overkoepelend is voor zowel de processen voor de nieuwe en oude huurders, als het reparatieproces. Door zich te richten op contactvormen die het meest geprefereerd worden door de huurders, over het algemeen telefonisch contact, en deze te ontwikkelen door middel van communicatietrainingen bijvoorbeeld, heeft de organisatie de mogelijkheid om de tevredenheid van de huurders hierbij te verhogen. Hierbij worden vooral duidelijkheid van het antwoord van de medewerkers en de behulpzaamheid van de medewerkers het meest in acht gesteld door de huurders tijdens het beoordelen van de dienstverlening. Duidelijkheid en behulpzaamheid laten duidelijk hun impact blijken doordat de huurders alle bovengenoemde processen hoger becijferen wanneer deze twee factoren goed zijn tijdens de contactmomenten. Het vanuit de organisatie beïnvloeden van de factoren die huurderstevredenheid beïnvloeden is mogelijk, mits de corporatie weet waar de zwaktes liggen van de organisatie en daarop aanstuurt.

Voor een overzicht van alle besproken factoren en aspecten die beïnvloed kunnen worden vanuit de organisatie, is een raamwerk opgesteld (tabel 2). Zo is te zien dat de organisatieaspecten, welke zijn uitgewerkt vanuit hun definitie in paragraaf 2.3.2., en de factoren die volgens literatuuronderzoek de huurderstevredenheid kunnen beïnvloeden, met elkaar verbonden zullen worden door middel van de bevindingen in het praktijkonderzoek. Deze bevindingen zullen later in het onderzoek geoperationaliseerd worden in de tabel. Hierbij zal de invloed van deze bevindingen worden

geanalyseerd op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden om te analyseren of deze uiteindelijk tot een invloed op huurderstevredenheid zullen leiden. Echter, zoals tevens uit literatuuronderzoek blijkt, moet rekening worden gehouden met de zogenaamde ‘lastig-beïnvloedbare factoren’, tijdens het analyseren van de bevindingen, gezien deze mediërende factoren zijn, die de huurderstevredenheid ook kunnen beïnvloeden.



Tabel 2. Raamwerk voor praktijkonderzoek

3. ONDERZOEKSMETHODE

De laatste deelvraag “Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn er geweest met een invloed op de huurderstevredenheid?” is beantwoord aan de hand van een praktijkonderzoek met semi-structured interviews. Om dit praktijkonderzoek op uit te voeren, zijn aan aantal corporaties geselecteerd. Dit is gedaan aan de hand van *Purposive Sampling*. Deze vorm van selecteren zorgt ervoor dat de geselecteerde organisaties op een strategische wijze gekozen worden, zodat deze organisaties relevant zijn voor het onderzoek (Bryman, 2012). Binnen *purposive sampling* zal de *Criterion sampling* methode worden toegepast. Deze methode selecteert namelijk organisaties die voldoen aan bepaalde vooraf opgestelde criteria (Bryman, 2012). Omdat het onderzoek zich richt op de organisatieveranderingen die een impact hebben gehad op huurderstevredenheid, is het van belang dat corporaties geselecteerd worden die in de afgelopen jaren een zichtbare ontwikkeling op huurderstevredenheid hebben laten zien. Deze corporaties kunnen meer inzicht verschaffen over wat er is veranderd binnen de organisatie, waardoor een dergelijke ontwikkeling te zien is geweest bij hen. Vandaar dat de Criterion sampling methode binnen de Purposive sampling is toegepast tijdens het selecteren van de corporaties.

Voor het selecteren van de *samples* is de Aedes benchmark methode als meetmethode gebruikt. Er zijn verschillende methodes opgesteld om de prestaties van woningcorporaties te meten (zie hoofdstuk 2.1.2. voor nadere uitleg). De Aedes benchmark methode is geselecteerd omdat hierbij jaarlijks data verkregen wordt van de deelnemende corporaties. Ook zijn ze op eenzelfde manier gemeten, waardoor de corporaties eenduidig met elkaar vergeleken kunnen worden op hun huurderstevredenheid. Van dit benchmark is het prestatieveld Huurdersoordeel gebruikt, omdat dit veld zich richt op de tevredenheid van de huurders. De totaalscore voor de corporaties binnen dit prestatieveld in de Aedes Benchmark wordt samengesteld aan de hand van drie toets momenten (Aedes, 2016a). Deze zijn waarbij de huurder:

- een nieuwe woning betreft (telt voor 25% mee in de totaalscore)
- een woning verlaat (telt voor 20% mee in de totaalscore)
- reparatieverzoeken heeft (telt voor 55% mee in de totaalscore)

Om deze drie punten te meten, wordt gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal, op de volgende drie vragen:

- Hoe tevreden bent u in het algemeen over de dienstverlening van uw corporatie bij het betrekken van uw woning?
- Hoe tevreden bent u in het algemeen over de dienstverlening van uw corporatie bij het melden en uitvoeren van reparaties?
- Hoe tevreden bent u in het algemeen over de dienstverlening van uw corporatie bij het opzeggen van de huur en het achterlaten van uw woning? (Aedes, n.d.)a.

De scores op deze drie momenten worden vervolgens verwerkt, waarbij uiteindelijk een totaalscore wordt berekend voor de corporatie. Deze score wordt in de ranking van de corporaties weergegeven door middel van een letter. Deze letters kunnen variëren tussen A, B en C. Een A-score betekent dat de totaalscore op 7,7 en hoger ligt. Een B-score ligt op een eindoordeel tussen 7,2 en 7,6 en de C-score laat een eindoordeel van 7,1 en lager zien.

3.1. Sampling

Om de semi-structured interviews op uit te voeren, zijn 20-tal corporaties geselecteerd. Deze zijn, zoals eerder beschreven, aan de hand van Criterion Sampling geselecteerd.

Er is gekeken naar corporaties die in de afgelopen jaren een verandering hebben gehad op hun huurderstevredenheid. De Aedes benchmark rapportages zijn hierbij gebruikt om deze corporaties te

selecteren. Deze rapportages zijn beschikbaar vanaf 2014, welke een 0-meting is, tot en met 2016. Hierbij is gekeken naar de voor- of achteruitgang van de corporaties op huurdersoordeel waarbij uiteindelijk de top 20 corporaties zijn geselecteerd met grootste verschillen op de ontwikkeling van het huurdersoordeel.

Een eerste filtering van alle 309 deelnemende corporaties is gemaakt op basis van de volledigheid van de ingevoerde gegevens. De voorwaarde die aan deze filtering gesteld is, is dat alle gegevens van 2014 tot en met 2016 van de corporatie, betreffende huurdersoordeel, volledig moeten zijn in de benchmark rapporten om een volledig beeld te kunnen creëren van de ontwikkelingen van 2014 tot en met 2016.

Vervolgens is er een overzicht gemaakt voor het cijfer op huurdersoordeel waarbij de ontwikkeling van 2014 tot en met 2016 in kaart is gebracht. Voor het huurdersoordeel zijn de ontwikkelingen van de behaalde scores van 2014 tot en met 2016 bij elkaar opgeteld waarbij de negatieve en positieve tekens voor de cijfers buiten beschouwing zijn gelaten (zie bijlage B). Hierbij is dus het verschil tussen deze jaren bij elkaar opgeteld. Dit is op deze manier gedaan omdat er gezocht wordt naar veranderingen bij het huurdersoordeel en niet zozeer naar per se een positieve of een negatieve ontwikkeling. Voorbeeld:

Corporatie	Totaal Huurdersoordeel 2014	Totaal Huurdersoordeel 2015	Ontwikkeling t.o.v. 2014	Totaal Huurdersoordeel 2016	Ontwikkeling t.o.v. 2015	Totaalsom verschil
Corporatie X	7,2	7,4	+0,2	6,9	-0,5	0,7

De ontwikkeling van het huurdersoordeel is bewust in kaart gebracht op basis van de behaalde puntenscores in plaats van op basis van de uiteindelijke letterscores die Aedes eraan linkt. De reden hiervoor is de nauwkeurigheid van de puntenscores boven de letterscores, die bestaan uit A, B of C. Vervolgens is er een selectie van 40 corporaties gemaakt met de meeste totale ontwikkeling. De reden voor het maken van een top 40, is om de corporaties binnen de top 20 waar geen afspraak mee gemaakt kon worden, te kunnen vervangen met een andere corporatie binnen die top 40. Uiteindelijk zijn de volgende 20 corporaties geselecteerd, waarvan uiteindelijk 16 ervan zijn geïnterviewd voor dit onderzoek:

Corporatie	Provincie	Grootte	Functie respondent
Corporatie A	Flevoland	S	Medewerker Markt & Voorraad
Corporatie B	Flevoland	S	Manager Vastgoed
Corporatie C	Zeeland	S	Controller
Corporatie D	Overijssel	M	Manager Wonen
Corporatie E	Limburg	XXS	Bestuur- en Beleidsadviseur
Corporatie F	Zuid-Holland	S	Directeur-bestuurder
Corporatie G	Zuid-Holland	M	Directeur-bestuurder
Corporatie H	Zuid-Holland	M	Manager Wonen
Corporatie I	Zuid-Holland	M	Directeur-bestuurder
Corporatie J	Utrecht	XL	Klant- en Marktonderzoeker
Corporatie K	Zuid-Holland	XS	Bestuurder
Corporatie L	Zuid-Holland	XL	Programmamanager
Corporatie M	Noord-Holland	XL	Adviseur Markt & Strategie
Corporatie N	Zuid-Holland	S	Manager Wonen
Corporatie O	Noord-Brabant	M	Beleidsmedewerker
Corporatie P	Noord-Brabant	S	R1: HR Adviseur; R2: Beleidsadviseur

Het selecteren van de respondenten is gedaan op basis van *Convenience Sampling*. Dit houdt in dat de samples worden geselecteerd aan de hand van de beschikbaarheid van de respondenten. Er is in ieder geval getracht iemand te spreken binnen het management. Uiteindelijk zijn respondenten uit verschillende lagen van het management geïnterviewd. Bij deze manier van samplen zijn, zoals tevens aangegeven door Bryman (2012), de bevindingen echter niet te generaliseren, doordat er verschillen zijn in de functies en mogelijk daarmee ook de perspectieven waarop de vragen beantwoord zullen worden. Gezien dit onderzoek een exploratief karakter heeft, is dit echter geen probleem, gezien de resultaten een verkennend, richtinggevend doel hebben.

3.2. Instrumenten

Deelvraag vier is beantwoord door middel van een praktijkonderzoek, waarbij deze uit twee delen bestaat (zie bijlage A). Namelijk een algemener deel waarbij een open vraag is gesteld naar de veranderingen in de organisatie in de afgelopen jaren die invloed hebben gehad op de huurderstevredenheid van de corporatie. En een tweede deel waarbij de *Card Sorting* techniek is gebruikt.

- *Semi-structured interview*

Het eerste deel van het praktijkonderzoek bevat semi-structured interviews (zie bijlage A). Deze vorm van interviewen wordt gebruikt om de onderzoeker een structuur te geven tijdens een interview, maar waarbij de onderzoeker toch nog open staat voor het stellen van andere vragen die niet op de vragenlijst staan maar wel relevant zijn voor het onderzoek (Bryman, 2012). Doordat er relatief weinig bekend is over welke organisatieveranderingen een impact hebben op huurderstevredenheid en gezien het kwalitatieve en exploratieve karakter van het onderzoek, is dan ook gekozen voor een semi-structured interview. Hierbij is er genoeg ruimte voor de onderzoeker om open vragen te stellen om zoveel mogelijk informatie te winnen, maar is er tevens ook een structuur binnen het interview waar de onderzoeker zich aan houdt. Deze structuur is van belang om het interview zo duidelijk mogelijk te laten verlopen. Ook is het handig voor het verwerken van de resultaten. Doordat meerdere corporaties worden geïnterviewd, zullen de antwoorden uiteen kunnen lopen. De structuur in het interview zorgt er op deze manier dan enigszins voor dat het verwerken van de resultaten makkelijker zal worden en dat de vragen voor alle respondenten eenzelfde richting hebben dan wanneer er geen structuur in zou zitten.

De interviewvragen zijn geformuleerd op basis van de literatuurstudie. De vragen zijn gebaseerd op de ontwikkeling van de huurderstevredenheid van de corporaties en de organisatorische aspecten die daarbij zijn veranderd en daarmee ertoe hebben geleid dat de huurderstevredenheid verbeterd is of achteruit is gegaan. Tevens is gekeken naar de al beschikbare gegevens van de corporaties die van belang zouden kunnen zijn tijdens het interview, zoals jaarverslagen en visitatierapporten. Op basis hiervan kunnen de vragen namelijk gericht worden opgesteld waar deze relevant zijn voor de corporaties.

- *Card Sorting*

Het tweede deel van het onderzoek bestaat uit de *Card Sorting* techniek. Deze techniek is oorspronkelijk ontwikkeld om te bestuderen hoe mensen hun kennis organiseren en categoriseren (Wood & Wood, 2008). In dit onderzoek is met deze techniek getracht een structuur te geven aan het interview en een beeld te krijgen van de aspecten die volgens de respondenten het meest tot minst zijn veranderd in de organisatie die invloed hebben gehad op de huurderstevredenheid.

De methode is op een zodanige manier gebruikt, dat zeven kaartjes zijn toegereikt aan de respondenten met op elk kaartje een organisatieaspect van het geselecteerde organisatie-model. Vervolgens is de respondenten gevraagd deze zeven kaartjes te rangschikken op een volgorde van de organisatieaspecten die het meest tot minst zijn veranderd in de organisatie die invloed hebben gehad op de huurderstevredenheid. Per organisatieaspect is nagegaan wat de situatie voorheen was en wat de situatie nu is, om de verandering duidelijk te krijgen. Dit deel van de interviews dient ter

ondersteuning en aanvulling op het eerste algemenere deel van de interviews. Op deze manier wordt dubbel gecontroleerd of beide delen met elkaar overeenkomen. Tevens geeft het een globaal overzicht van de verandering van welke organisatieaspecten de meeste impact hebben op een ontwikkeling van huurderstevredenheid van de respondenten. Deze data is richtinggevend en bedoeld als wegwijs voor vervolgonderzoeken en als ondersteuning voor de data van de bevindingen van het eerste deel van het praktijkonderzoek.

3.3. Data-analyse

Voor het analyseren van de data uit het praktijkonderzoek, zijn samenvattingen per interview gemaakt waar alleen de relevante informatie voor het onderzoek in is verzameld. Tevens zijn uiteindelijk alle interviews ook getranscribeerd.

De informatie in de samenvattingen is gelabeld aan de hand van de zeven organisatieaspecten, gebaseerd op het literatuuronderzoek. Tevens is per samenvatting ook gekeken naar de transcripten ervan wanneer aanvullende informatie nodig was. Uiteindelijk zijn de meest opvallende of meest voorkomende aspecten gemarkeerd om deze verder uit te werken bij de bevindingen.

De bevindingen zijn gestructureerd per organisatieaspect, zoals tevens uitgewerkt in het raamwerk (tabel 2, pagina 29). Dit raamwerk wordt gebruikt voor het analyseren van de data. Het zorgt ervoor dat een duidelijk beeld wordt gegeven van wat er bedoeld wordt met de organisatieaspecten, door middel van de uitgewerkte definities.

De data-analyse zal in het licht van deze definities worden gehouden en zullen de bevindingen worden geoperationaliseerd. Vervolgens, na de data-analyse, zullen de bevindingen worden vergeleken met de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden en zullen de mediërende factoren meegenomen worden waar deze een zichtbare invloed hebben op de huurderstevredenheid.

Er zal gekeken worden naar hoe de bevindingen uit de interviews invloed hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Uiteindelijk wordt getracht uit te zoeken of er elementen zijn (en welke dat zijn) uit de organisatieaspecten die een invloed hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden.

Tevens moet vermeld dat de respondenten en de corporaties waar de respondenten werkzaam zijn, geanonimiseerd. Dit, in verband met de gevoeligheid van sommige informatie uit de interviews.

4. BEVINDINGEN PRAKTIJKONDERZOEK

Zoals besproken in hoofdstuk 2 zijn er verschillende factoren die de huurderstevredenheid van corporaties kunnen beïnvloeden. Een groot deel van deze factoren is vanuit de corporatie te beïnvloeden door bepaalde acties te ondernemen binnen de organisatie. In dit hoofdstuk staan deze acties die ondernomen worden door corporaties centraal. Het hoofdstuk richt zich hierbij dan ook op de laatste deelvraag van het onderzoek: *“Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn er geweest met een invloed op de huurderstevredenheid?”*.

Tevens is in hoofdstuk 2 een raamwerk opgesteld waarmee de data geanalyseerd zal worden. In dit raamwerk is elk organisatieaspect verder uitgewerkt vanuit hun definitie zoals te zien is in tabel 2 op pagina 29. In de volgende paragrafen wordt ieder organisatieaspect nader belicht. Hierbij zijn de meest voorkomende en/of de meest opvallende bevindingen uit de interviews uitgelicht.

Vervolgens zullen de bevindingen uit de gebruikte Card Sorting methode worden behandeld. Deze methode is gebruikt als een extra controle op het algemene deel in de interviews, maar tevens ook als middel om een globaal overzicht te kunnen creëren van de verandering van welke organisatie elementen de meeste impact hebben gehad op een ontwikkeling van huurderstevredenheid. Ook deze data is richtinggevend en bedoeld als wegwijs voor vervolgonderzoeken en als ondersteuning voor de data van de bevindingen van de paragraaf ervoor.

4.1. Visie

4.1.1. Bevindingen

Van de visie wordt door meer dan de helft van de corporaties aangegeven dat hier niets in is veranderd. De corporaties die spraken over een ontwikkeling op huurderstevredenheid en aangeven wel een verandering in visie te hebben aangebracht, kaarten voornamelijk een verandering in de houding van de organisatie naar de klant aan. Hierbij gaat het vaak om de verschuiving van focus van de organisatie, waar de focus op de huurder centraal staat.

Houding van organisatie

- Focusverschuiving - *Positieve invloed*

De respondent bij corporatie C (Controller, 2017) geeft aan van aanbod gestuurd werken naar vraag gestuurd werken te zijn gegaan, waarbij de corporatie nu meer luistert naar wat de klant wil. Corporatie B (Manager vastgoed, 2017) geeft aan een duidelijke klantvisie te hebben neergelegd. Hierover zegt de respondent *“De klantvisie geeft veel ruimte voor maatwerk.”*, wat aanduidt dat op die manier meer ruimte is ontstaan voor een verandering in beleid voor maatwerk, waar nader op in zal worden gegaan in paragraaf 4.4. Systemen.

Corporatie F (Directeur-bestuurder, 2017) heeft aangekaart dat ze zich als corporatie meer naar de leefwereld hebben verschoven door naar de uitstraling van de organisatie te kijken, waarbij de aandacht voor de klant centraler staat dan voorheen. Dit, naar aanleiding van het visitatierapport van 2014 van de corporatie. In dit rapport wordt aangegeven dat de corporatie te intern gericht is, en zich meer moet focussen op de klantbeleving. De respondent (Directeur-bestuurder, corporatie F, 2017) geeft hierbij aan dat de verandering in de visie ervoor heeft gezorgd dat er meer vanuit de leefwereld van de klant wordt gedacht. Wanneer namelijk gevraagd wordt naar een verandering in visie, kaart de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie F, 2017) het volgende aan: *“Ik denk dat ik wel een behoorlijke verandering in visie [...] heb aangebracht. [...] Eerst de leefwereld van de klant bedenken, van hey, waar doen we het nou voor?”*.

Ook corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017) geeft aan van een systeemwereld naar een leefwereld te zijn gegaan, wat bevestigd wordt in het jaarverslag 2015 van de corporatie. Corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017) geeft aan dat er nu meer oog voor de klant is in de organisatie, dankzij de verandering in visie met de reorganisatie.

- Focusverschuiving - *Negatieve invloed*

Tevens zijn er een tweetal corporaties (Corporatie K, bestuurder, 2017 & Corporatie G, directeur-bestuurder, 2017) die spreken over een negatieve ontwikkeling op huurderstevredenheid en die aangeven ook een verandering in visie te hebben aangebracht. Ook deze corporaties hebben een verandering aangebracht aan de houding van de organisatie naar de huurders toe en zijn vanuit de visie strikter geworden. Zo heeft corporatie K (Bestuurder, 2017) een nieuwe houding aangenomen naar de klanten toe en heeft een strakker beleid toegepast op hun dienstverlening. De respondent (Bestuurder, corporatie K, 2017) geeft aan dat ze nu meer zijn gaan kijken naar waar de organisatie voor staat waarbij ze vervolgens hun organisatiestrategie daarop zijn gaan aanpassen. Corporatie G (Directeur-bestuurder, 2017) heeft een reorganisatie achter de rug gehad, waarbij ze uiteindelijk ook een strikter beleid (paragraaf 4.4. Systemen) hebben gekregen en een zakelijke cultuur (paragraaf 4.5. Cultuur) hebben aangenomen vanuit de visie.

4.1.2. Interpretatie bevindingen

Houding van de organisatie:

- Focusverschuiving – *Positieve invloed*

Bij de veranderingen in de houding van de organisatie met een positieve impact op huurderstevredenheid spelen vooral de eerdere ervaringen van de klant met de corporatie een rol hierbij, zoals uitgelegd in theorie van Conway & Knox (2007). Doordat de huurder een zodanige focus op zichzelf niet gewend is, en het doel is om ze nu beter te hulp te staan, zal dit tevens de verwachtingen van de huurder overtreffen. Zoals ook uitgelegd door het disconfirmatie model van Oliver in hoofdstuk 2.2.1, heeft dit een invloed op de huurderstevredenheid.

Tevens heeft deze verandering een impact op Systemen (paragraaf 4.4.), doordat er vanuit de visie meer ruimte beschikbaar wordt gemaakt voor maatwerk.

- Focusverschuiving – *Negatieve invloed*

Ook bij de veranderingen in de visie met een negatieve impact op de huurderstevredenheid staan de eerdere ervaringen van de klant met de corporatie centraal, zoals aangekaart door Conway & Knox (2007) in hoofdstuk 2.2.1. Zo zijn de desbetreffende corporaties strikter geworden vanuit de visie, wat de huurders niet gewend waren. Hierdoor wordt deze nieuwe ervaring vergeleken met de ervaringen van toen de corporaties minder strikt waren, waardoor ze een negatiever oordeel zouden kunnen geven op de huurderstevredenheid.

Deze veranderingen hebben tevens ook een effect op de organisatiecultuur (paragraaf 4.5.) doordat deze vanuit de visie verzakelijkt wordt.

Uit de veranderingen in visie blijkt dat het van belang is dat wanneer een verandering in de houding van de corporatie naar de huurders toe wordt doorgevoerd, hier gelet moet worden op de manier waarop deze verandering wordt ingevuld en wat voor invloed dit heeft op de klantervaring. Dit, omdat de veranderingen zowel positief als negatief uit kunnen pakken.

Samenvattend kan gezegd worden dat wanneer een verandering in visie wordt aangekaart, deze te maken heeft met de houding van de organisatie. Opvallend is dat de invullingen van de veranderingen, zowel met een positieve als een negatieve invloed, voornamelijk te maken hebben met de mediërende/lastig-beïnvloedbare factoren, besproken in hoofdstuk 2, en tevens een verandering in een ander organisatieaspect teweeg kunnen brengen.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Visie	- Houding van organisatie	Focusverschuiving – Positieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	- Systemen
		Focusverschuiving – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	- Systemen - Cultuur

4.2. Strategie

4.2.1. Bevindingen

Meer dan de helft van de corporaties geeft aan een wijziging te hebben aangebracht aan hun strategie. De veranderingen die voorkomen bij de strategie zijn voornamelijk gedaan in richting van een actieplan waarvan de invullingen divers zijn. Zo kan gedacht worden aan onder andere de invoering van communicatietrainingen of het aanpakken van het ondernemingsplan.

Actieplan

- Divers

Eenzijds is er een corporatie geweest die een communicatietraining heeft ingevoerd (Corporatie B, Manager Vastgoed, 2017) om de communicatievaardigheden van het personeel te verbeteren, waar nader op in zal worden gegaan bij Personeel (paragraaf 4.7.). Anderzijds heeft corporatie F (Directeur-bestuurder, 2017) als strategie de managementstijl in de corporatie gewijzigd, wat volgens de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie F, 2017) vervolgens weer een effect heeft gehad op de organisatiecultuur en de denkwijze van het personeel, welke als volgt wordt aangegeven: *“..we hebben dus wel in de cultuur en bij de mensen wel wat veranderd. Maar dat hebben we wel zelf gedaan natuurlijk. En dat hebben we toch ook wel via de strategische lijn gedaan.”* Hier zal nader op in worden gegaan bij Cultuur (paragraaf 4.5.) en Personeel (paragraaf 4.7.).

Corporatie C (Controller, 2017) geeft aan als strategie ten eerste het ondernemingsplan te hebben aangepakt. Hiervan geeft de respondent (Controller, corporatie C, 2017) aan dat deze zodanig is veranderd dat het nu duidelijk is voor alle medewerkers hoe ze zich eraan moeten houden en dat dit ondernemingsplan nu ook ingebed is in de organisatie, wat voorheen niet het geval was. Dit wordt tevens bevestigd in het ondernemingsplan van 2014 van de corporatie. Een andere verandering in strategie bij deze corporatie, is de manier waarop ze communiceren met de klant. Zo heeft de corporatie ervoor gekozen om vanuit de strategie een wijziging in systemen in te voeren, door één contactpersoon aan te stellen voor de huurder, waar nader op in wordt gegaan bij Systemen (paragraaf 4.4.).

Een andere invulling van strategiewijziging in de richting van een actieplan, is gedaan door Corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017). Deze corporatie heeft een focus op de digitalisering gelegd, waarbij volgens de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017) is gedacht vanuit de klant. Op basis hiervan hebben ze ervoor gekozen om een huurdersportaal en klantenpanels in te voeren, welke beschreven zullen worden bij Systemen (paragraaf 4.4.). Tevens geeft de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017) over de reorganisatie aan *“..van vijf naar één kantoor was ook een hele bewuste keus.”* als strategie.

Een opvallende andere invulling van een strategiewijziging is gedaan door corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017). Deze corporatie heeft een project opgezet dat het geluk van de medewerker centraal stelt. Hierbij is het volgens de respondent (HR-Adviseur, corporatie P, 2017) het doel om medewerkers met passie voor het vak te laten overblijven in de corporatie, zodat de klant hier uiteindelijk baat bij heeft. Het project helpt de medewerkers die zich niet goed voelen bij hun functie namelijk aan een functie waar ze zich wel goed in voelen, zowel binnen als buiten de sector of

corporatie. Op deze manier behoudt de corporatie zoveel mogelijk alleen medewerkers over die er met plezier zitten volgens de respondent. Een tweetal voorbeelden uit dit project zijn:

- Voorbeeld van een nieuwe functie binnen de sector:

“Er was een onderhoudsmedewerker in dienst die mbo bouwkunde is gaan doen en opzichter is geworden. Dit heeft hij 1,5 jaar gedaan. De corporatie zag echter dat hij uiteindelijk niet gelukkig was op zijn functie. Daarop zijn ze het gesprek aangegaan met die collega en hem kansen gegeven. Nu is deze persoon begonnen als zelfstandig ondernemer en heeft een eigen onderhoudsbedrijfje opgericht omdat hij zijn hamer miste. Daar heeft de corporatie iets voor gedaan, zoals het organiseren van een aantal dingen voor hem om het mogelijk te maken zijn onderneming te starten. Ook heeft de corporatie hem een stukje werkgarantie gegeven zodat hij alvast een stukje omzet kon draaien en zijn rekeningen kon betalen, waarna hij het helemaal zelf mag doen.” (HR-Adviseur, corporatie P, 2017).

- Voorbeeld van een nieuwe functie buiten de sector:

“Een verhuurmakelaar die zijn werk prima deed, had qua ontwikkeling jarenlang niets gedaan en ging het alsmat uit de weg. Ook met hem is de corporatie het gesprek aangegaan, waaruit bleek dat hij eigenlijk het onderwijs in wilde. Nu heeft deze persoon de tijd en hulp van de corporatie gekregen om de PABO te doen om straks onderwijzer te zijn. Over vier jaar is de corporatie hem kwijt, omdat hij dan zijn PABO heeft afgerond, maar de desbetreffende persoon is wel gelukkig met zijn nieuwe functie dan, wat in de ogen van de corporatie het belangrijkste is.” (HR-Adviseur, corporatie P, 2017).

4.2.2. Interpretatie bevindingen

Actieplan

- Divers

De veranderingen in de actieplannen van de corporatie lijken voornamelijk een indirect effect te hebben op de beïnvloedbare factoren van de huurderstevredenheid, zoals besproken in hoofdstuk 2. Een voorbeeld hiervan is de invoering van de communicatietraining. Deze zorgt voor een verandering in het Personeel aspect (paragraaf 4.7.), wat uiteindelijk het doel heeft om de behulpzaamheid naar de klant toe te verbeteren.

Een strategiewijziging voor een verandering in managementstijl (paragraaf 4.6.), heeft als doel om de cultuur (paragraaf 4.5.) binnen de organisatie te veranderen om uiteindelijk de behulpzaamheid naar de klant toe te verbeteren. Tot slot is ook de digitalisering een voorbeeld van een strategiewijziging met een invloed op een ander organisatieaspect, namelijk de Systemen (paragraaf 4.4.).

Concluderend kan gesteld worden dat in het aspect strategie, er alleen wijzigingen zijn aangekaart als actieplan. Hiervan zijn de invullingen divers. Opvallend is echter wel dat geen van de invullingen van de veranderingen een effect lijkt te hebben op de factoren die huurderstevredenheid beïnvloeden. Ze lijken voornamelijk een effect te hebben op andere organisatieaspecten binnen de corporaties. Tevens valt het op dat door de helft van de respondenten is aangegeven dat strategie vaak gepaard gaat met visie. Wanneer gekeken wordt naar de definities van beide aspecten, blijkt dat deze twee inderdaad met elkaar samenhangen. Waar de visie de vooraf gestelde doelen van een organisatie zijn, is de strategie de manier waarop deze vooraf gestelde doelen van de organisatie uitgevoerd zullen worden.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Strategie	- Actieplan	Divers – Positieve invloed			- Personeel - Cultuur - Systemen - Managementstijl

4.3. Structuur

4.3.1. Bevindingen

De veranderingen die het meest voorkomen in de structuur, hebben voornamelijk te maken met de taakverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling en de afdelingen binnen de organisatie. Deze komen vaak in combinatie met elkaar voor. De invullingen van de veranderingen zijn divers, zoals het uitbesteden van de onderhoudsdienst of het invoeren van een nieuwe functie.

Afdelingen, taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen

- Invoering nieuwe functie

Corporatie C (Controller, 2017) kaart een wijziging in structuur aan, welke is voortgekomen uit de invoering van een nieuw systeem, waarbij de taak- en verantwoordelijkheden nu zodanig zijn geworden dat één contactpersoon binnen de corporatie wordt toegewezen aan de huurder. Hierdoor wordt volgens de respondent (Controller, corporatie C, 2017) de huurder niet meer van het kastje naar de muur gestuurd, doordat de contactpersoon nu meer verantwoordelijkheid heeft voor zijn taak en de informatie zo goed mogelijk moet verstrekken. Tevens wordt alle informatie nu doorgevoerd naar één contactpersoon in plaats van dat deze wordt verspreid over meerdere personen:

“..dat is de contactpersoon, het kan goed zijn dat hij het doorlegt naar iemand anders in de organisatie en die legt het via die contactpersoon uiteindelijk ook weer terug. Dus dat is voor ons ook de voortgangsbewaker, voor het geval er dingen zouden verdrinken of verzanden. En dat doen ze op een goede manier.” (Controller, corporatie C, 2017).

Een andere invoering van een nieuwe functie wordt aangekaart door corporatie B (Manager Vastgoed, 2017). Voor het beter managen van de klachten heeft deze corporatie een klachtencoördinator aangesteld, welke verantwoordelijk wordt gehouden voor het managen van de klachten.

Corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) heeft ditzelfde gedaan door het aanstellen van een kwaliteitsmanager. Hiervan geeft de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017) aan dat door middel van continu metingen, de organisatie geprikkeld blijft om kwaliteit te leveren.

- Plattere organisatiestructuur

Bij corporatie B (Manager Vastgoed, 2017) wordt aangegeven dat ze binnen de corporatie de structuur meer loslaten en dat er nu meer ruimte wordt gegeven aan de medewerkers van de organisatie. Ook corporatie E (Bestuur- en beleidsadviseur, 2017) geeft aan een plattere organisatie te zijn geworden. Zo is deze corporatie overgestapt van een 3-laagse structuur naar een 2-laagse structuur. Hierdoor worden volgens de respondent (Bestuur- en Beleidsadviseur, corporatie E, 2017) beslissingen veel sneller genomen en zijn op deze manier de verantwoordelijkheden ook meer naar beneden gegaan binnen de organisatie. Als invloed van de structuurverandering op de huurderstevredenheid antwoordt de respondent (Bestuur- en Beleidsadviseur, corporatie E, 2017) het volgende: “[..] *wel onbewust dat iedereen zijn verantwoordelijkheid kreeg om zijn taken anders te gaan doen, dat triggert wel om ook meer bewust te gaan kijken waarom we doen wat we doen. En kunnen we daar nog een verbetering in maken? Dus indirect zal dat dus wel een invloed hebben gehad.*”

- Uitbesteding - Positieve invloed

Corporatie H (Manager Wonen, 2017) geeft aan een wijziging te hebben aangebracht in de verantwoordelijkheidsverdeling van de organisatie door middel van een herinrichting van hun systemen. Hierbij hebben ze nieuwe afspraken en contracten gemaakt met de uitbestede onderhoudsdienst. Door middel van deze nieuwe afspraken heeft de onderhoudsdienst nu de verantwoordelijkheid om minimaal een 7,5 te behalen op de huurderstevredenheid voor de reparatieverzoeken. Hierdoor weten de aannemers waar ze aan toe zijn en zorgen ze ervoor dat ze minimaal een 7,5 behalen op deze aspecten, wat volgens de respondent (Manager Wonen, corporatie H, 2017) *“heeft geleid tot een hele grote stijging op reparatieverzoeken.”* Deze verandering van verantwoordelijkheden heeft tevens ook een invloed gehad op de cultuur (paragraaf 4.5.) bij de onderhoudsdienst.

Bij corporatie E (Bestuur- en beleidsadviseur, 2017) is besloten om een ketensamenwerking aan te gaan, wat zowel een invloed heeft op de afdelingen als op de taak- en

verantwoordelijkheidsverdelingen. Om een vergelijking te geven geeft de respondent dan ook het volgende voorbeeld van de oude situatie:

“Dus dan moet je je voorstellen, dan belde iemand, toen kreeg je een onderhoudsklacht. De week erna op een woensdagmiddag werden klachten gereden. Toen werd gekeken wat voor reparatie het was, het is namelijk altijd moeilijk om in te schatten als mensen bellen ‘de douche lekt’. Ja waar heb je het precies over he? En pas op dat moment werd weer een opdracht uitgezet. En dan pas weer ging een partner bellen naar de huurder dat ze een onderhoudsorder hebben gekregen en dat ze langskomen. Dus ja, dat wil je zelf ook niet. Dus die overstap hebben we gemaakt waardoor we de huurder eigenlijk 80-90% van de gevallen bij de eerste keer bellen meteen direct in kunnen plannen bij de externe partner.” (Bestuur- en Beleidsadviseur, corporatie E, 2017)

De stijging van de snelheid met 80% tot 90% door middel van de ketensamenwerking wordt overigens ook bevestigd door het jaarverslag 2015 van de corporatie.

- *Uitbesteding - Negatieve invloed*

De uitbesteding van de onderhoudsdienst heeft bij een corporaties een negatieve impact gehad. Zo geeft de respondent bij corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) aan dat de uitbesteding van de onderhoudsdienst niet direct een positieve bijdrage heeft geleverd aan de corporatie. Dit had volgens de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017) te maken met de verzakelijking van de cultuur van de onderhoudsdienst, waar nader op in wordt gegaan in paragraaf 4.5. Cultuur.

- *Klantcontactcentrum*

Corporatie D (Manager Wonen, 2017) geeft aan dat ze een klantcontactcentrum (KCC) hebben ingevoerd. Hierdoor is een verandering gekomen in de afdelingen, waarbij de afdelingen voor het 1^e-lijnscontact en de afdelingen voor het 2^e-lijnscontact zijn samengevoegd tot één afdeling. De invoering van het KCC heeft er volgens de respondent (Manager Wonen, corporatie D, 2017) voor gezorgd dat de informatie-uitwisseling tussen de medewerkers onderling is verbeterd, doordat ze nu bij elkaar zitten en niet meer uit twee aparte werelden bestaan. Zowel de respondent (Manager Wonen, corporatie D, 2017) bevestigt dat de invoering van het KCC invloed heeft gehad op de huurderstevredenheid (*“Dat is, ik me net te realiseren, dat heeft best wel invloed gehad.”* en *“[...]vrij snel word je geholpen nu. Nee dat heeft zeker wel effect gehad ja.”*) als het jaarverslag 2015 van de corporatie dat dankzij de invoering van het KCC de telefonische bereikbaarheid van de corporatie is verbeterd.

- *Reorganisatie*

Een structuurverandering als gevolg van een reorganisatie heeft bij een aantal corporaties een negatieve invloed gehad op de afdelingen en de taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen binnen de organisaties. Zo geven de respondenten bij corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017), corporatie L (Programmamanager, 2017) en corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) aan dat er nieuwe functies en/of afdelingen zijn ontstaan of dat er juist afdelingen zijn weggevallen. Dit heeft er volgens de respondenten toe geleid dat het personeel nog te veel intern met zichzelf bezig was om te wennen aan de nieuwe functies of niet de juiste capaciteiten bezat om de functie uit te voeren, waar nader op in zal worden gegaan in paragraaf 4.7. Personeel. Tevens geeft de respondent bij corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017) aan dat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn gelegd, waardoor het personeel nog moest wennen aan hun nieuwe verantwoordelijkheden:

“En dan moet iedereen nog een beetje wennen aan de nieuwe situatie. En de nieuwe regels, verantwoordelijkheden liggen laag, waar liggen die dan? Iedereen was een beetje aan het aftasten van ja waar ligt nu mijn grens en waar ligt het niet?”
(Medewerker Markt & Voorraad, corporatie A, 2017)

4.3.2. Interpretatie bevindingen

Afdelingen, taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen:

- Invoering nieuwe functie

Een wijziging in de structuur door middel van het invoeren van één contactpersoon maakt de aandacht voor de huurder persoonlijker, waardoor de huurder zich beter geholpen zou kunnen voelen. Tevens kan een zodanige structuur ervoor zorgen dat het meer duidelijkheid creëert, doordat alle informatie van één persoon afkomt. Ook kan een zodanige structuur bevorderlijk werken voor het contactgemak van de organisatie, doordat de huurder een naam heeft om naar te bellen. Dit zijn allen factoren die volgens het onderzoek van KWH (n.d.)d. een impact hebben op de huurderstevredenheid.

Het invoeren van een nieuwe functie voor de klachten binnen de organisatie kunnen ervoor zorgen dat de huurders enerzijds een betere en snellere afhandeling krijgen van hun klachten en anderzijds duidelijkere en gerichtere informatie krijgen over hun vragen, gezien dit aspect beter gemanaged kan worden door een zodanige aanstelling. Ook dit zijn aspecten die van invloed zijn op de waardering van de dienstverlening, zoals besproken in hoofdstuk 2.

- Plattere organisatiestructuur

Het platter worden van de organisatiestructuur heeft, zoals ook aangegeven door de respondent, invloed op de snelheid waarmee beslissingen worden genomen. Dit kan ervoor zorgen dat de snelheid waarmee de vraag of het verzoek van de huurder behandeld wordt, ook sneller wordt afgehandeld indien deze gebonden zijn aan toestemming van andere afdelingen.

Ook lijkt deze verandering een indirecte invloed te hebben op de huurderstevredenheid, tevens aangegeven door de respondent. Een dergelijke organisatiestructuur zorgt ervoor dat het personeel meer verantwoordelijkheid moet nemen, en er daardoor een zodanige cultuur (paragraaf 4.5.) kan ontstaan dat de medewerkers meer getriggerd zijn om beter dienst te verlenen.

- Uitbesteding – *Positieve invloed*

De invoering van ketensamenwerking leidt ertoe dat de klant sneller geholpen wordt, wat bevorderlijk werkt voor de waardering van de dienstverlening, gezien snelheid een factor is dat meespeelt in de waardering ervan volgens het KWH (n.d)d.

De uitbesteding van de onderhoudsdienst is tevens een invulling van structuurverandering wat opvallend is. Zo blijkt uit onderzoek, zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.1., dat de uitbesteding van de onderhoudsdienst niet voordelig werken voor alle corporaties en dat corporaties met hun eigen onderhoudsdienst vaker hoger scoren. In de bevindingen is echter te zien dat wanneer er bepaalde afspraken worden gemaakt met de onderhoudsdienst en ze bepaalde verantwoordelijkheden wordt gegeven, de uitbesteding toch bevorderlijk werkt voor de huurderstevredenheid. Dit, doordat de aannemers hun werk nu zoveel mogelijk in één keer goed proberen uit te voeren en ze tevens ook preventieve werkzaamheden doen. Hier zal verder op in worden gegaan bij Cultuur (paragraaf 4.5.).

- Uitbesteding – *Negatieve invloed*

Het uitbesteden van de onderhoudsdienst met een negatieve impact op de huurderstevredenheid heeft voornamelijk te maken met de gewenning van de huurder en met het contactgemak van de corporatie. Zo blijkt uit de bevindingen dat bij een corporatie de verzakelijking van de cultuur van de onderhoudsdienst niet goed uitpakkt doordat de huurders dit niet gewend waren. Hier zal nader op in worden gegaan bij Cultuur (paragraaf 4.5.).

- Klantcontactcentrum (KCC)

Een opvallend aspect is de invoering van een KCC. Waar in het onderzoek van KWH (2016) wordt aangekaart dat corporaties met een KCC vaker lager scoren op huurderstevredenheid, lijkt uit de bevindingen het KCC een positieve invloed te hebben gehad op de huurderstevredenheid bij de desbetreffende corporatie. In de bevindingen wordt aangekaart dat het KCC ervoor heeft gezorgd dat er nu meer eenduidige antwoorden worden gegeven op de vragen van de huurders, wat een invloed heeft op de beïnvloedbare factoren, beschreven in hoofdstuk 2.

Voor een duidelijker beeld zou een verdiepend onderzoek aanbevolen kunnen worden over de manier waarop klantcontactcentra zijn ingebed in verschillende corporaties en hoe ze daarbij de huurderstevredenheid beïnvloeden.

- Reorganisatie

De wijzigingen in structuur door middel van een reorganisatie, hebben voornamelijk te maken met het Personeel (paragraaf 4.7.). De nieuwe functies of de weggevallen afdelingen kunnen namelijk een negatieve impact hebben op de huurderstevredenheid, doordat het personeel niet de juiste vaardigheden meer bezit om de nieuwe functies goed uit te voeren. Hier zal dan ook dieper op in worden gegaan bij Personeel (paragraaf 4.7.).

Uit de bevindingen blijkt dat veranderingen in de structuur vaak voorkomen in de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en de afdelingen binnen de organisatie. Vaak gaan verandering in deze variabelen tevens ook gepaard met elkaar. De invullingen in de veranderingen van deze variabelen lijken voornamelijk een invloed te hebben op de beïnvloedbare factoren en brengen tevens veranderingen in andere organisatieaspecten teweeg.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Structuur	- Taakverdeling - Afdelingen - Verantwoordelijkheidsverdeling	Invoering nieuwe functie – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid - Gemak - Snelheid		
		Plattere organisatiestructuur – Positieve invloed	- Snelheid		- Personeel - Cultuur
		Uitbesteding – Positieve invloed	- Goede uitvoering reparaties - In één keer uitvoeren van reparaties - Snelheid		- Cultuur
		Uitbesteding – Negatieve invloed			- Cultuur
		Klantcontactcentrum – Positieve invloed	- Duidelijkheid		
		Reorganisatie – Negatieve invloed			- Personeel

4.4. Systemen

4.4.1. Bevindingen

Binnen het kader van systemen komen voornamelijk veranderingen in het beleid en in de communicatieve instrumenten/software voor. Hierbij is onder andere het invoeren van maatwerk een veel voorkomende verandering in het beleid en de digitalisering bij communicatieve instrumenten/software.

Beleidsregels

- Maatwerk

Uit de interviews blijkt dat corporatie B (Manager Vastgoed, 2017), corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017), corporatie D (Manager Wonen, 2017) en corporatie P (HR-adviseur &

Beleidsadviseur, 2017) de ruimte hebben gecreëerd om meer maatwerk aan te kunnen bieden. Hiermee is er de mogelijkheid binnen deze organisaties dat bijvoorbeeld reparatieverzoeken specifiek afgestemd worden op de wensen van de klant. Waar het bij deze corporaties voorheen niet mogelijk was om af te wijken van het opgestelde beleid, is daar nu meer ruimte voor en kunnen medewerkers per klant kijken naar de mogelijkheden die er zijn om de huurders zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Bij corporatie D (Manager Wonen, 2017) wordt de invoering van maatwerk niet benoemd door de respondent (Manager Wonen, corporatie D, 2017) zelf, maar wordt dit beschreven in het ondernemingsplan 2013-2017 van de corporatie.

- Dagelijks onderhoud

Bij corporatie H geeft de respondent (Manager Wonen, corporatie H, 2017) aan dat “[..]de verandering in de klanttevredenheid een voortvloeiende uit het herinrichten van de processen.” is.

Waar voorheen de lijnen te lang waren, zijn deze nu zodanig ingekort dat de corporatie de huurder direct doorzet naar de aannemer die de afspraak direct inplant. Ook zijn de afspraken specifiek geworden, dat waar de huurder voorheen een dagdeel thuis moest blijven, ze nu per 2 uur worden ingedeeld.

- Contracten

Bij corporatie H (Manager Wonen, 2017) is tevens het maken van nieuwe contracten met de aannemers van invloed geweest op de geldende regels en procedures voor het uitvoeren van reparatieverzoeken. Zo krijgen de aannemers nu elk een vast bedrag per maand om de reparatieverzoeken uit te voeren. Tevens hebben ze als eis meegekregen dat ze minimaal een 7,5 moeten scoren op de reparatieverzoeken.

“We hebben contractueel afgesproken dat de klanttevredenheid minimaal een 7,5 moet zijn. En dat weten ze natuurlijk, dus daar zorgen ze ook voor.” (Manager Wonen, corporatie H, 2017). Volgens de respondent heeft dit een positieve impact op de manier waarop de aannemers de woning betreden, waar nader op in zal worden gegaan in paragraaf 4.5. Cultuur.

- Feedback

Een andere manier waarop de verandering in beleid wordt aangegeven, is het terugbellen van de huurder bij corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2016). Hier is het vanuit het beleid een vereiste dat wanneer een huurder de dienstverlening met een cijfer lager dan een 6 heeft beoordeeld, deze altijd teruggebeld wordt voor feedback. De respondent (Klant- en Marktonderzoeker, corporatie J, 2017) geeft aan “zo kunnen we er nog wat van leren, want dan bespreek je dat en kijk je waar verbeteracties vereist zijn.”

- Mutatieproces - Positieve invloed

Corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2017) geeft tevens aan dat ze de mogelijkheid bieden om oude en nieuwe huurder met elkaar te laten communiceren. Zo maakt het beleid het mogelijk voor de nieuwe huurder om spullen van de oude huurder over te nemen waardoor beide huurders minder werkzaamheden hoeven uit te voeren. Een andere invulling van het beleid is het persoonlijk contact met de klant bij corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017). Deze corporatie geeft aan dat het belangrijk te vinden om, indien mogelijk, altijd aanwezig te zijn bij de bezichtiging van een woning om de huurder zoveel mogelijk persoonlijke aandacht te verschaffen.

- Mutatieproces - Negatieve invloed

Een verandering in de manier van bezichtigingen heeft bij corporatie G (Directeur-bestuurder, 2017) geen positieve impact opgeleverd op de huurderstevredenheid. Deze corporatie, die voorheen individuele woningbezichtigingen had, heeft het beleid zodanig veranderd dat alleen groepsbezichtigingen mogelijk zijn. De respondent (Directeur-bestuurder, corporatie G, 2017) geeft over deze verandering aan dat “[..]mensen vinden dat niet altijd prettig om met nog 4 andere in die woning rond te gaan kijken.”

Tevens is bij deze corporatie het beleid omtrent reparatieverzoeken strenger geworden volgens de respondent. Waar voorheen niet moeilijk werd gedaan als iets vervangen moest worden, is het beleid nu strikter geworden en wordt niet zo snel meer aan vervanging gedaan als voorheen. Ook is het beleid

bij deze corporatie zodanig gewijzigd dat waar voorheen de huurder de sleutel inleverde en direct weg was, er nu strengere regels zijn wat betreft de manier waarop de woning achtergelaten moet worden. Volgens de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie G, 2017) is dit in de ogen van de vertrekkende huurder een wat strenger en minder fijn beleid, want *“ze zijn verhuisd, ze hebben al een andere woning, dus ze willen weg.”* (Directeur-bestuurder, corporatie G, 2017).

Communicatieve instrumenten/software

- Digitalisering - *Positieve invloed*

Een andere invulling van verandering dat vaak voorkomt zijn een verandering in software en/of communicatieve instrumenten, ofwel vaak de digitaliseringsslag van de corporaties. Uit de interviews blijkt dat corporatie D (Manager Wonen, 2017), corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017), corporatie K (Bestuurder, 2017) en corporatie P (HR-adviseur & Beleidsadviseur, 2017) een digitaliseringsslag hebben gemaakt met een positieve invloed op de huurderstevredenheid. Deze digitalisering kan onderverdeeld worden in twee delen, namelijk een digitalisering in kleine stappen en een digitalisering in grotere stappen.

Kleine stappen: De corporaties D (Manager Wonen, 2017) en K (Bestuurder, 2017) hebben kleine stappen richting de digitalisering gemaakt. Zij hebben zich voornamelijk gericht op het verbeteren van de informatie op de website en het gebruiksgemak van de website. Deze veranderingen worden echter niet door de respondenten zelf aangekaart in de interviews, maar worden beschreven in het jaarverslag 2015 bij corporatie D en in het jaarverslag 2014 en 2015 bij corporatie K. Beide respondenten geven zelf namelijk aan niets veranderd te hebben aan de systemen.

Grote stappen: Onder de corporaties die grotere stappen naar digitalisering hebben genomen bevinden zich corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017), corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017), corporatie P (HR-adviseur & beleidsadviseur, 2017) en corporatie C (Controller, 2017). Corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) en corporatie P (HR-adviseur & Beleidsadviseur, 2017) hebben een huurdersportaal ingevoerd *“om de klant belangrijker te maken”*, zoals de respondent van corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) dit aangeeft. Corporatie P benoemt tevens dat het voortaan mogelijk is om via het internet te reageren op woningen, waar dit voorheen alleen maar mogelijk was via de krant. Deze stap heeft tevens een effect op de mogelijkheid om op meerdere woningen tegelijk te reageren, wat voorheen niet kon.

Corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) geeft aan dat een wijziging bij systemen voornamelijk het invoeren van een nieuw softwaresysteem is geweest. Dankzij deze nieuwe software hebben de medewerkers sneller inzicht in de gegevens van de klant, waardoor ze de vragen sneller af kunnen handelen volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017). Tevens is bij deze corporatie een dashboard beschikbaar gesteld, waar de medewerkers meer inzicht hebben in de cijfers van onder andere de dienstverlening. Dit dashboard heeft volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017) *“heel erg bijgedragen aan de klantbeleving in de hele organisatie.”* Corporatie C (Controller, 2017) benoemt dat er een nieuw systeem is, het click-call-face systeem, dat een positieve invloed heeft gehad op de dienstverlening. Dit systeem zorgt ervoor dat er nu één contactpersoon binnen de hele corporatie is voor de klant, zodat deze minder snel van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

- Digitalisering - *Negatieve invloed*

De digitalisering is niet bij alle corporaties goed uitgevallen. Zo kaarten corporatie O (Beleidsmedewerker, 2017), corporatie H (Manager Wonen, 2017) en corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) bij de digitalisering aan dat dit in de eerste instantie een negatief effect heeft gehad op de huurderstevredenheid. Zo was door het nieuwe systeem bij corporatie H (Manager Wonen, 2017), het opzeggen van de woning alleen digitaal mogelijk. *“Dit kende”*, volgens de respondent (Manager Wonen, corporatie H, 2017), *“in het begin wat kinderziektes. Plus dat de huurders ervan schrokken, of er waren oudere huurders die geen gebruik konden maken van de computer. En dat was heel strak ingeregeld, waardoor we daar in het begin lage cijfers voor hebben gekregen.”* Tevens worden deze kinderziektes in het systeem bevestigd door het jaarverslag 2015 van deze corporatie.

Ook bij corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) en corporatie O (Beleidsmedewerker, 2017) wordt aangekaart dat de invoering van het nieuwe softwaresysteem in het begin haperde en de medewerkers er nog niet goed mee overweg konden. Deze zijn volgens de respondenten daarom niet direct als positief ervaren door zowel de medewerkers als de huurders, doordat ze er nog aan moesten wennen.

4.4.2. Interpretatie bevindingen

Beleidsregels en contracten:

- **Maatwerk**

De gemaakte ruimte voor maatwerk, heeft te maken met de verwachtingen van de huurders. Dit extra stukje dienstverlening door middel van maatwerk is iets wat de huurders niet gewend waren. Het Disconfirmatie model van Oliver zoals beschreven in hoofdstuk 2.2.1. laat het effect van zo'n dergelijke verandering zien. De corporatie overtreft namelijk de verwachtingen en de eerdere ervaringen van de klant door dit extra aanbod, wat een invloed heeft op een positievere waardering van de dienstverlening, zoals ook bevestigd door Conway & Knox (2007).

- **Dagelijks onderhoud**

Veranderingen in de processen van het dagelijks onderhoud, bijvoorbeeld het inkorten van de lijnen en het specifieker maken van de afspraken kunnen ertoe leiden dat de snelheid van de uitvoering van het verzoek wordt beïnvloed en dat er meer duidelijkheid is voor de huurder over de afspraken. Deze factoren hebben, zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.1. een invloed op de waardering van de dienstverlening.

- **Contracten**

De veranderingen in de contracten met de aannemers hebben, zoals tevens aangegeven door de respondent, een invloed op de manier waarop de aannemers de woning betreden. De invloed van deze veranderingen hierin zullen dan ook besproken worden in paragraaf 4.5. Cultuur.

- **Feedback**

Het terugbellen van de klanten kan de klant het gevoel geven dat er geluisterd wordt naar hem/haar, wat een invloed kan hebben op de mate waarin de huurders de medewerkers behulpzaamheid vinden.

- **Mutatieproces – *Positieve invloed***

De mogelijkheid voor communicatie tussen oude en nieuwe huurder wordt door de respondent genoemd als een positieve verandering voor huurderstevredenheid. Dit is tevens een factor die terugkomt in hoofdstuk 2.4.1., waarbij gesteld wordt door het KWH (n.d.)a. dat op deze manier zowel de oude als de nieuwe huurder minder werkzaamheden hoeven uit te voeren, wat een positieve impact heeft op de ervaring van de dienstverlening, omdat het de huurders op deze manier gemakkelijker wordt gemaakt tijdens het verlaten en/of betrekken van de woning.

Een andere positieve verandering binnen het mutatieproces is de persoonlijke aandacht die wordt gegeven aan de huurder. Hierbij is de aanwezigheid bij bezichtigingen een invulling ervan, wat tevens bevorderlijk lijkt te werken voor de gegeven aandacht aan de huurder. Dit kan de waardering van de behulpzaamheid van de medewerkers ten goede komen met een positieve invloed op de huurderstevredenheid.

- **Mutatieproces – *Negatieve invloed***

Een verandering binnen het mutatieproces met een negatieve invloed op de huurderstevredenheid lijkt het strakker maken van het beleid te zijn. Zo wordt aangegeven dat een overstap naar groepsbezichtigingen, het verstrakken van de regels voor het betrekken en/of verlaten van de woning en het nu minder snel aan vervanging doen niet goed opgevangen zijn bij de huurders. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat de huurders dit niet gewend zijn, resulterend tot dissatisfactie volgens het model van Oliver (hoofdstuk 2.2.1.). Dit effect wordt tevens ook aangekaart door onder andere Conway & Know (2007), waarbij de huurder zijn waardering baseert op eerdere ervaringen met de dienstverlening, waardoor het strakker worden van het beleid niet gewaardeerd wordt.

Communicatieve instrumenten en software:

- Digitalisering – *Positieve invloed – Kleine stappen*

De kleine stappen naar digitalisering, zoals het verbeteren van de informatie en het gebruiksgemak van de website te maken met het contactgemak met de corporatie en de duidelijkheid van informatie. Dit zijn twee aspecten die volgens het KWH (2016) invloed hebben op een betere waardering van de dienstverlening van de corporaties.

- Digitalisering – *Positieve invloed – Grote stappen*

De grote stappen naar digitalisering bestaan uit verschillende veranderingen. Zo wordt het huurdersportaal door een aantal corporaties aangekaart als een verandering met positieve een bijdrage aan de huurderstevredenheid. Wanneer echter gekeken wordt naar het onderzoek van het KWH (2016), is te zien dat hierin wordt aangegeven dat er geen direct verband te zien is tussen het huurdersportaal en een hogere waardering voor het contact met de corporatie. Voor een verdiepend onderzoek zou het dan ook een interessant punt zijn om te onderzoeken waarom een huurdersportaal voor de ene corporatie beter werkt dan voor de andere.

Een andere verandering is het mogelijk maken voor de huurders om online op meerdere woningen tegelijk te reageren, waar dit voorheen alleen op één woning via de krant mogelijk was. Deze verandering kan bevorderlijk werken voor het gemak voor de huurders en voor de snelheid van het uitvoeren van deze handelingen. Een andere invulling van digitalisering met grote stappen is het invoeren van nieuwe software met inzicht in de gegevens van de huurders. Dit kan bevorderlijk werken voor de snelheid van de afhandeling van de vraag, wat volgens het KWH (n.d.)d. tevens een bijdrage levert aan de huurderstevredenheid.

- Digitalisering – *Negatieve invloed*

Bij de veranderingen in digitalisering met een negatieve impact op de huurderstevredenheid zijn haperingen in de systemen en afgeschrikte huurders vanwege een gebrek aan kennis, de voornaamste redenen die genoemd worden. Deze aspecten hebben voornamelijk te maken met de theorie van Conway & Knox (2007) en Thomassen (1998); doordat de huurders dit niet gewend zijn en deze ervaring vergelijken met hun voorgaande ervaringen met de corporatie, zullen ze meer geneigd zijn de dienstverlening lager te beoordelen.

Samenvattend kan gezegd worden dat voornamelijk veranderingen in Beleidsregels & Contracten en in Communicatieve instrumenten & Software zijn gemaakt waarvan de invullingen ervan invloed lijken te hebben op verschillende factoren uit theorie, besproken in hoofdstuk 2.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Systemen	- Beleidsregels - Contracten	Maatwerk – Positieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	
		Dagelijks onderhoud – Positieve invloed	- Snelheid - Duidelijkheid		
		Contracten – Positieve invloed			- Cultuur
		Feedback – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Mutatieproces – Positieve invloed	- Mogelijkheid voor communicatie tussen oude en nieuwe huurder - Gemak		
		Mutatieproces – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	
	- Communicatieve instrumenten - Software	Digitalisering - Positieve invloed – Kleine stappen	- Gemak - Duidelijkheid		
		Digitalisering - Positieve invloed – Grote stappen	- Gemak - Snelheid		
		Digitalisering – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	

4.5. Cultuur

4.5.1. Bevindingen

Bij het aspect cultuur komen voornamelijk veranderingen in de werkwijze, de sfeer en de striktheid van de cultuur voor. Hierbij is onder andere het verzakelijken van de organisatiecultuur een veel voorkomende verandering bij de organisaties.

Werkwijze

- Kwaliteitseisen

De werkwijze van de aannemers bij corporatie H (Manager Wonen, 2017) is zodanig veranderd dat ze nu met een andere blik de woning van de huurder binnenstappen. De respondent (Manager Wonen, corporatie H, 2017) geeft aan dat doordat er nu andere verantwoordelijkheden zijn toegewezen aan de onderhoudsdienst, zoals beschreven bij Structuur (paragraaf 4.3.) en Systemen (paragraaf 4.4.), de aannemers meer oog hebben voor het goed en in één keer uitvoeren van de reparaties en tevens ook rond te kijken in de woning voor preventieve maatregelen. Dit, omdat ze erbij gebaat zijn zo min mogelijk in de woning te komen omwille van het beperkte budget per maand. Ook is volgens de respondent (Manager Wonen, corporatie H, 2017) de eis voor een minimumkwaliteit van een 7,5 op reparatieverzoeken vanuit het contract een extra trigger voor de aannemers om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren.

“Dus als ze in een woning zijn, kijken ze ook even om zich heen of er misschien ook nog andere dingen kapot zijn ofzo, of dat ze die kunnen maken of preventief iets kunnen doen, waardoor ze voorlopig

niet in die woning hoeven te komen. En daar wordt de klant natuurlijk ook blij om, want klant zit er natuurlijk helemaal niet op te wachten dat die aannemer 5 keer per jaar langskomt. Dus dat helpt.”
(Manager Wonen, corporatie H, 2017).

- Reorganisatie

Een ander voorbeeld waarin de werkwijze binnen de organisatie is veranderd, wordt gegeven door corporatie I (2017). Hier geeft de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017) aan dat de reorganisatie ertoe heeft geleid dat de medewerkers zich ervan bewust zijn geworden dat ook zij ontslagen kunnen worden. Dit heeft als effect gehad dat de mensen nu beter werken en meer verantwoordelijkheid nemen doordat ze zich nu beseffen dat ze ontslagen kunnen worden.

“Op het moment dat je gaat reorganiseren, een kwart van het personeel weg, mensen dachten altijd dat je hier een baan voor de eeuwigheid had. Dus dat was echt een systeemschok voor de mensen die er toen achter kwamen dat de wetten van de economie ook voor de corporatie werken. Dus dat is wel echt veranderd. We besteden heel veel tijd aan het nemen van verantwoordelijkheid voor je werk.”

(Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017).

- Stimulans

Bij corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2017) geeft de respondent aan dat ze niets vanuit de organisatie hebben ondernomen om de cultuur te veranderen, maar dat deze is veranderd door de Aedes benchmark zelf. Zo wordt aangegeven dat de werkwijze van de medewerkers is veranderd, doordat ze zich bewust zijn van het feit dat hun dienstverlening niet alleen gemeten wordt, maar ook vergeleken met andere corporaties. Volgens de respondent (Klant- en Marktonderzoeker, corporatie J, 2017) heeft dit ervoor gezorgd dat de medewerkers extra gemotiveerd zijn geraakt om zich nu ook de vraag te stellen waarom ze doen wat ze doen, hierdoor is volgens de respondent (Klant- en Marktonderzoeker, corporatie J, 2017) *“iedereen op zoek, meer getriggerd om het [dienstverlening] te verbeteren”*. Een soortgelijke verandering is tevens bij corporatie M (2017) ontstaan. Hierbij heeft het dashboard dat is ingevoerd (nader beschreven bij Systemen, paragraaf 4.4.), ervoor gezorgd dat de medewerkers meer inzicht hebben in de cijfers van hun dienstverlening. Dit heeft er volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017) toe geleid dat de medewerkers extra gemotiveerd raakten om de huurder een betere dienstverlening te geven, doordat ze nu meer inzicht hadden op de cijfers.

Sfeer

- Mix van achtergronden personeel

Voor de verandering van de sfeer van de organisatie kaart corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017) aan dat ze een cultuurtraject hebben gevolgd om de cultuur wat meer open te maken, wat uiteindelijk tot niets heeft geleid. Pas na een verandering in Personeel (nader beschreven in paragraaf 4.7.) is volgens de respondenten (HR-Adviseur en Beleidsadviseur, corporatie P, 2017) een verandering in de sfeer van de organisatie op gang gekomen. Door de mix van achtergronden is uiteindelijk een open en verfrissende cultuur ontstaan met mensen met een verschillende mindset.

- Reorganisatie - *Positieve invloed*

Bij corporatie M (2017) is de sfeer van de corporatie veranderd door middel van een reorganisatie. Hierdoor zijn volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017) alle filialen van de corporatie ondergebracht in één gebouw, waardoor de barrière tussen de medewerkers minder werd om op elkaar af te stappen en elkaar vragen te stellen. Om deze openheid van de cultuur verder te stimuleren zijn volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017)

tevens ook communicatietrainingen georganiseerd om onder andere de communicatie tussen de medewerkers te verbeteren. Doordat de medewerkers nu meer op elkaar af durven te stappen, worden volgens de respondent (Adviseur Markt & Strategie, corporatie M, 2017) *“..de lijnen korter en profiteert de dienstverlening daar ook van.”*

- Reorganisatie - *Negatieve invloed*

Bij een tweetal corporaties is een verandering in de sfeer echter niet ten goede uitgekomen voor de organisatie. Zo hebben de reorganisaties bij corporatie O (2017) en corporatie A (2017) er namelijk toe

geleid dat er een wrange sfeer ontstond binnen de organisaties. Bij corporatie O (2017) kaart de respondent (Beleidsmedewerker, corporatie O, 2017) aan dat *“mensen een stukje vertrouwen, een rotsvast vertrouwen dat ze hier tot hun pensionering kunnen blijven”* nu kwijt zijn. Bij corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017) was de onrust van de reorganisatie van negatieve invloed op de sfeer omdat de medewerkers nog moesten wennen aan de nieuwe situatie en ze daardoor meer met zichzelf en de reorganisatie bezig waren dan met de klant.

- Cultuurtraject

Ook bij corporatie B (Manager Vastgoed, 2017) en corporatie E (Bestuur- en Beleidsadviseur, 2017) is er sprake van een open sfeer in de cultuur. Zo geeft corporatie E (Bestuur- en Beleidsadviseur, 2017) aan dat er een open cultuur is gecreëerd door onder andere een cultuurtraject en dat de organisatie hierdoor tevens ook transparanter is geworden. Corporatie B (Manager Vastgoed, 2017) kaart aan dat ze voor een cultuurverandering onder andere bij een collega corporatie zijn gaan kijken. Zo hebben ze gekeken hoe deze andere corporatie de reparatieverzoeken aanpakt, waarbij het bij die corporatie voornamelijk in de cultuur lag dat elke klacht als een kans werd gezien. Deze cultuur is dan ook bij corporatie B aangenomen dankzij de ruimte die is geschapt door de veranderingen in beleid voor maatwerk en communicatietrainingen (nader beschreven in paragraaf 4.4. Systemen), zoals ook bevestigd in het jaarverslag 2014 van de corporatie.

Striktheid

- Verzakelijking - *Positieve invloed*

De verzakelijking van de cultuur is een aspect dat tevens wordt benoemd bij een verandering in de striktheid van de cultuur binnen de organisatie. Zo kaart corporatie B (Manager Vastgoed, 2017) aan dat dankzij de aanstelling van een klachtencoördinator in de cultuur hierdoor ook een verzakelijking is opgetreden en meer afspraken worden nagekomen. Bij corporatie F (2017) is de verzakelijking opgetreden zonder trainingen. Hier geeft de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie F, 2017) aan dat de bestuurder een andere managementstijl heeft aangenomen (nader beschreven in paragraaf 4.6. Managementstijl) waardoor de cultuur is verzakelijkt hierdoor.

- Verzakelijking - *Negatieve invloed*

De verzakelijking van de cultuur heeft echter ook een negatieve impact op een aantal corporaties. Zo is door een verandering in beleid (nader beschreven in paragraaf 4.4. Systemen), bij corporatie K (Bestuurder, 2017) en corporatie G (Directeur-bestuurder, 2017) de cultuur verzakelijkt. Waar in beide corporaties de cultuur voorheen niet zakelijk was en de medewerkers lakser waren met de regels, is dat nu niet meer zo. Volgens de respondenten (Bestuurder, corporatie K, 2017; Directeur-bestuurder, corporatie G, 2017) houden de medewerkers nu strikter aan het beleid wat de huurders niet gewend zijn en hierdoor het gevoel hebben dat ze minder dienstverlening krijgen dan voorheen.

Ook bij corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) is de verzakelijking niet goed gevallen bij de huurders. Dit komt volgens de respondent met name door de uitbesteding van de onderhoudsdienst. Waar de onderhoudsdienst voorheen uit gezellige mensen bestond die een praatje kwamen houden met de huurders, bestaat de onderhoudsdienst nu uit mensen die hun taken zakelijk uit komen voeren en minder gezellig zijn dan wat de huurders gewend zijn, volgens de respondent (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017).

“..En bij ons vonden ze het wel prima om even koffie te drinken, heel sociaal, heel gezellig. Maar ja, daar kan je wat van vinden. Dus dat hebben we toen gedaan. Dat leverde in het begin ook een hoop gedoe op met onze huurders. Want zij waren natuurlijk gewend aan die gezellige jongens die koffie kwamen drinken en sleutelen. En die moesten het nu gewoon doen met mensen die snel even de boel kwamen repareren. Dus je merkt dat natuurlijk ook terug in de cijfers.” (Directeur-bestuurder, corporatie I, 2017)

4.5.2. Bevindingen cultuur

Werkwijze

- Kwaliteitseisen

Het stellen van bepaalde kwaliteitseisen aan de onderhoudsdienst is van invloed op het goed en in één keer uitvoeren van de reparatieverzoeken. Tevens zijn de preventieve maatregelen die de aannemers nemen van invloed op de mate waarin de medewerker behulpzaam overkomt voor de huurder. Volgens het KWH (2016), zoals beschreven in hoofdstuk 2, zijn dit allen factoren die een invloed hebben op de manier waarop de dienstverlening wordt gewaardeerd door de huurder.

- Reorganisatie / - Stimulans

Zowel de veranderingen in de werkwijze door toedoen van de reorganisatie als door de stimulansen, hebben als gevolg dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn en meer verantwoordelijkheid nemen. Deze aspecten kunnen bevorderlijk werken voor de behulpzaamheid van de medewerkers en het goed uitvoeren van hun taken. Ook dit zijn factoren die een invloed hebben op de huurderstevredenheid.

Sfeer

- Mix van achtergronden personeel / - Reorganisatie – Positieve *invloed* / - Cultuurtraject

Ook de veranderingen in de sfeer van de organisatie hebben te maken met de beïnvloedbare-factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. In alle drie de invullingen van de veranderingen is aangekaart dat een open cultuur is ontstaan. Een open cultuur kan bevorderlijk werken op de communicatie tussen de medewerkers. Als de cultuur open is, en de medewerkers sneller op elkaar af kunnen stappen, is het namelijk mogelijk dat vragen van huurders sneller opgelost kunnen worden. Als een medewerker het antwoord op een bepaalde vraag niet weet, kan deze sneller informatie verschaffen bij een collega, zodat de snelheid van de behandeling van de vraag van de huurder verhoogd kan worden.

- Reorganisatie – *Negatieve invloed*

Waar de veranderingen in sfeer de huurderstevredenheid negatief kunnen beïnvloeden, heeft voornamelijk te maken met de behulpzaamheid van de medewerkers. Bij de corporaties met een negatieve sfeerontwikkeling door toedoen van een reorganisatie, zijn de medewerkers voornamelijk intern met zichzelf bezig geweest om te wennen aan de nieuwe situatie. Hierdoor is minder aandacht naar de klant toe, waardoor het een negatieve invloed kan hebben op de behulpzaamheid van de medewerker. Gezien de behulpzaamheid van de medewerkers een belangrijke factor is voor de huurderstevredenheid, zoals besproken in hoofdstuk 2, kan dit een negatieve impact hebben op de waardering van de dienstverlening.

Striktheid organisatie

- Verzakelijking – *Positieve invloed*

De verzakelijking van de cultuur met een positieve impact heeft een verband met de beïnvloedbare factoren van de huurderstevredenheid. Bij de corporaties met een positieve impact zorgt de verzakelijking er namelijk voor dat de gemaakte afspraken beter worden nagekomen en dat er meer duidelijkheid is voor de huurders. Ook zal de medewerker hierdoor behulpzamer overkomen naar de huurders toe, doordat de gemaakte afspraken worden nagekomen. Dit zijn allen factoren die een invloed hebben op de huurderstevredenheid volgens het KWH (2016).

- Verzakelijking – *Negatieve invloed*

De negatieve impact bij sommige corporaties door de verzakelijking van de cultuur heeft voornamelijk te maken met de niet-beïnvloedbare factoren van de huurderstevredenheid. De verzakelijking was iets wat de huurders namelijk niet gewend waren, wat heeft geleid tot dissatisfactie volgens het model van Oliver (hoofdstuk 2.2.1.). Dit effect wordt tevens ook aangekaart door onder andere Conway & Know (2007), waarbij de huurder hun waardering baseren op eerdere ervaringen met de dienstverlening, en de verzakelijking daarom niet snel gewaardeerd wordt.

Concluderend zijn in de cultuur van de organisaties wijzigingen aangebracht in de werkwijze, de sfeer en in de striktheid van de organisatie. Ondanks dat de invullingen ervan divers zijn, hebben ze bijna allen een invloed op de beïnvloedbare factoren welke beschreven zijn in hoofdstuk 2. Tevens valt het op dat de veranderingen in de cultuur van de organisaties vaak geen directe veranderingen zijn. Deze komen meestal voort uit een verandering in een ander organisatieaspect, zoals bijvoorbeeld systemen, structuur, personeel, managementstijl of door reorganisaties. Een directe verandering in de organisatiecultuur lijkt minder vaak voor te komen dan een indirecte verandering hierin.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Cultuur	- Werkwijze	Kwaliteitseisen – Positieve invloed	- Goede uitvoering reparaties - In één keer uitvoeren van reparaties - Behulpzaamheid		
		Reorganisatie – Positieve invloed	- Goede uitvoering werk - Behulpzaamheid		
		Stimulans – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
	- Sfeer	Mix van achtergronden Personeel – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Reorganisatie – Positieve invloed	- Snelheid		
		Reorganisatie – Negatieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Cultuurtraject – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid		
	- Striktheid organisatie	Verzakelijking – Positieve invloed	- Nakomen van afspraken - Duidelijkheid - Behulpzaamheid		
		Verzakelijking – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)	

4.6. Managementstijl

4.6.1. Bevindingen

Bij veranderingen in managementstijl wordt voornamelijk een verandering in leiderschap en aansturing van de organisatie aangekaart. Hiervan is voornamelijk het aannemen van een faciliterende en/of coachende rol de meest voorkomende verandering.

Leiderschap en aansturing organisatie

- Coachende/faciliterende rol - *Positieve invloed*

Door corporatie C (Controller, 2017), corporatie B (Manager Vastgoed, 2017), corporatie E (Bestuur- en Beleidsadviseur, 2017), corporatie F (Directeur-bestuurder, 2017), corporatie I (Directeur-

bestuurder, 2017), corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2017), corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) en corporatie P (HR-adviseur & Beleidsadviseur, 2017), is aangegeven dat de leidinggevendenden een faciliterende en/of coachende rol hebben aangenomen voor de medewerkers. Hierdoor zijn dan ook de verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn gelegd en hebben de medewerkers nu meer ruimte om hun taken uit te voeren. Hierbij wordt vaak genoemd dat deze vorm van managen wordt aangestuurd door middel van trainingen.

- Coachende/faciliterende rol - *Negatieve invloed*

Het lager leggen van de verantwoordelijkheden en het scheppen van ruimte voor de medewerkers is echter niet voor alle corporaties van positieve invloed. Bij corporatie A (2017) valt dit namelijk verkeerd, doordat de medewerkers zoiets niet gewend zijn en moeten wennen aan hun nieuwe verantwoordelijkheden en taken. Hierdoor waren de medewerkers vooral nog met zichzelf bezig en minder met de huurder volgens de respondent (Medewerker Markt & Voorraad, corporatie A, 2017).

- Voorbeeldgedrag

Ook is voorbeeldgedrag een belangrijk aspect bij een verandering in leiderschap en aansturing van de organisatie. Corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017) geeft het belang hiervan aan met het volgende voorbeeld:

“Een aantal maanden geleden was er brand in de buurt in een appartementencomplex. De woonconsulent was met vakantie. Om hem op te vangen stond de manager op om de bewoners te spreken en was de hele dag bezig met huisbezoeken. Daarnaast ging de directeur ‘s nachts naar de brand toe. Dus op die manier laten ze zien dat ze niet alleen hun taken uitvoeren die er voor ze zijn, maar ook dat er hoe dan ook oog voor de klant is. Het maakt niet uit wie het doet, als het maar geregeld wordt. En het feit dat men dat dus ziet gebeuren als collega, voelt men zich sneller geneigd om zich meer verbonden te voelen met de corporatie en met hun taken.”

De respondenten (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, corporatie P, 2017) geven aan dat deze vorm van leidinggeven niet alleen een invloed op de managementstijl heeft, maar ook op de cultuur, waarbij de medewerkers zich allen verantwoordelijk voelen voor de taken en deze niet op elkaar afschuiven. Deze impact van managementstijl op de cultuur binnen de organisatie wordt tevens bevestigd door Weggeman et. al. (1985).

- Reorganisatie

Betreffende de aansturing van de organisatie en het leiderschap van de bestuurders, geeft alleen corporatie K (Bestuurder, 2017) aan dat deze nog heel hiërarchisch is gebleven. Dit heeft volgens de respondent (Bestuurder, corporatie K, 2017) voornamelijk te maken met de reorganisatie van de corporatie. Deze is zodanig van invloed geweest op de managementstijl, dat hier nog een hiërarchische stijl wordt aangehouden. De medewerkers van deze corporatie zijn namelijk nog allemaal nieuw, waardoor er geen vertrouwensband is. Dit zorgt er volgens de respondent voor dat de managers alles het liefst zoveel mogelijk onder controle houden, omdat ze nog geen vertrouwen hebben in de medewerkers, en daardoor nog te weinig faciliterend zijn.

4.6.2. Interpretatie bevindingen

Leiderschap en aansturing organisatie

- Coachende/faciliterende rol – *Positieve invloed*

Bij het aannemen van een coachende/faciliterende rol met een positieve impact op de huurderstevredenheid, is vaak aangegeven dat de medewerkers hierdoor meer verantwoordelijkheden en meer vrijheid hebben gekregen om hun taken uit te voeren. Een direct effect op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden lijkt dit niet te hebben. De meest voorname effecten zijn de ontwikkeling van het personeel (paragraaf 4.7.) om zelf initiatief te tonen. Op die indirecte manier zou dat er tevens toe kunnen leiden dat de medewerkers de vragen van de huurders sneller kunnen afhandelen, doordat ze nu zelf meer kunnen ondernemen binnen de organisatie en de lijnen binnen de organisatie tevens korter worden, doordat ze nu zelf meer ruimte krijgen om bepaalde dingen in te vullen.

- Coachende/faciliterende rol – *Negatieve invloed*

De voornaamste reden dat deze verandering, welke bij veel corporaties positief heeft uitgepakt, een negatieve impact kan hebben, zijn de vaardigheden van het personeel (paragraaf 4.7.). Als deze namelijk niet vaardig genoeg zijn om overweg te kunnen met de verkregen verantwoordelijkheid, kan dit ervoor zorgen dat het personeel dan meer intern met zichzelf bezig is in plaats van met de dienstverlening naar de huurder toe.

- Voorbeeldgedrag

Door middel van het tonen van voorbeeldgedrag, kan er een zodanige cultuur (paragraaf 4.5.) ontstaan binnen de organisatie dat de medewerkers zich allen verantwoordelijk voelen voor de taken en deze niet op elkaar afschuiven. Zo vallen taken dan ook minder snel tussen wal en schip en wordt uiteindelijk de snelheid van de afhandeling van de vragen bevorderd. Deze impact van managementstijl op de cultuur binnen de organisatie wordt tevens bevestigd door Weggeman et. al. (1985).

Uit de bevindingen blijkt dat de meest voorname veranderingen in de managementstijl gedaan zijn in het leiderschap van de leidinggevendenden en in de aansturing van de organisatie. Het aannemen van een faciliterende/coachende rol komt het vaakst voor als verandering. Opvallend is dat geen van de genoemde veranderingen een direct effect lijken te hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Ze lijken voornamelijk een effect te hebben op andere organisatieaspecten binnen de corporaties.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Managementstijl	- Leiderschap - Aansturing organisatie	Coachende/faciliterende rol – Positieve invloed			- Personeel
		Coachende/faciliterende rol – Negatieve invloed			- Personeel
		Voorbeeldgedrag – Positieve invloed			- Cultuur

4.7. Personeel

4.7.1. Bevindingen

In het kader van het personeel komen voornamelijk veranderingen in de vaardigheden en de karakteristieken ervan aan bod. Een aantal veelvoorkomende veranderingen zijn bijvoorbeeld de invoering van communicatietrainingen voor de vaardigheden van het personeel en een verandering in objectieve indicatoren voor de karakteristieken van het personeel.

Vaardigheden

- Communicatietrainingen

Voor veranderingen betreffende de vaardigheden van het personeel geeft bijna de helft van de corporaties aan een communicatietraining te hebben ingevoerd (Corporatie C, 2017; corporatie B, 2017; corporatie A, 2017; jaarverslag 2015 van corporatie D; corporatie E, 2017; corporatie J, 2017; corporatie M, 2017). Het doel van deze trainingen is veelal het verbeteren van de communicatie tussen de medewerkers onderling en/of tussen de medewerkers en de klant. Corporatie C (Controller, 2017) en het ondernemingsplan en het jaarverslag 2015 van corporatie D geven namelijk aan een nieuw

communicatiesysteem te hebben toegepast in de organisatie, waar de communicatietrainingen een middel voor zijn om ermee om te gaan voor de medewerkers. Namelijk de invoering van het click-call-face systeem bij corporatie C (2017) en de invoering van het KCC bij corporatie D (2017), beschreven in paragraaf 4.3. Structuur en 4.4. Systemen. Ook geeft corporatie B (Manager Vastgoed, 2017) aan dat de training tevens bedoeld is om het grijsdenken binnen de organisatie te bevorderen, waar vanuit de Systemen (paragraaf 4.4.) ruimte voor is gemaakt. De respondent (Manager Vastgoed, corporatie B, 2017) geeft aan dat de behaalde C op het benchmark een trigger voor ze is geweest om intern te kijken wat verbeterd kan worden. Dit leidt ertoe dat de corporatie een commercieel adviesbureau inschakelt voor de communicatietrainingen, zoals ook beschreven in de jaarverslagen 2014 en 2015 van de corporatie. Deze training heeft er volgens de respondent (Manager Vastgoed, corporatie B, 2017) overigens toe geleid dat de medewerkers niet alleen hun communicatievaardigheden hebben ontwikkeld, maar nu ook probleemoplossend durven te denken in plaats van zich strikt vast te houden aan het beleid. Hiervan geeft de respondent (Manager Vastgoed, corporatie B, 2017) aan dat ze *“hiermee ook duidelijk de dialoog aangegaan van daar waar, he je hebt heel veel vragen die zijn zwart of wit, dus helder. Maar er zijn ook een heleboel dingen die in het grijze gebied zitten. En hoe ga je daar dan mee om als medewerker?”*

Corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2017) geeft aan dat de trainingen ook bedoeld zijn om de medewerkers te ontwikkelen op persoonlijk vlak, waarbij deze trainingen zijn afgestemd op de ontwikkelpunten van elke medewerker.

Bij corporatie M (Adviseur Markt & Strategie, 2017) geeft de respondent aan dat de trainingen tevens ook bedoeld zijn om het personeel andere vaardigheden aan te leren voor hun nieuwe of veranderde functies door de reorganisatie binnen de corporatie.

- Nieuw personeel

Andere veranderingen in de vaardigheden van het personeel wordt aangegeven door corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017) en corporatie K (Bestuurder, 2017). De respondent bij corporatie I (Directeur-Bestuurder, 2017) geeft aan dat de uitbesteding van hun onderhoudsdienst, zoals beschreven bij Structuur (paragraaf 4.3.), ervoor heeft gezorgd dat er nu serieuze, vaardige mensen zijn aangenomen. Ook corporatie K (Bestuurder, 2017) kaart aan dat ze nu serieuze en meer vaardige mensen hebben aangenomen die meer probleemoplossend te werk gaan, dit door middel van de reorganisatie binnen de corporatie.

- Reorganisatie

Wanneer gesproken wordt over de bovenstaande veranderingen in de vaardigheden van het personeel, wordt gesproken over een positieve impact op de organisatie. Echter zijn er ook veranderingen in dit aspect met een negatieve impact op de organisatie volgens de respondenten. Corporatie A (Medewerker Markt & Voorraad, 2017), corporatie G (Directeur-bestuurder, 2017) en corporatie L (Programmamanager, 2017) geven namelijk aan dat door toedoen van de reorganisatie, het personeel moest wennen aan de nieuwe functies. Over de reorganisatie kaart corporatie L (Programmamanager, 2017) het volgende aan:

“We hadden eigenlijk een collega die eigenlijk soort van fulltime bezig was met de KWH oordelen en daarmee ook een aantal vragen die in het benchmark zitten. Door eigenlijk de reorganisatie is die afdeling opgehouden te bestaan. En toen heb ik dat eigenlijk meegenomen, ik heb eigenlijk maar een deel ervan opgepakt in de zin dat ik gedacht heb van, ik weet eigenlijk niet zo heel veel van dienstverlening. [...] Maar ik heb er intern niet zo heel veel kaars van gegeten, ik weet niet zo heel veel erover. Hoe je dat moet verbeteren.” (Programmamanager, corporatie L, 2017)

Karakteristieken

Een ander aspect van personeel waar vaak een verandering in is aangebracht, is het aspect karakteristieken. De karakteristieken van het personeel zijn tevens opgedeeld in twee delen, namelijk in objectieve indicatoren van de karakteristieken en de subjectieve indicatoren, zoals ook uitgelicht in tabel 1 op pagina 22.

- Objectieve indicatoren - *Leeftijdsopbouw*

Veranderingen in de objectieve indicatoren van de karakteristieken worden aangekaart door corporatie I (Directeur-bestuurder, 2017), corporatie N (Manager Wonen, 2017) en corporatie O (Beleidsmedewerker, 2017) met betrekking tot leeftijdsopbouw. Alle drie de corporaties geven aan dat ze nu meer mensen met een jongere leeftijd in dienst hebben genomen dan voorheen.

- Objectieve indicatoren - *Opleiding*

Ook corporatie K (Bestuurder, 2017) en corporatie P (HR-Adviseur & Beleidsadviseur, 2017) geven aan dat ze een verandering in de objectieve indicatoren van de karakteristieken hebben aangebracht. Deze twee corporaties hebben zich voornamelijk gericht op de opleidingen van het personeel. Hierbij heeft corporatie K (Bestuurder, 2017) het oude onervaren, onopgeleide personeel ontslagen en heeft nieuw, opgeleid personeel aangenomen:

“Hiervoor had je een soort bestuur wat bestond uit leken. Een oude kroegbaas was de voorzitter, dus het was een man of 7 bestuur en je had hier 3 mensen die het management vormden.

[...] Veel nieuwe mensen met opleiding nu. De gemiddelde arbeidsduur is hier nog geen 3,5 jaar.

Nieuwe MT, nieuwe directeur-bestuurder, veel nieuwe medewerkers. “

(Bestuurder, corporatie K, 2017)

Bij corporatie P (2017) is gekeken naar de opleidingsrichting, de achtergrond, van het nieuwe personeel. De respondent geeft hier namelijk aan dat ze bewust mensen hebben aangenomen met een andere opleidingsachtergrond dan de corporatiewereld. Dit, *“..als doel om de sfeer een beetje gemixt en levendig te houden.”* (HR-Adviseur, corporatie P, 2017). Volgens de respondent heeft deze aanpak een invloed gehad op de organisatiecultuur binnen de corporatie (nader beschreven in paragraaf 4.5. Cultuur).

Opvallend is dat veel van de corporaties met een verandering in de objectieve indicatoren van de karakteristieken van het personeel, de reorganisatie als een kans hebben gezien om deze verandering tot stand te brengen.

- Subjectieve indicatoren

Voor de subjectieve indicatoren van de karakteristieken van het personeel geeft corporatie J (Klant- en Marktonderzoeker, 2017) een voorbeeld van een verandering. Hierbij wordt door de respondent aangekaart dat ze nieuwe mensen hebben aangenomen, wat volgens de respondent verfrissend heeft gewerkt voor de werkvloer.

“Want ik zei al, personeel, we hebben allemaal nieuwe medewerkers en die kijken in zo’n proces ook wel weer scherp. Als iemand 20 jaar hetzelfde doet, dan is diegene niet meer zo scherp. Maar een nieuw iemand die kijkt wel verfrissend.” (Klant- en Marktonderzoeker, corporatie J, 2017)

4.7.2. Interpretatie bevindingen

Vaardigheden

- Communicatietrainingen

De communicatietraining hebben een invloed op de beïnvloedbare factoren. De communicatieve vaardigheden van het personeel worden door middel van deze trainingen ontwikkeld. Dit heeft een invloed op de klantvriendelijkheid en de behulpzaamheid van de medewerkers naar de huurders toe. Ook kunnen de trainingen bevorderlijk werken voor bijvoorbeeld de duidelijkheid van de verstrekte informatie van de medewerker naar de huurder. Daarnaast zouden de trainingen een invloed kunnen hebben op de snelheid van de afhandeling van de vragen van de huurders, gezien de medewerkers nu meer inzicht hebben op hoe ze een klant of vraag horen te behandelen en de huurder te woord moet staan. Dit zijn allen factoren die, zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.1., een bijdrage leveren aan de waardering van de dienstverlening

Tot slot valt het op dat de communicatietrainingen vaak worden ingevoerd naar aanleiding van een invoering van een nieuw systeem (paragraaf 4.4. Systemen) of een nieuwe structuur (paragraaf 4.3. Structuur) binnen de organisatie.

- Nieuw personeel

Het aannemen van nieuw personeel met een serieuzere werkhouding en meer vaardigheid heeft, volgens de respondenten, bevorderlijk gewerkt voor de corporatie. Doordat dit personeel nu meer vaardig is in de desbetreffende functie, kan dit een positieve invloed hebben op de goede uitvoering van het werk.

- Reorganisatie

De veranderingen in de vaardigheden van het personeel die een negatieve impact op de organisatie hadden, worden voornamelijk geweten aan de reorganisatie binnen de corporaties. De gevolgen ervan hebben te maken met het Disconfirmatie model van Oliver. Doordat de medewerkers moeten wennen aan de nieuwe functies, en daardoor meer intern met zichzelf bezig zijn, is er minder aandacht voor de klant. Dit heeft niet alleen een invloed op de beïnvloedbare factoren, met name de behulpzaamheid van de medewerkers. Maar ook op de lastig-beïnvloedbare factoren, waar het Disconfirmatie model van Oliver (zoals beschreven in hoofdstuk 2) een rol bij speelt. Doordat de huurder de prestaties van de corporatie meet met voorgaande ervaringen, ontstaat er dissatisfactie zodra de nieuwe prestatie onder het niveau van de oude prestatie valt.

Karakteristieken

- Objectieve indicatoren – *Opleiding*

De veranderingen aan de objectieve indicatoren van de karakteristieken van het personeel, welke te maken hebben met opleiding, lijken een invloed te hebben op de beïnvloedbare factoren uit hoofdstuk 2. Wanneer de medewerkers beter opgeleid zijn voor hun functie, kan dit de behulpzaamheid van de medewerker en de duidelijkheid van de verstrekte informatie door de medewerker ten positieve beïnvloeden, gezien de medewerker inhoudelijk meer kennis zal hebben dankzij de opleiding.

- Objectieve indicatoren – *Leeftijdsopbouw* / Subjectieve indicatoren

De veranderingen aan de leeftijdsopbouw en de veranderingen aan de subjectieve indicatoren van de karakteristieken van het personeel, welke leiden tot verfrissing en levendigheid in de organisatie volgens de respondenten, lijken meer een invloed te hebben op de cultuur (paragraaf 4.5.) binnen de organisatie. Deze wordt levendiger, waardoor de werksfeer ten positieve beïnvloed wordt.

Samenvattend kan gezegd worden dat veranderingen in het personele aspect zowel in de vaardigheden als in de karakteristieken is gedaan. De invullingen van de veranderingen hebben invloed op de beïnvloedbare factoren, de lastig-beïnvloedbare factoren en soms ook op andere organisatieaspecten. De invoering van de communicatietrainingen en een verandering in objectieve indicatoren lijken de meest voorkomende veranderingen te zijn.

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect	
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)		
Personeel	- Vaardigheden	Communicatie-trainingen – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid - Snelheid			
		Nieuw personeel – Positieve invloed	- Goede uitvoering werk			
		Reorganisatie – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen (Conway & Knox) - Verwachtingen (Oliver)		
	- Karakteristieken	Objectieve indicatoren – Positieve invloed- Leefstijl-opbouw				- Cultuur
		Objectieve indicatoren – Positieve invloed - Opleiding	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid			
		Subjectieve indicatoren – Negatieve invloed				- Cultuur

4.8. Card Sorting

Zoals beschreven in hoofdstuk 3 is tijdens het praktijkonderzoek tevens gebruik gemaakt van de Card Sorting methode. De data van deze methode die in deze paragraaf gepresenteerd zal worden is, zoals eerder beschreven, niet hard te maken. Hier zijn een aantal redenen voor. Ten eerste speelt de hoeveelheid van de respondenten een grote rol hierbij. De verkregen data is gebaseerd op de rangordes van 16 respondenten. Binnen deze groep van 16 respondenten is er tevens een onderscheid van corporaties waarbij een positieve ontwikkeling is geweest op de huurderstevredenheid en corporaties waarbij een negatieve ontwikkeling is geweest op de huurderstevredenheid. De rangordes zijn dan ook gebaseerd op ofwel de positieve of de negatieve ontwikkeling. In dit geval zijn 10 ranglijsten gebaseerd op een positieve ontwikkeling op huurderstevredenheid, 5 ranglijsten gebaseerd op een negatieve ontwikkeling en 1 ranglijst die gebaseerd is op een daling en een stijging. Deze hoeveelheden per categorie ontwikkeling zijn te klein om er kwantitatieve harde data uit te kunnen halen. Vandaar dat ze vooral ter ondersteuning dienen en een richtinggevend functie hebben, dan dat ze als harde data beschouwd kunnen worden.

Een ander aspect dat ook een invloed heeft gehad op de ranglijsten zijn de interpretaties van de organisatieaspecten door de respondenten. Zo zijn er een aantal respondenten geweest die een andere interpretatie hebben van bepaalde organisatieaspecten dan hoe deze aspecten worden geïnterpreteerd in dit onderzoek. De rangordes waar de interpretaties van de aspecten verschillend waren dan die in het onderzoek zijn dan ook opnieuw gerangschikt in dit onderzoek, gebaseerd op de juiste interpretaties van het onderzoek en gebaseerd op de gegeven antwoorden in het algemene deel van de interviews. Tevens is tijdens het herordenen ook gebruik gemaakt van informatie uit jaarverslagen of visitatierapporten.

4.8.1. Herordening ranglijsten

Bij zeven van de zestien corporaties zijn de ranglijsten opnieuw gerangschikt, gebaseerd op de juiste interpretatie en/of de antwoorden van het algemene deel van de interviews of informatie uit jaarverslagen of visitatierapporten. Waar in sommige ranglijsten kleine wijzigingen zijn aangebracht, zijn er ook ranglijsten die bijna volledig opnieuw zijn gerangschikt.

Bij corporatie J (2017), corporatie K (2017) en corporatie P (2017) zijn kleine wijzigingen aangebracht. Bij alle drie de corporaties is het aspect systemen relatief onderaan de rangorde gezet door de respondenten. Als er echter gekeken wordt naar de gegeven antwoorden in het algemene deel van het interview en de jaarverslagen, behoren deze hoger in de ranglijst dan is aangegeven. Vandaar dat bij de ranglijsten van deze drie corporaties het aspect systemen naar een hogere plek in de rangorde is verplaatst (zie bijlage C10, C11 en C16 voor het overzicht van de rangordes). Bij corporatie J (2017) en corporatie P (2017) is deze verplaatsing voornamelijk gebaseerd op de gegeven antwoorden in het algemene deel van het interview. Bij corporatie K (2017) is tevens het jaarverslag van 2014 en 2015 een aanvulling geweest voor de verplaatsing. In alle drie de gevallen lijkt voornamelijk een andere interpretatie van systemen te zijn gebruikt door de respondenten dan de interpretatie die in het onderzoek wordt gebruikt.

Bij corporatie C (2017), corporatie A (2017), corporatie D (2017) en corporatie N (2017) zijn de ranglijsten echter bijna volledig herordend.

De respondenten bij corporatie C (2017) (zie bijlage C3) en corporatie D (2017) (zie bijlage C4) hebben de rangordes gebaseerd op een andere interpretatie dan is gebruikt in het onderzoek zelf. Tevens zijn de rangordes bij deze corporaties gebaseerd op basis van wat belangrijk is in het algemeen voor de huurderstevredenheid van een corporatie in plaats van op basis van de gestelde vraag, namelijk een verandering in welk organisatieaspect het meeste zijn invloed heeft laten zien op de huurderstevredenheid. De grootste wijziging in de rangorde van corporatie C (2017) is het omhoog halen van de aspecten systemen en structuur in de rangorde. Deze zijn door de respondent (Controller, corporatie C, 2017) laag in de rangorde geplaatst, doordat hij vond dat deze aspecten niet zijn veranderd met een invloed op de huurderstevredenheid. Wanneer echter nader gekeken wordt naar de antwoorden in het algemene deel van het interview, blijken er wel degelijk veranderingen te zijn geweest bij deze aspecten met een invloed op de huurderstevredenheid, zoals bijvoorbeeld de invoering van één contactpersoon binnen de corporatie voor de huurder. Bij corporatie D (2017) is het naar een hogere rangorde verplaatsen van de aspecten strategie en systemen de grootste verandering in de ranglijst. Ook bij deze corporatie wordt namelijk aangegeven dat deze niet zijn veranderd met een invloed op huurderstevredenheid, wat in werkelijkheid wel het geval is, gebaseerd op het algemene deel van het interview en het jaarverslag 2015 en het ondernemingsplan 2013-2017 van deze corporatie.

Ook de rangordes van corporatie N (2017) (zie bijlage C14) en corporatie A (2017) (zie bijlage C1) zijn veranderd. Deze waren door de respondenten ingedeeld op basis van een verandering in welke organisatieaspecten het meeste invloed hebben op de huurderstevredenheid in algemene zin, in plaats van deze te betrekken tot de eigen corporatie. Ook hierbij is gekeken naar de gegeven antwoorden in het algemene deel van de interviews om de lijsten te herordenen. Bij corporatie A (2017) zijn de voornaamste veranderingen dat de aspecten strategie en systemen een hogere plaats hebben gekregen in de rangorde. Bij corporatie N (2017) is dit het geval geweest met het aspect structuur.

Deze vernieuwde ranglijsten zijn vervolgens gebruikt voor de verkregen data welke beschreven zal worden in de volgende sub paragraaf.

4.8.2. Data Card Sorting

4.8.2.1. Methode dataverwerking

Nadat de ranglijsten opnieuw zijn ingedeeld, zoals hiervoor beschreven, is de data van de uiteindelijke ranglijsten ingevoerd in Excel. Hierbij is gebruik gemaakt van alle ranglijsten, behalve die van corporatie O (2017), gezien die ranglijst een combinatie was van een positieve en een negatieve

ontwikkeling op de huurderstevredenheid. Dit, in tegendeel tot de andere ranglijsten die ofwel alleen over de positieve ontwikkeling op huurderstevredenheid gaan ofwel over de negatieve ontwikkeling. Hierdoor is dan ook een onderscheid gemaakt in de verwerking van de data van de positieve en de negatieve ranglijsten.

De totale ranglijsten zijn gemaakt op basis van de individuele rangordes die de respondenten hebben opgesteld. De scores zijn gegeven op basis van de plaats in de rangorde waar de organisatieaspecten stonden. Als een aspect op nummer 4 is geplaatst, krijgt dit aspect dan ook een score van 4 erbij in totaal. Uiteindelijk zijn alle verkregen scores van de aspecten bij elkaar opgeteld tot een totaalscore. Het aspect met het minste aantal punten is het aspect dat bovenaan de totale ranglijst komt te staan en het aspect met het meeste aantal punten komt dan weer onderaan de totale ranglijst te staan. Er zijn aparte ranglijsten gemaakt voor de positieve ontwikkeling op huurdersoordeel en negatieve ontwikkeling op huurdersoordeel. De uiteindelijke resultaten zien er als volgt uit:

Totale ranglijst positieve ontwikkeling:

1. Personeel
2. Systemen
3. Cultuur
4. Structuur
5. Managementstijl
6. Strategie
7. Visie

Totale ranglijst negatieve ontwikkeling:

1. Strategie
2. Structuur
3. Visie
4. Personeel
5. Systemen
6. Cultuur
7. Managementstijl

In de ranglijst voor de positieve ontwikkeling is te zien dat een verandering in managementstijl, strategie en visie onderaan de ranglijst staan als invloed op de huurderstevredenheid. Wanneer deze data vergeleken wordt met de bevindingen uit de interviews, zijn hier overeenkomsten in te vinden. Bij managementstijl en strategie is namelijk te zien dat veranderingen in deze aspecten geen directe invloed hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. De veranderingen hierin hebben invloed op andere organisatieaspecten, welke vervolgens een invloed zouden kunnen hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Ditzelfde geldt tevens voor veranderingen visie, echter is hier te zien dat een veranderingen hierin ook een invloed uit lijken te oefenen op de lastig-beïnvloedbare factoren die invloed hebben op de huurderstevredenheid. Samengevat laten geen van de veranderingen in deze drie organisatieaspecten een directe invloed zien op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden, maar eerder een indirecte invloed waardoor het dan ook aannemelijk is dat ze onderaan de ranglijst zijn geplaatst.

Bij de rest van de aspecten in de ranglijst, personeel, systemen, cultuur en structuur, is te zien dat veranderingen hierin wel directe een invloed lijken te hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Echter is het niet eenduidig uit de bevindingen te halen welk van deze aspecten de meeste invloed hierop heeft. Dit komt doordat de invullingen ervan divers zijn en er daardoor geen eenduidige veronderstelling gemaakt kan worden of dat veranderingen in personeel, welke als nummer één in de ranglijst staat, inderdaad de meeste invloed hebben op de huurderstevredenheid.

Ook voor de ranglijst voor de negatieve ontwikkeling kan geen duidelijke uitspraak worden gedaan. Hier valt namelijk op dat veranderingen in strategie op nummer één uitkomen wanneer gesproken wordt van een negatieve invloed ervan op de huurderstevredenheid. Als echter gekeken wordt naar de bevindingen uit de interviews, valt het op dat bij de invullingen van de veranderingen in strategie er geen veranderingen aan bod komen die een directe negatieve invloed lijken te hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Wel zijn in de rest van de organisatieaspecten veranderingen te zien die een negatieve invloed laten blijken op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Opvallend hierbij is dat in deze gevallen de negatieve ontwikkeling op huurderstevredenheid voornamelijk wordt geweten aan een reorganisatie binnen de corporatie. Echter is het ook hierbij niet mogelijk om een eenduidige uitspraak te doen over veranderingen in welk van deze aspecten de meeste negatieve invloed laten blijken op de

huurderstevredenheid. Dit komt voornamelijk doordat enerzijds de invullingen van de veranderingen divers zijn en anderzijds doordat er in het onderzoek maar een klein aantal corporaties zijn die spreken over een negatieve ontwikkeling in huurderstevredenheid.

4.8.2.2. Interrelatie organisatieaspecten

Een ander opvallend punt is dat wanneer gevraagd werd naar de veranderingen per organisatieaspect, er over een aantal organisatieaspecten werd gesproken dat ze gepaard met elkaar gaan, zoals bijvoorbeeld de combinatie visie-strategie:

*“Onze strategie heeft toch wel heel erg met onze missie en visie te maken.”
(Medewerker Markt & Voorraad, corporatie A, 2017)*

*“En strategie, ja.. kijk die hangt samen met de visie.”
(Bestuur- en beleidsadviseur, corporatie E, 2017)*

“En eigenlijk vind ik dat visie en strategie heel dicht bij elkaar horen, want vanuit je visie komt je bij je strategie, dat hangt heel erg samen. En datzelfde geldt eigenlijk ook voor deze drie, cultuur, personeel en managementstijl.” (Bestuurder, corporatie K, 2017)

*“Van de visie die we toen opgesteld hebben, via de strategie, de acties.”
(Manager Vastgoed, corporatie B, 2017)*

“Dus dat die structuur, die zijn volgens mij het meest op zijn kop gegooid, en daarmee hebben we ook een andere visie gekregen, een andere strategie.” (Programmamanager, corporatie L, 2017)

Op basis van dergelijke uitspraken is dan ook gekeken naar hoe vaak welke aspecten na elkaar worden genoemd in de rangordes. Hieruit valt het op dat er inderdaad een aantal organisatieaspecten zijn die aan elkaar worden gekoppeld tijdens het ordenen van de ranglijsten. De meest voorkomende koppels van aspecten zijn:

Visie - Strategie (11x)

Cultuur - Managementstijl (10x)

Structuur - Systemen (8x)

Personeel - Cultuur (7x)

Als deze koppels van aspecten vergeleken worden met de totale ranglijsten, valt te merken dat deze koppels tevens ook minimaal in één van de twee ranglijsten voorkomen met uitzondering van Personeel-Cultuur. Wanneer gekeken wordt naar de definities en de invullingen van de veranderingen in de organisatieaspecten, lijken een aantal van deze koppels inderdaad terug te komen. Echter moet erbij vermeld worden dat ze minder vaak voor lijken te komen dan uit de bovenstaande lijst blijkt.

4.9. Deelconclusie bevindingen

De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond, is ‘*Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn er geweest met invloed op huurderstevredenheid?*’. Om een antwoord te formuleren op deze deelvraag, is er gekeken naar een relatie tussen de organisatieaspecten en de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden vanuit theorie. Hieruit blijkt echter dat er geen eenduidige verandering aan kan worden gegeven met een invloed op de huurderstevredenheid. Als namelijk de bevindingen van de veranderingen, zoals ook weergegeven in het raamwerk in tabel 3 op pagina 62, naast de factoren uit de literatuur worden gelegd, blijkt dat deze divers zijn en er verschillende manieren van organisatieveranderingen mogelijk zijn om invloed uit te oefenen op de factoren die de huurderstevredenheid kunnen beïnvloeden.

Wel zijn er een aantal aspecten waar globale uitspraken over gedaan kunnen worden. Zo lijkt het er namelijk op dat veranderingen in de visie, strategie en managementstijl van de corporaties geen invloed hebben op de huurderstevredenheid. Veranderingen binnen deze aspecten laten zien dat deze voornamelijk een invloed uitoefenen op andere organisatieaspecten binnen de corporaties waarna veranderingen in deze beïnvloedde aspecten pas hun effect kunnen tonen op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden.

Bij de rest van de organisatieaspecten, structuur, systemen, cultuur en personeel, zijn zowel de invullingen als de impact van de veranderingen divers. Bij alle vier de organisatieaspecten komen wel veranderingen aan bod die een invloed lijken te hebben op de factoren die huurderstevredenheid beïnvloeden, welke zijn aangekaart in hoofdstuk 2. Tevens komt het ook bij deze aspecten voor dat ze daarnaast een invloed lijken te hebben op de mediërende/lastig-beïnvloedbare factoren op of andere organisatieaspecten. Opvallend is ook dat van deze vier organisatieaspecten, bij het aspect cultuur, op één na, alle veranderingen hierin invloed hebben op de factoren die volgens het literatuuronderzoek invloed hebben op de huurderstevredenheid. De veranderingen in cultuur zijn echter wel bijna altijd ingevoerd naar aanleiding van een verandering in een ander organisatieaspect. Hieruit blijkt dan dat wanneer een effectieve verandering in cultuur gedaan moet worden om de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden te beïnvloeden, er eerst één of meerdere verandering(en) in andere organisatieaspecten gedaan moeten worden. Ook bij structuur, systemen en personeel komt het soms voor dat veranderingen hierin een gevolg zijn van veranderingen in een ander organisatieaspect. Echter zijn bij deze aspecten ook veranderingen aangekaart die direct zijn ingevoerd, in plaats van dat het een gevolg is geweest van een verandering in een ander organisatieaspect.

Een ander opvallende bevinding is het ofwel positief of het negatief uitpakken van eenzelfde soort verandering in de organisatie. Zo kan hier bijvoorbeeld gedacht worden aan de uitbesteding van de onderhoudsdienst, welke bij een corporatie een positieve bijdrage geleverd lijkt te hebben aan de huurderstevredenheid en bij een andere corporatie een negatieve bijdrage. Terwijl door middel van de uitbesteding de aannemers zakelijker worden en hun werk serieuzer en sneller uitvoeren, wat factoren zijn die een positieve bijdrage aan de huurderstevredenheid leveren volgens het literatuuronderzoek, wordt dit niet door alle huurders gewaardeerd. Een verschil in impact op de huurderstevredenheid bij een dergelijke verandering lijkt twee oorzaken te hebben. Ten eerste is de manier van uitvoering en inbedding van belang. Wanneer in het geval van de uitbesteding van de onderhoudsdienst bijvoorbeeld haperingen zijn in de communicatie, zal dit eerder een negatief effect tonen op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden, doordat het contactgemak van de corporatie negatief beïnvloed zal worden op die manier. In zo een geval kan de huurder het contactgemak zwaarder afwegen tegen de snelheid, waardoor uiteindelijk de uitbesteding van de onderhoudsdienst een negatief effect laat zien op de huurderstevredenheid. De tweede oorzaak is dat in sommige gevallen ook de mediërende/lastig-beïnvloedbare factoren aan bod komen, zoals de eerdere ervaringen met de corporatie. Als een bepaalde verandering bijvoorbeeld een invloed heeft op een factor dat de huurderstevredenheid positief beïnvloedt, dan kan het alsnog voorkomen dat een huurder dit minder waardeert doordat deze niet alleen kijkt naar de uitvoering van het werk, maar tevens ook andere aspecten meeneemt tijdens de waardering. Bijvoorbeeld in het geval van de uitbesteding van de onderhoudsdienst, waar de huurder het gezelschap van de aannemer mee zou kunnen nemen tijdens de waardering en zwaarder af zou kunnen wegen tegen een factor die de huurderstevredenheid positief kan beïnvloeden. Een soortgelijke bevinding komt naar voren bij de invoering van het klantcontactcentrum. Het opvallende hierbij is, dat deze verandering een positieve bijdrage lijkt te leveren aan de huurderstevredenheid. In theorie wordt echter aangekaart dat corporaties met een klantcontactcentrum vaker lager scoren op de huurderstevredenheid.

In beide gevallen is het dan ook interessant voor vervolgonderzoek als gekeken wordt naar de manier waarop de desbetreffende veranderingen worden uitgevoerd en ingebed in de organisatie.

Samenvattend komt het erop neer dat veranderingen in visie, strategie en managementstijl geen invloed laten zien op de huurderstevredenheid maar een invloed hebben op andere organisatieaspecten. Veranderingen in aspecten van structuur, systemen, personeel en cultuur laten wel invloeden blijken op de factoren die huurderstevredenheid beïnvloeden, waardoor uiteindelijk de huurderstevredenheid beïnvloed kan worden. De invullingen van de veranderingen zijn divers. Overigens is het van belang dat gelet wordt op de manier waarop deze veranderingen worden uitgevoerd en ingebed in de organisatie. Dit komt met name doordat de mediërende/lastig-beïnvloedbare factoren tevens een rol spelen bij de huurderstevredenheid. Waar een bepaalde verandering in theorie een positieve bijdrage kan leveren aan de huurderstevredenheid, kan dit in praktijk namelijk een negatief effect hebben doordat het anders gewaardeerd wordt door de huurders. Tevens lijkt cultuur het enige organisatieaspect te zijn waarvan bijna alle veranderingen een invloed hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Hier moet echter op gelet worden dat veranderingen in cultuur niet direct ingevoerd kunnen worden, maar vaak het gevolg zijn van veranderingen in andere organisatieaspecten.

..hebben invloed op..

Organisatie-aspecten	Uitwerking organisatie-aspect	Variabelen (operationalisering uit interviews)	Factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden		Invloed op ander organisatie-aspect
			Beïnvloedbare factoren	Mediërende factoren (Lastig-beïnvloedbare factoren)	
Structuur	- Taakverdeling - Afdelingen - Verantwoordelijkheidsverdeling	Invoering nieuwe functie – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid - Gemak - Snelheid		
		Plattere organisatiestructuur – Positieve invloed	- Snelheid		- Personeel - Cultuur
		Uitbesteding – Positieve invloed	- Goede uitvoering reparaties - In één keer uitvoeren van reparaties - Snelheid		- Cultuur
		Uitbesteding – Negatieve invloed			- Cultuur
		Klantcontactcentrum – Positieve invloed	- Duidelijkheid		
		Reorganisatie – Negatieve invloed			- Personeel
Systemen	- Beleidsregels - Contracten	Maatwerk – Positieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	
		Dagelijks onderhoud – Positieve invloed	- Snelheid - Duidelijkheid		
		Contracten – Positieve invloed			- Cultuur
		Feedback – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Mutatieproces – Positieve invloed	- Mogelijkheid voor communicatie tussen oude en nieuwe huurder - Gemak		
		Mutatieproces – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	
	- Communicatieve instrumenten - Software	Digitalisering - Positieve invloed – Kleine stappen	- Gemak - Duidelijkheid		
		Digitalisering - Positieve invloed – Grote stappen	- Gemak - Snelheid		
		Digitalisering – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	
Personeel	- Vaardigheden	Communicatietrainingen – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid - Snelheid		
		Nieuw personeel – Positieve invloed	- Goede uitvoering werk		
		Reorganisatie – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	
	- Karakteristieken	Objectieve indicatoren – Positieve invloed - Leeftijdsofbouw			- Cultuur
		Objectieve indicatoren – Positieve invloed -Opleiding	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid		
		Subjectieve indicatoren – Negatieve invloed			- Cultuur
Cultuur	- Werkwijze	Kwaliteitseisen – Positieve invloed	- Goede uitvoering reparaties - In één keer uitvoeren van reparaties - Behulpzaamheid		
		Reorganisatie – Positieve invloed	- Goede uitvoering werk - Behulpzaamheid		
		Stimulans – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
	- Sfeer	Mix van achtergronden personeel – Positieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Reorganisatie – Positieve invloed	- Snelheid		
		Reorganisatie – Negatieve invloed	- Behulpzaamheid		
		Cultuurtraject – Positieve invloed	- Behulpzaamheid - Duidelijkheid		
	- Striktheid organisatie	Verzakelijking – Positieve invloed	- Nakomen van afspraken - Duidelijkheid - Behulpzaamheid		
Verzakelijking – Negatieve invloed			- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen		
Visie	- Houding van organisatie	Focusverschuiving – Positieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	- Systemen
		Focusverschuiving – Negatieve invloed		- Voorgaande ervaringen - Verwachtingen	- Systemen - Cultuur
Strategie	- Actieplan	Divers – Positieve invloed			- Personeel - Cultuur - Systemen - Managementstijl
Managemen tstijl	- Leiderschap - Aansturing organisatie	Coachende/faciliterende rol – Positieve invloed			- Personeel
		Coachende/faciliterende rol – Negatieve invloed			- Personeel
		Voorbeeldgedrag – Positieve invloed			- Cultuur

Tabel 3. Raamwerk met bevindingen

5. CONCLUSIE/DISCUSSIE

De invloed die de vele schommelingen omtrent het functioneren en het beleid van woningcorporaties hebben laten zien op de corporaties, hebben er uiteindelijk toe geleid dat de corporaties terug naar hun kerntaken moeten en onder druk staan om beter te presteren. De corporaties zijn nu genoodzaakt hun organisatie anders in te richten, om alsnog aan de vereiste prestaties te voldoen. Doordat uit de cijfers blijkt dat ze onder deze omstandigheden alsnog voldoen aan de vereiste prestaties, heeft dit onderzoek uitgezocht wat voor veranderingen de corporaties in de organisatie hebben gedaan om zich te ontwikkelen op huurderstevredenheid. De bevindingen zijn divers en vereisen verder onderzoek, wat tevens past bij het exploratieve karakter van het onderzoek.

Dit hoofdstuk bespreekt de bevindingen en de conclusies van het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de prestaties waar woningcorporaties aan moeten voldoen. De tweede paragraaf behandelt de huurderstevredenheid van corporaties. Hierbij wordt tevens duidelijk welke factoren een invloed hebben op hoe de huurderstevredenheid gewaardeerd wordt. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de organisatie beschreven, waarbij tevens het organisatiemodel wordt beschreven welke is gebruikt ter ondersteuning van het praktijkonderzoek. De vierde deelvraag wordt vervolgens behandeld door in kaart te brengen hoe de huurderstevredenheid vanuit de organisatie beïnvloed kan worden. De laatste deelvraag behandelt de bevindingen uit het praktijkonderzoek, waarbij gekeken is naar welke veranderingen woningcorporaties hebben gehad met betrekking tot huurderstevredenheid. Deze paragraaf zal tevens vergelijkingen bevatten tussen het praktijkonderzoek en literatuurstudie en de bijzonderheden uitlichten. Uiteindelijk zal door middel van deze vijf deelvragen een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, namelijk: *'Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn van invloed op de huurderstevredenheid?'*.

5.1. Wat voor prestaties moeten woningcorporaties leveren en hoe worden de prestaties gemeten?

Een definitie van prestaties wordt gegeven door Drucker (2004 via Heemskerk 2013) die stelt dat prestatie *"de enige reden zijn waarom organisaties bestaan hebben, de enige reden waarom we de macht en het gezag dat ze eisen tolereren. Concreet betekent dit dat we moeten weten wat prestaties inhouden voor een bepaalde institutie"*. Uit deze definitie blijkt dat prestaties per organisatie verschillend kunnen zijn waardoor de prestaties die de corporaties moeten leveren niet eenduidig gedefinieerd kunnen worden. Wel zijn er taken op basis waarvan de corporaties getoetst worden voor hun geleverde prestaties, welke met de invoering van de Woningwet 2015 omschreven worden als de kerntaken waar corporaties aan moeten voldoen. Deze kerntaken omvatten het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met onder andere een laag inkomen. Tevens mogen de corporaties ook beperkte investeringen doen in de leefbaarheid van de wijken waar ze woningbezit hebben. Uit literatuurstudie blijkt dat deze taken, in het licht van de jaren ervoor, sterk vernauwd zijn. Waar de corporaties voorheen een brede taakstelling hadden en onbeperkt konden investeren in de leefbaarheid, is dat nu niet meer het geval. Het effect hiervan laat zich ook zien in de huurderstevredenheid, doordat de huurders minder dienstverlening krijgen dan voorheen het geval was, omdat de corporaties geen extra werkzaamheden of activiteiten meer mogen doen. Om de beperkingen in leefbaarheid enigszins te compenseren, is het van belang voor de corporaties om hun huurders toch tevreden te houden, omdat volgens het KWH (2016) een tevreden huurder toleranter is in een minder leefbare buurt dan een ontevreden huurder.

De prestaties waar de corporaties aan moeten voldoen, worden in dit onderzoek beschouwd als de taken waarop ze getoetst worden rondom het bouwen, verhuren en beheren van de sociale huurwoningen. Hier maakt huurderstevredenheid dan ook een deel van uit. De manieren waarop deze prestaties gemeten worden is divers. Er zijn zowel meetmethodes die zich alleen op het financiële aspect of alleen op het maatschappelijke aspect van de kerntaken richten, als meetmethodes die zich

op beide aspecten richten. Afhankelijk van het onderzoek dat uitgevoerd wordt, kan een soort meting geselecteerd worden om te gebruiken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de Aedes Benchmark, doordat de scores op huurderstevredenheid op jaarlijkse basis gemeten worden, waar een duidelijk overzicht door ontstaat hierin op de ontwikkeling van huurderstevredenheid van de corporaties.

5.2. Wat is huurderstevredenheid en welke factoren hebben een invloed op de waardering ervan?

De huurderstevredenheid wordt door woningcorporaties gebruikt om de tevredenheid van hun huurders aan te geven. De term tevredenheid kan niet eenduidig gedefinieerd worden, gezien het een begrip is dat per persoon zal verschillen. Uit literatuurstudie blijkt dat bij de huurderstevredenheid voor corporaties de totale klantbeleving wordt gebruikt om de tevredenheid aan te duiden. In dit onderzoek bestaan deze uit, zoals tevens gedefinieerd in de Aedes Benchmark, de tevredenheid over het proces bij het betrekken en verlaten van de woning en het proces bij reparatieverzoeken. De klantbeleving bestaat volgens de literatuurstudie voor een deel uit beïnvloedbare en voor een deel uit mediërende/lastig-beïnvloedbare factoren. De mediërende factoren die bij de huurder zelf liggen, bestaan onder andere uit leeftijd, gezinssamenstelling, invloed van de woning en/of buurt en de verhuisgenegenheid van de huurder. Andere externe factoren die de tevredenheid van de huurder beïnvloeden volgens literatuurstudie, zijn onder de kenmerken van de woning, waardoor de tevredenheid indirect beïnvloed kan worden, de gewenning aan een slechte dienstverlening of het hebben van te hoge/lage verwachtingen. Ondanks dat deze factoren lastig te beïnvloeden zijn, kunnen ze wel een rol spelen bij de manier waarop de huurder de dienstverlening waardeert.

5.3. Wat zijn organisaties en hoe kan de organisatie van een woningcorporatie geanalyseerd worden?

De term organisatie kan vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Uit literatuurstudie blijkt dat de organisatie onder andere beschreven kan worden als de interactie tussen verschillende factoren, waarbij zowel de harde als de zachte aspecten naar voren komen. In dit onderzoek zijn om de organisaties van corporaties te bestuderen op haar prestaties, van het DOR-model de onderdelen 'Doelen stellen', welke de visie van de organisatie bevat, en 'Organiseren' welke het ESH-model bevat, gebruikt. Hierbij is het ESH-model tevens een afgeleide van het 7S-model van McKinsey. Dit model maakt een onderscheid in zes verschillende organisatieaspecten, die volgens literatuurstudie gezamenlijk een beeld geven van de hele organisatie en waarvan alle aspecten met elkaar in samenhang zijn. De corporaties zijn dan ook aan de hand van dit organisatie-model geanalyseerd.

5.4. Hoe kan de organisatie van de woningcorporatie de huurderstevredenheid beïnvloeden?

Uit literatuurstudie is gebleken dat er factoren zijn die de huurderstevredenheid beïnvloeden welke vanuit de organisatie beïnvloed kunnen worden. Deze factoren bestaan uit het proces van de oplevering van de woning, welke te beïnvloeden is door onder andere het vertrekken van voldoende informatie aan de klant en het nakomen van afspraken. Ook de vakbekwaamheid van de medewerkers die de reparaties uitvoeren zijn van belang, om de werkzaamheden goed uit te voeren. Tevens is het geven van de mogelijkheid om de nieuwe huurder spullen van de oude huurder over te laten nemen om dubbele werkzaamheden te voorkomen een positieve impact op de huurderstevredenheid volgens het onderzoek.

De dienstverlening bij het proces van reparaties wordt volgens het onderzoek beter gewaardeerd wanneer het resultaat van de reparatie goed is en de medewerkers de reparatie snel en netjes uitvoeren.

Het contactproces is een proces dat overkoepelend is voor zowel de processen voor de nieuwe en oude huurders, als het reparatieproces. Uit literatuurstudie blijkt dat hierbij vooral duidelijkheid van het antwoord van de medewerkers en de behulpzaamheid van de medewerkers het meest in acht worden gesteld door de huurders tijdens het beoordelen van de dienstverlening. Duidelijkheid en behulpzaamheid laten volgens de literatuurstudie duidelijk hun impact blijken doordat de huurders alle bovengenoemde processen hoger becijferen wanneer deze twee factoren goed zijn tijdens de contactmomenten.

Om uiteindelijk de huurderstevredenheid te beïnvloeden kan vanuit de organisatie dan ook ingespeeld worden op deze factoren die volgens onderzoek de huurderstevredenheid beïnvloeden.

5.5. Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn er geweest met een invloed op de huurderstevredenheid?

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat er geen eenduidige verandering aangegeven kan worden met een invloed op de huurderstevredenheid. De bevindingen uit de 16 geïnterviewde corporaties zijn namelijk geanalyseerd aan de hand van het vooraf opgestelde raamwerk op pagina 29. Hierin is per organisatieaspect gekeken naar wat voor veranderingen erin zijn gemaakt en hoe deze hun invloed hebben uitgeoefend op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden volgens theorie.

Vanwege, onder andere het verkennende karakter van het onderzoek, is echter geen eenduidige organisatieverandering naar voren gekomen waarvan gezegd kan worden dat die de meest effectieve is voor het beïnvloeden van de huurderstevredenheid. Er is namelijk gebleken dat de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden door middel van verschillende soorten organisatieveranderingen beïnvloed kunnen worden. Als het onderzoek op een groter aantal corporaties uitgevoerd zou worden, zou het eventueel meer eenduidige data op kunnen leveren en zou de Card Sorting tevens ook prominenter gebruikt kunnen worden in het onderzoek, wat nu niet mogelijk is. Echter, gezien het verkennende karakter van het onderzoek, is op deze manier wel een breed beeld ontstaan van mogelijkheden en opvallendheden omtrent dit onderwerp, welke voor verder onderzoek gebruikt kunnen worden. Een overzicht van de invloeden van de veranderingen per organisatieaspect zijn overigens te zien in tabel 3 op pagina 62.

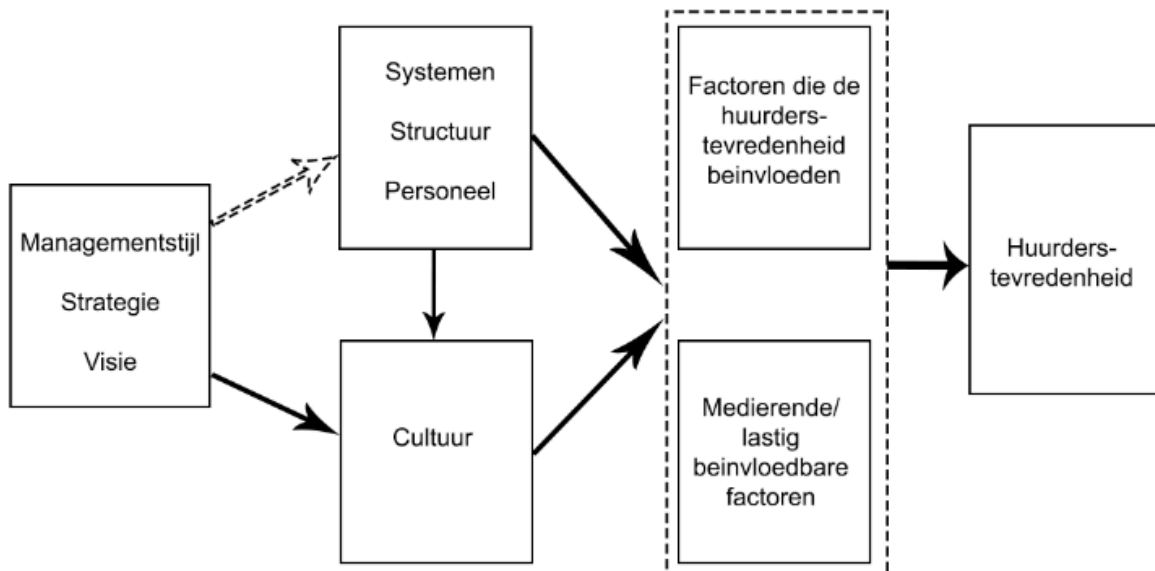
Ondanks dat er geen eenduidige verandering aan kan worden gegeven, zijn er wel een aantal aspecten waar globale uitspraken over gedaan kunnen worden. Zo lijkt het er namelijk op dat veranderingen in de visie, strategie en managementstijl van de corporaties geen invloed hebben op de huurderstevredenheid. Veranderingen binnen deze aspecten hebben laten zien dat deze voornamelijk een invloed uitoefenen op andere organisatieaspecten binnen de corporaties waarna veranderingen in deze beïnvloedde aspecten pas hun effect tonen op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Bij de rest van de organisatieaspecten, structuur, systemen, cultuur en personeel, zijn zowel de invullingen als de impact van de veranderingen divers. Bij alle vier deze organisatieaspecten zijn wel veranderingen aan bod gekomen die een invloed gehad lijken te hebben op de elementen die huurderstevredenheid beïnvloeden, welke zijn aangekaart in de literatuurstudie.

In de literatuurstudie in hoofdstuk 2.3.1. is echter onderscheid gemaakt tussen harde en zachte organisatieaspecten. Hieruit is naar voren gekomen dat de harde aspecten makkelijker te identificeren zijn en op korte termijn veranderd kunnen worden en dat de zachte aspecten moeilijker te identificeren zijn en vaak alleen op de langere termijn veranderd kunnen worden. Wanneer dan gekeken wordt naar welke organisatieaspecten uit het praktijkonderzoek hun invloed hebben laten zien op de huurderstevredenheid, komen hier inderdaad ook de harde aspecten aan bod, namelijk structuur en systemen. Wat echter opvallend is, is dat uit het praktijkonderzoek tevens ook blijkt dat veranderingen in personeel en cultuur ook hun invloed laten zien op de huurderstevredenheid, ondanks dat deze twee organisatieaspecten tot de zachte aspecten behoren.

Bij het aspect cultuur blijkt echter wel dat, op één na, alle veranderingen hierin, hun invloed hebben getoond op de huurderstevredenheid. Maar de veranderingen die in cultuur zijn gedaan, lijken wel

bijna altijd ingevoerd te zijn geweest naar aanleiding van een verandering in een ander organisatieaspect. Het lijkt er dan ook op dat wanneer een effectieve verandering in cultuur gedaan moet worden, er eerst een of meerdere verandering(en) in andere organisatieaspecten gedaan moeten worden. Hierbij komt dan ook het zachte karakter van dit aspect naar voren.

Als dan uiteindelijk gekeken wordt naar hoe de veranderingen in de verschillende organisatieaspecten hun invloed laten zien op de huurderstevredenheid, kan dit samengevat worden in de afbeelding hieronder:



Figuur 13. De manier waarop de organisatieaspecten de huurderstevredenheid beïnvloeden.

In het schema (figuur 13) is te zien dat de huurderstevredenheid wordt beïnvloed door bepaalde factoren, welke tevens in de literatuurstudie beschreven zijn. Deze factoren worden beïnvloed vanuit de organisatie door systemen, structuur, personeel en cultuur. Hierbij is te zien dat systemen, structuur en personeel niet per se beïnvloed hoeven te worden door andere organisatieaspecten. Cultuur daarentegen lijkt alleen invloed uit te kunnen oefenen op de huurderstevredenheid door zelf beïnvloed te worden door andere organisatieaspecten. Tot slot is tevens te zien dat managementstijl, strategie en visie geen invloed lijken te tonen op de huurderstevredenheid, maar andere organisatieaspecten beïnvloeden.

Tevens is uit het onderzoek gebleken dat bij de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden vanuit de literatuurstudie kanttekeningen moeten worden geplaatst aan de manier waarop ze de huurderstevredenheid beïnvloeden. Dit heeft voornamelijk te maken met de mediërende factoren die tevens een rol spelen bij het beïnvloeden van de huurderstevredenheid.

Zo blijkt namelijk dat een verandering binnen de organisatie die in theorie een positieve impact zou moeten hebben op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden, ook een averechts effect kunnen hebben en de huurderstevredenheid alsnog negatief kunnen beïnvloeden. Dit effect komt onder andere tot stand door de mediërende factoren die tevens een rol spelen bij de waardering van de dienstverlening. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de bevindingen dat ondanks dat een verzakelijking van de organisatiecultuur een bevorderlijk effect heeft op de snelheid en duidelijkheid van de dienstverlening, dit alsnog negatief gewaardeerd kan worden door de huurders. Hier lijken dan voornamelijk de mediërende factoren een rol te spelen, zoals de eerdere ervaringen van de huurder met de corporatie, waarbij gedacht kan worden aan de bejegening van de huurders, zoals tevens ook uit de bevindingen is gebleken. In een dergelijk geval zou de huurder bijvoorbeeld het gezelschap van de dienstverlener mee kunnen nemen tijdens de waardering en zwaarder af kunnen wegen tegen een factor die de

huurderstevredenheid in theorie positief zal beïnvloeden, zoals de snelheid en de duidelijkheid van de dienstverlening.

Tot slot zou er ook een soortgelijke kanttekening geplaatst kunnen worden bij de theorie over de invoering van een klantcontactcentrum en een huurdersportaal. Uit bevindingen is gebleken dat bij een aantal corporaties invoeringen van deze aspecten een positieve bijdrage lijken te leveren aan de huurderstevredenheid. In de literatuurstudie wordt echter aangekaart dat corporaties met een klantcontactcentrum of huurdersportaal vaker lager scoren op de huurderstevredenheid.

In beide gevallen is het dan ook interessant voor vervolgonderzoek als gekeken wordt naar de manier waarop de desbetreffende veranderingen worden uitgevoerd en ingebed in de organisatie.

5.6. Welke veranderingen in de organisatie van woningcorporaties zijn van invloed op de huurderstevredenheid?

Veranderingen in de organisatie van woningcorporaties kunnen invloed uitoefenen op de huurderstevredenheid door middel van het beïnvloeden van de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden. Deze factoren kunnen vanuit de organisatie worden beïnvloed door met name een verandering aan te brengen in structuur, systemen, personeel en/of cultuur, waarbij een verandering in cultuur overigens vaak geen directe verandering lijkt te zijn, maar een gevolg van een verandering in een ander organisatieaspect. De invullingen van de veranderingen in deze organisatieaspecten zijn divers en kunnen verschillen van ketensamenwerking tot communicatietrainingen. Een overzicht van de invullingen van de veranderingen is weergegeven in tabel 3 op pagina 62. Veranderingen in visie, strategie en managementstijl laten geen invloed zien op de factoren die de huurderstevredenheid beïnvloeden, maar op andere organisatieaspecten.

Doordat de manieren waarop de huurderstevredenheid beïnvloed kan worden vanuit de organisatie verschillend zijn, zouden woningcorporaties dan ook eerst moeten kijken waar hun zwaktes liggen betreffende huurderstevredenheid. Vanuit die zwaktes moet vanuit tabel 3 dan gekeken worden welke acties ondernomen kunnen worden in welk organisatieaspect. Zodoende kan elke corporatie dan ook afzonderlijk een verandering aanbrengen in de organisatie waar dat voor hen nodig is, gebaseerd op hun zwaktes.

Uiteraard moet hier ook rekening worden gehouden met de mediërende factoren, gezien deze een averechts effect kunnen laten ontstaan bij een verandering die een factor beïnvloedt die de huurderstevredenheid positief zou moeten beïnvloeden.

Concluderend lijkt het erop dat wanneer woningcorporaties de huurderstevredenheid willen beïnvloeden vanuit de organisatie, ze dit voornamelijk vanuit structuur, systemen, personeel en/of cultuur moeten doen, waarbij hun zwaktes als uitgangspunt worden genomen om de te ondernemen actie te bepalen, rekening houdend met de mediërende factoren.

6. REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

6.1 Reflectie en aanbevelingen

Het exploratieve karakter van deze afstudeerscriptie vereist vervolgonderzoek, zodat een meer eenduidige conclusie gegeven kan worden of nieuwe inzichten opgedaan kunnen worden. Deze paragraaf zal dan ook de knelpunten in dit onderzoek weergeven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek bespreken, aansluitend op de conclusie/discussie en de knelpunten.

Ten eerste blijkt uit het onderzoek dat de invoering van het klantcontactcentrum bij een aantal corporaties positief heeft uitgedaakt voor de huurderstevredenheid. De literatuur laat echter zien dat corporaties met een klantcontactcentrum over het algemeen lager scoren op huurderstevredenheid dan corporaties zonder klantcontactcentrum. Het is dan ook interessant om te onderzoeken naar de manieren waarop dit aspect is ingebed in de organisatie en waar de verschillen hem in zitten, wat bij de een tot een positief en bij de ander tot een negatief effect leidt. Als hypothese zou hierbij gesteld kunnen worden dat de invoering van een klantcontactcentrum een positieve invloed heeft op de huurderstevredenheid, mits deze goed is ingebed in de organisatie.

Ook heeft het onderzoek laten zien dat er factoren zijn die de huurderstevredenheid averechts kunnen beïnvloeden ten tijde van organisatieveranderingen. Dit zijn vaak factoren waar de corporaties weinig tot geen impact op hebben, welke ervoor kunnen zorgen dat een bepaalde verandering in de organisatie bij de ene corporatie positief uitpakt op de huurderstevredenheid, dat dezelfde verandering negatief kan uitpakken bij een andere corporatie doordat daar de mediërende factoren een rol kunnen spelen. Een verder onderzoek zou kunnen focussen op de manieren waarop de corporaties zouden kunnen inspelen op deze mediërende factoren, om de impact ervan op de huurderstevredenheid zoveel mogelijk te kunnen verlagen. Tevens zou hierbij ook een onderzoek gedaan kunnen worden hoe dezelfde soorten veranderingen worden ingebed en uitgevoerd binnen de corporaties, om te zien wat de verschillen hierin zijn dat ze anders worden gewaardeerd door de huurders en hoe de mediërende factoren hier hun rol bij spelen.

Ten derde is een aanbeveling voor corporaties die hun huurderstevredenheid willen verbeteren, dat deze moeten starten met het opzoeken van hun zwaktes op het gebied van huurderstevredenheid. Op basis daarvan kan tabel 3 worden gebruikt om te bepalen welke acties ondernomen moeten worden binnen welk organisatieaspect, om de huurderstevredenheid te verbeteren. Zo kan een corporatie waarvan hun zwakte bij de snelheid ligt, verschillende acties ondernemen, zoals bijvoorbeeld het platter maken van de organisatiestructuur, welke een verandering is in structuur, of communicatietrainingen invoeren, welke een verandering is in personeel. Op deze manier kan elke corporatie de te ondernemen acties afstemmen op de eigen situatie en zwaktes waar de corporatie in zit.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het verfijnen van de definities van de organisatieaspecten voor tijdens de interviews. Er is namelijk opgemerkt dat vaak veranderingen in een bepaald organisatieaspect zijn toegewezen onder een ander organisatieaspect. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een verandering in systemen welke door de respondent is toebedeeld aan een verandering in cultuur. Niet alleen is dit te wijten geweest aan de interpretatieverschillen tussen onderzoeker en respondent, maar ook de mate van verfijning van de definities ervan heeft hier een rol bij gespeeld. Deze bleken op het moment van de interviews namelijk nog te abstract te zijn geweest, waardoor er veel interpretatieverschillen zijn ontstaan tussen respondent en onderzoeker. Tijdens een dergelijk vervolgonderzoek is het dan ook aangeraden om de aspecten beter te definiëren om interpretatieverschillen zoveel mogelijk te reduceren.

Een vijfde aanbeveling, bestemd voor vervolgonderzoek, richt zich op het aantal respondenten. In dit onderzoek zijn 16 respondenten gebruikt voor het verkrijgen van de data, welke onderling tevens ook verschillen toonden. Enerzijds vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek, maar anderzijds ook vanwege het aantal respondenten, is geen eenduidig antwoord geformuleerd op de hoofdvraag. Voor het verkrijgen van een meer eenduidig antwoord, wordt dan ook een vervolgonderzoek aanbevolen met een groter aantal respondenten. Op deze manier zal meer data beschikbaar zijn en kan het onderzoek eventueel door middel van een kwantitatief onderzoek gekwantificeerd worden.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het perspectief van waaruit wordt gekeken op de huurderstevredenheid. Dit onderzoek heeft de huurderstevredenheid benaderd vanuit het perspectief van de woningcorporaties. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het perspectief van de huurders zelf. Hierbij zou gekeken kunnen worden naar of de huurders zich kunnen vinden in de voorgestelde veranderingen voor het verbeteren van huurderstevredenheid in tabel 3. Ook kan gekeken worden naar of er nog andere factoren zijn, volgens de huurders, die een rol kunnen spelen bij het beïnvloeden van de huurderstevredenheid waar nog niet aan gedacht is.

Tot slot wordt een andere manier van aanpak voor het onderzoek aanbevolen, welke gericht is op de eigen onderzoeks aanpak van de onderzoeker. De interviews zijn in dit onderzoek namelijk eerst samengevat, waarbij maar een aantal ervan volledig zijn getranscribeerd. Pas later in het onderzoek zijn alle interviews getranscribeerd en gebruikt waar nodig. Deze transcripten zouden eerder in het onderzoek gedaan moeten worden, zodat de data beter gebruikt kon worden. Tevens zou dan Atlas.ti gebruikt kunnen worden voor het analyseren van de data, waardoor de resultaten misschien meer aangescherpt zouden kunnen worden. Er wordt dan ook aanbevolen direct alle interviews al te transcriberen in plaats van dit in een later stadium te doen.

Concluderend wordt er nog veel onderzoek vereist op dit onderwerp. Dankzij het exploratieve karakter van dit onderzoek zijn dan ook verschillende manieren naar voren gekomen waarop vervolgonderzoek uit zou kunnen worden gevoerd en verschillende aspecten waar vervolgonderzoek zich op zou kunnen richten.

7. REFERENTIES

- Aedes. (2014). *Corporatiemonitor Aedes Benchmark 2014*. Retrieved from <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/72e924b06bfb9a51/original/Corporatiemonitor-Aedes-benchmark-2014-Aedes-november-2014.pdf>
- Aedes. (2015). *Corporatiemonitor Aedes Benchmark 2015*. Retrieved from <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/4348e0cf690ec3bc/original/Corporatiemonitor-Aedes-benchmark-Aedes-november-2015.pdf>
- Aedes. (2016). *Van inzicht en vergelijken naar verbeteren. Rapportage Aedes-benchmark 2016*. Retrieved from <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/2757c7ba6d472480/original/Rapportage-Aedes-benchmark-2016-Van-inzicht-en-vergelijken-naar-verder-verbeteren.pdf>
- Aedes. (2016a). *Toelichting op prestatievelden en benchmarkresultaten*. Retrieved from <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/6bf0fb3b591e6473/original/Toelichting-op-prestatieveld-en-benchmarkresultaten-Aedes-benchmark-2016.pdf>
- Aedes. (2016b). *Corporatiemonitor Aedes Benchmark 2016*. Retrieved from <https://dkvvg750av2j6.cloudfront.net/m/5306a9cf43b53a30/original/Corporatiemonitor-Aedes-benchmark-2016.pdf>
- Aedes. (n.d.). *Veel gestelde vragen over de Aedes-benchmark*. Retrieved from <http://www.mkw-platform.nl/wp-content/uploads/veelgestelde-vragen-aedes-benchmark-2015.pdf>
- Aedes. (n.d.)a. Hoe meten woningcorporaties hun prestaties? Retrieved November 28th, 2016, from <https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/bedrijfsvoering/hoe-meten-woningcorporaties-hun-prestaties-/overzicht-instrumenten.html>
- Aedes. (n.d.)b. Meest gestelde vragen over de resultaten, methode en proces Aedes-benchmark. Retrieved November 28th, 2016, from https://www.patrimoniumbarendrecht.nl/fileadmin/user_upload/Algemene_documenten/Aedes-benchmark_meest_gestelde_vragen.pdf
- Algemene Rekenkamer. (2014). *Toezicht op presteren van woningcorporaties*. Retrieved from Den Haag: http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2014/06/Toezicht_op_presteren_van_woningcorporaties
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations theory, management, policy*. London, New York, Routledge.
- Appel-Meulenbroek, R. (2008). Managing “keep” factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty. *Property Management*, 26(1), 43-55.
- Bakker, W., Kromhout, S., & Zeelenberg, S. (2016). *Corporaties in beeld. Analyse visitaties Woningcorporaties*. Retrieved November 15th, 2016, from <http://www.visitaties.nl/nieuws/corporaties-in-beeld-analyse-visitaties-woningcorporaties>
- Beekers, W. (2010). Hoe woningcorporaties ontworteld raakten. *Woonbeleid in Nederland*, 1, 54-60.
- Bel, E. J. v. (2007). *Kloteklanten! De klant als noodzakelijk kwaad*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *Official Journal of the American Sociological Society*, 19(1), 3-10.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 2-9.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). United States: Oxford University Press Inc., New York.
- Chafia, K. (2017). Aedes Benchmark. Huurdersoordeel 2016. Woonpunt.:

- Conway, M., & Knox, C. (2007). Measuring housing effectiveness: A case study in customer evaluation. *Housing Studies*, 5(4), 257-272.
- CorporatieMedia. (2014). Bezuinigingen in de woningcorporatiewereld en kansen voor online dienstverlening. Retrieved July 19th, 2017, from https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/bezuinigingen_in_de_woningcorporatiewereld_en_kansen_voor_online_dienstverlening-450
- Desmidt, S., & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Leuven: Uitgeverij LannooCampus.
- Dreimüller, drs. ir. A.P. (1999). Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21ste eeuw. Kennismanagement bij corporaties. Nestas, Almere.
- Drucker, P. (2004). *De werkbare maatschappij, essays over samenleving, politiek en management*. Amsterdam / Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Encyclo. (n.d.). Tevredenheid. Retrieved April 21st, 2017, from <http://www.encyclo.nl/begrip/tevredeheid>
- Galster, G. (1987). Identifying the correlates of dwelling satisfaction. An Empirical Critique. *Environment and behavior*, 19(5), 539-568.
- Gruis, V. (2010). De corporatie als katalysator. Over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende woningcorporaties. *buildingbusiness*.
- Gruis, V. (2012). *De Werkbare Maatschappij*.
- Gudde, T. (n.d.). DOR-model (3 organisatieprocessen). Retrieved from <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/dor-model#node-915>
- Heemskerk, M. (2013). *Bestuurdersgeheimen*. Delft: Eburon.
- House of Control. (n.d.). 7S-model McKinsey. Retrieved December 11th, 2016, from <http://www.house-of-control.nl/7s-model-mckinsey.html>
- Huygen, A., & Meere, F. d. (2008). *De invloed en effecten van sociale samenhang*. Retrieved from http://www.verwey-jonker.nl/doc/vitaliteit/De%20invloed%20en%20effecten%20van%20sociale%20samenhang_1169.pdf
- ICSB. (2011). *Kwaliteit van dienstverlening van woningcorporaties*. Retrieved from <http://www.kwh.nl/uploads/files/1/Rapportage%20KWH%20onderzoek%20hurend%20Nederland.pdf>
- James, R. N. (2007). Multifamily Housing Characteristics and Tenant Satisfaction. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 21(6), 472-480.
- Jong, R. d. (2013). *De Balans Verstoord*.
- Keuning, D., & Eppink, D. J. (2012). *Management & Organisatie. Theorie en Toepassing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kor, R. (2007). Organiseren en het 7-S model. Retrieved February 12th, 2017, from <http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2007/12/in-het-vorig-we.html>
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M. (2007). *Meesterlijk organiseren. Handreiking voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.
- Kuij, R. v. d. (2014). *Woningcorporaties en Vastgoedontwikkeling: Fit for Use?*, Technische Universiteit Delft, Delft.
- KWH. (2013). *KWH-Prestatie-Index 2013*. Retrieved from http://www.kwh.nl/uploads/files/1/KWH_Prestatie_Index_2013DEF.pdf
- KWH. (2015). *Corporaties & dienstverlening. Highlights*. Retrieved from <http://www.kwh.nl/uploads/files/1/Uitgave%20corporaties%20en%20dienstverlening%20Highlights.pdf>
- KWH. (2016). *Special corporaties & dienstverlening*. Retrieved from [http://www.kwh.nl/uploads/files/1/Special_dienstverlening_DEF\(1\).pdf](http://www.kwh.nl/uploads/files/1/Special_dienstverlening_DEF(1).pdf)

- KWH. (n.d.). Woning opgeleverd, huurder tevreden? Retrieved May 1st, 2017, from <http://www.kwh.nl/onderzoeken/analyses-vanuit-onze-onderzoeken/woning-opgeleverd-huurder-tevreden>
- KWH. (n.d.)a. Uitzwaaien en verwelkomen. Retrieved from http://www.kwh.nl/uploads/files/1/SPECIAL_uitzwaaien_verwelkomen_DEF.pdf
- KWH. (n.d.)b. Effect goed uitvoeren van reparaties op klanttevredenheid? Retrieved May 1st, 2017, from <http://www.kwh.nl/onderzoeken/analyses-vanuit-onze-onderzoeken/effect-goed-uitvoeren-van-reparaties-op-klanttevredenheid>
- KWH. (n.d.)c. Tips & inzichten voor een klantgericht reparatieproces. Retrieved from http://www.kwh.nl/uploads/files/1/SPECIAL_reparatieproces.pdf
- KWH. (n.d.)d. Effect goed contact op klantwaardering? Retrieved April 28th, 2017, from <http://www.kwh.nl/onderzoeken/analyses-vanuit-onze-onderzoeken/effect-goed-contact-op-klantwaardering>
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management". *International journal of production economics*, 41, 23-35.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 480-486.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Platform31. (n.d.). Investeren in leefbaarheid. Retrieved May 8th, 2017, from <http://www.platform31.nl/wat-we-doen/kennisdossiers/kennisdossier-woningwet/themas-binnen-de-woningwet/investeren-in-leefbaarheid>
- Rijksoverheid. (2015). De Woningwet 2015 in vogelvlucht. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/17/woningwet-2015-in-vogelvlucht>
- Rijksoverheid. (n.d.)a. Verhuurderheffing. Retrieved January 2nd, 2017, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/inhoud/verhuurderheffing>
- Roders, M. (2014). Klimaatadaptie door corporaties, waarom niet? *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 3, 39-43.
- Snuverink, H. M. (2006). *Verzelfstandigingsproces bij woningcorporaties: de geschiedenis* Retrieved from <http://www.wswonen.nl/site/wp-content/uploads/centrum/BBSHAchtergronden2006.pdf>
- SVWN Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. (n.d.). Visitatiestelsel. Retrieved December 1st, 2016, from <http://www.visitaties.nl/visitatiestelsel>
- SVWN Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. (n.d.)a. *Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0*. Retrieved December 1st, 2016 from http://www.visitaties.nl/data/media/files/SVWN_Handleiding_Methodiek_5_0_A4.pdf
- Terlingen, G. (2014). *Acht opgaven voor versterking van de legitimiteit van de corporatie*. Retrieved from <http://fraey.nl/admin/mediamanager/20140820092659.pdf>
- Thomassen, J.-P. R. (1998). *Waardering door klanten: klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*: Kluwer.
- USP. (n.d.). Dienstverlening Corporaties: Kostenbesparing hand in hand met een hogere klanttevredenheid? Retrieved May 11th, 2017, from <http://usupdate.usp-mc.nl/usupdate.php?maand=sep&jaar=2011&page=Dienstverlening-corporaties>
- Vermeer, O. (2014). De woningcorporaties doorgelicht: minder banen, minder salaris.

Retrieved July 20th, 2017, from <https://www.nrc.nl/nieuws/2014/05/30/de-woningcorporaties-doorgelicht-minder-banen-minder-salaris-a1501551>

- VTW Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. (2013). *Onder de loep: De ontwikkeling van het intern toezicht bij woningcorporaties 1993-2013*. Retrieved from http://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Onder_de_loep_2013.pdf
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Weggeman, M., Wijnen, G., & Kor, R. (1985). *Ondernemen binnen de onderneming. Een integrale aanpak*. Deventer: Kluwer.
- Wilgenburg, F. v. (2016). De mythe van 'marktconform'. Retrieved December 12th, 2016, from <http://www.cobouw.nl/artikel/1650596-de-mythe-van-marktconform>
- Woningcorporaties.nl. (2012). *Corporaties moeten meer bijdragen aan saneringssteun Vestia*. Retrieved July 21st, 2017, from <https://www.woningcorporaties.nl/nieuws/corporaties-moeten-meer-bijdragen-aan-saneringssteun-vestia>
- Woningwet2015. (2015). *Aedes-benchmark 2015: corporaties presteren beter*. Retrieved November 11th, 2016, from <http://www.woningwet2015.nl/nieuws/aedes-benchmark-2015-corporaties-presteren-beter>
- Wood, J. R., & Wood, L. E. (2008). Card Sorting: Current Practices and Beyond. *Journal of Usability Studies*, 4(1), 1-6.

8. APPENDICES

Appendix A - Interviewvragen

Introductie

- Kunt u iets vertellen over uzelf?
- Hoe zou u de corporatie omschrijven?

Hoofdvragen

We zullen eerst beginnen met het doornemen van de cijfers van de Aedes benchmark van de afgelopen jaren. Hierbij zal ik u vragen naar uw mening over deze cijfers, betreffende huurdersoordeel, over waarom u denkt dat deze veranderd zijn.

- Was het een kwestie van definitie, dus dat er anders gemeten is bijvoorbeeld, of komt het doordat er veranderingen zijn geweest in de organisatie?

Vervolgens zullen we verder gaan naar wat er in de afgelopen jaren veranderd is binnen de organisatie.

Veranderingen:

- Zijn er in de afgelopen jaren grote veranderingen doorgevoerd binnen de organisatie? Zo ja, wat waren deze dan?
- Hoe zijn deze veranderingen doorgevoerd en opgevangen binnen de organisatie?
- Wat hebben jullie veranderd voor de huurderstevredenheid?

Reorganisatie (indien van toepassing):

- Wat is precies het doel geweest van de reorganisatie?
- Wat voor invloed heeft dat gehad op de organisatie?

Ik zal u nu vragen om 7 kaarten met organisatorische aspecten te rangschikken op volgorde waarvan u denkt dat die het meeste tot minste veranderd zijn in de organisatie dat invloed heeft gehad op de huurderstevredenheid.

Deze aspecten zijn:

Visie: de manier waarop de corporatie van plan is om de kerntaken uit te voeren.

Strategie: de acties die uitgevoerd zullen worden om de vooraf gestelde doelen te behalen

Structuur: de formele en informele taak- en verantwoordelijkheidsverdeling om de activiteiten van de corporatie uit te voeren

Cultuur: de gemeenschappelijke normen en waarden van de organisatie en de mensen binnen de organisatie

Managementstijl: de gedragspatronen die karakteristiek zijn voor de bestuurders en managers

Systemen: de formele en informele regels en procedures die ervoor zorgen dat de organisatie blijft functioneren

Personeel: de vaardigheden en karakteristieken die gesteld worden dat de medewerkers binnen de organisatie bezitten

Vervolgens zal ik op basis van de rangorde aan u vragen wat er is veranderd aan het aspect dat u op bijvoorbeeld nummer 1 zet, dat invloed heeft gehad op huurderstevredenheid.

Afsluitende vraag (ter controle en samenvatting):

- Alles bij elkaar samengevat, wat denkt u dat de grootste invloed gehad op de verandering in de prestaties?

Appendix B – Geïnterviewde corporaties

Corporate	Provincie	2014		2015		2016		Totale veranderingen huurdersoordeel	Grootte corporatie		
		Bouwsteen Bedrijfsvoering	Totaal Huurderso ordeel	Bouwsteen Bedrijfsvoering	Totaal Huurderso ordeel	Ontwikkeling n.g.t.o.v. 2014	Bouwsteen Bedrijfsvoering			Totaal Huurderso ordeel	Ontwikkeling n.g.t.o.v. 2015
Corporate A	Flevoland	A	7,6	A	7,8	0,2	B	7,3	-0,5	0,7	S
Corporate B	Flevoland	C	7,1	B	7,4	0,3	B	7,7	0,3	0,6	S
Corporate C	Zeeland	B	7,4	A	7,7	0,3	A	8,0	0,3	0,6	S
Corporate D	Overijssel	A	7,6	A	8,1	0,5	A	8,2	0,1	0,6	M
Corporate E	Limburg	B	7,2	A	7,8	0,6	A	8,1	0,3	0,9	XXS
Corporate F	Zuid-Holland	C	7	C	7,2	0,2	B	7,7	0,5	0,7	S
Corporate G	Zuid-Holland	C	7,2	C	7	-0,2	C	6,4	-0,6	0,8	M
Corporate H	Zuid-Holland	B	7,3	C	7	-0,3	B	7,7	0,7	1,0	M
Corporate I	Zuid-Holland	B	7,4	B	7	-0,4	B	7,3	0,3	0,7	M
Corporate J	Utrecht	B	7,3	B	7,5	0,2	A	8,0	0,5	0,7	XL
Corporate K	Zuid-Holland	B	7,4	B	7,1	-0,3	B	7,7	0,6	0,9	XS
Corporate L	Zuid-Holland	C	6,9	B	7,2	0,3	C	7,0	-0,2	0,5	XL
Corporate M	Noord-Holland	C	7	C	6,5	-0,5	C	7,1	0,6	1,1	XL
Corporate N	Zuid-Holland	C	7,2	B	7,3	0,1	C	6,9	-0,5	0,6	S
Corporate O	Noord-Brabant	A	7,8	B	7,5	-0,3	A	7,9	0,4	0,7	M
Corporate P	Noord-Brabant	B	7,3	B	7,6	0,3	A	7,9	0,3	0,6	S

Appendix C1 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie A in Flevoland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	A - 7,6	A - 7,8	B - 7,3

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Medewerker Markt & Voorraad (voorheen medewerker Strategisch voorraadbeheer), 17 jaar werkzaam bij de corporatie.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Eind 2013 is er aangegeven dat er een reorganisatie zou komen. Dit heeft 3 jaar geduurd, wat een grote impact heeft gehad op de sfeer binnen de organisatie vanwege de grote onzekerheid voor de medewerkers. De reorganisatie ging gelaagd door de organisatie heen, per afdeling. Klant- en contactcentrum was als laatst aan de beurt, waardoor er dus na 3 jaar wachten spanning was en dit niet bevorderlijk heeft gewerkt.

Heel veel functies vervielen, maar er kwamen ook veel bij. Hierbij kregen onder andere de wijkopzichters veel hooi op de vork, waardoor ze het te druk kregen. Samengevat bevatten deze de volgende taken: uitvoering geven aan taken uit het mutatieproces, leefbaarheid & participatie, inspecties verrichten en toezicht houden op planmatig onderhoud en nieuwbouw.

De gevolgen van deze drukte zijn dat een goede voorbereiding en uitvoering van de onderhoudsprojecten onder druk zijn komen te staan. Ook nam de mutatieleegstand verder toe, waardoor de uitgifte aan de nieuwe bewoners langer duurde. Zowel onze vertrekkende als nieuwe bewoners zijn daardoor minder tevreden over de dienstverlening van de corporatie.

Nu is er daarom besloten om voor 2 jaar een mutatieopzichter aan te nemen om die werkdruk af te laten nemen. De corporatie gaat ervan uit dat met deze maatregel ze meer structuur en rust krijgen, een betere kwaliteit kunnen leveren in de verschillende werkprocessen en de dienstverlening aan de (toekomstige) bewoners weer op het gewenste niveau kunnen krijgen.

Daarnaast zijn er tijdelijke krachten ingehuurd waarbij het probleem voorkomt dat ze geen gelijke antwoorden geven waardoor antwoorden van medewerkers niet met elkaar overeenkomen en dat frustratie wekt bij de klanten.

De reorganisatie heeft ertoe geleid dat de corporatie van systeemdenken naar een leefwereld is gegaan. Dat ze meer maatwerk bieden waar nodig, in plaats van streng het beleid te volgen en maatwerk af te slaan.

Rangorde huurderstevredenheid *Eerste ranglijst

1. Visie:
Voorheen was het zo dat de corporatie in een systeemwereld leefde, en dat alles via de systemen ging. Nu is de visie zodanig veranderd dat de klant voorop staat in plaats van het systeem.
2. Structuur:
De verantwoordelijkheden liggen nu lager in de organisatie waardoor er kortere lijnen zijn. Het managementteam wat voorheen sturend was, is nu meer faciliterend. Door de reorganisatie is deze nieuwe structuur ontstaan. Hierbij zijn de afdelingen verdwenen en zijn er drie processen ontstaan. Nu wordt er niet meer in afdelingen gedacht maar in hoe de processen lopen.
3. Personeel:

Na de reorganisatie wist het personeel niet altijd even goed meer waar de verantwoordelijkheden lagen waardoor er een hele wrange sfeer was. Om dit te verbeteren zijn er communicatietrainingen gegeven over hoe de communicatie met elkaar verbeterd kon worden. Ook heeft dit geleid tot bewustwording over dat wanneer een medewerker een verandering in A inbrengt, dit ook effect heeft op B, waardoor communicatie een belangrijk aspect is binnen de organisatie.

4. Cultuur:

Na de reorganisatie hadden de mensen die er al heel lang zaten moeite om zich aan te passen. De mensen die niet mee konden veranderen hebben afscheid genomen. De mensen die er nog wel zitten zijn meegegroeid met de nieuwe organisatie waardoor de sfeer en bedrijfscultuur zijn verbeterd. Er zijn echter nog wel verbeterpunten over het aanspreken van mensen op iets, gezien sommige medewerkers wat vaker aangesproken moeten worden voor hetzelfde aspect dan andere medewerkers.

5. Strategie

Heeft veel te maken met visie.

6. Managementstijl

Voorheen was het management dat als een medewerker iets wilde, hij of zij dit in het managementteam moest neerleggen. Nu worden de verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd en zijn de managers zijn meer faciliterend geworden. De managers die moeite hebben met het switchen naar een faciliterende rol krijgen hier de benodigde cursussen voor.

7. Systemen

Voorheen zat de corporatie in een systeemwereld, waarbij het beleid veel strenger was. Zodra er een vraag werd gesteld door een huurder en er een afwijzend antwoord stond in het beleid, dan werd ook de vraag direct afgewezen. Sinds de reorganisatie wordt er gedacht vanuit de klant, waardoor meer maatwerk wordt geleverd en er gekeken wordt naar de vraag achter de vraag in plaats van direct een afwijzend antwoord te geven.

*De respondent heeft de bovenstaande ranglijst gebaseerd op wat ze denkt dat het meeste invloed heeft op de huurderstevredenheid in de algemene zin. Deze heeft ze niet gebaseerd op wat er in de organisatie zelf is veranderd dat een invloed heeft gehad op de huurderstevredenheid. Ook heeft ze deze ranglijst aangevuld met antwoorden over de veranderingen die nog hun invloed moeten uitoefenen op de organisatie in de komende jaren, en niet de veranderingen die invloed hebben gehad op de voorgaande jaren. Op basis van het algemene gedeelte en de gegeven antwoorden bij de ranglijst, is een eigen ranglijst opgesteld die beter past bij het verhaal dat de respondent uiteindelijk heeft verteld. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst (gebaseerd op de daling in de huurderstevredenheid):

Tweede ranglijst:

1. Visie
2. Strategie
3. Systemen
4. Structuur
5. Personeel
6. Cultuur
7. Managementstijl

De reorganisatie heeft de grootste impact gehad op de daling van de cijfers van de corporatie. Door deze reorganisatie zijn de visie en de strategie erg veranderd. Zo is de organisatie uit de

systeemwereld gestapt en meer de leefwereld toe gegaan. Hierdoor zijn ook de systemen veranderd. Waar eerst geen ruimte was voor maatwerk, wordt dat nu zoveel mogelijk geleverd waar nodig. Met de reorganisatie is ook de structuur veranderd. Zo zijn er nu nieuwe functies bijgekomen. Deze nieuwe functies hebben echter hun tol geëist bij het personeel, omdat ze nu te veel hooi op hun vork hebben gekregen door de samenvoeging van bepaalde functies. Hierdoor is de sfeer er ook op achteruit gegaan, waardoor de cultuur binnen de organisatie wat grimmig werd, zowel door het vervallen van de functies als door de onzekerheid van de reorganisatie. Dit heeft zich geuit in een minder gemotiveerde mate van dienstverlening. Tot slot is er de managementstijl. Deze is zodanig veranderd dat de verantwoordelijkheden nu lager in de organisatie liggen en er kortere lijnen zijn, alleen moest het personeel hier nog aan wennen. Zij wisten namelijk niet meer goed waar de verantwoordelijkheden lagen en moesten wennen aan hun nieuwe functies en taken.

Afsluitende vraag

De reorganisatie heeft volgens de respondent de grootste invloed gehad.

Appendix C2 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie B in Flevoland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 7,1	B – 7,4	B – 7,7

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Manager Vastgoed, 5 jaar werkzaam bij de corporatie.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Door de C die de corporatie kreeg op het eerste benchmark zijn ze zich de reden ervan gaan afvragen. De corporatie is volgens de respondent namelijk jarenlang intensief bezig geweest met procesoptimalisatie. Elke keer als er iemand wegging bij de corporatie werd er nagegaan of er vervanging nodig was voor die persoon of niet. Vaak is de conclusie getrokken dat diegene niet vervangen zou worden door het proces anders in te richten. Dit heeft de corporatie jaren gedaan waardoor ze kleiner en efficiënter zijn geworden dankzij deze procesoptimalisatie. De keerzijde ervan was dat ze een organisatie werden dat zich heel erg vasthield aan processen. De focus was heel erg op efficiency en proces en de cultuur was regels en proces. Maatwerk bestond niet. Hierdoor was er ook geen lef hebben om te acteren op gezond verstand bij een grijze vraag, maar werd er heel erg teruggevallen op het systeem.

Na de C op het benchmark is er een commercieel adviesbureau ingeschakeld waarbij er een training is geweest. Deze training was bedoeld om de communicatie te verbeteren en de dialoog aan te gaan hoe er met het grijze gebied (maatwerk) omgegaan moest worden. Ook is er een nieuwe manager wonen gekomen die ook een bijdrage heeft geleverd hierbij. Nu durven de medewerkers veel meer af te wijken van de regels. Deze cultuurverandering heeft volgens de respondent een grote bijdrage gehad aan vooruitgang.

Reparatieverzoeken was een punt waar de corporatie het slechts op scoorde. Vandaar dat dat onderdeel apart is aangepakt. Er is bij een andere corporatie gekeken, die juist heel goed scoorden op dit onderdeel, hoe zij het deden. Bij deze andere corporatie was elke klacht een kans tot verbetering, wat ook echt een cultuur was bij hen. Bij deze corporatie was een klacht iets dat zo snel mogelijk opgelost moest worden en niet aan collega's verteld moest worden omdat het iets schandelijks was dat er een fout was begaan. Dat stukje cultuur van de andere corporatie was zo een verademing dat de corporatie dat ook wilde. Dat vereiste dan ook weer een stukje cultuurverandering waarbij de medewerkers moesten accepteren dat een collega weleens dingen doet die verkeerd kunnen gaan. Ook is er een klachten coördinator aangesteld, zodat alle klachten op tijd worden opgepakt en worden geadresseerd aan de juiste personen en heldere afspraken worden gemaakt.

Rangorde huurdersoordeel

Gebaseerd op stijging in huurderstevredenheid

1. Personeel

Hierbij is dit aspect zodanig veranderd dat het personeel nu meer lef toont om af te wijken van de regels en beter weet hoe hij of zij met de klant om moet gaan. De klanttraining was hier een belangrijk onderdeel van om dit aan te leren.

2. Visie

Tijdens de klanttraining is er ook een duidelijke klantvisie neergelegd. Waar voorheen geen maatwerk mogelijk was in de visie, is nu veel meer ruimte ontstaan voor maatwerk.

3. Managementstijl

Voorbeeldgedrag is heel essentieel. Laten zien hoe de managers ermee omgaan. Waar voorheen de managers dachten vanuit het proces, scheppen ze nu veel meer ruimte aan de medewerkers.

4. Cultuur

Waar voorheen gemaakte fouten als schandelijk gezien werden, is er nu meer ruimte voor en durven medewerkers elkaar meer aan te spreken. Om dit op gang te brengen is er continu dialoog over geweest en is er met elkaar gepraat over het beleid en de klachten. Daarnaast werden moeilijke klanten direct al bestempeld op het moment dat ze belden en stonden de medewerkers niet eens meer open voor de vraag van de betreffende klant omdat hun klanten al snel afgedaan werden als gezeur. Nu heeft de corporatie dit aangepakt door erover te praten en vast te stellen dat daar waar het gezeur betreft, de medewerkers er ook duidelijk en zakelijk in moeten zijn. Maar als er echt iets aan de hand is, dat ze hen dan ook op een goede manier te woord moeten staan.

5. Strategie

De strategie vloeit voort vanuit de visie. Hier valt dus onder andere de commerciële klanttraining onder.

6. Structuur

De structuur is niet veel veranderd. Wel is het zo dat er nu dus meer ruimte geschept wordt voor de medewerkers en er een nieuwe klachten coördinator is aangesteld.

7. Systemen

De systemen zijn niet veel veranderd. Het beleid is nog steeds hetzelfde, alleen daar waar maatwerk nodig is, is het anders.

Afsluitende vraag

De management communicatietraining heeft het meeste effect gehad. Men weet nu hoe men elkaar moet benaderen en hoe men met elkaar moet communiceren.

Appendix C3 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie C in Zeeland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,4	A – 7,7	A – 8,0

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Controller (ook bezig met strategie & beleid), 8 jaar werkzaam.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

De corporatie was al goed op weg op het benchmark doordat ze verspreid zitten door relatief rustige gebieden. Er zijn daardoor geen zware investeringen nodig in woonmaatschappelijk werk en dergelijke. Ook is er een woonservicecontract waarbij de corporatie volgens de respondent relatief gezien meer doet voor de huurder dan andere corporaties. Bepaalde dingen die normaal gesproken voor de huurders zijn qua reparaties, worden uitgevoerd door de corporatie.

Ook maakt de corporatie dingen heel tijdig kenbaar die eruit moeten of moeten veranderen wanneer de huurder de woning zal verlaten, zodat het niet als een verrassing voor ze komt. Goed communiceren is hierbij dan ook het sleutelwoord volgens de respondent.

Daarnaast is er nu ook 1 persoon als contactpersoon, zodat er veel maatschappelijker met de klanten wordt omgegaan. De focus ligt hierbij nu meer op het maatschappelijke dan op het technische. De vooruitgang in de afgelopen jaren is dan ook vooral te danken aan de keuze om de medewerker klant en techniek te verenigen tot 1 functie zodat er 1 contactpersoon ontstaat voor de klant.

Allerlei andere problemen die eventueel ontstonden zijn tevens ook aangepakt met communicatie, trainingen en opleidingen.

Daarnaast is ook de teamsetting verbeterd. Waar voorheen de klant te veel van het kastje naar de muur gestuurd werd, verzoeken verdronken omdat men van elkaar dacht dat ze ermee bezig waren, is dat nu verholpen door die ene contactpersoon in te zetten. Hierdoor neemt de contactpersoon meer verantwoordelijkheid op zich en kunnen verzoeken sneller en duidelijker afgehandeld worden.

Rangorde huurderstevredenheid *Eerste ranglijst

1. Cultuur:

Er is een open cultuur die sterk op vertrouwen stuurt. Fouten maken mag.

2. Personeel:

Personeel wordt geworven op basis van competenties en de capaciteit om samen te werken. Voor elke functie wordt een duidelijk profiel geschetst waaraan de medewerker moet voldoen.

3. Strategie:

Waar voorheen het ondernemingsplan niet helder was van de corporatie en niemand ervan af wist, is dat nu een ander geval. Het was eerst meer een extern ingekocht plan dat totaal niet gedragen werd. Dat is veranderd in een model waarbij de hele organisatie erin is meegenomen en goed naar de ze is geluisterd en meer is ingebed in de organisatie. Het plan is nu veel duidelijker en helderder. Hierdoor is ook het proces van 1 contactpersoon ingevoerd, waardoor de klachtenafhandeling overzichtelijker en sneller is.

4. Visie:

De corporatie is van aanbod gestuurd werken naar vraag gestuurd werken gegaan. Daarnaast heeft de verandering van de visie ook een relatie met de strategie.

5. Managementstijl:

Waar voorheen de managementstijl bijna dictatoriaal was, waardoor eerder weerstand dan draagvlak werd georganiseerd, is het nu dat er op vertrouwen gestuurd wordt en er op een makkelijke manier met elkaar wordt gecommuniceerd. Ook wordt er vergaderd met open deuren en kunnen de medewerkers meedoen met de vergaderingen van het managementteam. De verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Elke medewerker voelt zich daardoor persoonlijk erg betrokken bij zijn/haar werk.

6. Systemen:

Niet veranderd volgens de respondent

7. Structuur:

Niet veranderd volgens de respondent

Afsluitende vraag

Het besef dat de corporatie er voor de klant is en daardoor ook de invoering van het proces waarbij er 1 contactpersoon voor de huurder optreedt om alles te regelen.

*Als wordt gekeken naar de eerste ranglijst en de antwoorden van de respondent, komen deze niet volledig overeen. Dit komt vooral vanwege de vertaalslag van de interpretatie van de organisatieaspecten die de respondent op een andere manier doet, dan hoe deze zijn beschreven in het onderzoek. Ook is deze niet geordend op basis van wat er is veranderd in de organisatie met een invloed op huurderstevredenheid, maar meer op basis van wat belangrijk is voor huurderstevredenheid. De ranglijst is dan ook opnieuw geordend, gebaseerd op de interpretatie van de organisatieaspecten zoals gedaan is in het literatuuronderzoek en op basis van de gegeven antwoorden in het algemene deel van het interview. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst

Tweede ranglijst

1. Systemen
2. Structuur
3. Personeel
4. Visie
5. Strategie
6. Managementstijl
7. Cultuur

De invoering van het systeem van 1 contactpersoon heeft een grote invloed gehad op de huurderstevredenheid. De klanten worden nu namelijk niet meer van het kastje naar de muur gestuurd en hebben 1 vaste contactpersoon. Hiermee is dan ook de structuur veranderd in de corporatie. Het personeel is, door deze verandering, getraind op de communicatievaardigheden met de klant. Daarnaast is de visie ook veranderd, waarbij de corporatie van aanbod gestuurd werken naar vraag gestuurd werken is gegaan. Samen met de visie is ook de strategie veranderd en is deze tevens ook meer ingebed in de organisatie. De managementstijl is van een bijna dictatoriale stijl naar een veel open en faciliterende stijl gegaan waarbij het MT met open deuren vergaderd en de medewerkers aanwezig kunnen zijn bij de vergaderingen. De cultuur is een open cultuur die sterk op vertrouwen stuurt volgens de respondent. Een verandering hierin is echter niet aangegeven.

Appendix C4 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie D in Overijssel			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	A – 7,6	A – 8,1	A – 8,2

NB: De respondent wist niet precies waar de stijging in het huurdersoordeel precies aan lag. Volgens hem was er namelijk niet echt iets veranderd in de organisatie in de afgelopen jaren waardoor dit cijfer zou kunnen veranderen.

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Manager Wonen, 6 jaar werkzaam bij de corporatie

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Eerste opmerking: 'Dat weet ik eigenlijk zelf ook niet'.

Volgens de respondent is er niet veel veranderd in de organisatie dat heeft geleid tot deze ontwikkeling in huurderstevredenheid. Het was meer dat er incidenten waren wanneer de corporatie lage cijfers kreeg. In plaats van dat er een bepaalde lijn in zat dat men zou kunnen weten hoe en waar het aangepakt zou kunnen worden, was dit er niet.

Wel is het klantcontactcentrum veranderd. Deze was voorheen een dubbellijn, waarbij er dubbele bezetting was en er twee werelden waren die niet veel met elkaar te maken hadden. Nu zitten de medewerkers van het klantcontactcentrum bij elkaar, waardoor ze meer op elkaar aansluiten en beter met elkaar communiceren. Om deze communicatie te versterken en om te wennen aan deze manier van werken hebben ze er een jaar de tijd voor gehad om het door te krijgen en hebben ze cursussen gekregen waar nodig. *

*Aanvulling:

De respondent geeft aan dat hij eigenlijk niet weet wat er is veranderd waardoor de huurderstevredenheid is gestegen. Wanneer echter naar het ondernemingsplan 2013-2017 en het jaarverslag van 2015 wordt gekeken, zijn een aantal aspecten op te merken die een mogelijke invloed gehad kunnen hebben op de stijging van de huurderstevredenheid. Zo geeft het ondernemingsplan aan dat er bedoeld wordt om meer maatwerk te bieden aan de klant, om extra aandacht te geven aan de communicatie met de klant, de taken te verhelderen voor de medewerkers en een digitaliseringslag zal worden gemaakt.

Het jaarverslag 2015 bevestigt de investering en uitvoering van de digitalisering waarbij het digitaal contact en de website zijn verbeterd. Ook is het klantcontactcentrum ingevoerd en trainingen gegeven waardoor de communicatie is versterkt tussen de medewerkers en de klant. Hierbij zijn de trainingen gefocust op klantvriendelijkheid, telefonische vaardigheden en aftersales.

Deze aspecten zorgen ervoor dat de communicatie tussen de medewerkers en de corporatie en tussen de medewerkers onderling verbeterd wordt.

Rangorde huurderstevredenheid **Eerste ranglijst

1. Personeel

De corporatie hecht belang aan het in huis halen van de juiste mensen met de juiste competenties, omdat zij het gezicht van de corporatie zijn en al snel bepalen wat voor cijfer ze krijgen op huurderstevredenheid.

2. Visie

Volgens de corporatie is de afgelopen 4 jaar de visie niet veranderd. Maar het ondernemingsplan is afgelopen. Dus vanaf nu gaan ze veranderen. De verwachting is dat ze niet veel zullen veranderen omdat ze al goed op weg zijn.

3. Managementstijl

Er zijn twee aparte managementstijlen binnen de corporatie. De afdeling Wonen heeft namelijk een andere managementstijl dan de afdeling Intern. Nu probeert de corporatie deze twee afdelingen meer op elkaar af te stemmen en meer naar elkaar toe te groeien.

4. Cultuur

Loyaliteit is een belangrijk aspect van de cultuur binnen corporatie. Daarnaast is het ook van belang dat iedereen zich ten volste inzet, zodat er zo efficiënt mogelijk gewerkt kan worden.

5. Strategie

Niet veranderd volgens de respondent.

6. Structuur

Niet veranderd volgens de respondent.

7. Systemen

Niet veranderd volgens de respondent.

Samenvattende vraag

Gewoon bij de les blijven. Hou het gewoon basaal.

**Als wordt gekeken naar de eerste ranglijst en de antwoorden van de respondent, komen deze niet volledig overeen. Dit komt voornamelijk vanwege de vertaalslag van de interpretatie van de organisatieaspecten die de respondent op een andere manier doet, dan hoe deze zijn beschreven in het onderzoek. De ranglijst is dan ook opnieuw geordend, gebaseerd op de interpretatie van de organisatieaspecten zoals gedaan is in het literatuuronderzoek. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst

Tweede ranglijst

1. Structuur
2. Personeel
3. Systemen
- 4*. Cultuur
- 5*. Managementstijl
- 6*. Strategie
- 7*. Visie

De structuur is zodanig veranderd dat de klantenservice is samengevoegd tot één klantcontractcentrum. Hierbij is het personeel getraind op de vaardigheden om beter om te gaan met de klanten op klantvriendelijkheid en communicatie. Door het invoeren van het klantcontactcentrum zijn de systemen daar ook op aangepast, doordat ze nu anders te werk gaan. De rest van de aspecten zijn (nog) niet veranderd in de corporatie.

Appendix C5 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie E			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,2	A – 7,8	A – 8,1

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: 5 jaar werkzaam bij de corporatie, 3 jaar medewerker Technisch beheer en beleidsondersteuning en sinds 2 jaar Bestuur en Beleidsadviseur

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

De corporatie is zich, mede dankzij de nieuwe directeur-bestuurder, gaan afvragen wat de huurder van hen verwacht en hoe de corporatie naar buiten toe is. Ze zijn zich een aantal dingen gaan afvragen en hebben stappen ondernomen. Het belangrijkste was de vraag wat de meerwaarde van de corporatie was. Ze vroegen zich af of hun meerwaarde het opnemen van ieder telefoontje was, het langsgaan bij de klant was, of dat het iets was dat wanneer iemand een klacht had, dat diegene dan ook meteen geholpen werd. Vanuit die gedachte hebben ze, om hun dienstverlening hierbij te verbeteren, dan ook de ketensamenwerking opgezocht in 2015.

Voorheen was er namelijk een onderhoudsdienst. Hierbij was de klachtenafhandeling zodanig dat wanneer er een onderhoudsklacht binnenkwam, deze pas de week erna op een woensdagmiddag gereden werden en er dan gekeken werd naar wat voor reparatie het was. Vervolgens moest er dan weer een opdracht voor de reparatie uitgezet worden, waarna de partner dan pas ging bellen met de specifieke onderhoudsopdracht en vervolgens daarna pas langsgingen bij de huurder. De lijnen waren dus veel te lang.

Volgens de respondent kan de huurder nu met de ketensamenwerking binnen 80% tot 90% van de gevallen direct na het bellen een afspraak inplannen bij de externe partner voor een reparatieafpraak. De corporatie probeert hierbij heel erg in te spelen op wat de huurder belangrijk vindt. Hierbij zijn ze dan ook veel transparanter geworden wat de klant erg waardeert. Ze hebben namelijk een onderhouds-ABC opgesteld, waarin staat wat voor de rekening van de huurder is, en wat voor rekening van de corporatie zodat het transparanter is voor beide partijen.

Daarnaast is de corporatie ook intern gaan kijken hoe ze de klanten kunnen benaderen en hoe de medewerkers op ze kunnen reageren en uit kunnen leggen op een behulpzame manier. Hierbij zijn de medewerkers getraind op communicatie met elkaar maar ook op communicatie met de klant.

Ook worden er ieder jaar klanttevredenheidstesten gedaan, waar vervolgens elk jaar weer op ingespeeld wordt om hun dienstverlening te verbeteren waar nodig.

Rangorde Huurdersoordeel

Gebaseerd op stijging in huurderstevredenheid

1. Personeel

Het personeel is volgens de respondent het visitekaartje van de corporatie. Als zij het werk niet goed doen, werkt het niet, ook al is de visie of iets dergelijks nog zo goed. De medewerkers zijn dan ook getraind op hun communicatie waardoor ze de klant beter te woord kunnen staan en hoe ze moeten omgaan met moeilijke situaties om de klant tevreden te houden.

2. Systemen

De systemen worden volgens de respondent continu aangepast. De processen worden telkens belicht en steeds weer gekeken, ook bij de mutatieprocessen, waar de meerwaarde van de corporatie ligt. Met de folderlijn wordt de huurder gevraagd hoe tevreden ze waren met de communicatie en dergelijke, zodat die input weer gebruikt kan worden om de processen te verbeteren.

3. Cultuur

De cultuur nu is behouden, open en redelijk klantgericht. Deze was voorheen minder transparant en minder klantgericht.

4. Managementstijl

Waar voorheen de managementstijl zodanig was dat de Raad van Toezicht en de directeur bijna alles bepaalden, is het nu zo dat de stijl veel meer faciliterend is. De verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd en men heeft meer ruimte om zelf initiatief te tonen. Daarnaast zijn de managers ook transparanter naar de medewerkers toe geworden.

5. Structuur

Waar er voorheen een 3-laagse structuur was, is er nu een 2-laagse structuur. Hierdoor worden de beslissingen veel sneller genomen en zijn op deze manier de verantwoordelijkheden ook meer naar beneden gegaan binnen de organisatie. Doordat iedereen meer verantwoordelijkheden krijgt om hun eigen taken uit te voeren, worden ze meer getriggerd om zich af te vragen waarom ze doen wat ze doen. Op deze manier wordt de huurderstevredenheid op een indirecte manier ook beïnvloed.

6. Strategie

Hangt samen met de visie.

7. Visie

De visie is volgens de respondent niet veranderd en is altijd hetzelfde gebleven.

Afsluitende vraag

De manier van kijken naar de processen en de manier waarop de huurders bediend worden. De focus op het kijken naar waar de meerwaarde als corporatie zit heeft de grootste invloed gehad, omdat daaruit de rest van de verandering uit zijn voortgevloeid. Vooral de zachte kant van de organisatie is in principe het belangrijkste geweest volgens de respondent. De harde kant zijn meer de kaders waarbinnen de organisatie alles uitvoert om hun werk te doen.

Appendix C6 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie F in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 7,0	C – 7,2	B – 7,7

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Sinds 2015 werkzaam bij de corporatie, directeur-bestuurder.

Algemeen vraag verandering huurderstevredenheid

Volgens de respondent heeft de corporatie gekeken naar hoe het beter kon. Dit hebben ze gedaan door de medewerkers te laten kijken waarop de klanten ageren en over klagen. Hierbij heeft de organisatie de medewerkers de vrijheid gegeven dat ze zelf met een voorstel kwamen om het anders te doen of om het probleem aan te pakken. Als de medewerker zelf niet weet waar het probleem ligt, dan worden ze gestimuleerd om het te gaan vragen aan andere medewerkers of zij dat misschien ook herkennen. Op die manier wordt ook de communicatie tussen de medewerkers gestimuleerd.

Tevens zijn op deze manier de afspraken zakelijker geworden. Waar voorheen geen heldere afspraken werden gemaakt bij bijvoorbeeld een reparatieverzoek waarbij de klant te horen kreeg 'dat de schilder volgende week wel langskomt' en geen tijdafpraak maakten, is er nu meer duidelijkheid in afspraken en het nakomen ervan. Deze worden nu direct ingepland.

De verbeterpunten worden onderschept door te kijken naar de cijfers en vervolgens het probleem aan te pakken op basis van de geleverde antwoorden bij de betreffende cijfers.

Om deze manier van werken te stimuleren zijn geen trainingen gegeven. De directeur heeft aangegeven wat de scores zijn en heeft aangegeven geen afspraken te willen maken hoe de medewerkers het moeten uitvoeren. Hij heeft aangegeven dat hij wil dat de cijfers beter worden en heeft de medewerkers vervolgens de vrijheid gegeven dat ze het probleem zelf aanpakken.

Daarnaast heeft het grijs denken ook een invloed gehad op de huurderstevredenheid. Waar voorheen zwart-wit gedacht werd, streng volgens het beleid werd gewerkt, wordt er nu probleemoplossend gewerkt en wordt er meer gekeken naar de vraag achter de vraag van de klant waar maatwerk nodig is. Deze manier van werken is ook doorgevoerd bij de opzichters, waardoor ze veel vaker preventieve reparaties uitvoeren bij de klant, wat volgens de respondent erg gewaardeerd wordt door de klant.

Rangorde huurderstevredenheid

**Gebaseerd op de stijging in huurderstevredenheid*

1. Visie

Waar de corporatie voorheen sterk gericht was op beheren en niet veel doen, is het nu zo dat ze kijken naar wat ze als bedrijf willen uitstralen. Hierbij willen ze een verbinding met de leefwereld leggen en meer begrip tonen voor de klant.

2. Strategie

Missie & visie zijn veranderd, wat is aangepakt door middel van de strategie. En die strategie was heel de cultuur en het personeel veranderen in denkwijze.

3. Managementstijl

Niet beantwoord

4. Cultuur

Niet beantwoord

5. Personeel

Het personeel is nu meer vaardig om stappen te ondernemen waar nodig. Ook kunnen ze nu meer grijsdenken in plaats van zwart-wit, streng volgens het beleid, waardoor ze de klant beter van dienst zijn.

6. Systemen

Niet veranderd volgens de respondent.

7. Structuur

Niet veranderd volgens de respondent.

Afsluitende vraag

De communicatie met de klant en het houden aan de afspraken in plaats van de klant af te wimpelen of afspraken niet na te komen.

Appendix C7 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie G in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 7,2	C – 7,0	C – 6,4

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Directeur-bestuur sinds begin 2012

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Het publiek in de plaats waar de corporatie is gevestigd was voorheen een corporatie gewend die veel woningen had voor een lage prijs en de vraag uit 'u vraagt wij draaien' bestond. Hier kwam volgens de respondent in 2012 echter een eind aan, doordat de corporatie de bedrijfsprocessen ging aanpakken. Hierbij is flink bezuinigd op onder andere de dienstverlening, wat de klant al snel merkte. Doordat ze ook de huren verhoogd hebben en een gewijzigde, maar haperende, dienstverlening hadden, sloeg dat in bij de huurders.

Daarnaast is er ook anders gemeten vanaf 2016. De Aedes resultaten van 2014 en 2015 zijn gebaseerd op de Quicksan meting van Aedes waarbij in 1 maand tijd 200 mensen zijn gebeld. De resultaten van 2016 zijn gebaseerd op het onderzoek van USP, waarbij een andere manier van meten wordt gehanteerd. Ook dit heeft een invloed gehad op het verschil in de cijfers.

Na de bezuiniging is weer de behoefte gekomen dat de corporatie veel dichter op de klanttevredenheid moest zitten. Hierbij zijn de verhuurprocessen en de processen van de reparatieverzoeken flink veranderd volgens de respondent, waarbij de behoefte ontstond om veel dichter op de klanttevredenheid te zitten. Deze veranderingen in de verhuurprocessen en de reparatieverzoeken hebben een grote invloed gehad op de daling in de cijfers van de huurderstevredenheid.

Volgens de respondent is het beleid bij de huurders die de woning opzeggen nu strakker. Waar voorheen de sleutel werd ingeleverd en de huurder direct weg was, is het nu dat er strengere regels zijn over de manier waarop de woning achtergelaten moet worden. Dit waren de huurders voorheen niet van ze gewend.

Bij nieuwe huurders is er overgestapt op groepsbezoeken in plaats van individuele bezoeken in verband met de efficiëntie. Dit vinden de huurders echter niet altijd even prettig om dan met nog 4 anderen in die woning rond te gaan kijken. Wel krijgt de corporatie op deze manier de woningen sneller verhuurd.

Bij de reparatieverzoeken is het beleid ook strenger geworden. Waar voorheen al snel iets vervangen werd en al snel werd langsgedaan om iets te repareren, is het nu zo dat er minder snel vervanging is en alles volgens beleid gaat. Ook werkt de corporatie nu samen met externe aannemers en een externe intake van de reparatieverzoeken. In het begin haperde dit echter nogal, waardoor de huurders dit ook direct merkten.

Rangorde huurderstevredenheid

**Gebaseerd op daling in huurderstevredenheid*

1. Structuur
2. Systemen

Deze twee aspecten moet volgens de respondent gewoon soepel lopen. Als de systemen niet werken, als de werkprocessen niet soepel verlopen dan gaat het mis.

3. Strategie
4. Visie

De visie van de corporatie is veranderd in de afgelopen jaren. De corporatie is zakelijker geworden, iets wat de klanten niet gewend waren.

5. Personeel

6. Cultuur

7. Managementstijl

Deze aspecten zijn volgens de respondent ten positieve veranderd, echter weet hij niet of de huurders dat gemerkt hebben. Een voorbeeld hiervan is de managementstijl, waarbij op 1 na alle managers nieuw zijn. De corporatie richt zich met de nieuwe managers op mensen met verstand van inhoud. Mensen die aan de ene kant de verantwoordelijkheden stimuleren dat het personeel in zijn kracht komt, dus die coachen en de verantwoordelijkheden ook laag leggen, en aan de andere kant ook managers zijn die er bovenop, zitten die vragen om te kijken of alles goed gaat en in control zijn.

De last van de huurders zit volgens de bestuurder vooral in de nieuwe werkwijze, ICT-systemen, afspraken die nog niet helemaal lekker lopen, de regels en richtlijnen in het beleid van de corporatie en de strategie waar de medewerkers zich aan moeten houden.

Samenvattend grootste invloed

Het aanpakken van het beleid en de systemen en dat dit nog niet voldoende werkte en doordat dat even niet dicht te fietsen was door het personeel. Het beleid heeft nog scherpe kantjes.

Appendix C8 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie H in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,3	C – 7,0	B – 7,7

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Manager Wonen, 7 jaar werkzaam.

Algemene vraag verandering huurdersoordeel

Het mutatieproces en het reparatieverzoekenproces zijn grondig herzien. Volgens de respondent hebben zowel de daling als de stijging ermee te maken.

De daling in de cijfers kwam doordat er grondstoffelijk is gekeken naar het mutatieproces. Daarbij is gekeken naar hoeveel overdrachtsmomenten er tussen de medewerkers zaten en hoe de afdelingen met de klant omgingen. Hierbij kwam naar voren dat de communicatie met de klant en met de aannemer niet goed waren. Ook is bij de vertrekkende huurder het systeem zodanig veranderd dat ze hun woning alleen nog maar digitaal kunnen opzeggen. Het digitale portaal kende in het begin echter wat kinderziektes. Ook schrokken bepaalde huurders hiervan omdat ze geen verstand hadden van digitale omgevingen. In het jaarverslag van 2015 is dan ook te zien dat er in dat jaar meer klachten binnenkwamen dan het jaar ervoor.

Ook zijn er andere afspraken gemaakt met de aannemers in het proces waarbij de opleverkwaliteit beschreven moest worden. Dat had volgens de respondent ook even tijd nodig om dat goed te krijgen. Daarnaast is het zo dat een woning tegenwoordig leeg staat, wat voorheen niet zo was. Dat had even tijd nodig om te landen. Dit was echter wel een positieve verandering achteraf, omdat de corporatie nu beter zicht heeft op de staat waarin de woning wordt afgestaan, zodat binnen die 2 dagen nog eventuele klachten verholpen kunnen worden om nieuwe huurders tevreden te krijgen.

De stijging in de cijfers bestaat volgens de respondent uit twee delen. Zo is de daling gecompenseerd omdat alles nu op zijn plek kwam met het mutatieproces. De extra stijging is echter te danken aan het hele nieuwe contract dat is gesloten met de aannemer betreffende reparatieverzoeken. Zo heeft de corporatie met hun 3 aannemers een contract opgesteld dat is gebaseerd op afkoop. Ze krijgen elk een vast bedrag per maand waarmee ze de reparatieverzoeken moeten uitvoeren. Zo weten de aannemers waar ze aan toe zijn. Ook is met ze afgesproken dat de klanttevredenheid van de reparatieverzoeken minimaal een 7,5 moet zijn.

Daarnaast zijn ook de manier van het aannemen van reparatieverzoeken aangepast. Waar voorheen gebeld werd voor een reparatieverzoek, een medewerker een opdracht voor de aannemer schreef, deze opdracht opgehaald moest worden door de aannemer en vervolgens werd doorgegeven aan een medewerker om de reparatie uit te voeren, is dat nu anders. Nu belt de klant naar de corporatie, waarbij de corporatie vervolgens direct wordt doorgezet naar de aannemer zodat de afspraak direct ingepland kan worden. Zo is niet alleen de snelheid van de reparatieverzoeken toegenomen, ook is het specifiekier geworden. Waar de klant voorheen een dagdeel thuis moest blijven, is het nu dat ze per 2 uur worden ingedeeld.

Een ander voordeel is dat de aannemer erbij gebaat is dat alles in 1x goed gemaakt is. Als ze namelijk dubbel langs moeten gaan, gaat dat van hun eigen maandelijkse budget af. Ze hebben er tevens ook belang bij om zo min mogelijk bij de klant langs te komen, want elke keer als ze erheen moeten kost het hen geld. Dus als ze bij de klant zijn, kijken ze ook direct om zich heen of er misschien nog andere dingen zijn die ze nog kunnen maken of preventief iets doen waardoor ze voorlopig niet in die woning hoeven te komen.

Rangorde huurdersoordeel

Gebaseerd op stijging in huurderstevredenheid

1. Systemen

2. Structuur

Volgens de respondent is de klanttevredenheid een voortvloeisel van het herinrichten van de processen. Dit zit het meest in de systemen en de structuur. Zo zijn er andere afspraken gemaakt met de aannemers en zijn er extra verantwoordelijkheden aan ze gekoppeld.

3. Cultuur

Voorheen was de communicatie niet goed tussen de afdelingen. Ze voelden zich namelijk verantwoordelijk voor alleen hun eigen afdeling en hielden niet veel rekening met elkaar. Door het herinrichten van de processen, met betrokkenheid van beide afdelingen en medewerkers zijn de neuzen veel meer dezelfde kant op gaan staan volgens de respondent waardoor er een meer gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel is ontstaan en de klant beter geholpen wordt.

4. Managementstijl

Niet de stijl is veranderd, maar de manier waarop de processen zijn ingevoerd.

5. Visie

De houding van klantwaardering staat niet centraal in de visie van de corporatie. De verhoging van huurdersoordeel is niet opgezet vanuit visie en strategie. Het ging meer om het willen oplossen van het gedoe tussen de medewerkers op de werkvloer, met het idee dat 'als we dit efficiënter doen, dan kunnen we ook terug in ons personeel'. Hierdoor zag de corporatie wel in dat ze een hogere klantwaardering kregen als ze zorgden dat de afspraken goed nagekomen worden en de communicatie goed is.

6. Strategie

Gaat samen met visie.

7. Personeel

Niet veranderd.

Afsluitende vraag

Het herinrichten van de processen en het gebruik maken van de ketenpartners. Duidelijke afspraken maken waardoor de dienstverlening naar de huurders toe veel helderder is.

Appendix C9 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie I in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,4	B – 7,0	B – 7,3

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: 6 jaar directeur-bestuurder bij de corporatie.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Er is een reorganisatie geweest in 2013 en 2014. Zo is de corporatie van 5 kantoren naar 1 gegaan. Hierbij is onder andere de onderhoudsdienst uitbesteed wat onrust opleverde bij de huurders. Zij waren gezellige mensen gewend die met ze kwamen praten, nu moesten ze het echter doen met mensen die alleen de reparatie kwamen uitvoeren en dus niet meer de oude gezellige mensen waren die ze voorheen gewend waren.

Nu heeft de corporatie dat achter zich gelaten en zijn de mensen er gewend aan geraakt, wat ook terug te zien is in de stijging van de cijfers.

Rangorde huurderstevredenheid

**Gebaseerd op stijging in huurderstevredenheid*

1. Strategie

De corporatie is veel meer digitaal gegaan dan voorheen waarbij is gedacht vanuit de klant. Zo is er een digitaal platform voor de klant en zijn er klantenpanels. Deze moeten ervoor zorgen dat de klant belangrijker wordt gemaakt. Ook is er traject leiderschap en cultuur gestart omdat de corporatie vindt dat de er bovenaan in de organisatie begonnen moet worden met het uitstralen van voorbeeldgedrag zodat de rest van de organisatie volgt.

2. Personeel

De onderhoudsdienst is veranderd. Waar voorheen de onderhoudsdienst voornamelijk bestond uit 'koffieleuters', zijn het nu mensen die hun werk serieuzer nemen en hun werk uitvoeren. Daarnaast bestond het bedrijf voorheen uit wat oudere mensen, nu richt de organisatie zich op trainees en jongere mensen voor meer dynamiek in de corporatie.

3. Cultuur

De cultuur is zodanig veranderd dat de medewerkers hun baan nu serieuzer nemen. Voorheen heerste er vooral een gedachte dat de medewerkers een baan voor de eeuwigheid hadden in de corporatie. Hier kwam de reorganisatie als een schok voor ze, waardoor ze nu hun werk serieuzer nemen en meer zakelijk zijn. De mensen werken nu beter en nemen meer verantwoordelijkheid aangezien ze nu beseffen dat ze nog altijd ontslagen kunnen worden.

De zakelijkheid is gestuurd door middel van bewaking op klachtenafhandeling.

4. Managementstijl

In de afgelopen jaren is er veel meer aandacht gemaakt voor de managementstijl. Zo wordt er veel meer gedacht vanuit de klant. Er wordt nu tevens ook meer ingezet op coachend leiderschap, en niet meer op een hiërarchische leidinggevende zoals voorheen. De medewerkers krijgen meer ruimte maar tevens ook meer verantwoordelijkheid om hun werk uit te voeren.

5. Systemen

Niet veel veranderd volgens de respondent, behalve de invoering van de digitale loketten.

6. Structuur

Niet veranderd volgens de respondent.

Volgens mij, als onderzoeker, is de structuur echter wel zodanig veranderd dat het een invloed heeft gehad op de huurderstevredenheid. Zo is de onderhoudsdienst uitbesteed, wat in de eerste instantie tot een daling in de cijfers heeft geleid. Daarnaast is er ook een nieuwe functie aangesteld als klachtenmanager om de zakelijkheid van de cultuur en corporatie te bewaken. Dit organisatieaspect zou in deze rangorde dan ook meer op nummer 3 kunnen staan.

7. Visie

Niet veranderd volgens de respondent.

Afsluitende vraag

De menselijke kant, het menselijk kapitaal.

Appendix C10 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie J in Utrecht			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,3	B – 7,5	A – 8,0

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: 9 jaar werkzaam als Klant & Marktonderzoeker bij de corporatie

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Volgens de respondent werden er al langer onderzoeken gedaan naar de huurderstevredenheid, maar door de Aedes benchmark worden de corporaties nu onderling vergeleken. En daardoor valt het ook veel meer op binnen de organisatie, waardoor er meer belang aan wordt gehecht. Er zijn mensen daardoor wat scherper op geweest.

Inhoudelijk qua processen is er volgens de respondent niets veranderd, maar de corporatie is meer bezig geweest met het feit dat de klanttevredenheid wordt gemeten en wordt vergeleken. Hierdoor houden de medewerkers zich er meer mee bezig en is iedereen meer getriggerd om het te verbeteren.

Daarnaast zijn de stappen van het proces voor de huurders nogmaals doorgelicht, zodat het weer helder werd. Beleidsmatig zijn er ook een aantal dingen veranderd aan hoe de woning achtergelaten moet worden. Zo is de corporatie meer de klantkant op gegaan, waarbij de nieuwe huurder in de woning mag kijken voordat de oude huurder de woning verlaat. Zo kan de nieuwe huurder bepaalde dingen van de oude huurder overnemen, waardoor zowel de nieuwe als de oude huurder minder werkzaamheden hoeven uit te voeren.

Daarnaast worden de klanten nagebeld op het moment dat ze een lagere score dan een 6 geven aan de medewerkers, zodat het probleem direct besproken kan worden.

Rangorde huurderstevredenheid *Eerste ranglijst

Gebaseerd op stijging in huurderstevredenheid

1. Cultuur

Medewerkers zijn nu meer getriggerd door het benchmark, en stellen zich nu ook de vraag waarom ze dit eigenlijk doen. Ze zijn meer gemotiveerd en het zit meer tussen de oren dat het huurdersoordeel gemeten wordt wat extra motivatie oplevert.

2. Personeel

Er zijn trainingen geweest zodat ieders ontwikkelpunten naar voren kwamen. Hierna zijn op basis van deze ontwikkelpunten trainingen geweest per individu om zichzelf te ontwikkelen. Daarnaast heeft de corporatie ook nieuwe mensen aangenomen en oude eruit gehaald, omdat er een nieuwe, verfrissende blik nodig was op de stand van zaken.

3. Structuur

Voorheen was er een structuur met regiodirecteuren, managers en teamleiders. Nu is de structuur omgezet naar een 3-kamer model, waarbij er geen regiodirecteuren meer zijn. Elke regio heeft een manager die vanuit de maatschappelijke kant kijkt en een manager die vanuit de financiële kant kijkt. De teams zijn nu meer zelfsturend geworden en zijn de afdelingen ook samengevoegd om de processen efficiënter te maken.

4. Strategie

Voorheen was de strategische agenda vooral bij de directeuren en bestuurders. Tegenwoordig wordt deze veel meer gedeeld en ligt het lager in de organisatie. Op deze manier heeft iedereen zicht op wat er gebeuren gaat. Ook is de corporatie transparanter geworden door rapporten op internet te plaatsen zodat de medewerkers hier ook bij kunnen.

5. Visie

Het benchmark heeft geholpen in de bewustwording van waarom de corporatie op huurderstevredenheid moet scoren. Er is niet echt een specifieke focus op klantoordeel gelegd, maar door het benchmark is er wel vanuit de organisatie meer aandacht voor.

6. Managementstijl

Voorheen was de situatie zodanig dat de manager de taken gaf en de medewerkers deze uitvoerden. Tegenwoordig heeft ieder zijn of haar eigen verantwoordelijkheden en liggen ze lager in de organisatie.

7. Systemen

Niets veranderd dat invloed heeft gehad op huurdersoordeel.

Afsluitende vraag

Bewustwording, dat het tussen de oren zit van de mensen die in de processen werken. En ook het nabellen van de klanten die lager dan een 6 geven, zodat de medewerkers echt inzien dat er iets fout is gegaan en wat dan die fout was.

* Als wordt gekeken naar de eerste ranglijst en de antwoorden van de respondent, komen deze niet volledig overeen. Dit komt voornamelijk vanwege de vertaalslag van de interpretatie van de organisatieaspecten die de respondent op een andere manier doet, dan hoe deze zijn beschreven in het onderzoek. De ranglijst is dan ook opnieuw geordend, gebaseerd op de interpretatie van de organisatieaspecten zoals gedaan is in het literatuuronderzoek. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst

Tweede ranglijst

1. Cultuur
2. Systemen
3. Personeel
4. Structuur
5. Strategie
6. Visie
7. Managementstijl

In dit geval is de ranglijst voor het grote deel hetzelfde gebleven. Het enige wat veranderd is, is dat het aspect systemen van rang 7 naar rang 2 is verplaatst. Dit, omdat door de respondent wordt aangegeven dat de systemen zodanig zijn veranderd dat er nu communicatie tussen oude en nieuwe huurder mogelijk is. Tevens is er een systeem toegepast dat wanneer een klant de dienstverlening beoordeelt met een cijfer lager dan een 6, deze dan teruggebeld wordt.

Appendix C11 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie K in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,4	B – 7,1	B – 7,7

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: 1,5 jaar bestuurder bij de corporatie

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

De corporatie is volgens de respondent in 2013 onder verscherpt toezicht gekomen. Dit was tijdens de periode dat het bestuur nog uit leken bestond (oude kroegbazen onder andere). Door het verscherpte toezicht is er een interim bestuurder gekomen die schoon schip heeft gemaakt en de structuur van de organisatie is veranderd. Waar voorheen de structuur bestond uit bestuur-directie-medewerkers bestaat de structuur nu uit 2 lagen, namelijk directeur bestuurder en medewerkers. Uiteindelijk kwam dan de respondent in 2015 als directeur-bestuurder bij deze corporatie. Met zijn komst is dan ook het beleid omgegooid.

Omdat de corporatie bijna failliet was, was de organisatie vooral intern bezig. Zo werd elke vrijgekomen woning vanaf dien voor de hoogst mogelijke prijs verhuurd en werden er ook veel woningen verkocht. Dit waardeerden de huurders niet, maar het hielp de organisatie wel om uit de financiële ellende te komen.

Daarnaast waren er voorheen geen regels over het verhuren van de woningen. Het was gebaseerd op vriendjespolitiek waarbij de naasten en kennissen van de medewerkers in de organisatie de vrijgekomen woningen toegewezen kregen in plaats van dat het op een eerlijke manier ging. Dat is ook een reden waarom de corporatie eigenlijk hoog scoorde, namelijk omdat de huurders bekenden van de organisatie waren en ze extra goede cijfers gaven. Volgens de respondent kreeg de corporatie daardoor hogere cijfers dan verdiend.

Nu zijn er regels betreffende het verhuren van de woningen, waarbij de vrijgekomen woningen op een eerlijke wijze toegewezen worden aan de kandidaten. Ook zijn er veel mensen ontslagen in de organisatie en zijn er nieuwe, opgeleide mensen voor in de plaats teruggekomen.

De stijging van het cijfer van 2015 op 2016 is volgens de respondent tevens ook onverwacht. Hij ging er zelf namelijk van uit dat ze nog steeds zouden dalen in de cijfers omdat ze nog steeds intern bezig zijn. De visitatie van 2015 laat tevens zien dat de verrassing voor de respondent voor de hoge cijfers op de Aedes benchmark terecht zijn. Het rapport van de visitatie in 2015 geeft namelijk een gemiddelde totaalscore van 5,3 aan de corporatie. Hierdoor was de verwachting van de respondent dan ook veel lager voor de Aedes benchmark dan ze gescoord hebben.*

*Aanvulling:

De respondent is erdoor verrast dat in 2016 de cijfers zo hoog waren voor het benchmark dan verwacht. Ook geeft hij niet aan wat mogelijke oorzaken zouden kunnen zijn voor deze hoogte in de cijfers. Wanneer echter gekeken wordt naar de jaarverslagen, valt in het jaarverslag van 2014 te lezen dan in 2015 een digitaliseringsslag zal worden gemaakt. Het jaarverslag van 2015 bevestigt deze digitalisering. Er wordt namelijk aangegeven dat de website is verbeterd, de informatie is herschreven en verbeterd en dat er meer informatie te vinden is. Ook valt te lezen dat vanaf dien de klachten door de telefoon zodanig worden behandeld dat de meest bevoegde medewerker voor die specifieke vraag de vraag op zich neemt. Dit zal dan voor een snellere afhandeling ervan zorgen. Een ander aspect dat wordt aangegeven in het jaarverslag van 2015, is dat er gewerkt wordt met terugbelklokken. De klanten krijgen hierbij namelijk een datum en tijdstip te horen wanneer ze teruggebeld worden, in plaats van dat ze niet weten wanneer ze een telefoontje kunnen verwachten. Daarnaast is er volgens dit jaarverslag ook een nieuw klantensysteem waarbij de contactgeschiedenis

van de klant kan worden ingezien om de afhandeling van de vraag te versnellen en/of te vergemakkelijken.

Deze aspecten zouden, ondanks dat de respondent deze niet noemt, een impact gehad kunnen hebben op de vooruitgang in de huurderstevredenheid.

Rangorde huurderstevredenheid **Eerste ranglijst

Gebaseerd op daling in huurderstevredenheid

1. Visie

2. Strategie

Deze twee aspecten zijn volgens de respondent het meest veranderd. Doordat de corporatie een vereniging was, was het geen zakelijke organisatie. Sinds de komst van de nieuwe bestuurder zijn de visie en de strategie echter veranderd. Nu wordt er namelijk gekeken naar waarvoor de corporatie bestaat en passen ze hun strategie hierop aan.

3. Cultuur

Waar voorheen de cultuur meer uit vriendjespolitiek bestond, is het nu veel zakelijker geworden. Dit is voor elkaar gekregen door middel van samenwerkingsdagen/cultuurdagen.

4. Personeel

Waar het personeel voorheen bestond uit onervaren mensen, uit vrienden, is het nu een stuk anders. Het personeel is vernieuwd en er zijn professionele mensen aangenomen. Er is echter nog geen goede vertrouwensband tussen de medewerkers, omdat ze allemaal nog nieuw zijn. Om deze band te versterken worden ze daarom ook meer bij elkaar gezet in de organisatie en laat de directeur ze met elkaar communiceren door conflicten onderling op te laten lossen in plaats van dat het via de directeur gaat.

5. Managementstijl

Doordat er nog geen goede vertrouwensband is tussen de medewerkers, heeft dit ook een grote impact gehad op de managementstijl. De managers willen daarom het liefst alles onder controle hebben waardoor ze nog veel te weinig faciliterend zijn.

6. Structuur

7. Systemen

Volgens de respondent is er niets veranderd aan de structuur en systemen van de organisatie. Voor mijn doen, als onderzoeker, is er echter wel een verandering geweest voor de structuur. Namelijk de overstap van een 3-laags bestuur naar een 2-laags bestuur.

Samenvattende vraag?

Niet beantwoord.

** Als wordt gekeken naar de eerste ranglijst en de antwoorden van de respondent, komen deze niet volledig overeen. Dit komt voornamelijk vanwege de vertaalslag van de interpretatie van de organisatieaspecten die de respondent op een andere manier doet, dan hoe deze zijn beschreven in het onderzoek. De ranglijst is dan ook opnieuw geordend, gebaseerd op de interpretatie van de organisatieaspecten zoals gedaan is in het literatuuronderzoek. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst

Tweede ranglijst

1. Visie

2. Strategie
3. Systemen
4. Structuur
5. Cultuur
6. Personeel
7. Managementstijl

In dit geval is de ranglijst voor het grote deel hetzelfde gebleven. Het enige wat veranderd is, is dat de aspecten systemen en structuur naar een hogere rang zijn verplaatst. Dit, omdat door de respondent wordt aangegeven dat het beleid en de regels zijn omgegooid. Ook is in de jaarverslagen 2014 en 2015 te zien dat er een digitaliseringslag is gemaakt en er terugbelklokken zijn ingevoerd. Tevens is er een nieuw klantensysteem gekomen met een inzicht op de contactgeschiedenis van de klant.

Appendix C12 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie L in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 6,9	B – 7,2	C - 7,0

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Programmamanager, 8 jaar werkzaam

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Volgens de respondent is de dienstverlening van de corporatie zoals dat gedaan werd gewijzigd in de tijd dat het benchmark gestart was. Door de reorganisatie waarbij 100 van de 500 man is ontslagen, is de afdeling opgehouden te bestaan die over het gedeelte van het benchmark ging. De manager van deze afdeling heeft de corporatie in 2015 verlaten, waardoor de respondent een deel van deze functie op zich heeft genomen terwijl hij, volgens hem, er niet heel veel kennis van heeft. Daardoor heeft hij zich niet volledig kunnen richten op de dienstverlening, waardoor de tevredenheid is gedaald.

Ook stonden de medewerkers onder druk tijdens de reorganisatie waardoor de dienstverlening eronder heeft geleden.

Een andere reden die de respondent aangeeft voor de daling is dat de corporatie hun eigen metingen heeft gedaan. Zij deden deze echter op een 5-puntsschaal, welke voor het benchmark omgezet moesten worden naar een 10-puntsschaal. Hierdoor waren de resultaten van 2015 eigenlijk een beetje gekleurd, wat in feite betekent dat de cijfers minder laag vielen dan eigenlijk de situatie was. De cijfers van 2016 zijn direct gemeten met een 10-puntsschaal, waardoor de kloof tussen deze twee jaren groter lijkt te zijn en de corporatie meer gedaald lijkt in huurderstevredenheid dan eigenlijk de situatie is.

Rangorde huurderstevredenheid

Gebaseerd op de daling in huurderstevredenheid

1. Structuur

Erg veranderd door de reorganisatie. De organisatie is veel platter geworden en de afdeling die over de huurderstevredenheid ging was weggevallen, totdat er iemand hiervoor werd aangenomen.

2. Visie

Doordat de structuur zo op zijn kop is gegooid, is ook een andere strategie en een andere visie in de plaats gekomen.

3. Strategie

Door de verandering van de structuur en de visie, is de strategie ook veranderd.

4. Systemen

Door de verandering van de organisatie zijn de systemen ook veranderd.

Eigenlijk zijn door de reorganisatie alle bovenstaande aspecten veranderd. Daardoor is er een clash gekomen met de onderstaande aspecten doordat deze nog niet zijn aangepast op de bovenstaande aspecten. Dit heeft volgens de respondent geleid tot de daling in de cijfers.

5. Personeel

Niet veranderd volgens de respondent

6. Managementstijl

Niet veranderd volgens de respondent

7. Cultuur

Niet veranderd volgens de respondent

Afsluitende vraag

Niet beantwoord

Appendix C13 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie M in Noord-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 7,0	C – 6,5	C – 7,1

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: 8 jaar werkzaam, Adviseur Markt & Strategie.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

De daling in de cijfers is volgens de respondent voornamelijk te verwijten aan de reorganisatie die heeft plaatsgevonden in 2014 en 2015 wat direct te zien is geweest in de dienstverlening. Daarnaast is tijdens de reorganisatie ook een compleet nieuw basisregistratiesysteem ingevoerd, waar de medewerkers aan moesten wennen. Een compleet nieuwe structuur, mensen op nieuwe plekken en nieuwe functies die ontstaan zijn, hebben ervoor gezorgd dat de medewerkers moesten wennen aan de nieuwe situatie en aan het nieuwe systeem. Deze combinatie zorgde ervoor dat de medewerkers vooral intern en met zichzelf bezig waren in plaats van met de klant waardoor de klanttevredenheid is gedaald. Daarnaast werkten de nieuwe systemen niet direct goed, wat ook een invloed heeft gehad op de tevredenheid.

De stijging in de cijfers komt volgens de respondent onder andere doordat de organisatie tot rust kwam na de reorganisatie en de medewerkers aan hun functies gingen wennen. Daarnaast zijn de, voorheen haperende, systemen aangepast en verbeterd waardoor ze nu wel goed werken.

Een andere grote invloed is volgens de respondent een andere manier van meten geweest. In 2015 is namelijk gemeten met de Quicksan van Aedes die gebaseerd is op een momentopname. In 2016 heeft de corporatie weer zijn eigen onderzoek uitgevoerd, waarbij continu wordt gemeten.

Daarnaast is er een dashboard waar de medewerkers kunnen inloggen om de actuele scores van de corporatie te zien. Dit heeft een grote bijdrage geleverd aan de klantbeleving in de organisatie. De medewerkers kunnen namelijk inzoomen op hun eigen gebied en de antwoorden van de huurders bekijken. Dankzij deze mogelijkheid kunnen ze inzien wat er fout ging, om vervolgens aan de slag te gaan om die resultaten te verbeteren. De resultaten worden overigens elke maand actief besproken tijdens het overleg met de teams.

Daarnaast zijn er bepaalde sessies georganiseerd om de communicatie tussen de 1^e lijns en de 2^e lijns medewerkers te verbeteren. De communicatie was namelijk niet goed. Die sessies waren eyeopeners voor de medewerkers, omdat die barrière om iets te vragen aan elkaar veel minder werd. Ze zagen in dat ze samen de klant te woord moesten staan en samen een oplossing moesten bieden. Doordat de medewerkers elkaar nu dankzij deze sessies beter hebben leren kennen, hebben ze nu veel minder moeite om elkaar vragen te stellen waardoor vragen veel eerder worden opgelost op deze manier en daardoor ook de dienstverlening beter wordt. Ook zijn met de reorganisatie de meerdere filialen samengevoegd in 1 kantoor waardoor het makkelijker is voor de medewerkers om even naar elkaar toe te lopen en dingen te vragen. De communicatie is volgens de respondent veel meer versterkt op deze manier. Hierdoor wordt de samenwerking beter, en doordat de lijnen korter worden, leidt dit uiteindelijk ook tot een betere dienstverlening.

Rangorde huurdersoordeel

**Gebaseerd op de stijging in huurderstevredenheid*

1. Structuur

Voor de reorganisatie was er een heel erg hiërarchische structuur in de organisatie. Nu is de organisatie stappen aan het maken naar een veel plattere structuur toe waar de verantwoordelijkheden veel lager in de organisatie liggen.

2. Managementstijl

Voorheen was er een hele autoritaire, hiërarchische managementstijl waarbij de beslissingen door de managers werden genomen, en de medewerkers deze moesten uitvoeren. Tegenwoordig worden volgens de respondent de verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd. Zo stellen de managers alleen de kaders, maar werken ze niet te veel uit. Deze uitwerking wordt gedaan door de medewerkers zelf waardoor ze nu meer ruimte hebben gekregen.

Om deze verandering van managementstijl aan te sturen, hebben alle managers dan ook een cultuurveranderingstraject doorlopen.

3. Systemen

De systemen waren voorheen zodanig dat allerlei softwaresystemen aan elkaar geknoopt waren. Tegenwoordig is er één basissysteem waarin alle woningen, alle huurders, alle contracten in staan. Hierdoor is er meer overzicht en kunnen de medewerkers alles sneller opzoeken om de vragen van de klanten sneller af te handelen.

Daarnaast zijn de processen ook aangepast. Voorheen regeerden de filialen in de verschillende regio's meer individueel. Dankzij het gebruik van één basissysteem is de organisatie meer een geheel geworden.

4. Personeel

Door de verandering van bepaalde functies zijn de medewerkers er ook op getraind om andere vaardigheden te hebben en andere verantwoordelijkheden te nemen dan voorheen geëist zou worden.

5. Cultuur

Niet veranderd

6. Strategie

Niet veranderd

7. Visie

Niet veranderd

Afsluitende vraag

De daling was volgens de respondent vooral te wijten aan de reorganisatie.

De stijging is te danken aan de gevolgen van de reorganisatie. Het personeel is gewend aan de nieuwe functie en gaat weer met plezier naar zijn werk. Dit heeft een impact op de dienstverlening waardoor de klanttevredenheid stijgt, en doordat dit inzichtelijk wordt gemaakt met het dashboard triggert dat de medewerkers ook weer om hun werk goed te doen en om allerlei dingen te onderzoeken om de klant nog meer tevreden te krijgen.

Appendix C14 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie N in Zuid-Holland			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	C – 7,2	B – 7,3	C – 6,9

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Manager Wonen, 1,5 jaar werkzaam bij de corporatie.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Volgens de respondent heeft de reorganisatie in 2015 een impact gehad op de huurderstevredenheid. Hierbij zijn de managers samengevoegd en zijn er functies opnieuw gewaardeerd, opnieuw ingeschaald en hebben mensen nieuwe functies gekregen. Daarnaast is de structuur veranderd van 4 managers naar 2 managementteamleden en een directeur-bestuurder. Een andere impact op de cijfers is dat in 2015, vlak voordat het onderzoek van het benchmark werd uitgevoerd, het niet-planmatig-onderhoud (npo) werd afgekocht en ondergebracht bij 1 aannemer. De periode dat de onderzoeken van het benchmark werden uitgevoerd, wisten de bedrijven van het npo al dat de corporatie niet verder met ze zou werken. Dit leidde volgens de respondent tot ongenoegen bij de aannemers waardoor ze minder gemotiveerd waren en hun frustraties ook uitten bij de klant. Volgens de respondent heeft dit ook een grote invloed gehad op de achteruitgang van de cijfers, doordat de klanten beïnvloed raakten door de negatieve uitlatingen van de uitvoerders over de corporatie.

Een andere invloed voor de daling in de cijfers is volgens de respondent de manier van meten. De enquêtes zijn namelijk door een bedrijf afgenomen die ze naar de verkeerde mensen heeft verstuurd. Dit is tweemaal verkeerd gegaan, waardoor het pas bij de derde poging goed ging, resulterend in een laag responspercentage.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid *Eerste ranglijst:

1. Visie

Volgens de respondent was de corporatie voorheen meer een beheerclub, en nu zijn ze meer gericht op bouwen. Deze heeft echter niet veel invloed op het huurdersoordeel.

2. Strategie

De strategie is nu meer gericht op resultaatgerichter werken. De medewerkers weten nu waarvoor ze werken en wat ze doen. De corporatie heeft nu een veel duidelijkere doel.

3. Managementstijl

De managers waren voorheen erg formeel. Nu is hun stijl van managen zodanig dat ze veel meer toegankelijk zijn voor zowel de medewerkers als de huurders.

4. Cultuur

Voorheen heerste er een familiecultuur waardoor mensen elkaar niet durfden aan te spreken. Nu is er een cultuurtraject gehouden zodat de medewerkers elkaar echt durven aan te spreken als iets niet goed loop en dingen niet automatisch meer goedvinden.

5. Structuur

Voorheen was het zo dat de managers de taken in principe zelf uitdeelden. Ook vielen veel dingen in het grijze gebied waardoor niemand de verantwoordelijkheid van een vraag op zich nam. Nu moeten de medewerkers het meer zelf gaan doen en zelf de verantwoordelijkheid nemen en verder kijken dan hun takenpakket wanneer een vraag net iets over het takenpakket heen gaat.

6. Systemen

Alle procedures die er zijn, zijn uitgeschreven. Die zijn in een bepaald systeem gekomen, waar proceseigenaren aan vast zijn gekomen. Als er iets verandert in die procedure, moet die eigenaar dan ook actie ondernemen.

7. Personeel

Voorheen was het zo dat bepaalde medewerkers al heel lang in de organisatie zaten. Er werd geen nieuw personeel aangenomen maar er werd doorgeschoven binnen de organisatie. Nu is de situatie zodanig dat er meer afscheid wordt genomen van de medewerkers en nieuwe medewerkers worden aangenomen waaronder ook stagiaires voor jong bloed.

*De eerste ranglijst heeft de respondent gemaakt op basis van de veranderingen binnen de organisatie, maar niet specifiek gericht op huurderstevredenheid. Vervolgens is haar gevraagd of ze deze opnieuw zou willen rangschikken, maar dit keer gebaseerd op huurderstevredenheid, wat heeft geresulteerd in de tweede ranglijst hieronder.

*Tweede ranglijst**:*

1. Strategie
2. Cultuur
3. Visie
4. Structuur/
5. Personeel
6. Systemen
7. Managementstijl

Afsluitende vraag

De onrust bij de medewerkers en het afkopen van het niet-planmatig-onderhoud.

**De tweede ranglijst heeft de respondent gemaakt op basis van wat er is veranderd in de organisatie of wat nog aan het veranderen is dat zijn invloed nog moet tonen op het huurdersoordeel. Deze ranglijst is dus niet gebaseerd op de afgelopen jaren, maar op wat er nog komen gaat. Vandaar dat deze ranglijst opnieuw is ingedeeld door mij, als onderzoeker, gebaseerd op het verhaal van de respondent bij het algemene gedeelte en de laatste samenvattende vraag. Dit heeft geresulteerd in onderstaande ranglijst (gebaseerd op daling in huurderstevredenheid).

1. Structuur
2. Cultuur
3. Strategie
- 4*. Personeel
- 5*. Managementstijl
- 6*. Visie
- 7*. Systemen

**Niet veranderd met invloed op huurdersoordeel*

Bij de samenvattende vraag gaf de respondent aan dat ze vond dat de onrust bij de medewerkers, beïnvloed door de reorganisatie, en het afkopen van het npo de meeste invloed hebben gehad op de achteruitgang op het huurdersoordeel. Hierbij is de structuur veranderd, doordat ze enerzijds hebben gereorganiseerd intern in de organisatie, maar anderzijds ook afscheid hebben genomen van het npo.

Vervolgens komt de cultuur. Door de reorganisatie is er namelijk onrust ontstaan bij de medewerkers, wat de sfeer en de organisatiecultuur ten nadele beïnvloedt.

Vervolgens komt strategie, omdat de corporatie nu een andere strategie heeft aangenomen waarbij het afkopen van het npo een voorbeeld is en daarmee heeft geleid tot negatieve uitlatingen over de corporatie van de uitvoerders naar de klant.

De rest van de aspecten lijken, gebaseerd op het verhaal van de respondent, niet zodanig veranderd dat ze direct een invloed zouden kunnen hebben op huurdersoordeel.

Appendix C15 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie:

Corporatie O in Noord-Brabant.			
	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	A – 7,8	B – 7,5	A – 7,9

Introductie respondent en corporatie:

Introductie respondent: Beleidsmedewerker sinds oktober 2016 bij de corporatie.

Algemeen vraag verandering huurderstevredenheid

De corporatie had sinds het begin van het benchmark en daarvoor al een relatief hoge score. Zo kregen ze van de visitatie in 2013 een score van 7,4 en scoorden ze met het KWH een gemiddelde van 7,8 voor de dienstverlening. In 2015 is er echter een reorganisatie geweest waarvan het verlagen van de bedrijfslasten het hoofddoel was. Hierbij zijn 11 personen ontslagen. Dat was een grote verandering voor de corporatie, omdat het volgens de respondent niet gebruikelijk was binnen de corporatie dat er mensen werden ontslagen, wat daarom wel een impact had.

Het is volgens de respondent echter lastig om te zeggen of er een causaal verband is tussen de reorganisatie en de negatieve impact ervan op de huurderstevredenheid. De respondent geeft echter wel aan dat de reorganisatie een impact heeft gehad op de medewerkers, wat dusdanig pijn zou hebben gedaan dat het een effect heeft gehad op de dienstverlening. De medewerkers hadden namelijk nooit meegemaakt dat collega's werden ontslagen. Na de reorganisatie heeft dat daarom een effect gehad op de mindset van de medewerkers, doordat ze nu niet meer zeker van hun baan waren nu ze wisten dat ontslag mogelijk was.

Wat betreft de vooruitgang op de huurderstevredenheid kan de respondent er wel een gerichter antwoord op geven. Sinds 2012 is er al een focus op excellente dienstverlening bij de corporatie, waarbij de corporatie continu oog heeft voor de klant. De reorganisatie zorgde er even voor dat de focus intern gericht was. Na de reorganisatie is echter de slag weer gemaakt dat de focus weer van intern naar extern is gegaan en de klant weer in het vizier staat. Ook zijn volgens de respondent alle afdelingen enorm bezig geweest met dienstverlening, met klachtenmanagement, met focus om de klant zo goed mogelijk te helpen. Dat heeft een invloed gehad op de dienstverlening en daarmee ook de huurderstevredenheid. Er is daarbij namelijk gestuurd om dat te verbeteren, waarbij er door middel van gesprekken en leidinggeven de positie van de klant bewust onder de aandacht is gebracht en met management bewust op is gestuurd.

Daarnaast behoudt de corporatie bewust een eigen onderhoudsdienst om de klant nog beter van dienst te kunnen zijn.

Rangorde huurderstevredenheid

Gebaseerd op achteruitgang in de huurderstevredenheid (soms op stijging, dit is aangegeven waar nodig).

1. Systemen

De corporatie heeft sinds een aantal jaar een ander IT-systeem gekregen. Daar is heel veel in veranderd, waardoor de organisatie op een andere manier is moeten gaan werken. Zowel qua regels als qua informatie. Dit was tevens ook wennen voor de medewerkers om om te kunnen gaan met het nieuwe systeem. Dit heeft een grote impact gehad omdat de dienstverlening nogal haperde tijdens die periode waarin de medewerkers nog moesten wennen. Om ze eraan te laten wennen zijn overigens wel trainingen voor gegeven.

2. Personeel

Gebaseerd op de stijging in het huurdersoordeel

Voorheen werden hele andere kwaliteiten gevraagd van de medewerkers dan nu. Er is nu namelijk meer aandacht voor de diversiteit van jongeren en senioren. Ook de digitalisering heeft een impact op de eisen. Vandaar dat de corporatie nu meer focust op het aannemen van mensen met vaardigheden waarmee ze mee kunnen gaan met de tijd en de dienstverlening daarmee ook optimaal kunnen houden.

3. Cultuur

Gebaseerd op zowel de stijging als de daling in het huurdersoordeel

De reorganisatie heeft een impact op de cultuur gehad. De medewerkers zijn volgens de respondent nu namelijk een stukje rotsvast vertrouwen kwijt door de reorganisatie.

Het is echter wel zo dat er nog steeds de focus op de klant in de cultuur er nog steeds is. Hier is alles op aangepast. Zo heeft de corporatie speciaal nog een onderhoudsdienst omdat ze van mening zijn dat ze de huurder op die manier beter kunnen bedienen dan wanneer ze het extern in zouden huren. Ook binnen de woonservice is alles gericht op de huurder. Wat dat betreft is de cultuur volgens de respondent iets wat er gewoon zo in zit in de corporatie.

4. Managementstijl

Er zijn veel wisselingen van woonservice geweest volgens de respondent. Ook is er een nieuwe bestuurder, waardoor er nu ook andere typen mensen zijn, zoals aangegeven bij personeel. Tevens is er een verschil in management van de oude garde en de nieuwe garde. Dit heeft volgens de respondent echter geen invloed op de huurderstevredenheid.

5. Structuur

Beschrijving huidige structuur

Er zijn volgens de respondent niet veel managementlagen. Het bestuur bestaat uit de bestuurder, 3 MT-leden en enkelere teamleiders. De sfeer is vrij informeel en iedereen in de corporatie pakt zijn of haar eigen verantwoordelijkheden op. Maar zodra het over besluitvorming gaat, gaat het wel formeel richting het MT.

6. Strategie

Niet veranderd

7. Visie

Niet veranderd

Afsluitende vraag

De vooruitgang van de huurderstevredenheid heeft met name te maken met de focus waar we de nadruk op hebben gelegd voor een excellente dienstverlening naar de huurders toe.

Appendix C16 – Samenvatting interview corporaties

Gegevens corporatie

Corporatie P	2014	2015	2016
Huurdersoordeel (letter en cijferscore)	B – 7,3	B – 7,6	A – 7,9

Introductie respondent en corporatie

Introductie respondent: Respondent 1: HR-adviseur en respondent 2: beleidsadviseur.

Algemene vraag verandering huurderstevredenheid

Doordat de corporatie in de periode 2010-2011 de zaken niet op orde had, heeft het zich in de jaren erna daarop gericht. Zo heeft de corporatie er alles aan gedaan om de financiën weer op orde te krijgen en was daardoor heel erg intern gericht. Vanaf 2014 is pas de kans weer gekomen om naar buiten toe te kijken.

Doordat die slag is gemaakt om naar buiten te kijken, is er nu ook meer oog voor de klant. Hier letten de medewerkers aan de telefoon dan ook beter op. Ook heeft de focus op de interne gang van zaken voor 2014 ertoe geleid dat de financiën van de corporatie weer in orde kwamen. Hierdoor heeft de corporatie meer ruimte voor maatwerk en meer investeringen. Daarvoor was het namelijk zo dat er een heel basiskwaliteit was, en dat er absoluut geen ruimte was voor maatwerk of extra reparaties. Dit is tevens ook te zien in de cijfers van de visitaties van 2011 en 2014, waar de corporatie bij beide visitaties een 6,7 gemiddeld scoorde.

Nu dat er meer ruimte beschikbaar is, merken de klanten dit volgens de respondent ook en zijn ze meer tevreden.

Een andere invloed is geweest dat de corporatie zich ook echt naar buiten toe heeft gericht. Niet alleen naar buiten gaan kijken maar ook meer gaan doen. Ze zijn letterlijk veel meer in beeld gekomen door meer mensen de straat op te laten gaan.

Een andere verandering in 2015 was dat alle woningen vanaf dien via het internet zijn gepubliceerd. Voorheen stonden deze namelijk in de krant. Dit is een belangrijke digitaliseringsslag geweest voor de corporatie. Hierdoor kregen de huurders ook de optie om meerdere keren te reageren op een woning, in plaats van één keer, zoals voorheen. Ook is er een huurdersportaal ingevoerd, welke sinds 2015 zodanig is uitgebreid dat deze ook bijdraagt aan de dienstverlening. Het is nu namelijk mogelijk om klachten te melden, de huur op te zeggen en betalingen te doen.

Een ander aspect is dat de oudere woningen zijn verkocht. Deze hadden de meeste technische klachten, waardoor de huurders erg ontevreden waren over deze woningen.

Daarnaast is de functie voor verhuurmakelaars ingevoerd. Voorheen waren er medewerkers frontoffice en medewerkers backoffice. Nu zijn er ook verhuurmakelaars. Doordat dit een aparte functie is, wordt er niet meer met alleen een technische bril naar de woningen gekeken, maar ook met een marktbril.

Ook is er veel persoonlijk contact met de klant. De corporatie gaat bijna altijd mee met de huurders naar de bezichtiging van een woning. Dat is volgens de respondent een belangrijk punt wat invloed heeft op de tevredenheid van de huurders. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de vraag van de klant. Als er bijvoorbeeld een vraag binnenkomt over het huurdersportaal, dan lost de medewerker dit niet alleen op, maar zorgt ervoor dat de huurder hierbij betrokken wordt. Tijdens het oplossen van de vraag neemt de medewerker de huurder namelijk mee door de stappen die de medewerker uitvoert, zodat de klant dit in het vervolg zelf ook kan doen.

De respondent geeft aan dat er nu tevens een open cultuur, waarbij mensen elkaar aanspreken als er iets is, wat voorheen niet het geval was. Deze open cultuur is voortgekomen aan de verandering in personeel. Ook is het binnen de cultuur zo dat de medewerkers zich allen verantwoordelijk voelen voor de taken, en taken daardoor minder tussen wal en schip vallen. Een belangrijk aspect hiervan is

dat er van bovenaf de organisatie voorbeeldgedrag wordt getoond waardoor deze bedrijfscultuur wordt gecreëerd. Hierbij geeft de respondent het volgende voorbeeld:

“Een aantal maanden geleden was er brand in de buurt in een appartementencomplex. De woonconsulent was met vakantie. Om hem op te vangen stond de manager op om de bewoners te spreken en was de hele dag bezig met huisbezoeken. Daarnaast ging de directeur ‘s nachts naar de brand toe. Dus op die manier laten ze zien dat ze niet alleen hun taken uitvoeren die er voor ze zijn, maar ook dat er hoe dan ook oog voor de klant is. Het maakt niet uit wie het doet, als het maar geregeld wordt. En het feit dat men dat dus ziet gebeuren als collega, voelt men zich sneller geneigd om zich meer verbonden te voelen met de corporatie en met hun taken.”

Wat betreft het personeel zijn in de afgelopen jaren mensen van buiten de sector gehaald, in plaats van binnen de sector, om meer vermenging te krijgen. Dit, zodat de organisatie niet de typische corporatiecultuur zou hebben die vrij voorspelbaar is. Met mensen buiten de sector wordt bedoeld: bank- en verzekeringswezen, accountant, tropische bosbouwer, callcenter en commercieel. Dit heeft volgens de respondent heel verfrissend gewerkt voor de corporatie. Deze verandering werd echter niet uit gevoerd met het doel om de dienstverlening te verbeteren, maar om de sfeer gemixt en levendig te houden. Het heeft uiteindelijk wel een positieve impact gehad op de dienstverlening. Daarnaast loopt er ook een groot project binnen de corporatie. In de oude cultuur was het niet mogelijk om een keuze te hebben om iets anders te doen als men zich niet prettig voelde in de functie. Die mensen konden niets anders dan bij deze corporatie werken. Nu is de situatie zodanig dat wanneer men ziet dat de mensen niet lekker zitten op hun functie, ze daarmee in gesprek gaan. En als ze dan iets anders willen, doet de corporatie er alles aan om dat mogelijk te maken, binnen of buiten de functie, sector of organisatie. Op die manier behoudt de corporatie mensen met passie voor hun functie, waardoor ze niet indutten. Dit project heeft volgens de respondent een grote impact gehad op de dienstverlening. De respondent geeft de volgende twee voorbeelden van hoe dit project is toegepast op de medewerkers:

Voorbeeld: “Er was een onderhoudsmedewerker in dienst die mbo bouwkunde is gaan doen en opzichter is geworden. Dit heeft hij 1,5 jaar gedaan. De corporatie zag echter dat hij uiteindelijk niet gelukkig was op zijn functie. Daarop zijn ze het gesprek aangegaan met die collega en hem kansen gegeven. Nu is deze persoon begonnen als zelfstandig ondernemer en heeft een eigen onderhoudsbedrijfje opgericht omdat hij zijn hamer miste. Daar heeft de corporatie iets voor gedaan, zoals het organiseren van een aantal dingen voor hem om het mogelijk te maken zijn onderneming te starten. Ook heeft de corporatie hem een stukje werkgarantie gegeven zodat hij alvast een stukje omzet kon draaien en zijn rekeningen kon betalen, waarna hij het helemaal zelf mag doen. “

Voorbeeld: “Een verhuurmakelaar die zijn werk prima deed, had qua ontwikkeling jarenlang niets gedaan en ging het alsmat uit de weg. Ook met hem is de corporatie het gesprek aangegaan, waaruit bleek dat hij eigenlijk het onderwijs in wilde. Nu heeft deze persoon de tijd en hulp van de corporatie gekregen om de PABO te doen om straks onderwijzer te zijn. Over vier jaar is de corporatie hem kwijt, omdat hij dan zijn PABO heeft afgerond, maar de desbetreffende persoon is wel gelukkig met zijn nieuwe functie dan, wat in de ogen van de corporatie het belangrijkste is. “

Rangorde huurderstevredenheid *Eerste ranglijst

1. Strategie

De ingrepen en het varen van een totaal andere koers heeft volgens de respondent de grootste impact gehad op de huurderstevredenheid. Hierdoor is namelijk geld vrijgekomen waardoor de corporatie meer onderhoud uit kan voeren voor de huurders en meer maatwerk kan bieden. Waar voorheen een overlevingsmodus was, intern gericht, is er nu een blik naar buiten toe, met een focus op de klanten.

2. Managementstijl

Dit is een belangrijk aspect voor de huurderstevredenheid volgens de respondent.

Het MT is door de jaren heen twee keer gewisseld. De eerste wisseling heeft ervoor gezorgd dat de corporatie intern gefocust was en orde op zaken ging stellen. Toen dat voor elkaar was gekregen, is vervolgens weer een wisseling in MT geweest. Dit nieuwe MT is meer op de inhoud gaan kijken en is qua leidinggeven veel meer faciliterend en coachend zodat de medewerkers zo goed mogelijk dienst verlenen aan de klant. Hiermee zijn ook de verantwoordelijkheden lager in de organisatie gelegd en daarnaast tonen de leidinggevendenden voorbeeldgedrag, zoals aangegeven in het voorbeeld hiervoor. Voor het lager leggen van de verantwoordelijkheden is actief op gestuurd waarbij de taken uitgebreid zijn vastgelegd in een Excel bestand. Dit heeft niet tot een andere structuur of functiewijziging geleid, maar wel tot bewustwording. Dit is gedaan door in gesprek te gaan met de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is dat de voortgangsgesprekken nu zodanig gevoerd worden, dat de medewerkers het zinvol vinden om deze te hebben in plaats van het te zien als een verplicht gesprek dat eens in de zoveel tijd moet gebeuren.

3. Personeel

Dit is volgens de respondent een knop waar heel duidelijk aan is gedraaid en een impact gehad heeft op de huurderstevredenheid. Namelijk het binnenhalen van mensen met een andere achtergrond heeft een grote invloed gehad, omdat op deze manier de cultuur is veranderd.

4. Cultuur

Er is een cultuurtraject geweest voordat er een personeelwijziging plaats vond. Dit heeft volgens de respondent echter niets geholpen. Pas nadat nieuw personeel van buiten de sector naar binnen werd gehaald, is de cultuur veranderd naar een open en zakelijke cultuur, doordat er meer leven in de tent kwam.

5*. Structuur

Het invoeren van de functie van verhuurmakelaars heeft uiteindelijk een impact gehad, doordat er een gerichtere dienstverlening is hierop nu.

6*. Systemen

Er is heel weinig aan systemen gedaan volgens de respondent.

7*. Visie

Niets aan veranderd. De corporatie is alleen maar aan het overleven geweest tot nu toe.

Afsluitende vraag

De reorganisatie heeft de grootste impact gehad waardoor de mogelijkheid is gekomen te investeren in zowel de dienstverlening als het aannemen van personeel van buiten de sector.

Ook het project waarbij de corporatie investeert in de medewerkers zodat ze zich lekker in hun vel voelen bij hun functie heeft een grote impact gehad op de cultuur en daarmee ook een betere dienstverlening.

* Als wordt gekeken naar de eerste ranglijst en de antwoorden van de respondent, komen deze niet volledig overeen. Dit komt voornamelijk vanwege de vertaalslag van de interpretatie van de organisatieaspecten die de respondent op een andere manier doet, dan hoe deze zijn beschreven in het onderzoek. De ranglijst is dan ook opnieuw geordend, gebaseerd op de interpretatie van de organisatieaspecten zoals gedaan is in het literatuuronderzoek. Dit heeft geresulteerd in de onderstaande ranglijst

Tweede ranglijst

1. Strategie

2. Systemen
3. Managementstijl
4. Personeel
5. Cultuur
6. Structuur
7. Visie

In dit geval is de ranglijst voor het grote deel hetzelfde gebleven. Het enige wat veranderd is, is dat het aspect systemen naar een hogere rang is verplaatst. Dit, omdat door de respondent wordt aangegeven dat de systemen zodanig zijn veranderd dat er nu meer ruimte is in het beleid voor maatwerk en er digitalisering is geweest. Deze verandering in systemen hebben vervolgens hun impact gehad op de rest van de aspecten in de rangorde.