

Klantgericht werken

Plan van aanpak 9-2010



Inhoud

Inleiding	3
Plan van aanpak.....	4
1. Imago bij klanten	4
2. Samenwerking in het team	4
3. Verbeteren persoonlijk en organisatorisch functioneren	5
Implementatie, tijdsinvestering en planning	7
Conclusie en aanbeveling	8

Inleiding

Dit plan van aanpak is geschreven met behulp van klachteninformatie als verzameld door een huurder. Doordat de klachten verzameld zijn door een huurder is de informatie in ongepolijste vorm binnengekomen en daardoor wellicht beter bruikbaar dan de informatie die we zelf binnen krijgen als er bij ons zelf geklaagd wordt. Dank gaat uit naar de huurder die zich hier belangeloos voor heeft ingezet. Ze was zelf één van de klagers. We hopen dat dit plan van aanpak voldoet aan haar verwachtingen, zodat ook bij de betreffende huurder het vertrouwen is hersteld, dat we in de toekomst succesvoller zullen zijn in de klantgerichte werkwijze.

Het plan is puntsgewijs en in actiepunten samengevat weergegeven, waar nodig voorzien van een korte toelichting of analyse.

Het plan van aanpak valt uiteen in vier onderdelen: Imago bij klanten, samenwerking in het team en persoonlijk/organisatorisch functioneren. Er is een apart hoofdstuk gewijd aan implementatie en planning.

Plan van aanpak

Na het analyseren van de reacties (zie de bijlage) is een opsomming gemaakt van mogelijk uit te voeren acties. Hier wordt daarvan een overzicht gegeven. In de blokken staat de kern van de actiepunten die ook uitgevoerd worden. Zie ook de conclusie aan het eind van het stuk.

1. Imago bij klanten

1. Egaliseren beeldvorming door publicatie van evenwichtige analyses van prestaties
 - a. Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek (KWH?)
2. Versterken positieve beeldvorming bij de klant
 - a. (Maandelijks) publiceren van positieve berichten en afficheren proactieve houding HW in SDN (mogelijk ook in de vorm van een rubriek van ingezonden brieven)

3. Versoepelen beleid van tegemoetkoming bij onvrede bij klanten

- a. Instellen "calamiteitenpotje" voor financiële compensatie bij misverstanden, schade en fouten.

Tot op heden is er een redelijk strikt "gelijke monniken gelijke kappen beleid" gevoerd. Dit is door sommigen als hardzakelijk en onpersoonlijk ervaren, terwijl het juist is ingegeven door een gevoel van rechtvaardigheid. Een dergelijk beleid is rechtvaardig, maar gaat voorbij aan de beleving van de klant. Iemand kan iets heel erg dwars zitten, puur op grond van eigen beleving. Ondanks dat de beleving van de klant een mate van subjectiviteit inhoudt willen we toch in voorkomende gevallen meer tegemoetkomend zijn.

4. Vergroten van de mogelijkheden van klanten hun mening te geven. Opties zijn:
 - a. Instellen directeursspreekuur (één uur per week of op afspraak), voor directe en gestructureerd contact
 - b. Aanmaken van een poll op de website
 - c. Algemeen reactie- en ideeënformulier op de website
 - d. (reeds per direct ingevoerd) Laagdrempeliger maken klachtenprocedure door
 - i. creëren van de mogelijkheid de schriftelijke klacht samen met een (desgewenst niet betrokken) medewerker op te stellen
 - ii. beschikbaar (en downloadbaar) maken van een standaard klachtenformulier
 - e. Het invoeren van periodieke huisbezoeken bij willekeurige huurders door directeur en medewerker klantencontacten, bijvoorbeeld eens per maand op de koffie gaan. Insteek is in een open gesprek ideeën en kritieken horen. Dit levert niet alleen informatie op, maar ook in directe zin een versterking van de goodwill.

2. Samenwerking in het team

1. Verbeteren samenwerking in het team
 - a. Meer tijd voor uitwisseling en gesprek in de teamvergaderingen
 - b. Uitvoeren "teamopstelling" (zie ook 1.3.c)
2. Versterken teamgeest
 - a. Uitvoeren van teambuildingsactiviteit (bijv. teamopstelling)
 - b. Versterk sfeer op kantoor door meer *gezamenlijk* te pauzeren (reeds ingevoerd)
 - c. Versterk persoonlijke band tussen en met teamleden door meer persoonlijke omgang buiten het werk (verjaardagen, om de beurt eens bij elkaar eten met de groep etc.)

- d. In contact naar klanten letten op een neutrale houding jegens andere medewerkers; andere medewerkers niet afvallen, maar ook niet een klacht van een kant ontkennen. Verwijs naar de klachtenprocedure. Gaat het om het beleid waarover wordt geklaagd door een huurder, dan zelf de verantwoordelijkheid nemen voor dat beleid en niet afschuiven op de directie.

Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat aangegeven wordt, dat “na overweging er voor gekozen is het zo te doen”, zonder te benoemen wie die overweging heeft gemaakt. Als er specifiek naar gevraagd wordt wie dat dan heeft besloten, kan aangegeven worden dat alle beslissingen in overleg tussen team, directie en raad worden genomen. Ook kan het voorkomen dat het landelijke regelgeving is. Daar kan zonder problemen naar verwezen worden.

3. Verbeteren procedures

- a. Diverse afdelingen in overleg; zie 4.3

- b. Tijd beschikbaar stellen voor het laten schrijven van draaiboeken en procedures door de medewerkers

- c. Het goed doornemen in teamverband van dit plan van aanpak.

4. Proactievere houding directie in realisatie cursus- en opleidingsprogramma van de medewerkers.

3. Verbeteren persoonlijk en organisatorisch functioneren

1. Opheffen “blinde vlek/arrogantie/gebrek aan empathie” in communicatie waarbij de klant “voor zijn kop gestoten” wordt. Uitgaande van het principe dat de klant altijd gelijk heeft moet gestreefd worden deze botsingen te vermijden.

- a. Uit de analyse van de meldingen uit de huurderactie blijkt dat het grootste risico zit in de volgende situaties:.

- i. Harmonisch Wonen behandelt ca 300 reparatieverzoeken per jaar. Vooral bij het inschakelen door medewerkers van de leidinggevende voor *ruggespraak* loopt de leidinggevende risico's. Het gebeurt met name in voorkomende gevallen waarbij het niet is gelukt nee te verkopen door de medewerker en de medewerker verwijst door. Deze per definitie lastigere gesprekken kunnen getraind worden met een coach. Er zijn ook andere te trainen situaties denkbaar, bijvoorbeeld de klant die met een “briljant” idee komt. Deze oefeningen kunnen meegenomen worden in de teamtraining klantgericht werken uit bovengenoemd punt 1.3.b.

In veel gevallen wordt de leidinggevende overvallen door de situatie en is er op dat moment geen tijd omdat hij ergens anders mee bezig is. Het is meer dan eens voorgekomen dat de leidinggevende de situatie onhandig heeft aangepakt en bot over is gekomen op de huurder. Van belang is alert te zijn wanneer de situatie kan leiden tot een gekwetste partij en dan naar gelang te besluiten:

- Ander werk te laten vallen en de tijd te nemen
- Het verzoek tot communicatie niet aan te nemen en aan te geven dat er een afspraak gemaakt moet worden

In algemene zin is het goed de communicatie in deze gevallen beter te structureren bijvoorbeeld via het in te stellen directeurssprekuren (zie 1.5.a).

- Focus in deze gesprekken op de *klantbeleving*. De technische kant van de melding af laten handelen door de medewerkers.

Medewerkers zullen dan minder gemakkelijk moeten doorverbinden en meer in de directe communicatie zelf op moeten lossen, dan wel terug te vallen op ruggespraak. Daarbij is het van belang te letten op woordkeuze: Niet verwijzen naar een “beslissing van de directeur”, maar naar “algemeen beleid of regelgeving”, dus minder op de man.

- ii. In sommige gevallen bestaat, bij huurders die het niet eens zijn met bepaald beleid, het gevoel dat het aan de directeur ligt, hij heeft het immers besloten. In het verleden is ook nogal eens dankbaar hiervan gebruik gemaakt door medewerkers als ze er niet uit kwamen bij een huurder (“Tja, daar kan ik ook niks aan doen, ik voel met je mee, maar de directeur heeft dat nou eenmaal besloten”). Hierdoor kan de indruk ontstaan dat beleid van één persoon afhankelijk is en een gevoel van willekeur geven bij een huurder. Het kan daardoor het vertrouwen in de zorgvuldigheid en juistheid van regelgeving ondergraven. en is bij onvrede gemakkelijk een zondebok te vinden.

- Het is van belang bij die situaties, waarbij klanten het niet eens zijn met het beleid, het beleid toe te schrijven aan de organisatie en niet aan de persoon van de directeur.

- iii. In direct regulier klantcontact (invallen op spreekuur, bij opnemen telefoon etc) van de directeur met huurders treedt het probleem in persoonlijk functioneren niet op. Het maakt daarbij niet uit of het om huurzaken, verhuurzaken, of reparatieverzoeken gaat.

- b. Versterken klantgericht gedrag in het team en directie
 - i. Door gerichte coaching en aansturing
 - ii. Incompanytraining klantgericht werken
2. Versterken integer en authentiek handelen van de teamleden en directie
 - a. Uitvoeren teamopstelling
 - b. Uitvoeren individuele communicatietraining/coaching zoals “opstelling”
3. Verbeteren interne procedures zodat risico’s op klachten en fouten verkleinen
 - a. Registratie en volgsysteem reparatieonderhoud verbeteren (reeds uitgevoerd 8-2010)
 - b. Aanscherpen communicatieprotocol rondom afhandeling reparaties, in het bijzonder het altijd op de hoogte houden van de klant van de voortgang van werkzaamheden.
 - c. Versterken op juiste uitvoering klant-communicatieprotocol rondom het woningzoekendenproces

Implementatie, tijdsinvestering en planning

onderdeel	eigenaar	tijd		plandatum
		eenm. uren	struct u/mnd	
planfase				
communicatie briefschrijver Sandra	Radbout	4		1-10-2010
analyse brieven Sandra	Radbout	6		1-9-2010
plan van aanpak	Radbout	16		15-9-2010
teamoverleg plan van aanpak	Radbout	2		6-9-2010
presentatie RvC	Radbout	5		21-9-2010
publicaties	Radbout	4		1-10-2010
	totaal	37		
uitvoeringsfase				
imago bij klanten				
1.1.a.1 tegemoetkoming en excuus	Radbout	4		1-11-2010
1.1.a.2 informatie in SDN (artikelenreeks)	Radbout	4		1-4-2011
1.1.b.1 afronding met briefschrijfster (zie planfase)	Radbout			
1.1.b.2 verslaglegging in SDN en website (zie planfase)	Radbout			
1.2.a klanttevredenheidsonderzoek	Radbout	4	1	1-1-2011
	Marieke	4	1	1-1-2011
1.3.a Goednieuwsrubriek SDN	Radbout			1-11-2010
1.4.a implementatie in team: beleidsversoepeling	Radbout	2.3.c		1-9-2010
	team		4	
1.5.a directeursspreekuur	Radbout			1-11-2010
1.5.b reactieformulier op website	Radbout	1		1-4-2011
1.5.c poll op website	Radbout	1	1	1-4-2011
1.5.d.1 toegankelijker maken klachtenprocedure	Radbout	2		1-9-2010
	Marieke		1	1-9-2010
1.5.d.2 standaard klachtenformulier	Radbout	1		1-4-2011
1.5.e huisbezoeken "op de koffie"	Radbout			1-1-2011
	Marieke			1-1-2011
teamsamenwerking				
2.1.1 intensiveren personeelsgesprekken	Radbout	4		1-9-2010
	team	6		1-9-2010
2.1.2 meer dialoog tijdens teamvergaderingen	team		16	1-7-2010
2.1.3 uitvoeren teamopstelling	team	30		15-10-2010
2.2.a/b/c structureren versterken teamgeest	Radbout		1	1-8-2010
2.2.d versterken collegialiteit en bedrijfsidentiteit	Radbout	2		1-11-2010
2.3.a zie 4.3				
2.3.b uitwerken en bijhouden procedures	team		4	1-10-2010
2.3.c implementeren plan van aanpak	Radbout	4		1-10-2010
	team	18		1-11-2010
2.4 proactievare houding directie in opleidingen	Radbout		1	1-10-2010
subtotaal tijdsinvestering		122	30	

onderdeel	eigenaar	tijd		plandatum
		eenm. uren	struct u/mnd	
planfase				
subtotaal tijdsinvestering		122	30	
verbeteren pers. en org. Functioneren				
4.1.b.i verzoeken tot ruggespraak beter structureren	Radbout	2.3.c		1-10-2010
focus Radbout op <i>klantbeleving</i>	Radbout			1-10-2010
4.1.b.ii beleid is van de organisatie, niet van Radbout	team	2.3.c		1-10-2010
4.1.c incompanytraining klantgericht werken	team	40		15-9-2011
4.2.a teamopstelling zie 2.1.3		2.1.3		
4.2.b individuele communicatiecoaching Radbout	Radbout	4		1-12-2010
4.3.a verbeteren registratie en volgsysteem reparaties	Radbout	4		
4.3 coaching verbeteren klant communicatieprotocol	team	2.3.c		1-12-2010
totaal uren		170	30	

Conclusie en aanbeveling

Integrale uitvoering van het plan van aanpak gaat gepaard met een eenmalige tijdsinvestering van ca 186 uur en een structurele taakverzwaring van ca 9 uur per week. De structurele taakverzwaring komt voor ongeveer een derde voor rekening van de directie. De kosten van het gehele plan en de implementatie liggen daarmee rond de 10.000,- incidentele kosten en structurele kosten van ca 20.000,- euro per jaar. Het merendeel van de kosten zijn personeelskosten, hetgeen neerkomt op een lastenverzwaring van ruim 10% op de personeelskosten.

In het kader van de beheersing van de bedrijfslasten wordt aanbevolen het plan van aanpak slechts deels uit te voeren, en daarbij selectief te kijken welke onderdelen het meeste rendement geven. In een eerste aanzet tot bezuiniging en na advies van de raad van commissarissen zijn een aantal zaken in bovenstaande tabel uitgegrijpd en samengevoegd in 2.3.c. De structurele kosten vallen daarmee al ca 20% lager uit. In het bijzonder is het directeursspreekuur komen te vervallen. De raad acht dit instrument juist eerder de afstand tussen huurder en directeur te vergroten. Beter is het beschikbaar te zijn op afspraak of via de gewone openstellingen.

Het plan zal zoveel mogelijk in 2010 uitgevoerd worden zonder direct de medewerkers hun uren uit te breiden. Per medewerker zal dan, afhankelijk van hun individuele taakbelasting voor 2011 geëvalueerd worden of de meer uitgebreide werkwijze ingeschoven kan worden in de bestaande uren of dat uitbreiding van het aantal uren aan de orde kan zijn. Sommige zaken kunnen pas later worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is het maken van een poll op de website; IN 2011 wordt de website vernieuwd. Dit punt zal worden meegenomen in het dan op te stellen programma van eisen.



harmonisch wonen

Rivierenlaan 230, 8226 LH Lelystad
www.harmonischwonen.nl