



Adviesrapport van buiten naar binnen en terug



casade

Een onderzoek naar hoe zowel de interne als externe communicatie van Casade kan bijdragen aan een goede relatie met haar huurder.

Auteur - Kim Mathijssen
Studentnummer – 2183899
Fontys Hogeschool Communicatie

ADVIESRAPPORT

Hoe kan zowel de in- als externe **communicatie** van **Casade** bijdragen aan een **goede relatie** met haar huurder?

Auteur

Kim Mathijsen
Studentnummer 2183899
Communicatie Management

Instelling

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA te Eindhoven

Begeleidster Fontys

Mariken Thomasse- van Vorstenbosch
m.thomassevanvorstenbosch@fontys.nl

Opdrachtgever

Casade
Vredesplein 5
5142 RA te Waalwijk

Begeleidster Casade

Mevr. Drs. Wendy Trügg
Adviseur communicatie
w.trugg@casade.nl

Eindhoven, 13 januari 2015



Hogeschool Communicatie

Voorwoord



Twee keer knipperen met je ogen en het is voorbij. Vier leerzame, interessante, verdiepende maar vooral gezellige maanden bij Casade ter afsluiting van mijn studie Communicatie Management aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. Het was een mengelmoes van moeizame samenwerkingsprojecten tot uitdagende individuele opdrachten. En de opgebouwde kennis, van jaar één tot dit moment, heb ik kunnen ervaren, zien, ondervinden, voelen en vooral toepassen bij Casade. Gedeeltelijk overweldigd, maar vooral trots. Hier ligt mijn scriptie.

Met veel plezier en medewerking heb ik mijn onderzoek mogen uitvoeren. Hierbij wil ik allereerst mijn begeleidster vanuit Casade, Wendy Trügg, bedanken. Wendy is altijd bereikbaar geweest voor de pittige afwegingen die ik moest maken, maar ook voor de kleinste akkefietjes. Daarnaast ben ik haar dankbaar voor het heldere beeld wat ze heeft gegeven over de communicatie binnen de corporatiesector. Een ontzettend belangrijk onderdeel dat niet onderschat moet worden.

Ik sluit hiermee een veelbewogen jaar af. Jaren, kan ik beter zeggen. Het is niet altijd van een leien dakje gegaan. 'Het verkorte traject, dat lukt me wel.' Niemand zou mij tegenhouden! Tijdens mijn eerste tentamenperiode moest ik toch even slikken: zeven tentamens in één week. Ja, dat is even doorbijten. Maar doorbijten, dat heb ik gedaan. Naarmate ik steeds meer in de wereld van het communicatievak werd meegenomen, groeide mijn belangstelling mee. Onbewust ga je steeds anders naar bepaalde zaken kijken. Van de manier hoe een communicatie-uiting je aandacht probeert te trekken tot je eigen manier van (non)verbale communicatie. Dat is het interessante van dit vak: communicatie is overal. Het is dynamisch en ontastbaar, maar het blijft boeien.

Daarnaast wil ik mijn begeleidster vanuit mijn hogeschool, Mariken Thomasse- van Vorstenbosch, bedanken. Hoewel ik soms bang was om teveel vragen te stellen, was zij 24/7 bereikbaar om mij de bevestiging te geven dat ik op de goede weg zat. Tot slot wil ik mijn ouders, mijn zus en mijn vriend bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Kim Mathijsen
13 januari 2015, Eindhoven

Management samenvatting

Aanleiding

Sinds oktober 2014 zijn Casade, Slagenland Wonen en Vieya gefuseerd als Casade, een woningcorporatie met een aaneengrenzend werkgebied in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. De samenkomst van drie verschillende woningcorporaties is de aanleiding voor een nieuwe manier van communiceren richting haar huurders. Casade wil graag een goede relatie met haar huurder hebben en houden en zou graag willen weten welke vorm van communicatie hier een bijdrage aan kan leveren.

Aangezien er een fusie heeft plaatsgevonden, is het van belang dat er niet direct extern gecommuniceerd wordt, maar ook intern. Casade is een middelgrote organisatie en heeft op dit moment op vijf verschillende locaties kantoren en woonpunten (Dongen, Kaatsheuvel, Waspik en twee in Waalwijk). Een intern onderzoek naar de identiteit en medewerkers van deze organisatie is om die reden noodzakelijk.

Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: hoe kan zowel de in- als externe communicatie van Casade bijdragen aan een goede relatie met haar huurder? Dit onderzoek is enerzijds gericht op de kern van Casade, namelijk de medewerkers en anderzijds op de externe doelgroep van Casade, de huurders.

Onderzoek

Dit onderzoek is opgedeeld in twee segmenten: intern en extern. Daarnaast is gebruikgemaakt van diverse theorieën en modellen die gelinkt zijn aan het communicatievak. Bij het interne onderzoek zijn observaties, gesprekken en ondernemingsplannen belangrijke factoren geweest voor het binnenhalen van nuttige informatie. Bij het externe onderzoek is er een enquête 'Uw mening over de communicatiemiddelen van Casade' naar alle e-mailadressen van de huurders verzonden. De respons van dit onderzoek (1500 respondenten), geeft een duidelijk beeld van de wensen en behoeften van de huurder als het aankomt op communicatiemiddelen die zij graag van Casade willen zien.

Resultaten en conclusies

Uit het interne onderzoek is gebleken dat vooral in het begin de betrokkenheid hier en daar laag was. De medewerkers moesten erg wennen aan hun nieuwe functies, andere systemen en het flexwerken op diverse locaties. Voor een aantal medewerkers voelde het als een overname, terwijl het een gelijkwaardige fusie betrof. Daarnaast is gebleken dat het KlantContactCentrum van Casade de belangrijkste factor is als het aankomt op direct contact tussen huurder en verhuurder. Correcte en duidelijke informatie is voor deze medewerkers van belang, want zij moeten de huurder te woord staan. Door de hoeveelheid informatie is het voor hen niet altijd mogelijk geweest om dit binnen een korte tijd te verwerken.

De enquête heeft uitgewezen dat de huurders het meest geïnteresseerd zijn in een huurdersblad en een e-mail nieuwsbrief. Dit zijn twee middelen die Casade momenteel nog niet inzet. De huidige middeleninzet is minimaal (website, folders (enkel online) en social media), omdat dit onderzoek eerst moest uitwijzen wat de wensen en behoeften van de huurders zijn. Als Casade een goede relatie wil met haar huurder, zal zij ook moeten weten wat deze huurder onder deze begrippen 'goede relatie' verstaat. Dit zijn onder andere goede service, duidelijke communicatie, serieus genomen worden, snelle hulp en afspraken nakomen. Met deze meest voorkomende antwoorden in het achterhoofd, is het advies opgesteld. Wederom opgedeeld in een advies met betrekking tot de interne communicatie en een advies aangaande de externe communicatie.

Advies

Tijdens dit onderzoek zijn er enkele activiteiten ondernomen om de medewerkers te betrekken bij o.a. het vormen van het ondernemingsplan en dit is deels succesvol geweest. Toch zijn er nog een aantal kwesties waar meer aandacht aan mag worden besteed. Dit is onder andere een handvat voor het KCC. Het KCC is het visitekaartje van Casade, zij zijn het eerste contactmoment tussen huurder en verhuurder. Het KCC is van cruciaal belang om de huurder goed van dienst te kunnen zijn. Ergernissen rondom onoverzichtelijke agenda's van medewerkers tot onbekendheid met bepaalde werkwijzen dragen daar niet aan bij. Het is te adviseren om de medewerkers van het KCC in overleg te laten gaan om kennis uit te wisselen. Omdat zij te maken hebben met een groot werkgebied en roulerende taken, is het noodzakelijk om niet alleen de basis te kennen, maar ook de huurder. Om de betrokkenheid te vergroten onder de medewerkers in het algemeen, is het te adviseren om van het huidige intranet 'het communicatieportaal' een online sociaal intern platform te maken. Onderzoek

wijst uit dat dit systeem nog beter benut kan worden. Een optie om de betrokkenheid te vergroten is het inzetten van het communicatieportaal als middel voor interactieve beleidsvorming. Bij veranderingen of vormen van een beleid, kan de directeur of het managementteam hier een topic voor maken om vervolgens de medewerkers input te laten leveren. Later kan de directeur of het managementteam terugkoppelen welke input zij erin verwerkt hebben en welke niet. Door eerlijk en transparant te communiceren, blijft het vertrouwen van de medewerkers.

Op extern gebied wordt geadviseerd om te luisteren naar de wensen en behoeften van de huurder. Dit in de vorm van een huurdersblad en een e-mail nieuwsbrief. Omdat Casade een beperkt budget heeft, gezien de algemene financiële positie van de woningcorporaties, is het te adviseren deze communicatiemiddelen wél te realiseren, maar de keuze van het kanaal bij de huurder neer te leggen. Een aanzienlijke groep heeft aangegeven bepaalde communicatiemiddelen via e-mail te willen ontvangen, maar het andere deel ontvangt het liever via de post. Om een goede relatie te bewaren, is het te adviseren om aan de hand van bijvoorbeeld een antwoordkaart de keuze bij de huurder neer te leggen. Het vastleggen van de keuzes van de huurder per communicatiemiddel in het primair systeem zal niet alleen bijdragen aan een goede relatie, maar komt ook ten goede aan het beperkte budget van de woningcorporatie. Tot slot wordt geadviseerd om de mensen die al geruime tijd bij Casade huren een blijk van waardering te geven.

Wat niet vergeten mag worden is dat de huurder de belangrijkste stakeholder is van Casade en daarbij de doelgroep die ervoor zorgt dat Casade zich dagelijks in kan zetten voor betaalbare huurwoningen. Een luisterend oor bieden is gepast, maar iets doen met de geleverde input van de huurders is net zo belangrijk.

Toelichting titel adviesrapport

De titel 'van buiten naar binnen en terug' is gebaseerd op twee benaderingen die vaak in het bedrijfsleven worden toegepast. Een korte toelichting:

- Inside-out (van binnen naar buiten): bij de inrichting van het strategisch beleid gaat de organisatie uit van de eigen, unieke kwaliteiten. Zij vormen een beleid met de interne krachten en brengen dit vervolgens naar buiten.
- Outside-in (van buiten naar binnen): hierbij wordt het strategisch beleid gevormd met stakeholders van buitenaf. De organisatie vraagt om input en verwerkt dit vervolgens in het beleid.

De reden waarom gekozen is voor beide benaderingen, is dat beide van toepassing zijn op dit onderzoek. De inside-out benadering richt zich op het interne gedeelte van het onderzoek. Na het fusieproces is er een nieuw strategisch ondernemingsplan gevormd (nog niet afgerond) vanuit de kern van de organisatie. In dit plan heeft Casade aangegeven de huurder centraal te stellen. Daarbij is input van de huurder nodig: wat willen zij? Dat brengt ons naar de outside-in benadering. Wat Casade wil bereiken (een goede relatie met haar huurder) is gericht op relatiemanagement. Bij relatiemanagement (*Van Woerkum & Aarts, 2008*) staat het tweerichtingsverkeer en samenwerking centraal. De inbreng van de belangrijkste stakeholder, de huurder, is hierbij cruciaal.

In het kort: van buiten (wensen/behoeften van de huurder) naar binnen (de organisatie Casade) en terug (extern communiceren van bijvoorbeeld een strategisch beleid gevormd met de huurder).

Inhoud rapport

Voorwoord	3
Management samenvatting	4
Leeswijzer	7

Vooronderzoek

Aanleiding en opdrachtomschrijving	9
Theoretisch kader	13
Onderzoeksopzet	15

Hoofdonderzoek

MDC – Merk	19
MDC – Doelgroep	25
MDC – Concurrenten	31
Meso- en macro-omgeving	33

Conclusies en advies

SWOT-analyse	38
Confrontatiematrix.....	39
Inzichten.....	42
Advies op intern gebied	43
Advies op extern gebied.....	46
Ter afsluiting	52

Literatuurlijst.....	53
----------------------	----

Leeswijzer

Het onderzoeksrapport is opgedeeld in drie onderdelen.

Vooronderzoek

Het vooronderzoek geeft inzicht op de organisatie en de aanleiding van de opdracht. Hierna wordt een communicatief theoretisch kader gevormd die richting geven aan de deelvragen. Vervolgens wordt besproken hoe het onderzoek is aangepakt.

- Hoofdstuk 1** Informatie met betrekking tot het bedrijf, de aanleiding en de opdracht.
- Hoofdstuk 2** Overkoepelend theoretisch kader van het onderzoek.
- Hoofdstuk 3** Uitleg betreffende de aanpak van het onderzoek (zowel in- als extern).

Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek is opgedeeld vanuit het theoretisch kader (MDC-model). Elke grootheid van het model is onder één hoofdstuk verdeeld. Om verder te kijken dan de micro-omgeving, de doelgroep en de 'concurrenten', is ervoor gekozen het model aan te vullen met een hoofdstuk gericht op de meso- en macro-omgeving.

- Hoofdstuk 4** Intern onderzoek met resultaten over Casade (algemeen), observaties, gesprekken en het merkdokument.
- Hoofdstuk 5** Extern onderzoek naar de doelgroep met specifieke resultaten van de enquête over de huurderscommunicatie.
- Hoofdstuk 6** Extern onderzoek naar de collega-corporaties op basis van hun manier van positioneren en communiceren.
- Hoofdstuk 7** Extern onderzoek naar de meso- en macro-omgeving van de corporatiesector.

Conclusies en advies

Als het hoofdonderzoek is afgesloten, komen de belangrijkste conclusies samen in de SWOT-analyse. Vervolgens worden bij de confrontatiematrix de elementen uit de SWOT-analyse tegenover elkaar geplaatst om te kijken waar de meest gunstige en meest ongunstige confrontaties schuilen. Bij de inzichten worden verbanden gelegd tussen onderzoeksresultaten, conclusies en theorie. Zij geven aanleiding tot het advies dat uiteindelijk gevormd wordt. Het advies is opgedeeld in twee hoofdstukken: een deel gericht op intern gebied en een deel gericht op extern gebied.

- Hoofdstuk 8** Conclusies samengevat in een SWOT-analyse.
- Hoofdstuk 9** Confrontatiematrix aan de hand van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen vanuit de SWOT-analyse.
- Hoofdstuk 10** De inzichten die voort zijn gekomen uit de conclusies. Hier worden onder andere verbanden gelegd tussen onderzoeksresultaten en theorie.
- Hoofdstuk 11** Het advies op intern gebied op basis van de onderzoeksresultaten/conclusies.
- Hoofdstuk 12** Het advies op extern gebied op basis van de onderzoeksresultaten/conclusies.

Ter afsluiting wordt het advies opgesomd, zodat het overzichtelijk antwoord geeft op de centrale vraag van dit onderzoek.



H1: Aanleiding en opdrachtomschrijving

H2: Theoretisch kader

H3: Onderzoeksopzet

Vooronderzoek

Aanleiding en opdrachtomschrijving

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding en de opdrachtomschrijving gedefinieerd. Allereerst komt het bedrijf Casade aan bod gevolgd door de aanleiding van deze afstudeeropdracht. Uit deze aanleiding komt een probleemstelling (centrale vraag) met bijbehorende deelvragen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Aan het eind van dit hoofdstuk vindt u een begrippenlijst met daarin uitleg van woorden/begrippen die meermaals terugkomen in het onderzoek.

1.1 De opdrachtgever

Casade is een sterke, regionale wooncorporatie. Ze zorgt voor betaalbare huur- en koopwoningen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. En dat doet Casade samen met haar huurders en belanghouders. Zij bouwen voortdurend aan een professionele en betrokken organisatie waarvan huurders zeggen: 'Zo wil ik wonen'.

Thuis in de wijk

De mensen van Casade stimuleren betrokkenheid van wijkbewoners en meedoen in de samenleving. Dat draagt immers bij aan een wijk waar bewoners zich thuis voelen. Casade kent de wijk en haar bewoners en de bewoners kennen Casade.

Casade bezit 11.000 woningen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk, is lokaal geworteld, investeert in betaalbare woningen, investeert in leefbaarheid, organiseert slim, werkt efficiënt en doet dat samen met huurders en belanghouders.

Kernwaarden

Lokaal betrokken. Verbonden. Duurzaam. Vertrouwen. Resultaatgericht. Dat zijn de kernwaarden die het DNA van Casade bepalen. (*Wie is Casade, 2014*)

1.2 Aanleiding

Sinds 26 juni 2014 zijn Slagenland Wonen, Vieya en Casade gefuseerd. Het fusieproces vergt veel energie, werk en inspanning. Sinds 1 juli 2014 is het backoffice officieel gefuseerd en sinds 1 oktober 2014 het frontoffice met daarbij een nieuwe indenteit en huisstijl. Volledige informatie over de identiteit van de voormalige woningcorporaties is te vinden in bijlage 1 (p. 4) van het bijlagenboek.

Waarom fuseren?

De fusie is een middel om goede en betaalbare volkshuisvesting te (blijven) bieden. Door overheidsmaatregelen als de verhuurdersheffing, die een groot beroep doen op de financiën van corporaties, is het belang van fusie toegenomen. Vieya, Slagenland Wonen en Casade gaan voor meer efficiëntie en een sterkere organisatie met investeringskracht, dicht bij de huurders. Gezamenlijk hebben ze 11 000 woningen in een aaneengesloten werkgebied in Midden-Brabant. De kerntaak is het beheren en ontwikkelen van sociale huurwoningen voor mensen met een bescheiden inkomen. (*Vieya, Slagenland Wonen en Casade gaan fuseren, 2013*)

Communicatie onder medewerkers

Intern is team communicatie vanaf het begin van het voornemen tot de fusie intensief bezig om alle medewerkers op de hoogte te houden van de laatste nieuwtjes en veranderingen. Dit doen ze via het 'rondje bijpraten' (een maandelijks rondje van de directeur langs alle vestigingen), het intranet en tekstbestanden met daarin de voortgang van het fusieproces. Betrokkenheid is een kernwaarde van Casade. Dit geldt ook voor de medewerkers binnen het bedrijf. Communicatie adviseert en ondersteunt het management om intern de betrokkenheid te vergroten en iedereen voortdurend mee te nemen. Ook heeft communicatie een signaalfunctie in het verbinden van werkvloer met bestuur. Door de veranderingen die in september/oktober 2014 gaande zijn, moeten veel medewerkers wennen aan de manier van werken. Denk hierbij aan flexwerken, nieuwe systemen, nieuwe functies,

nieuwe collega's, verschillende kantoren etc. Functies zijn wel verdeeld, maar zitten nu nog in de overgangsfase. De meerderheid van de medewerkers voert momenteel zijn voorkomende taken uit met daarbij een deel van de nieuwe functie.

Communicatie onder huurders

Slagenland Wonen had een informatief huurdersblad, Vieya had een huis-aan-huisblad voor alle inwoners van Dongen en Casade had twee keer per jaar een beperkt huurdersblad in special-vorm. Alle drie de corporaties maakten gebruik van hun website als informatiekanal voor huurders. Daarnaast zetten Vieya en Casade social media en (digitale) nieuwsbrieven in om bewoners te informeren en contacten te onderhouden. De soorten middelen die worden ingezet zijn verschillend van elkaar. Zo heeft Casade twee Twitter-accounts en Vieya geen, terwijl zij juist wel een Facebookpagina hadden.

Hoe verder?

Alle drie de corporaties hebben nu de laatste nieuwsbrief en magazine de deur uit gedaan. Nu is er behoefte aan een nieuwe lijn van communiceren naar de huurder. Casade heeft een nieuwe huisstijl, missie en kernwaarden. Daarbij hoort een bepaalde middeleninzet voor de huurder. Deze is namelijk de belangrijkste klant van Casade en toch wordt daar (volgens Casade) niet genoeg mee gecommuniceerd. Met een tevreden huurder heeft Casade vaak jaren geen contact, terwijl zij dat graag anders zouden willen zien. De huurder is immers de belangrijkste stakeholder en heeft veel invloed op de reputatie van Casade. Daarom vraagt Casade aan een externe kracht (in de vorm van een afstudeerstagiaire) om een adviesrapport op te leveren voor de inrichting van de huurderscommunicatie met bijbehorende middelenmix.

1.3 Probleemstelling en centrale vraag

In de aanleiding is te lezen waarom deze onderzoeksopdracht is opgesteld. Uit deze opdracht zal een advies voortvloeien dat bruikbaar zal zijn voor de inrichting van de huurderscommunicatie voor het nieuwe Casade.

Vanuit Casade is het vraagstuk enkel gericht op de huurderscommunicatie, dus extern georiënteerd. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de fusie voor veel verandering heeft gezorgd op intern gebied. Het is daarom belangrijk om in dit gehele onderzoek een intern gedeelte toe te voegen. Als het intern op orde is, zal dit extern ook zichtbaar worden.

Allereerst wordt er onderzoek gedaan naar de communicatie op intern gebied over o.a. de identiteit, hoe de medewerkers omgaan met de fusie en de nieuwe manier van werken. Hierna zal onderzoek worden gedaan op extern gebied, hetgeen waar Casade naar heeft gevraagd. Dit externe onderzoek richt zich voornamelijk op de behoeften van de huurders als het gaat om de communicatie(middelen) vanuit Casade. Casade constateert dat zij met een huurder soms jaren geen contact heeft en geeft aan dit spijtig te vinden. Zij willen graag een goede relatie behouden met haar huurders. De vraag daarbij is hoe communicatie daaraan kan bijdragen.

De centrale vraag vanuit communicatief oogpunt kan het beste worden omschreven als:

“Hoe kan zowel de interne als externe communicatie van Casade bijdragen aan een goede relatie met haar huurders?”

1.4 Deelvragen

Tijdens een fusie verandert niet alleen voor de medewerkers veel, maar ook voor de huurders. Alles is nieuw. De huisstijl, de website, de werkplekken, de collega's, de missie, visie en kernwaarden. Casade zal een nieuwe plaats in moeten nemen in corporatieland. Hoewel alle woningcorporaties een maatschappelijk belang dienen, is het wél nodig om je als merk neer te zetten. Hierbij is een positioneringsmodel nodig. Waarom? De fusie van de woningcorporaties moet strategisch gezien leiden tot een merkpositionering die het merk Casade herkenbaar maakt voor de doelgroep waar zij

een goede relatie mee willen. Daarbij heeft Casade de input van hun eigen kern, de medewerkers nodig, maar ook van de belangrijkste stakeholder. Dat is in dit geval. Een deel intern én extern dus. Het MDC-model is de overkoepelende theorie in dit afstudeeronderzoek. Onder dit model zijn ook de deelvragen verdeeld. Deze zijn als volgt:

- Merk (MDC, intern)
 - *Wie is Casade volgens het 7s model?*
 - *Wat is de waardestrategie van Casade?*
 - *Wat is de huidige middeleninzet van Casade?*
 - *Hoe denken de medewerkers over Casade na de fusie?*
 - *Wat is het merkdokument van Casade volgens medewerkers?*
- Doelgroep (MDC, extern)
 - *Wie is de doelgroep huurders (algemeen)?*
 - *Informatie- en middelenbehoefte van de huurders (kwantitatief onderzoek onder alle huurders)*
- Concurrenten/collega-corporaties (MDC, extern)
 - *Wie zijn (directe) concurrenten/collega-corporaties?*
 - *Welke boodschap dragen zij uit?*
 - *Hoe communiceren zij naar de huurders? (middeleninzet)*
- Meso- en macro-omgevingsanalyse
 - *Meso-omgevingsanalyse*
 - *Macro-omgevingsanalyse (DESTEP)*
 - *Model van Porter*

1.5 Begrippenlijst

Een aantal woorden in dit onderzoek zullen regelmatig terugkomen. Aangezien een aantal van deze woorden wordt gezien als overkoepelend thema of containerbegrip, ga ik aan de hand van deze begrippenlijst de woorden uitleggen. Zo worden deze afgebakend en begrijpelijk in de context.

Efficiency

Woorden-boek.nl - Het op zodanige wijze gebruiken van de financiële, personele en materiële middelen dat bij een gegeven hoeveelheid middelen een maximale output wordt verkregen of dat voor een hoeveelheid output van een gegeven kwaliteit een zo gering mogelijke input benodigd is.

Bij elke euro, project en uitvoering moet worden nagedacht of dit ten goede komt aan de huurder. Zo niet, gaat het niet door. Casade werkt immers met maatschappelijk geld.

Flexwerken

Flexibel werken is een begrip dat vaak terugkomt onder het overkoepelend thema: 'Het Nieuwe Werken'. Naar aanleiding van de fusie, wil Casade graag dat alle medewerkers met elkaar samenwerken en dus ook rouleren van werkplek. Daarom zijn er (veel) werkplekken ingedeeld op het Nieuwe Werken. Er zijn managerkamers, maar deze zijn ook voor andere collega's te gebruiken. De directeur heeft een eigen kantoor en de medewerkers van verschillende clusters mogen plaatsnemen waar zij willen. Elk bureau is 'clean' en heeft een computer en telefoon waar iedereen op in kan loggen. Iedereen 'flex't'.

Corporatieland

Dit is een overkoepelend woord voor alle woningcorporaties in Nederland bij elkaar, ook wel de corporatiesector genoemd. Wat er gaande is in corporatieland, heeft betrekking op alle woningcorporaties.

KCC

Het KCC is een afkorting voor het KlantContactCentrum. Het KlantContactCentrum is gevestigd in Dongen waar gedurende de dag woonadviseurs (medewerkers van het KCC) de telefoon beantwoorden en huurders met vragen verder helpen of doorverbinden met medewerkers van het backoffice. Zij zijn het eerste contactmoment tussen verhuurder en huurder (en andere stakeholders).

Collega-corporaties

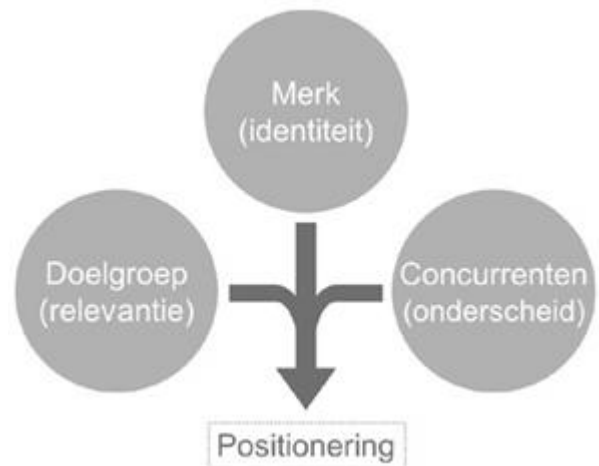
Woningcorporaties werken niet met het begrip concurrenten, maar hebben collega-corporaties. Dit begrip wordt gebruikt omdat woningcorporaties een groot maatschappelijk belang dienen. Ze streven hetzelfde doel na en daarom kan er ook niet van 'zware' concurrentie gesproken worden. Vaak wordt bij interviews met directeur-bestuurders de term 'collega' gebruikt. Hierbij verwijzen ze naar andere woningcorporaties en niet een interne collega/medewerker.

Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft uitleg over de gekozen communicatietheorieën ter ondersteuning van het onderzoek. De overkoepelende theorie wordt uitgebreid toegelicht. Ook wordt de vraag beantwoord waarom deze theorie op het onderzoek is toegepast. Daarnaast komen de ondersteunende theorieën aan bod.

2.1 Overkoepelende theorie: MDC-model

De overkoepelende theorie die voor dit onderzoek is gekozen is het MDC-model (zie figuur 2.1) van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten (2011). Allereerst wordt het model in grote lijnen toegelicht. Daarna wordt uitgelegd waarom dit positioneringsmodel van toepassing is op het communicatievraagstuk: de centrale vraag.



Figuur 2.1 Visualisering MDC-model

2.1.1 Uitleg

Bij positioneren gaat het feitelijk om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten je een merk wilt profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en je merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrenten.

De afkorting MDC staat voor 'Merk – Doelgroep – Concurrenten'. In figuur 2.1 zijn deze drie grootheden weergegeven in drie bollen. In de 'merkbol' ligt de nadruk op een analyse van de identiteit van het merk. Bij de corporate brands gaat het hier om de organisatie-identiteit en bij product brands (producten of diensten) om zowel de identiteit van het product of de dienst alsmede om de identiteit van de organisatie die het product of de dienst voortbrengt.

In de 'doelgroepbol' ligt de nadruk op een analyse van de doelgroep van het merk (denk aan klanten en bij corporate brands aan de arbeidsmarkt). Welke aspecten van de identiteit vinden zij relevant als basis voor hun merkkeuze? Het lastige is dat dit gewoonlijk niet objectief is vast te stellen en dat veel aspecten onbewust het keuzeproces kunnen beïnvloeden.

In de 'concurrentenbol' ten slotte, ligt de nadruk op een analyse van de concurrenten van het merk in kwestie. Vaak wordt 'onderscheid' te rigide opgevat, in die zin dat wordt vergeten dat een merk juist aansluiting moet vinden bij de productklasse in kwestie. 'Onderscheid' is dus een relatief begrip en moet in een positionering zeker niet de boventoon voeren. (Riezebos & van der Grinten, 2011)

2.1.2 Toepassing in onderzoek

Waarom is gekozen voor het MDC-model als overkoepelende theorie voor dit onderzoek? Het MDC-model is een model om een product of dienst te positioneren. Casade is een sociaal maatschappelijke organisatie en heeft niet als doel winst, maar het huisvesten van mensen met een smalle beurs. Als een corporatie een maatschappelijk belang dient, is positioneren dan wel nodig? Het antwoord is ja! Waarom? Casade is sinds 1 juli 2014 (backoffice) en sinds 1 oktober 2014 (frontoffice) gefuseerd. Doordat drie woningcorporaties in drie verschillende gemeenten bij elkaar zijn gekomen, is er behoefte aan een nieuwe manier van communiceren. Daarnaast is er nog een reden. Corporaties liggen onder een vergrootglas. Dit vanwege incidenten in de sector. Denk hierbij aan fraude, derivaten en dergelijke. Woningcorporaties hebben een slecht sectorimago, terwijl het overgrote deel van de corporaties goed werk doet.

Drie verschillende corporaties, drie verschillende manieren van communiceren én drie verschillende manieren van middelen inzetten. Om daar één lijn in te krijgen, biedt het MDC-model een houvast.

Door het model kan er uiteindelijk een advies worden gegeven betreft de positionering en een aanzet tot de middelen die ingezet kunnen worden.

Merk: het merk Casade, de identiteit moet bekend zijn. Wat is de missie en visie? Wat zijn de kernwaarden? Waarom doet Casade wat zij doet? Wie zijn de medewerkers? Hoe werken zij? Hoe wordt er intern gecommuniceerd? Hoe zijn de lijnen? Hoe is de hiërarchie? Hoe komt dit samen? Is dit al 'samengesmolten' of is er nog geen sprake van samenhang?

Doelgroep: de doelgroep huurders is een cruciaal onderdeel van het onderzoek: als je niet weet wie je doelgroep is, kan deze ook niet bereikt worden. Daarom wordt in kaart gebracht wie 'globaal' de doelgroep huurders is en wat deze doelgroep wil (aan communicatiemiddelen). Hierbij wordt gebruikgemaakt van een enquête die per mail wordt verstuurd. De huurders die niet actief zijn op internet, kunnen een schriftelijke enquête telefonisch opvragen. De enquête zal inzicht geven in de communicatie die de huurder graag van Casade zou willen zien en heeft daarbij een groot aandeel in de vorming van het advies.

Concurrenten: vanuit Casade wordt er niet gesproken over concurrenten, maar collega-corporaties. Zij dienen een maatschappelijk belang en houden elkaar overeind waar nodig. Er is een solidariteitsstelsel: als één corporatie omvalt, betaalt de rest hiervoor de rekening. De 'concurrenten' worden onderzocht op identiteit, verhuureenheden, werkgebied, positionering en middeleninzet. Hierbij wordt inzicht verkregen in de manier waarop de concurrenten zich profileren en hoe Casade daar lering uit kan trekken.

De reden voor het MDC-model is de brede invulling daarvan. Er komen drie grootheden aan bod die niet specifiek op één onderdeel ingaan, maar vanuit verschillende invalshoeken ruimte geven voor invulling van een grootheid. Bij dit onderzoek zijn de drie grootheden van het MDC-model (merk, doelgroep en concurrenten) belangrijk voor het vraagstuk. Met behulp van andere modellen binnen de grootheden kunnen deze voor afbakening zorgen.

2.2 Ondersteunende theorie

Ter ondersteuning van de overkoepelende theorie, is er voor een aantal modellen gekozen. Deze modellen bieden houvast binnen het theoretisch kader. Ieder model heeft zijn eigen toevoeging en zorgt voor afbakening binnen het onderwerp. Deze ondersteunende modellen zijn de waardestrategieën van Michael Treacy & Fred Wiersema (1995), 7s-model van McKinsey (1981) en het vijfkrachtenveld van Michael Porter (1980). De uitleg van deze theoretische modellen zijn terug te vinden in bijlage 2 (p. 5) van het bijlagenboek.

Verder is er gebruik gemaakt van de theorie uit de volgende literatuur:

- **Marketingcommunicatiestrategie** van Floor & van Raaij
- **Strategische communicatie** van Aarts & van Woerkum
- **Communicatie Handboek** van Michels
- **Positioneren** van Riezebos & van der Grinten

Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet wordt beschreven op welke manier het onderzoek is verricht. Het onderzoek is opgesplitst in verschillende onderzoeksstrategieën. Deze strategieën ondersteunen elkaar. Omdat er niet via één weg alle resultaten binnengehaald kunnen worden, zijn er voor dit onderzoek meerdere ingezet. Per onderdeel van het onderzoek wordt aangegeven waarom hiervoor is gekozen en wat de inhoud hiervan is.

3.1 Deskresearch/theoretisch kader

Het overkoepelende model dat wordt gebruikt voor dit onderzoek, wordt onderverdeeld in desk- en fieldresearch. Deels zijn vragen beantwoord aan de hand van theorie, literatuur, websites, documenten en rapporten. Deze vragen én antwoorden zijn onderverdeeld onder het label desk-research met als grootheden 'merk', 'doelgroep' en 'concurrenten'.

3.1.1 Merk

Bij het onderzoek naar het merk Casade is gebruikgemaakt van diverse interne documenten. Denk hierbij aan het oude ondernemingsplan, het nieuwe ondernemingsplan (in ontwikkeling), documenten van de voormalige woningcorporaties, het strategisch communicatiebeleid (inmiddels verouderd), de middeleninzet, zowel intern als extern, de manier van werken, de missie, de visie en kernwaarden. En natuurlijk de kern, alle medewerkers, wordt ook meegenomen in het interne onderzoek. Door middel van alle bruikbare documenten is informatie verzameld en gefilterd. Dit alles is samengevat in het 7s-model (McKinsey) en de waardestrategieën (Treacy & Wiersema). Dit schetst een duidelijk beeld van Casade (na de fusie).

3.1.2 Doelgroep (huurders)

In dit onderzoek wordt de meeste aandacht geschonken aan de doelgroep huurders. Uit de informatie die Casade heeft, is een korte schets van de doelgroep huurders opgesteld. Juist omdat deze groep zo groot en divers is, is het niet mogelijk daar veel diepgang aan te geven. De behoefte aan informatie die bij deze doelgroep speelt, is via een enquête binnengehaald. Deze methode staat uitgewerkt onder kop 3.4 (kwantitatief onderzoek).

3.1.3 Concurrenten/collega-corporaties

Woningcorporaties kennen geen concurrenten en helpen elkaar waar nodig. Wel kunnen ze van elkaar leren, aangezien ze allemaal voor dezelfde vraagstukken staan. Zo kan er gekeken worden naar de middeleninzet van collega-corporaties en welke boodschap zij uitdragen. Totaal zijn er 15 woningcorporaties geanalyseerd op het gebied van de missie, de visie, de kernwaarden en de middeleninzet met inhoud. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de externe communicatie van de andere woningcorporaties. De onderzochte corporaties zijn opgedeeld in drie groepen: vijf woningcorporaties uit de omgeving van Casade, vijf woningcorporaties in Nederland met (ongeveer) hetzelfde aantal verhuureenheden en vijf woningcorporaties in Nederland met een aantal verhuureenheden boven 25.000. Omdat zij groter zijn, zijn zij mogelijk verder en professioneler op het gebied van de externe communicatie.

3.2 Fieldresearch intern (gesprekken en observaties)

3.2.1 Omschrijving

Aan de hand van gesprekken en observaties kan inzicht worden verkregen in de manier waarop er gewerkt wordt en hoe de sfeer onderling is. De gesprekken vinden plaats met diverse medewerkers. Deze hebben allen een andere functie, waardoor er van verschillende invalshoeken informatie komt. Bij de observaties staat het luisteren en kijken centraal. Door de diversiteit aan locaties is het mogelijk om in verschillende omgevingen te zien hoe medewerkers onderling werken en hoe zij praten over het werk wat zij doen.

3.2.2 Doel

De gesprekken en observaties kunnen informatie geven die aangeven of er op intern gebied nog iets verbeterd moet worden. Het uiteindelijke doel is om te kijken of de betrokkenheid op intern gebied aanwezig is of dat deze (aan de hand van de onderzoeksresultaten) kan worden verbeterd.

3.2.3 Opzet

Voor de gesprekken met diverse medewerkers is gekozen voor globale vragen. Vragen waar medewerkers een breed antwoord op kunnen geven. Door brede antwoorden, kan er weer worden ingegaan op een specifiek onderdeel wat de medewerker als prettig of juist vervelend ervaart. Er wordt niet gewerkt met een lijstje vragen. Het gevolg hiervan is namelijk dat je één richting met antwoorden krijgt. Hiermee wordt vaak waardevolle informatie achtergelaten, terwijl deze wel degelijk belangrijk kan zijn voor het onderzoek. Ieder gesprek kan hierbij anders verlopen, maar het blijft wel binnen een kader, namelijk de rol van de medewerkers binnen Casade en hoe zij deze (met name na de fusie) ervaren. De observaties worden constant (onbewust) uitgevoerd. Wel worden er diverse locaties bezocht om in de verschillende werkomgevingen te kijken hoe de sfeer is en hoe er onderling met elkaar wordt omgegaan. Deze observaties vinden willekeurig plaats in Dongen, Kaatsheuvel, Waalwijk en Waspik.

3.3 Fieldresearch intern (merkdokument)

3.3.1 Omschrijving

Tien medewerkers van Casade zijn ondervraagd middels een merkdokument. Hiervoor is gekozen om, vooral na de fusie, te kijken hoe deze medewerkers tegenover het merk 'Casade' staan. Er komen diverse, soms wat vreemde, vragen aan bod. Denk hierbij aan 'simpele' onderdelen zoals: wat is de missie? Maar ook: als Casade een persoon was, hoe zag deze er dan uit?

3.3.2 Doel

Het doel van dit interne onderzoek is om te peilen of er al enige samenhang is binnen Casade. De nasleep van de fusie is nog niet lang achter de rug, medewerkers hebben een andere functie gekregen, werken op diverse locaties, nieuwe collega's, et cetera. Door alle antwoorden naast elkaar te leggen, wordt er gekeken of er overeenkomsten zijn. Als dit wél het geval is, kun je spreken van enige samenhang op intern gebied. Als dit niet het geval is, kan het aan verschillende factoren liggen. Denk bijvoorbeeld aan de weg die sommige medewerkers af hebben moeten leggen (veel informatie, verandering van systeem, nieuwe schaalgrootte, andere collega's et cetera).

3.3.3 Opzet

Het merkdokument, bestaande uit negen vragen, is naar een gemêleerde groep medewerkers gestuurd. Ieder een andere functie in een ander onderdeel van de organisatie. Daarbij zitten ook medewerkers die voorheen bij Vieya of Slagenland Wonen hebben gewerkt. Het document is verstuurd met de vraag of zij het merkdokument wilden invullen. Daarbij werd benadrukt dat zij de vragen het beste kunnen beantwoorden met het eerste wat in hen op zou komen. De medewerkers hebben anderhalve week de tijd gekregen om het merkdokument in te vullen.

3.4 Fieldresearch extern

3.4.1 Omschrijving

Het belangrijkste onderdeel van het onderzoek is de enquête voor de inrichting van de huurderscommunicatie. Bij deze enquête staat de mening van de huurder centraal, iets waar Casade veel waarde aan hecht. De enquête, die via SurveyMonkey is uitgezet, bevat vragen over de behoefte aan communicatiemiddelen vanuit het oogpunt van de huurders. Casade kan lukraak een huurdersblad uitgeven, maar misschien wil de huurder dit niet. Dan is er niet alleen sprake van verspilling van maatschappelijk geld, maar dan komt dit ook niet ten goede aan de relatie tussen Casade en haar huurder.

3.4.2 Doel

Het doel van deze grote enquête is het verkrijgen van inzicht in de behoeften van de huurders op het

gebied van communicatie(middelen). Er wordt niet alleen gevraagd naar de middelen, maar ook naar het kanaal waarmee zij het liefste de informatie willen ontvangen en wélke informatie zij graag in dat middel terug zouden willen zien. Als al deze behoeften op een rij gezet worden, kan er een advies worden gegeven over de inrichting van de huurderscommunicatie op basis van de mening van de huurders.

3.4.3 Opzet

Allereerst werd gekeken naar welke communicatiemiddelen sinds de fusie wel en niet ingezet worden. Hieruit is een lijstje met communicatiemiddelen opgesteld. Om de enquête in te leiden en af te bouwen, is het in het begin gebruik gemaakt van een aantal algemene vragen en is er afgesloten met algemene gegevens. Het draait om de mening van de huurder: welke communicatiemiddelen willen zij, via welk kanaal en met welke informatie. De algemene vragen zijn niet alleen bruikbaar voor het onderzoek, maar ook voor Casade in het algemeen.

Er is in samenspraak met de communicatieadviseur en manager Strategie & Bedrijfsvoering voor gekozen om de enquête online uit te zetten. De enquête is, met een inleidende tekst en link naar de enquête, verstuurd naar zo'n 8.100 mailadressen. Toch resteren dan nog zo'n 3.000 huurders die geen weet hebben van de enquête, omdat Casade niet over hun e-mailadres beschikt. Om toch een deel van deze 'offline' mensen te bereiken, is ervoor gekozen om enquêtes in de woonpunten (BaLaDe (Waalwijk), Dongen, Kaatsheuvel en Waspik), te leggen waar actief naar wordt verwezen door de woonadviseurs. Daarnaast zijn er nog korte interviews met huurders gehouden. Voor degenen die wél online zijn en hun e-mailadres niet aan Casade hebben doorgegeven, is er op zowel de website als social media een bericht geplaatst met de link naar de enquête. Om de respons te vergroten, heeft Casade vijf maal een waardecheque van €150,- beschikbaar gesteld. Mochten de deelnemers kans willen maken op één van deze cheques, dan was er de mogelijkheid om aan het eind van de vragenlijst hun gegevens in te vullen. Ook had men de mogelijkheid om de enquête anoniem in te vullen.



H4: MDC – Merk (intern)
H5: MDC – Doelgroep (extern)
H6: MDC – Concurrenten (extern)
H7: Meso- en macro-omgeving (extern)

Hoofdonderzoek

MDC – Merk

Allereerst wordt Casade op intern gebied onder de loep genomen. Deze analyse valt onder de grootheid ‘merk’ van het MDC-model. Het interne veld van Casade kan op diverse onderdelen geanalyseerd worden. Om een totaalbeeld van Casade intern te verkrijgen, is gekozen voor onderstaande deelvragen. Zij zorgen voor informatie vanuit verschillende perspectieven en tegelijkertijd voor afbakening binnen de onderzoeksvraag.

Onder het interne onderzoek vallen de volgende deelvragen:

- Wie is Casade volgens het 7s Model?
- Wat is de waardestrategie van Casade?
- Wat is de huidige middeleninzet van Casade?
- Hoe denken medewerkers over Casade na de fusie?
- Wie is Casade volgens de medewerkers?

4.1 Wie is Casade volgens het 7s-model?

Het 7s-model van McKinsey helpt de elementen van de organisatie in kaart te brengen. Het doel van het model is dat alle elementen die worden omschreven met elkaar in samenhang zijn. Het model is ontworpen om de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze zeven elementen moeten als een totaalbeeld worden beschouwd om uiteindelijk een effectieve en efficiënte organisatie te vormen. Efficiëntie staat namelijk hoog in het vaandel binnen Casade. De volledige invulling van het 7s-model is terug te vinden in bijlage 3 (p.7) van het bijlagenboek.

4.1.1 Structuur

Casade is 1 juli 2014 (back-office) en 1 oktober 2014 (front-office) ontstaan uit een fusie van Casade (Waalwijk en Loon op Zand), Slagenland Wonen (Waspik) en Vieya (Dongen). De fusie is een middel om goede en betaalbare volkshuisvesting te (blijven) bieden. De kerntaak is het beheren en ontwikkelen van sociale huurwoningen voor mensen met een bescheiden inkomen. *(Slagenland Wonen, Vieya en Casade willen fuseren, 2013)*

Momenteel is er één directeur-bestuurder: Roel van Gurp. Onder het bestuur vallen zes afdelingen met ieder een eigen manager. Deze afdelingen zijn Wonen, vestiging Dongen/Loon op Zand, vestiging Waalwijk, Strategie & Bedrijfsvoering, Financiën & Waardesturing en Vastgoed. Het organogram is terug te vinden in bijlage 4 (p.10) van het bijlagenboek.

4.1.2 Significante waarden

Een andere benaming voor significante waarden is ook wel de visie. De visie beschrijft het doel van de organisatie op lange termijn. Deze factor staat te midden van het 7s-model met als reden dat deze factor voor samenhang en sturing zorgt van de overige factoren. De visie is momenteel nog in ontwikkeling, maar de contouren liggen er.

“Casade is een waardegedreven organisatie. We hebben hart voor de klant en werken professioneel. We spelen actief in op de maatschappelijke en politieke veranderingen. Onze organisatie is efficiënt en beweegt met de tijd mee. We handelen open, transparant en integer. We richten ons op mensen met een bescheiden inkomen of een kwetsbare positie..” (Concept ondernemingsplan 2015-2018, 2014)

4.1.3 Strategie

Casade heeft in haar (concept) ondernemingsplan 2015-2018 verschillende strategische doelen gesteld, verdeeld onder zes onderwerpen. Bij een strategie wordt uitgelegd op welke manier Casade haar doelstellingen wil realiseren. Casade heeft haar doelstellingen opgedeeld in zogenaamde ambities:

1. **Een passende woning**
2. **Prettig wonen**

3. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**
4. **Dienstverlening passend bij de huurder**
5. **De financiële polsstok**
6. **De organisatie**

4.1.4 Systemen

Binnen Casade wordt er gebruikgemaakt van diverse informatie- en bestuursystemen. Het belangrijkste interne middel dat wordt gebruikt is het 'communicatieportaal' (SharePoint). Via dit intranet hebben medewerkers de mogelijkheid documenten te delen, kennis uit te wisselen en 'persoonlijke' updates te plaatsen.

4.1.5 Sleutelvaardigheden

Onder sleutelvaardigheden verstaan we activiteiten of vaardigheden waar de organisatie in uitblinkt en waarin zij zich onderscheidt van de 'concurrenten'. De term concurrenten wordt echter niet gebruikt in corporatieland, maar collega-corporaties. Dit omdat woningcorporaties een maatschappelijk belang dienen en vaak een eigen werkgebied hebben. Casade geeft aan een sterke financiële positie te hebben. Zij is transparant in de uitgaven die zij doet, houdt alles binnen de lijntjes, waardoor ze financieel gezond is (*Casade Jaarverslag 2013*). Daarnaast investeert Casade in leefbaarheid en kiest er nadrukkelijk voor om meer te doen dan alleen woningen bouwen en beheren. Een voorbeeld van 'thuis in de wijk' zijn de huisbezoeken van de wijkteams bij de huurder.

4.1.6 Stijl

De leiderschapsstijl van Hersey & Blanchard (1977) die het meest van toepassing is binnen Casade is de combinatie tussen ondersteunend en begeleidend. Binnen de organisatie zijn diverse soorten van aansturing. Bij de ondersteunende leiderschapsstijl staat het overleggen en steunen van de medewerker centraal. Daarnaast bestaat ook de begeleidende leiderschapsstijl, namelijk dat medewerkers wel willen, maar wegens omstandigheden nog niet de bekwaamheid of kennis hebben om het werk uit te voeren. Hierbij is motiveren en aandacht geven een aandachtspunt.

4.1.7 Staf/personeel

Een onderdeel waar de medewerkers van Casade veel waarde aan hechten is klantgericht werken. In het ondernemingsplan 2010-2014 heeft Casade aangegeven dat de medewerkers klantgericht moeten gaan werken. Volgens het jaarverslag van 2013 heeft Casade dit doel eind 2013 bereikt door een meting onder alle medewerkers. Zij wil dit graag vasthouden en meenemen in het nieuwe ondernemingsplan van 2015-2018.

4.2 Wat is de waardestrategie van Casade?

Casade bevindt zich in de waardestrategie 'kostenleiderschap' (operational excellence). Het doel van deze waardestrategie van Treacy en Wiersema (1995) is het maken van zo weinig mogelijk kosten en toch aan de eisen kunnen voldoen van de klant. De kosten moeten laag blijven, maar er moet zoveel mogelijk meerwaarde geboden worden aan de huurder. Efficiency is ook een kernbegrip waar veel waarde aan gehecht wordt binnen Casade. Te meer omdat er momenteel door de overheid heffingen worden opgelegd die een grote greep doen in de kas van woningcorporaties. Zij moeten extra op de centen letten. Een voorbeeld van de uiting van deze waardestrategie is dat Casade veel energie steekt in de online dienstverlening die momenteel in opkomst is. Communiceren is vele malen goedkoper en kan meerwaarde leveren aan de huurder (zelf zaken regelen vanuit thuis, 24 uur per dag). Hoe dit nog meer tot uiting komt is terug te lezen in bijlage 5 (p.11) van het bijlagenboek.

4.3 Welke communicatiemiddelen zet Casade momenteel in?

Per 1 oktober is Casade officieel gefuseerd. Dit betekent niet alleen een nieuwe huisstijl, maar ook nieuwe communicatiemiddelen. Momenteel worden al een aantal middelen ingezet om de huurder te informeren en van dienst te kunnen zijn. In tabel 4.1 wordt omschreven welke communicatiemiddelen worden ingezet richting de huurder.

Communicatiemiddel	Omschrijving	Online/offline	Frequentie
Website	Op de website van Casade kunnen huurders of woningzoekenden reageren op een woning, informatie zoeken of zaken zelf regelen via MijnCasade.	Online	n.v.t.
Folders	Informatiefolders voor huurders en woningzoekenden met informatie over: • Het zoeken van een huurwoning • Woning betrekken • Medehuurderschap • Woningruil • Huur betalen • Woning onderhouden • Reparatie uitvoeren • Woning veranderen • Overlast • Woning verlaten • Klachten afhandelen • Klachtencommissie	Online (print op aanvraag)	n.v.t.
Social media	Casade is actief op Facebook, Twitter en LinkedIn. Facebook is het meest gericht op de huurders/woningzoekenden van Casade, Twitter richting de huurder alsmede andere stakeholders (pers e.d.) en LinkedIn wordt vooral ingezet voor zakelijke contacten met berichten over nieuwbouw en jaarverslagen.	Online	Wekelijks
Brieven	Persoonlijke/vereiste berichten richting de huurder (soms in grote getalen verspreid).	Offline	n.v.t.
E-mail	Persoonlijke/vereiste berichten richting de huurder (soms in grote getalen verspreid).	Online	n.v.t.

Tabel 4.1 Communicatiemiddelen van Casade op extern gebied

4.4 Hoe denken de medewerkers over het nieuwe Casade?

Om te kijken hoe het zit met de tevredenheid en betrokkenheid binnen Casade na de fusie, zijn er met zeven medewerkers gesprekken gevoerd over dit onderwerp. Deze zijn afwisselend van diepgaande tot korte gesprekken.

4.4.1 Diversiteit

In september/oktober 2014 hebben er een aantal gesprekken/interviews plaatsgevonden met een aantal medewerkers. Deze medewerkers hebben diverse functies en werken op verschillende locaties. In de gesprekken werd gevraagd naar hoe zij de fusie hebben ervaren en hoe zij daar momenteel in staan.

4.4.2 Uiteenlopende meningen

Wat over het algemeen naar voren kwam, was dat de medewerkers die voorheen ook bij Casade werkzaam zijn geweest, geen groot verschil ervaren. De functie per persoon was niet altijd duidelijk. Ook niet bij wie je met welke vragen terecht kon. Daarnaast waren er ook een aantal irritaties over de werkplekken. Met de introductie van de flexibele werkplekken, heeft niemand een vaste plaats. Soms was het spreekwoord 'wie het eerst komt, wie het eerst maalt' van toepassing. In de loop van de maanden is duidelijk geworden welke dagen bepaalde locaties druk bezet zijn en waar medewerkers dus het beste kunnen gaan zitten.

4.4.3 Overname

Medewerkers van voormalig Vieya zijn niet allemaal te spreken over de fusie en het verloop daarvan. Vieya had alleen Dongen als werkgebied, wat ervoor zorgde dat zij hier veel aandacht

aan konden besteden. Een aantal medewerkers voelt de fusie als een overname. De stap was voor zo'n korte tijd te groot. Door de nieuwe functies, collega's en werkwijze, werden zij overspoeld met informatie. Althans, zo werd dat ervaren.

4.4.4 KlantContactCentrum

Sinds de fusie wordt er gewerkt met één telefoonnummer en één mailadres voor huurders en woningzoekenden. Deze leiden naar het KlantContactCentrum, ook wel het KCC genoemd. Binnen het KlantContactCentrum zijn de woonadviseurs werkzaam. Door de komst van het algemene telefoonnummer, komen daar alle contacten, vragen en klachten binnen. De taak van de medewerkers van het KlantContactCentrum is om de huurders/woningzoekenden vriendelijk te woord te staan, vragen te beantwoorden of door te verwijzen. Een aantal ondervraagde medewerkers van het KlantContactCentrum geeft aan dat er te weinig aandacht is besteed aan de hoeveelheid informatie die zij hebben moeten verwerken. De stap is te groot geweest om de huurder goed van dienst te kunnen zijn. Dit wordt zowel door de huurder als de woonadviseur als vervelend ervaren, geven deze medewerkers aan. Als zij niet over de juiste informatie beschikken om vragen te beantwoorden of door te sturen naar andere medewerkers, worden zij daarop aangekeken. Dit is de meest vervelende ervaring die uit de gesprekken met de medewerkers naar voren is gekomen. Dit is meteen de belangrijkste: de woonadviseurs en het KlantContactCentrum zijn tenslotte het eerste aanspreekpunt voor de huurder en dus het visitekaartje van Casade.

4.5 Wie is Casade volgens de medewerkers?

4.5.1 Merkdokument

Om inzicht te krijgen in de visie van de medewerkers, is er een merkdokument opgesteld. Dit document bestaat uit negen vragen die allemaal gerelateerd zijn aan de nieuwe identiteit van Casade en hoe de medewerkers hierin staan. Zit er al een bepaalde lijn in de identiteit of juist niet? Dit merkdokument wijst het uit. Het gebundelde merkdokument van alle ondervraagde medewerkers is terug te vinden in bijlage 6 (p.12) van het bijlagenboek.

4.5.2 Doelgroep

De doelgroep bij dit onderzoek is gericht op het interne gedeelte: de medewerkers. Om de doelgroep zo gemêleerd mogelijk te maken, is gekozen voor medewerkers van diverse functies en locaties. Op deze manier wordt zichtbaar of medewerkers met de meest uiteenlopende functies dezelfde 'algemene' blik hebben op de identiteit van Casade. Zo is aan onder andere een woonadviseur, wijkbeheerder en ontwikkelmanager gevraagd het merkdokument in te vullen.

4.5.3 Resultaten

De meest voorkomende en sterk van elkaar afwijkende antwoorden worden in dit onderdeel toegelicht. De eerste vraag van het merkdokument was: 'wat is volgens jou de missie?' Ten eerste wordt de bestaande missie omschreven, om vervolgens te kijken of de medewerkers op diezelfde weg zitten.

De missie: *Casade is een sterke, regionale wooncorporatie. We zorgen voor betaalbare huur- en koopwoningen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. En dat doen we samen met onze huurders en belanghouders. We bouwen voortdurend aan een professionele en betrokken organisatie waarvan huurders zeggen: 'Zo wil ik wonen'.*

De termen die het meest voorkomen in de antwoorden van de medewerkers zijn 'betaalbare woningen', 'kwalitatief goede huurwoningen', 'bescheiden inkomen', 'prettige buurt'. Hieruit kan geconstateerd worden dat de missie (en kerntaak van woningcorporaties) helder is onder deze medewerkers.

De tweede vraag van het merkdokument was: 'wat is volgens jou de visie?' Aan de visie wordt momenteel nog gewerkt met huurders en medewerkers. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van de voorlopige visie.

De visie: "Casade is een waardegedreven organisatie. We hebben hart voor de klant en werken

professioneel. We spelen actief in op de maatschappelijke en politieke veranderingen. Onze organisatie is efficiënt en beweegt met de tijd mee. We handelen open, transparant en integer. We richten ons op mensen met een bescheiden inkomen of een kwetsbare positie. We zijn vanuit de vastgoed- en leefbaarheidsopgave stevig maatschappelijk geworteld en onze bijdrage in diverse lokale netwerken voegt waarde toe.” (*Concept ondernemingsplan Casade 2015-2018, 2014*)

Wat opvalt, is dat veel medewerkers verwijzen naar de missie. Hier en daar wordt er een toevoeging gedaan zoals ‘strategische keuzes of doelstellingen’. De ondervraagde medewerkers komen vooral terug op het investeren, onderhouden en beheren van betaalbare woningen, vooral in deze dynamische tijd. De door de medewerkers genoemde onderdelen komen in de (concept) visie terug, maar niet alle strategische doelstellingen komen aan het licht. Ook doordat het een concept is, is nog niemand hiervan op de hoogte. Dit heeft te maken met het betrekken van de medewerkers. Dit is echter pas in november en december gebeurd.

Bij de derde vraag werd gevraagd Casade te ervaren met de zintuigen. Met andere woorden, hoe ziet het eruit, hoe ruikt het, hoe smaakt het, hoe klinkt het en hoe voelt het? Volgende de medewerkers ziet Casade eruit als een frisse organisatie, degelijk en betrouwbaar. Een enkeling week af met een antwoord ‘een oud boek’. Casade ruikt naar gras, fris en buiten: kortom groen. De antwoorden over de smaak van Casade liepen uiteen van munt naar een boterham met kaas tot cake. Het merk klinkt vertrouwd en betrouwbaar. Het merk Casade voelt tenslotte als vertrouwd en als een warme trui. Bij een aantal zintuigen is iedereen het met elkaar eens, maar hier en daar waren een paar sterk afwijkende antwoorden.

Bij de vierde vraag kwamen de kernwaarden aan bod. De kernwaarden van Casade zijn: **lokaal betrokken, duurzaam, verbonden, vertrouwen en resultaatgericht**. De resultaten van de medewerkers liegen er niet om: iedereen wist een aantal kernwaarden op te noemen. Een aantal betrokken de kernwaarden van het oude Casade. De meest voorkomende waren ‘vertrouwen’ en ‘betrokken’.

Bij de vraag over wat de medewerkers bindt, inspireert en motiveert om voor Casade te mogen werken, liepen de antwoorden uiteen. Iedere functie heeft een andere insteek, maar uiteindelijk kwam het neer op hetzelfde, namelijk dat zij het prettig vinden om bij te mogen dragen aan een thuis voor de doelgroep.

‘Als je één belofte mag noemen die jullie aan de klant doen, welke is dat dan?’ Bij de zesde vraag kwamen een aantal kernwaarden naar boven die zij in hun beloftes verwerkten. Woorden en zinnen zoals ‘**eerlijk**’, ‘doen wat je **belooft**’ en ‘het komt goed, **vertrouw** ons...’ kwamen aan bod.

Ook werd er gevraagd Casade als persoon neer te zetten. Dus: als Casade een persoon zou zijn, hoe zag deze er dan uit? Bij de antwoorden werd door de helft van de medewerkers Casade gezien als man en de helft als vrouw. Over de leeftijd waren zij het wel eens: 35 tot 40 jaar. Het gemiddelde opleidingsniveau was HBO. Verder kijkt de persoon vaak het nieuws, De Wereld Draait Door en af en toe commerciële zenders. Tot slot leeft de persoon actief, is sociaal en doet aan vrijwilligerswerk. Zo werd Casade neergezet als persoon.

Bij de achtste vraag moesten de medewerkers vertellen wat Casade nu echt ‘verkoopt’. Niet wat de organisatie precies levert, maar wat het voor de klant betekent. Door alle antwoorden samen te voegen, komt het neer op een **eigen thuis** (vertrouwd) met het **ontzorgen van betaling, bouw en onderhoud** (service).

Tot slot werd gevraagd naar adviezen voor Casade. Zijn er kansen, bedreigingen of sterktes en zwaktes? Menig medewerker was het eens over dat de interne communicatie verbeterd moet worden. Onderling blijven communiceren, weten wat je aan elkaar hebt en op tijd aan de bel trekken. Dit voorkomt irritatie én dubbel werk. Voor extern geldt dat Casade dicht bij de huurder moet blijven staan en moet vragen naar hun mening. Het oog op de huurders houden: actieve samenwerking. Welk moet Casade aangeven waar de grenzen van de woningcorporatie liggen.

Schep duidelijkheid en blijf luisteren. Een enkeling gaf aan in hoeverre de online dienstverlening blijft ontwikkelen. Dit omdat oog moet worden gehouden voor de doelgroep die niet in staat is via dit kanaal te werken/informatie te vergaren.

Uit de resultaten van het merkdokument kan worden opgemaakt dat de medewerkers weten voor welke organisatie zij werken en wat hun kerntaak is. Ook kunnen zij onderbouwen wat hen inspireert en drijft om het werk te doen wat zij doen. Ondanks de fusie, is er al zichtbaar een lijn in de identiteit van Casade die ook overeenkomt met de gewenste identiteit, zoals in het concept ondernemingsplan staat beschreven. Er zijn geen sterke, afwijkende meningen (gegeven) die wijzen op een onsamenhangende organisatie. Vooral met een fusie is het begrijpelijk dat er op intern gebied nog niet alles vlekkeloos verloopt, maar dat zal op den duur een plek krijgen.

MDC – Doelgroep

Bij dit hoofdstuk begint het externe gedeelte van het hoofdonderzoek. Dit onderzoek valt onder de grootheid ‘doelgroep’ van het MDC-model. Bij het onderzoek naar de doelgroep staat de enquête met daarbij de behoeften van de huurders op het gebied van de communicatiemiddelen centraal. Onder het externe onderzoek, toegespitst op de doelgroep huurders, vallen de volgende deelvragen:

- Wie is de doelgroep huurders (algemeen)?
- Kwantitatief onderzoek – aanpak en verloop
- Kwantitatief onderzoek – algemene resultaten
- Kwantitatief onderzoek – welke informatiebehoefte is er?

5.1 Wie is de doelgroep huurders (algemeen)?

5.1.1 Doelgroep huurders volgens Aedes

Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties. Zij beschikken over een grote hoeveelheid feiten, cijfers, documenten en dossiers. Er zijn een paar algemene feiten en cijfers over huurders die Aedes aandraagt (*Wie zijn de bewoners van een corporatiewoning?*, 2014):

- Eén op de drie huishoudens woont in een corporatiewoning (ongeveer vier miljoen mensen);
- Corporatiewoningen worden voornamelijk toegewezen aan mensen met een jaarinkomen lager dan €34.000,-;
- 70% van de huurders van een woningcorporatie heeft een jaarinkomen lager dan €40.000,-;
- De leeftijdsgroep 45-65 jaar is de grootste van een corporatiewoning. Daarna volgt 65 jaar en ouder.

5.1.2 Doelgroep huurders volgens Casade

Casade richt zich op mensen met een bescheiden inkomen of een kwetsbare positie. De doelgroep zijn in de eerste plaats de mensen, die behoren tot de primaire doelgroep, maar ook de mensen met een laag middeninkomen. Hoe hoog dit inkomen is wordt wettelijk bepaald. Casade werkt voor deze mensen in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk. Zij maakt geen onderscheid in de huurders en werken dus niet met subgroepen zoals ‘jonge huurders’, ‘55+’ et cetera. Casade wil graag haar huurders allemaal op dezelfde manier helpen. Ze gaan uit van goede informatie over de producten, op basis waarvan de doelgroep zelf keuzes kan maken, zonder dat Casade bedenkt wat ‘goed’ voor hen is.

5.1.3 Pluriform

Voor een woningcorporatie is de doelgroep erg groot. Dit zorgt ervoor dat het moeilijk is om in kaart te brengen wie die doelgroep huurders precies is. Zoals Dré Brekelmans, manager afdeling Wonen, aangeeft: ‘Onze doelgroep is pluriform. We hebben te maken met een doelgroep die erg divers is, zij zijn niet in hokjes te stoppen.’ Wel kan onderscheid worden gemaakt tussen de groep ‘goede huurders’ en ‘buiten de boot’. De groep ‘goede huurders’ kan worden omschreven als mensen die op tijd hun huur betalen, waar Casade geen zorg aan heeft en die gemakkelijk uit de voeten kunnen met de online dienstverlening ‘Mijn Casade’. Deze groep beslaat zo’n 80 à 90% van de huurders. De groep die zogenaamd buiten de boot valt, heeft extra zorg nodig. Zij worden ook wel de kwetsbaren genoemd. Denk hierbij aan de vergrijzing, verslaafden of huurders die vanwege een beperking of ziekte extra zorg nodig hebben. Dit is de overige 10 à 20%.

5.2 Kwantitatief onderzoek, aanpak en verloop

5.2.1 De enquête

Het primaire doel van de enquête is om inzicht te krijgen in wat de huurders graag aan communicatiemiddelen van Casade willen zien. Hierbij gaat het niet alleen om het middel, maar ook om het kanaal, de frequentie en de inhoud. De communicatiemiddelen staan centraal in de enquête. Het uiteindelijke doel is hoe dit bij kan dragen aan een goede relatie tussen Casade en de huurder. Daarnaast worden er algemene vragen aan het begin en aan het eind van de enquête gesteld. In het

begin gaat het over Casade in het algemeen en op het eind over gegevens van de huurder.

5.2.2 SurveyMonkey - online

Uit efficiencyoverwegingen is er gebruikgemaakt van het online enquêtetool SurveyMonkey. Casade heeft een account waardoor SurveyMonkey, tegen beperkte betaling, de respons binnenhaalt en verbanden legt. Er is gekozen voor deze weg, omdat 11.000 enquêtes schriftelijk versturen erg veel kosten met zich meebrengt. Denk hierbij aan een envelop, een inleidende brief, de enquête (à zes A4) en een retourenvelop per huurder. In juli en augustus is het personeel ingezet om zoveel mogelijk e-mailadressen binnen te halen. Het zou, in de ogen van manager Strategie & Bedrijfsvoering, zonde zijn om deze database links te laten liggen. Dat is de reden waarom is gekozen voor de digitale weg.

5.2.3 Offline

Er is een inleidende mail (*bijlage 7 van het bijlagenboek*) met link naar de enquête naar 8.132 e-mailadressen verstuurd. Hiermee loopt Casade zo'n 3.000 huurders mis. Voor deze personen zijn er schriftelijke enquêtes (*bijlage 8 van het bijlagenboek*) in de woonpunten van Casade neergelegd en zijn een aantal huurders ondervraagd om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen van de enquête. Op deze manier wordt deze groep ook bereikt. Via de website is ook een bericht geplaatst. Via het algemene telefoonnummer was er de mogelijkheid om een enquête schriftelijk op te vragen (*bijlage 9 van het bijlagenboek*). Het KlantContactCentrum heeft informatie gekregen over de enquête en wat hun rol is hierin. Deze informatie/instructie is terug te vinden in bijlage 10 (p.25) van het bijlagenboek.

5.2.4 Verloop

Wegens aan aantal technische belemmeringen met het versturen naar zo'n groot aantal mailadressen, is het versturen van de enquête een aantal dagen opgeschoven. De planning was 17 november 2014, maar dit is 24 november 2014 geworden. Het precieze verloop is terug te vinden in bijlage 11 (p.26) van het bijlagenboek. De eerste dag heeft het meest aantal reacties opgeleverd, namelijk 882. Per dag is dit sterk afgenomen. Van 288 op dag twee, naar 21 op dag acht naar 6 op dag dertien.

5.3 Kwantitatief onderzoek, algemene resultaten (tabel 5.2)

Algemeen	Toelichting	
Naam enquête	Uw mening over de communicatiemiddelen van Casade	
Middel	SurveyMonkey	
Primair kanaal	Internet	
Link	www.casade.nl/onderzoek	
Duur	± 10 minuten	
Aantal vragen	31 (in drie onderdelen gesplitst)	
Algemeen (Casade)	5	
Communicatiemiddelen	21	
Persoonlijke gegevens	5	
Looptijd	24 november 2014 – 7 december 2014	met uitloop van weekend
Aantal dagen	13	
Aantal reacties	1 525	
Aantal reacties volledig	1 199	
Validiteitsgegevens	(AOM Steekproefcalculator, z.j.)	
N (grootte populatie)	8132	per mail benaderd
Steekproefmarge	5%	
Betrouwbaarheidsniveau	van 90% geeft steekproefgrootte van 262 van 95% geeft steekproefgrootte van 367 van 99% geeft steekproefgrootte van 613	

Tabel 5.2 Algemene onderzoeksresultaten van de enquête over de huurderscommunicatie

Kanttekening

Een kanttekening bij dit onderzoek is dat voornamelijk online is afgenomen. Er is een groep huurders (ca. 3.000) die online niet bereikt is, omdat Casade geen e-mailadres van hen heeft. Dit geeft een beperkt beeld. Huurders die geen gebruikmaken van internet hebben een beperkte impact op de

onderzoekresultaten. Een klein aantal heeft de enquête schriftelijk ingevuld. Het is waarschijnlijk dat hierdoor niet alle typen respondenten zijn ondervraagd. Mogelijk ontstaat hierdoor een eenzijdiger beeld van de wensen en behoeften van de huurder van Casade. Het is daarom van belang om in gedachten te houden dat er ook nog een doelgroep is, die niet online bediend wil of kan worden.

5.4 Kwantitatief onderzoek, informatiebehoefte

Binnen dit onderdeel worden de belangrijkste en meest opvallende resultaten van de enquête samengebracht. Ten eerste worden de antwoorden op de algemene vragen van Casade gegeven met een aantal reacties van de huurders. Daarna wordt ingegaan op de middelen: aan welke middelen is het meest behoefte onder de doelgroep huurders? Alle onderzoekresultaten zijn terug te vinden in bijlage 12 (p.27) van het bijlagenboek.

5.4.1 Casade in het algemeen

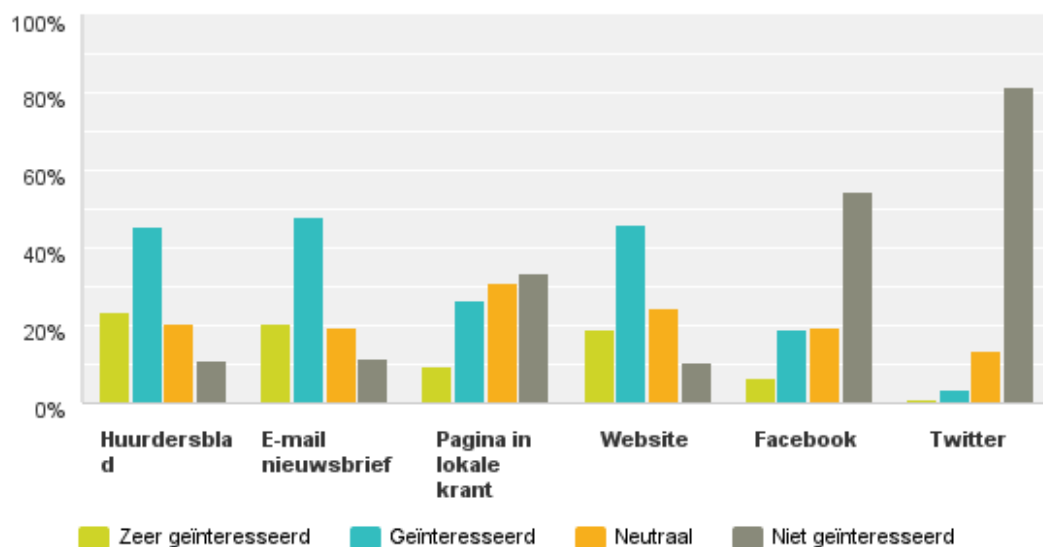
De eerste vier vragen en de voor laatste vraag gaan inhoudelijk over Casade in het algemeen. Allereerst werd er gevraagd naar het rapportcijfers van Casade in het algemeen. Uit de enquêteresultaten kan worden vastgesteld dat de huurders over het algemeen (ruim) tevreden zijn met als cijfer een 7, geeft 35% aan. Daarna volgt 31% met een 8.

De tweede vraag luidde: 'Wanneer u, als huurder, denkt aan een goede relatie met Casade, wat is dan het eerste wat in u opkomt? Wat vindt u belangrijk?' Wat de huurder onder een goede relatie verstaat is: goede communicatie, service, geen nummertje worden, duidelijkheid, klachten serieus nemen, klantvriendelijk zijn, zekerheid, begrip, oog voor de ouderen (niet digitaal), luisteren, behulpzaam zijn, begrip en samenwerking. Dit zijn de meest voorkomende begrippen als het gaat om wat de respondenten belangrijk vinden. Deze begrippen zullen ook worden meegenomen in het advies.

Daarnaast werd gevraagd wat zij vinden van de hoeveelheid informatie die zij ontvangen. Ruim 60% gaf aan voldoende informatie te ontvangen van Casade, met als argument 'als ik informatie nodig heb, zoek ik het op internet, bel ik of bezoek ik het woonpunt'.

5.4.2 Wensen en behoeften van communicatiemiddelen

De enquêteresultaten (deels in figuur 5.1) geven zicht op wat de huurder graag aan communicatiemiddelen van Casade wil zien. Onder deze kop komen de resultaten die in het algemeen, dus niet toegespitst op een bepaalde leeftijdsgroep of opleidingsniveau, opvallen. Allereerst komen de communicatiemiddelen waar grote belangstelling voor is aan bod. Echter mogen de middelen waaraan geen behoefte is niet ontbreken. Deze worden ook beschreven.



Figuur 5.1 Mate van interesse van communicatiemiddelen (vraag 5 van enquête)

Uit deze grafiek blijkt dat de huurders over het algemeen geïnteresseerd zijn in een huurdersblad, een (e-mail) nieuwsbrief en de website. Het interessegebied van de ondervraagden zit duidelijk minder bij de social media. De pagina in de lokale krant valt er tussenin. Zo'n 33% is niet geïnteresseerd in een pagina in de krant, maar de geïnteresseerden en zeer geïnteresseerden maken samen zo'n 35% van het totaal aantal respondenten.

Per middel wordt gekeken naar de behoefte op verschillende niveaus. Met welke frequentie, via welk kanaal en soorten informatie.

Huurdersblad

50% van de respondenten geeft aan het huurdersblad CasaDivers van Casade te kennen. 25% kent Nieuws van Slagenland Wonen of Vie! Magazine van Vieya. De overige 25% zegt geen huurdersblad te kennen van zijn of haar woningcorporatie. Als er wordt gevraagd in welke mate de huurders het blad daadwerkelijk leest, geeft 55% aan het huurdersblad altijd te lezen. Hierna loopt het langzaam af van regelmatig (24%) lezen naar nooit (2%).

Hieronder worden de percentages per huurdersblad in kaart gebracht. Dit is op basis van de respondenten die 'altijd' hebben geantwoord op de vraag: 'In welke mate las u het huurdersblad?'

CasaDivers	57%
Nieuws van Slagenland Wonen	55%
Vie! Magazine	48%

Momenteel wil Casade antwoord op de vraag of zij een nieuw huurdersblad (moeten) gaan maken. Uit figuur 5.1 op de vorige pagina blijkt dat een groot aantal respondenten graag een huurdersblad van Casade zou willen zien. Een overzicht van de percentages betreft het huurdersblad:

Zeër geïnteresseerd	23,6%
Geïnteresseerd	45,2%
Neutraal	20,3%
Niet geïnteresseerd	10,9%
	100%

Hieruit kan worden opgemaakt dat bijna 70% (zeer) geïnteresseerd is in een huurdersblad van Casade. Bijna de helft geeft aan dat zij deze *ieder kwartaal* willen ontvangen en het liefst *per post*. Maar, hoe wordt dit huurdersblad opgevuld? Met een elftal antwoorden (en mogelijkheid tot eigen inbreng) is de keuze gevallen op 'informatie uit mijn omgeving', 'planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade', 'nieuws van Casade', 'aanbod huur- en koopwoningen' en 'informatie over huren'.

Nieuwsbrief

Voordat de resultaten worden gegeven, komt er eerst een overzicht met de percentages betreft de interesse in een (e-mail) nieuwsbrief:

Zeër geïnteresseerd	20,6%
Geïnteresseerd	48,2%
Neutraal	19,4%
Niet geïnteresseerd	11,8%
	100%

De interesse voor een (e-mail) nieuwsbrief ligt ongeveer op hetzelfde niveau als het huurdersblad. Bijna 70% geeft aan (zeer) geïnteresseerd te zijn in een (digitale) nieuwsbrief. Uit resultaten blijkt dat als de huurders een nieuwsbrief willen ontvangen dat het liefste *ieder kwartaal* willen ontvangen (53%) gevolgd door *maandelijks* (30%). Op een klein verschil na, geeft de grootste groep aan deze *per e-mail* te willen ontvangen. De onderwerpen die zij graag terug willen zien in deze nieuwsbrief zijn voornamelijk 'planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade', 'informatie uit mijn omgeving' en 'nieuws van Casade'.

Pagina in lokale krant

Buiten de zeer geïnteresseerden, is er geen sterke voorkeur voor een advertentiepagina. Meer dan 60% staat neutraal of negatief tegenover een pagina in de krant. Dit blijkt uit de grafiek en de volgende percentages:

Zeer geïnteresseerd	9,3%
Geïnteresseerd	26,4%
Neutraal	31%
Niet geïnteresseerd	<u>33,3%</u>
	100%

De onderwerpen die de huurders graag terug zouden willen zien in een eventuele advertentiepagina zijn 'informatie uit mijn omgeving', 'planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade', 'aanbod huur- en koopwoningen'. Een aantal geeft bij de mogelijkheid 'anders, namelijk...' aan dat zij geen krant lezen, en het dus niet nodig vinden dat Casade hier geld aan besteed.

Website

Een middel dat momenteel al wordt ingezet is de website. Sinds 1 oktober is de nieuwe website online. Allereerst de percentages betreft de interesse in de website:

Zeer geïnteresseerd	19%
Geïnteresseerd	<u>46%</u>
Neutraal	24,5%
niet geïnteresseerd	<u>10,5%</u>
	100%

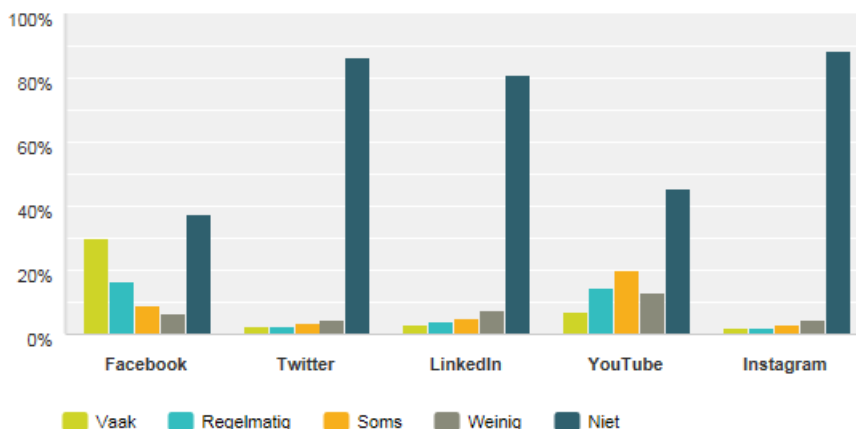
De grootste groep (65%) geeft aan (zeer) geïnteresseerd te zijn in de website. De meerderheid van de respondenten (73%) maakt wel eens gebruik van de website van Casade. De groep beoordeelt de website met een 7 (37%), gevolgd door een 8 (33%). Bij de toelichting van het cijfer geeft men aan dat zij over het algemeen de website prettig in gebruik vinden. Daarnaast wordt de overzichtelijkheid als prettig ervaren. Een (lichte) irritatie is de laadsnelheid van de website. Deze is niet overal optimaal. De onderwerpen die zij relevant vinden voor de website zijn 'informatie over het zoeken van een woning', 'informatie over het huren van een woning' en 'aanbod huur- en koopwoningen'.

Dan blijft er nog een gedeelte over dat (nog) geen gebruikgemaakt van de website. Als wordt gevraagd wat de reden daarvan is, lopen de meningen uiteen van 'ik heb geen computer' naar 'ik wist niet dat ze een website hadden' tot 'ik heb de informatie op de website niet nodig'.

Social media

De laatste vragen op het gebied van de middelen betreffen de sociale media. Allereerst wordt gevraagd naar de mate waarin zij social media gebruiken (figuur 5.2). De voorgelegde social media zijn Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube en Instagram. In de grafiek hieronder is te zien dat er vrij weinig gebruik wordt gemaakt van social media.

Facebook is het enige medium wat vaak tot regelmatig wordt gebruikt. Samenvattend heeft zo'n 60% Facebook en gebruikt daarvan 45% het vaak tot regelmatig.



Figuur 5.2 Gebruik van social media onder de respondenten

Maar liefst 90% geeft aan Casade niet te volgen op social media. De voornaamste redenen die zijn gegeven zijn: 'ik wist niet dat ze op social media zaten', 'ik heb geen computer' of 'ik vind dat Casade niet past in mijn social media'. Maar als de huurders mogen beslissen over welke onderwerpen zij graag op social media terug willen zien, gaat de voorkeur uit naar 'informatie uit mijn omgeving', 'planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade' en 'nieuws van Casade'. Zo'n 70% geeft aan geen behoefte te hebben aan andere social media van Casade. Tot slot werd gevraagd of de huurders behoefte hebben aan een vorm van interactie via social media. De meerderheid (62%) gaf aan dat zij dit niet nodig vinden. Als er iets is, bellen of mailen zij liever.

Er is ook een analyse gemaakt gespecificeerd op de leeftijdsgroepen. Hierbij is gekeken of er sterke afwijkingen zitten tussen bepaalde leeftijdsgroepen en de wens/behoefte van bepaalde communicatiemiddelen. Deze analyse is terug te vinden in bijlage 13 (p.39) van het bijlagenboek.

MDC – Concurrenten

Onder het laatste onderdeel van het MDC-model vallen de concurrenten. Hierbij worden vijftien woningcorporaties geanalyseerd op diverse factoren. In dit hoofdstuk worden de meest opvallende resultaten weergegeven. Onder het externe onderzoek, toegespitst op de concurrenten (collega-corporaties), vallen de volgende deelvragen:

- Wie zijn de onderzochte collega-corporaties?
- Welke boodschap dragen zij uit?
- Hoe communiceren zij naar hun huurders?

6.1 Wie zijn de onderzochte collega-corporaties?

6.1.1 Geselecteerde woningcorporaties

Bij de onderzochte collega-corporaties is er een selectie gemaakt uit vijftien woningcorporaties: 'thuis (Eindhoven), Zayaz ('s-Hertogenbosch), Thuisvester (Oosterhout), Area Wonen (Uden), Tiwos (Tilburg), Talis (Nijmegen), Weller (Heerlen), Bo-Ex (Utrecht), Centrada (Lelystad), Domesta (Emmen), Wonen Limburg (Roermond), Staedion (Den Haag), Stadgenoot (Amsterdam), Portaal (Utrecht) en Eigen Haard (Amsterdam). De volledige uitwerking van de woningcorporaties (geanalyseerd op werkgebied, aantal verhuureenheden, organisatieomschrijving, missie, visie en kernwaarden) is terug te vinden in bijlage 14 (p.42) van het bijlagenboek.

6.1.2 Argumentatie

De reden waarom voor de woningcorporaties in Noord-Brabant is gekozen, is omdat zij het dichtst bij 'concurrenten' komen, omdat het werkgebied grenst aan dat van Casade. Daarbij is ook gekeken naar de woningcorporaties waarvan het aantal verhuureenheden vergelijkbaar is met die van Casade. Gezien het aantal verhuureenheden hebben zij waarschijnlijk een vergelijkbaar budget voor de inzet van externe communicatiemiddelen. De reden waarom is gekozen voor corporaties buiten Noord-Brabant van hetzelfde aantal, is dat Casade ook kan leren van de middeleninzet van anderen. De grote woningcorporaties zijn mogelijk verder en professioneler op het gebied van externe communicatiemiddelen (en interactie met de huurder). Casade kan hier ook lering uit trekken of gebruiken als voorbeeld.

6.2 Welke boodschap dragen zij uit?

6.2.1 Opvallend!

Er is gekeken naar de missie, visie en kernwaarden per corporatie. Wat opvalt, is dat woningcorporaties over het algemeen wel een missie kunnen omschrijven (die veelal de kerntaak van de woningcorporatie omschrijft), maar dat een visie vaak ontbreekt. Als er een visie is gevormd, is dit vaak een doorvertaling van de missie. Velen blijven oppervlakkig: 'we willen bereiken dat mensen het liefst wonen in een huis van 'naam woningcorporatie''. Daarbij hebben de middelgrote woningcorporaties in de meeste gevallen wel kernwaarden geformuleerd die terug zijn te vinden op de website. De grote woningcorporaties (met verhuureenheden boven de 35.000) hebben geen kernwaarden op de website vermeld.

6.2.2 Vaak voorkomend

Woningcorporaties hebben overwegend dezelfde kerntaak, namelijk betaalbaar wonen voor mensen met een smalle beurs. De geanalyseerde corporaties zijn niet erg verschillend in de omschrijving van hun organisatie. Veel voorkomende woorden zijn 'betaalbare woningen', 'thuis voelen', 'goed wonen', 'prettige en veilige leefomgeving', 'wijken en buurten' en 'samen' of 'samenwerken'.

6.3 Hoe communiceren zij naar hun huurders?

6.3.1 Diversiteit aan communicatiemiddelen

De externe communicatiemiddelen die standaard worden gebruikt zijn de website en folders (die ook online te vinden zijn). Het grootste deel van de geanalyseerde woningcorporaties heeft ook een huurdersblad die zij (gemiddeld drie keer per jaar) versturen naar alle huurders. De onderwerpen die in deze huurdersbladen aan bod komen, komen vaak met elkaar overeen. Denk hierbij aan een voorwoord van de directeur-bestuurder, kort nieuws binnen de woningcorporatie, artikel over een huurder en samenwerkingen met relaties of partners.

Inrichting websites

Over het algemeen zijn alle websites (in eigen huisstijl) met dezelfde onderwerpen ingericht. Denk hierbij aan 'ik wil huren', 'ik wil kopen', 'ik ben huurder', 'wijken' en 'over 'naam woningcorporatie''. Casade is hier niet anders in. Ook zij hebben dezelfde onderwerpen overzichtelijk op de website geplaatst.

Folders/brochures

Woningcorporaties hebben één lijn in de onderwerpen van folders. De grote woningcorporaties hebben een aantal onderwerpen uitgediept. Zo hebben middelgrote woningcorporaties een folder over 'woning aanpassen'. Een grote woningcorporatie heeft dit als overkoepelend geheel voor de folders 'voor ouderen en huurders met een beperking', 'zelf verbouwen: toestemming vragen', 'zelf verbouwen: veel voorkomende aanpassingen' en 'keuken vervangen of uitbreiden'.

Verschuiving naar online

Er moet steeds beter op de centen gelet worden, daarom staat efficiency hoog in het vaandel bij de meeste woningcorporaties. Via de website is tegenwoordig alle informatie te vinden en alle (geanalyseerde) woningcorporaties hebben een online 'klantenportaal', waar de huurders zelf 24/7 hun gegevens kunnen bekijken en wijzigen. Daarbij is het voordeel dat online dienstverlening kostenbesparend is (en dus efficiency naleeft), maar het zorgt ook voor minder persoonlijk contact.

6.3.2 Diversiteit in social media

Uit het rapport 'Uitkomsten Woningcorporatie Web Monitor 2013, Professionalisering online communicatie stap vooruit' van Between-Us, komt naar voren dat Twitter het online sociale medium is dat het meest effectief door woningcorporaties wordt ingezet. Veel woningcorporaties hebben een Facebook-pagina, maar slechts de helft zet dit middel echt actief in. Een groot deel van de woningcorporaties heeft LinkedIn, maar slechts enkele gebruiken dit medium om naar collega's of andere relaties te communiceren. De meest voorkomende social media die ingezet wordt door de geanalyseerde woningcorporaties zijn Facebook, Twitter en LinkedIn. Een enkeling maakt geen gebruik van social media. Daarnaast maakt de grote woningcorporatie Eigen Haard gebruik van een aantal Facebook-pagina's, namelijk 'Kopen bij...', 'Huren bij...' en 'Ondernemen bij...' om hun diversiteit te filteren.

6.3.3 Mate van interactie

Uit de benchmark is gebleken dat er op Twitter vaak nog meer interactie plaatsvindt dan op Facebook. Het probleem zit in het interactief zijn. Dit ontbreekt (bijna) altijd. In veel gevallen wordt Facebook ingezet als zendmiddel, waar het niet voor bedoeld is. Op Twitter wordt regelmatig ingespeeld op wat de volgers te zeggen hebben. Het interactieniveau kan dus vele malen hoger komen te liggen, als je als woningcorporatie maar vraagt naar meningen in plaats van alleen informatie te zenden. Ook negatieve reacties worden vaak genegeerd. Op Facebook heb je de mogelijkheid om de pagina sterren (als beoordeling) te geven. Op een reactie van een huurder of woningzoekende zoals 'Woningcorporatie X komt nooit zijn afspraken na', wordt vervolgens niet gereageerd. Facebook wordt ten slotte, misschien onterecht, vaak gezien als klachtenplatform. Dit zorgt uiteindelijk weer voor een negatief beeld van de woningcorporatie.

Meso- en macro-omgeving

Het laatste hoofdstuk van het hoofdonderzoek is gericht op de meso- en macro-omgeving. Bij de meso-omgeving wordt gekeken naar de directe stakeholders die invloed kunnen uitoefenen op Casade. Daarnaast wordt bij aan de hand van de DESTEP-analyse een beeld van de macro-omgeving geschetst. Dit zijn trends en ontwikkelingen die van toepassing zijn op de gehele corporatiesector. Tot slot wordt in kaart gebracht in welke mate er concurrentie is binnen de corporatiesector. Onder dit externe onderzoek vallen de volgende deelvragen:

- Hoe ziet de meso-omgeving van een woningcorporatie eruit?
- Welke macro-factoren spelen een rol in corporatieland?
- In welke mate is er sprake van concurrentie?

7.1 Hoe communiceren zij naar hun huurders?

In de meso-omgevingsanalyse worden de partijen in kaart gebracht die directe invloed hebben op Casade, maar ook waar Casade invloed op kan uitoefenen. Dit worden ook wel stakeholders genoemd. Een stakeholder wordt gedefinieerd in lijn met Freeman (1984): Elke persoon, groep en organisatie die invloed kan uitoefenen op of beïnvloed wordt door het realiseren van de ondernemingsdoelen.

7.1.1 Afnemers

De afnemers van Casade worden onderverdeeld in groepen huurders, kopers, woningzoekenden en bijzondere doelgroepen. De huurders zijn de personen die momenteel in een Casade huurwoning wonen. De kopers zijn personen die via Casade een woning hebben gekocht. Woningzoekenden staan momenteel op de wachtlijst voor woningen: zowel koop als huur of zoekende in de omgeving waarin Casade actief is. De bijzondere doelgroepen hebben een speciale of aangepaste woning nodig, waarin deze personen, ondanks hun beperking e.d., fijn kunnen leven. De afnemers waar Casade zich in dit onderzoek op richt zijn de huidige huurders.

7.1.2 Leveranciers

Veruit de belangrijkste groep leveranciers van Casade zijn de bouwbedrijven. Deze partners zorgen onder andere voor nieuwbouw en onderhoud van woningen, het renoveren en het energiezuiniger maken van woningen. Een woning is een product dat erg lang meegaat en daarom moet erin geïnvesteerd worden. Daarnaast zijn er per project tal van leveranciers. Er komen allerlei groepen bij kijken. Denk hierbij aan architecten, leveranciers van bakstenen tot het stucwerk en de elektriciteit. Bij zowel het bouwen als renoveren van woningen zijn veel leveranciers van cruciaal belang. Denk hierbij ook aan algemene onderdelen zoals ramen en deuren.

7.1.3 Concurrenten (collega-corporaties)

Woningcorporaties werken niet met het begrip concurrenten, maar collega-corporaties. Collega-corporaties die gezien zouden kunnen worden als concurrenten zijn de wat grotere corporaties in de dorpen en steden die dicht bij Waalwijk liggen. Dit zijn onder andere Thuisvester (Oosterhout, Raamdonksveer en Sprundel), Woonveste (Heusden, Haaren en Den Bosch) en TBV Wonen (Tilburg).

7.1.4 Vermogensverschaffers

Casade is een sociaal maatschappelijke organisatie, wat inhoudt dat zij niet naar winst streeft. Het vermogen bestaat uit het vastgoed dat Casade momenteel bezit. Bij nieuwbouwprojecten moeten er leningen afgesloten worden. Een woningcorporatie kan in aanmerking komen voor subsidies, maar moet wel aan bepaalde criteria voldoen. Zo moet een corporatie maatschappelijk verantwoord ondernemen en ook de duurzaamheid meenemen in haar projecten. Wel kan een woningcorporatie staatssteun krijgen. Volgens de voorwaarden van de Europese Commissie is staatssteun onder meer toegestaan voor de bouw en verhuur van woningen met een maximale huur van €710,68. Dit is namelijk de huurtoeslaggrens (2015). Nederland moet van de Europese Commissie (EC) de

activiteiten benoemen die corporaties met staatssteun mogen uitvoeren. Dit om oneerlijke concurrentie op de woningmarkt tegen te gaan. Als staatssteun aan woningcorporaties beschouwt de EC onder meer (*Rijksoverheid, 2015*):

- De (wettelijke regeling van) saneringssteun en projectsteun van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV);
- De achtervangpositie van de overheid bij de borging van leningen aan corporaties door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW);
- Mogelijk lagere grondkosten bij aankoop van grond van een gemeente.

7.1.5 Medewerkers

De medewerkers vormen de kern van de organisatie Casade. Zij hebben als gemeenschappelijk doel de kerntaak: betaalbaar wonen voor personen met bescheiden inkomen. Onder de directeur-bestuurder en de managers zijn de medewerkers onder zes verschillende afdelingen ingedeeld.

7.1.6 Belangenbehartigingsorganisaties

De grootste en belangrijkste belangenbehartigingsorganisatie voor Casade is Aedes. Aedes is de vereniging van woningcorporaties waar zo'n 95% van alle corporaties in Nederland bij zijn aangesloten. Aedes maakt zich sterk voor goede omstandigheden waarin corporaties hun werk doen. Ook hebben zij een Aedes-code waarin richtlijnen staan beschreven aan welke doelstellingen, ambities en regels de corporatie zich moet houden.

Daarnaast zetten huurdersorganisaties zich in voor de belangen van de huurder. Momenteel zijn er diverse huurdersorganisaties die zich in het gebied van Casade bevinden. Op beleidsniveau voert Casade overleg met de Huurders Belangenvereniging Samen Sterk, de Bewoners Belangenvereniging Dongen en omstreken en de Stichting Huurdersbelangen WLS, waarin de lokale huurdersbelangenorganisaties in Waalwijk en Loon op Zand zijn verenigd (*Lokale huurdersorganisaties, z.j.*).

Het beheer in specifieke complexen is onderwerp van overleg tussen Casade en de bewonerscommissies. De basis daarvoor zijn veelal de wijkwerkplannen van Casade waarin activiteiten op het terrein van onderhoud en wijk- en buurtbeheer zijn uitgezet. Deze plannen worden in overleg met de bewoners vastgesteld (*Bewonersbelangen, z.j.*).

7.1.7 Overheidsinstellingen

De politiek in Den Haag is een belangrijke stakeholder. Zij maken uiteindelijk de wetten en regels die Casade moet naleven. Daarnaast, maar zeker niet minder belangrijk, zijn de gemeenten waarmee Casade samenwerkt. Dit zijn de gemeente Dongen, gemeente Waalwijk en gemeente Loon op Zand. Deze partijen trekken intensief samen op in bijvoorbeeld prestatieafspraken.

7.1.8 Media

Casade staat regelmatig in het landelijke of regionale nieuws. In oktober 2014 is Eén Vandaag langsgekomen voor een interview met directeur-bestuurder Roel van Gorp over de parlementaire enquête. Een dag daarna stond Omroep Brabant op de stoep. Daarnaast heeft Casade contacten met het Brabants Dagblad (meerdere edities), BN de Stem en lokale kranten van de gemeenten in het werkgebied van Casade.

7.2 Welke macro-factoren spelen een rol in corporatieland?

Met behulp van de DESTEP-analyse wordt de macro-omgeving in kaart gebracht. Deze analyse geeft inzicht in de factoren die invloed uitoefenen op de markt waar Casade in werkt. Alle factoren toegespitst op het overkoepelende begrip: woningcorporaties. De volledige uitwerking van de DESTEP-analyse is terug te vinden in bijlage 15 (p.47) van het bijlagenboek.

7.2.1 Demografische factoren

Krimp en bevolkingsgroei

De gevolgen van een krimpgebied, vanuit het oogpunt van een woningcorporatie bekeken, zijn onder

andere dalende huizenprijzen door leegstaande woningen, minder nieuwbouw, minder vraag naar huurwoningen en minder zorgvoorzieningen. In extreme gevallen komen er minder sportfaciliteiten, minder bezoekers voor theater, bioscoop of concerten, minder reizigers in de bus of trein, waardoor openbaar vervoer verbindingen minder winstgevend worden.

Vergrijzing

Een toename van de 65-plussers binnen nu en 25 jaar heeft als gevolg dat het aanbod van de sociale huurwoningen voor deze groep moet groeien. De vraag naar seniorenwoningen gaat van 2,8 miljoen op dit moment naar 4,7 miljoen in 2040 (*Wie zijn de bewoners van een corporatiewoning?*, 2014).

7.2.2 Economische factoren

Financiële positie corporaties

De slechte financiële situatie zorgt onder andere voor faillissementen, ontslagen, fusies en reorganisaties. Alles moet efficiënter. Het geld van de woningcorporaties die 'gezond' zijn, gaat vanwege het solidariteitsstelsel naar de corporaties waar het misgaat.

Laagconjunctuur

Volgens de anticyclische theorie van Keynes kan de overheid een laagconjunctuur tegengaan door belastingen te verlagen en meer te investeren in grote projecten, dus ook voor woningcorporaties.

7.2.3 Sociaal-maatschappelijke factoren

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Omdat een woningcorporatie een maatschappelijk belang dient, wordt er ook verlangd dat zij iets moeten doen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het moet een bijdrage leveren aan de samenleving. Daarnaast moeten woningcorporaties constant verantwoording afleggen voor wat zij doen. Door het negatieve imago van de sector, moet er continu transparant gecommuniceerd worden. Het automatische vertrouwen is er niet meer.

7.2.4 Technologische factoren

Cloud-Computing

Ook dit onderdeel is relevant voor woningcorporaties. Vooral voor de corporaties die werkzaam zijn in verschillende gebieden is het prettig werken. De 'cloud' zorgt ervoor dat medewerkers op iedere computer met hun eigen software en bestanden kunnen werken. Flexwerken kan hier een positief gevolg van zijn.

Social media

Het is een trend om social media in te zetten voor een laagdrempelig klantencontact. Het geeft klanten de mogelijkheid om een recensie te schrijven, te reageren op berichten en direct een vraag te stellen (die de 'followers' dan ook kunnen lezen).

7.2.5 Ecologische factoren

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een trend én ontwikkeling waar (bijna) de hele wereld zich mee bezighoudt. Woningcorporaties ook. Het verduurzamen van woningen is momenteel iets wat van iedere woningcorporatie verlangd wordt. Dit verlaagt niet alleen de CO² uitstoot, maar de levensduur van woningen wordt daarmee ook verlengd. Dit is ook kostenbesparend.

7.2.6 Politiek-juridische factoren

Verhuurderheffing

Sinds de totstandkoming van het regeer- en woonakkoord, moeten woningcorporaties flink gaan bezuinigen. De verhuurderheffing die de woningcorporaties zullen moeten afdragen zal langzaam oplopen. Het bedroeg in 2013 € 50 miljoen en loopt op tot € 1.7 miljard in 2017. De heffing kan volgens het kabinet in de komende jaren grotendeels worden betaald uit de opbrengst van de huurverhoging. Corporaties kunnen ook zelf een bijdrage leveren door verkoop van woningen en efficiënter werken. (*Woonakkoord Rijksoverheid*, 2013)

Besluit Beheer Sociale Huursector

De werkzaamheden van woningcorporaties moet op het gebied van de volkshuisvesting liggen en daarbij horen zes prestatievelden waar het BBSH op let. (*Besluit Beheer Sociale-huursector, 2013*):

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

Parlementaire enquêtecommissie

Wegens meerdere (financiële) incidenten bij woningcorporaties (van onder andere Vestia en Rochdale) is er een parlementaire enquête voor woningcorporaties gehouden. Het doel van het onderzoek was om tot een beoordeling te komen van het stelsel om zo bij te dragen aan ontwikkeling van een toekomstig beleid (*Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties, 2014*).

7.3 In welke mate is er sprake van concurrentie?

Om te kijken in welke mate er sprake is van concurrentie, wordt er gebruikgemaakt van het vijfkrachtenveld van M. Porter. Het vijfkrachtenmodel geeft inzicht in het krachtenveld waarbinnen een onderneming opereert en de beïnvloedingsmogelijkheden waar de onderneming over beschikt.

7.3.1 Externe concurrentie

Leveranciers

De groep leveranciers heeft niet veel kracht als het aankomt op het onderhandelen met een corporatie. Een woningcorporatie is een aantrekkelijke opdrachtgever voor leveranciers. Zij bieden namelijk langdurige opdrachten (gehele nieuwbouw of structureel onderhoud), waardoor veel leveranciers zich aanbieden. Hierdoor wordt de macht van de corporaties wel groot.

Afnemers

De afnemers binnen dit model zijn de huurders/woningzoekenden. Zij hebben over het algemeen weinig keuze als het gaat om woningcorporaties. Steden (met een lage urbanisatiegraad) of dorpen hebben vaak maar één woningcorporatie. Om de huurders een stukje macht te geven, bestaat de Overlegwet. Huurdersorganisaties en bewonerscommissies hebben recht op informatie van de verhuurder. Bijvoorbeeld over zijn plannen voor de komende jaren. Ook moet de verhuurder minimaal 1 keer per jaar overleg met hen voeren. Dit staat in de Wet op het Overleg Huurders Verhuurder (WOHV). Deze wet wordt ook wel de Overlegwet genoemd. Een huurdersorganisatie is een vereniging of stichting die de belangen van huurders behartigt. Het bestuur wordt door en uit de huurders gekozen. Als de huurdersorganisatie een vereniging is, kunnen huurders lid worden van die huurdersorganisatie. Een bewonerscommissie bestaat uit bewoners van huurwoningen in een wooncomplex (minimaal 25 woningen). Een bewonerscommissie is geen vereniging of stichting. (*Overleg huurders en verhuurders, Rijksoverheid, z.j.*)

7.3.2 Potentiële concurrentie

Toetreders (binnendringers)

De dreiging van nieuwe toetreders is klein. Deze dreiging is alleen groot in een (grotere) stad waar meerdere woningcorporaties actief zijn. In (kleine) dorpen is vaak één woningcorporatie en daarbij één aanspreekpunt als het aankomt op sociale huurwoningen.

Substituten

Deze zijn niet direct van toepassing op de corporatiebranche.

7.3.3 Concurrentie intensiviteit

Woningcorporaties zijn sociaal maatschappelijke organisaties en zien elkaar niet als concurrenten. In steden waar meerdere woningcorporaties zitten, kan er gesproken worden van enige concurrentie. Over het algemeen beschouwen woningcorporaties elkaar als samenwerkingspartners. Zij leren van elkaar en helpen waar nodig. Er is dus geen sterke concurrentie intensiviteit.



H8: SWOT-analyse
H9: Confrontatiematrix
H10: Inzichten
H11: Advies op intern gebied
H12: Advies op extern gebied

Conclusies & advies

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse (zie figuur 8.1) wordt ook wel een situatieanalyse genoemd. Ze valt uiteen in twee delen, namelijk de situatie van de interne en van de externe analyse. Op het interne gedeelte heeft het bedrijf zelf een grote invloed. De sterktes en zwaktes brengen dit in beeld. In het externe gedeelte van de analyse worden de kansen en bedreigingen in kaart gebracht. Hierin worden kansen en bedreigingen in de omgeving gesignaleerd waar het bedrijf zelf geen enkele invloed op heeft. Hierbij wordt wel uitgegaan van de gehele bedrijfstak, dus dat gaat de gehele sector aan. Hoe deze sterktes en zwaktes worden geconfronteerd met de kansen en bedreigingen, wordt uitgelegd in hoofdstuk 9.



Figuur 8.1 Onderdelen van een SWOT-analyse

Invulling SWOT-analyse

Vanuit het hoofdonderzoek worden de vier grootheden in kaart gebracht. De toelichting per sterkte, zwakte, kans en bedreiging zijn terug te vinden in bijlage 16 (p.51) van het bijlagenboek.

SWOT-analyse	
Sterktes	Zwaktes
- Casade draagt een duidelijke missie en kernwaarden uit - Transparant communiceren staat hoog in het vaandel - Casade voert dialoog en geeft met huurders en andere stakeholders invloed - Visie 'thuis in de wijk' voor het bevorderen van de leefbaarheid - Klanttevredenheid van 7,2 (uit onderzoek enquête huurderscommunicatie)	- Overgangsfase fusie - Ondernemingsplan is nog niet afgerond - Missen van betrokkenheid - Veranderingen zijn obstakel voor woonadviseurs en KlantContactCentrum - Huidige middeleninzet
Kansen	Bedreigingen
- Dialoog aangaan (interactief i.p.v. actief) - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen - Opkomst online dienstverlening - Duurzame projecten - Geen directe concurrenten (leren van elkaar) - Transparantie van bedrijven/uitgaven	- Doelgroep huurders is pluriform - Vergrijzing - Financiële positie van woningcorporaties - Verschuiving naar online dienstverlening - Slechte reputatie sector

Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is een aanvulling op de SWOT-analyse. De aspecten van de organisatie Casade (micro) worden tegenover de aspecten van de externe omgeving (meso en macro) gesteld. Hierbij wordt gekeken naar welke sterktes van Casade en kansen op macroniveau van elkaar kunnen gebruikmaken. Daarnaast wordt gekeken hoe de zwaktes versterkt kunnen worden om in te kunnen spelen op bedreigingen. De belangrijkste 'confrontaties' worden vertaald in vragen die een aanzet geven voor de inzichten en het advies.

9.1 Invulling confrontatiematrix

In de confrontatiematrix (zie matrix 9.1) staan de vier belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die het meest betrekking hebben op dit onderzoek. Hierbij wordt aangegeven welke sterktes gecombineerd kunnen worden met kansen en bedreigingen én welke zwaktes gecombineerd kunnen worden met kansen en bedreigingen. Daarna wordt de confrontatiematrix ingevuld met de meest kansrijke en meest bedreigende factoren en daar wordt een vraag aan verbonden: hoe kan een sterkte of zwakte bijdragen aan/inspelen op een kans of bedreiging.

Confrontatiematrix			Kansen				Bedreigingen			
	++	Zeer gunstig	K1: Dialoog aangaan (interactief)	K2: Opkomst online dienstverlening	K3: Geen directe concurrentie	K4: Transparant communiceren	B1: Pluriforme doelgroep	B2: Vergrijzing	B3: Financiële positie woningcorporaties	B4: Slechte reputatie sector
	+	Gunstig								
	0	Niet van invloed								
	-	Ongunstig								
	--	Zeer ongunstig								
Sterktes	S1: Duidelijke missie en kernwaarden	0	0	+	+	0	0	0	0	
	S2: Transparantie hoog in het vaandel	++	0	+	++	0	0	+	++	
	S3: Casade voert dialoog met huurder/stakeholders	++	0	0	+	0	+	0	+	
	S4: Visie 'thuis in de wijk'	+	0	0	0	0	0	0	0	
Zwaktes	Z1: Onvolledig ondernemingsplan	-	0	0	--	0	0	-	-	
	Z2: Missen van betrokkenheid	+	0	0	--	0	0	0	-	
	Z3: Veranderingen obstakel voor KCC/woonadviseurs	-	+	0	-	--	0	0	0	
	Z4: Huidige middeleninzet	0	0	0	0	--	--	--	0	

Matrix 9.1 Confrontatiematrix op basis van SWOT-analyse

9.2 Meest gunstige en meest ongunstige confrontaties

In onderstaande confrontatiematrix (matrix 9.2) zijn de combinaties die van belang zijn in dit onderzoek in het schema gezet. Vervolgens worden hieraan vragen verbonden die tot strategische opties leiden binnen het kader van dit onderzoek.

Confrontatiematrix		Kansen				Bedreigingen			
		K1: Dialoog aangaan (interactief)	K2: Opkomst online dienstverlening	K3: Geen directe concurrentie	K4: Transparant communiceren	B1: Pluriforme doelgroep	B2: Vergrijzing	B3: Financiële positie woningcorporaties	B4: Slechte reputatie sector
Sterktes	S1: Duidelijke missie en kernwaarden	S2, K1 S2, K4 S3, K1				S2, B4			
	S2: Transparantie hoog in het vaandel								
	S3: Casade voert dialoog met huurder/stakeholders								
	S4: Visie 'thuis in de wijk'								
Zwaktes	Z1: Onvolledig ondernemingsplan	Z1, K4 Z2, K4				Z3, B1 Z4, B1 Z4, B2 Z4, B3			
	Z2: Missen van betrokkenheid								
	Z3: Veranderingen obstakel voor KCC/woonadviseurs								
	Z4: Huidige middeleninzet								

Matrix 9.2 Confrontatiematrix met combinaties

9.3 Oplossingen en aandachtspunten van confrontaties

- Hoe kan het transparant communiceren (S2) bijdragen aan het aangaan van de dialoog (K1)?**
 De consument heeft steeds meer macht om eigen verhalen en ervaringen te verspreiden. Ook willen zij gehoord worden. Zendcommunicatie alleen is geen optie meer. Er wordt een dialoog aangegaan met de huurder. Een optie hiervoor kan zijn om social media te gebruiken voor de huurders die een mening willen geven of vraag willen stellen. Dit is een kans voor Casade om te laten zien dat zij transparant communiceren. Ook op platformen die voor iedereen toegankelijk zijn.
- Hoe kan van het transparant communiceren (S2) gebruik worden gemaakt om de slechte reputatie van de sector (B4) af te weren?**
 Het transparant communiceren over het beleid of financiële zaken kan ervoor zorgen dat de reputatie van de gehele sector (en Casade) bergopwaarts gaat. Wat van belang is voor Casade is vanuit zichzelf transparant te blijven communiceren, ook als projecten vertraging oplopen of bepaalde kosten hoger zijn dan verwacht. Als Casade daar niet eerlijk over is, zal dit argwaan opwekken bij de media.
- Hoe kan een onvolledig ondernemingsplan van Casade (Z1) worden versterkt om in te spelen op het transparant communiceren binnen de sector (K4)?**
 Een onvolledig ondernemingsplan kan ervoor zorgen dat er nog geen sterk draagvlak is binnen de organisatie. Belangrijk hierbij is als er gevraagd wordt naar een ondernemingsplan of concept daarvan, deze ook voor te leggen met als kanttekening dat deze nog niet volledig is. Casade kan hierbij aangeven nog intensief bezig te zijn met o.a. het meenemen van standpunten van de

huurders, stakeholders en de medewerkers.

- **Hoe kan Casade de veranderingen voor het KCC/woonadviseurs (Z3) versterken om de bedreiging van de pluriforme doelgroep (B1) af te weren?**
Het KCC is een fundamenteel onderdeel binnen Casade. Uit onderzoek is gebleken dat een aantal medewerkers de hoeveelheid nieuwe informatie nog niet hebben verwerkt. Daarbij komt dat het werkgebied, met daarbij de doelgroep, een stuk groter wordt. Instructies en cursussen verspreid over een langere termijn kunnen bijdragen aan het verwerken van de informatie en op deskundig niveau de huurder van dienst kunnen zijn.
- **Hoe kan Casade haar huidige middeleninzet (Z4) versterken om de bedreiging van de pluriforme doelgroep (B1) af te weren?**
De huidige middeleninzet van Casade is momenteel minimaal. Zij willen graag inspelen op de wensen van de huurder en daarbij is dit onderzoek nodig. Omdat Casade te maken heeft met een grote doelgroep in een breed gebied, hebben zij uiteenlopende behoeften en wensen. Daarbij is het nodig dat Casade een budget vrijmaakt voor het vervullen van deze wensen. Het is raadzaam om buiten de online middelen ook plaats te maken voor offline middelen, omdat dit onderzoek heeft uitgewezen dat een wezenlijke groep liever offline benaderd wil worden.
- **Hoe kan Casade haar huidige middeleninzet (Z4) versterken om de bedreiging van de financiële positie van woningcorporaties (B3) af te weren?**
Aangezien woningcorporaties een beperkt budget hebben voor (onder andere) communicatie, is het vaak niet mogelijk om in grote getale offline middelen in te zetten. Wel kan er een keuze vanuit de huurder worden gemaakt om offline middelen via online kanalen te ontvangen. Hiermee zal het niet alleen ten goede komen aan de relatie tussen Casade en haar huurder, maar zal het financieel waarschijnlijk haalbaar worden. Deze keuzes van de huurder kunnen reeds worden geregistreerd in een primair systeem van Casade.

Inzichten

De brug tussen de confrontatiematrix en het advies wordt gelegd door de inzichten. De inzichten zijn gebaseerd op de conclusies die weer voortgekomen zijn uit diverse onderzoeken en analyses in het kader van de onderzoeksvraag.

- Uit theorie komt naar voren dat de visie (volgens het 7s-model) zorgt voor de samenhang van alle elementen van de organisatie. Uit intern onderzoek blijkt dat de visie nog niet zodanig is gevormd dat hij naar buiten kan worden gecommuniceerd. Om die reden is het voor Casade tot de oplevering van het definitieve ondernemingsplan 2015-2018 in mindere mate mogelijk om zich sterk naar buiten te positioneren. Het gevolg hiervan kan zijn dat het draagvlak op zowel in- als extern gebied ontbreekt. Voor de medewerkers kan dit zorgen voor het ontbreken van betrokkenheid en zich verbonden voelen. Kernbegrippen die cruciaal zijn voor intern vlak, maar waar nog wel het één en ander aan gesleuteld moet worden.
- Het communicatieportaal is een systeem waar alle medewerkers toegang tot hebben. Uit onderzoek blijkt dat dit middel nog beter kan worden benut dan op dit moment gebeurt. Omdat Casade te maken heeft met een groot werkgebied en meerdere kantoren, is dit een middel om alle medewerkers in één keer te bereiken.
- Vanuit diverse invalshoeken is gebleken dat het KCC (KlantContactCentrum) de belangrijkste factor is als het gaat om het ontvangen, doorspelen of beantwoorden van vragen, opmerkingen, berichten en telefoontjes van huurders of andere stakeholders. Uit observaties en gesprekken is op te maken dat het werk onderschat wordt, waardoor de woonadviseurs af en toe moeite hebben met de hoeveelheid informatie die zij moeten verwerken. Het KCC heeft een bepaalde structuur/houvast nodig om huurders goed en snel van dienst te kunnen zijn. De nadruk ligt hier vooral op het interne takenpakket van het KCC: het doorspelen van vragen naar collega's van het backoffice.
- **Kernbegrippen op intern gebied: KlantContactCentrum, betrokkenheid, transparant communiceren.**
- Uit het onderzoek met de huurders is gebleken die goede service, duidelijke communicatie en adequate afhandelingen van klachten en vragen bijdragen aan een goede relatie met de verhuurder. Om in contact te komen met Casade, komt de huurder altijd bij het KCC of de woonadviseurs in het woonpunt terecht, terwijl uit onderzoek blijkt dat zij deze groep hen nog niet optimaal van dienst kan zijn. Dit komt onder andere door het uitgebreide takenpakket en de nog beperkte kennis van zaken. Hier bevindt zich een knelpunt dat aanzienlijk veel invloed kan hebben op de relatie tussen de huurder en Casade.
- Door het beperkte budget van Casade, probeert zij de dienstverlening zo veel mogelijk via internet te laten verlopen. Uit de DESTEP-analyse blijkt dat de verschuiving van offline naar online langzaamaan plaatsvindt. Uit onderzoek blijkt echter dat de huurder het prettiger vindt om persoonlijk contact te hebben met één van de woonadviseurs. De openingstijden van de woonpunten van Casade zijn beperkt (8.30u-12.00u en donderdagavond 17.00u-19.00u). Het knelpunt hierbij zijn de beperkte offline middelen voor een groot deel van de huurders, dat niet ten goede komt aan de relatie met Casade.
- Dialoog voeren met de doelgroep is een onderdeel waar Casade veel waarde aan hecht. Zij willen graag de mening van de huurder meenemen om dit vervolgens te verwerken in het beleid. Om een goede relatie te behouden, is het nodig dat alle meningen worden meegenomen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat de meningen uiteenlopen als het gaat om het kanaal (post of internet) dat ingezet zal worden om communicatiemiddelen te versturen. Het is daarom gepast om niet per definitie één kanaal te kiezen, maar de keuze bij de huurder neer te leggen.
- **Kernbegrippen op extern gebied: relatiemanagement, interactie, behoeften van huurder**

Advies op intern gebied

De conclusies, SWOT-analyse en confrontatiematrix leiden tot inzichten. Deze inzichten vormen de basis van het advies. Het advies is opgedeeld in twee hoofdstukken. Hoofdstuk 11 betreft het advies op intern gebied en hoofdstuk 12 betreft het advies op extern gebied, met nadruk op de huurderscommunicatie.

Allereerst is het belangrijk om te weten wat de huurder onder een goede relatie met Casade verstaat. Deze vraag is in de online enquête gesteld en besproken in een aantal persoonlijke interviews met de huurder. Dit advies wordt opgesteld vanuit de wens van de huurder.

“Wanneer u, als huurder, denkt aan een goede relatie met Casade, wat is dan het eerste wat in u opkomt? Wat vindt u belangrijk?”

Afspraken nakomen, goede communicatie, betaalbare huren, goede service, een vlotte afhandeling van klachten, geen nummertje worden, snelle hulp, behulpzaamheid, snelle reactie, klantvriendelijkheid, gehoord worden, netjes te woord worden gestaan, adequate oplossing van problemen, duidelijkheid, vertrouwen, serieus genomen worden, rekening houden met ouderen, tegemoetkoming, samenwerking, begrip, zekerheid, eerlijkheid, deskundige medewerkers.

Vanuit deze wensen van de huurder en de onderzoeksresultaten wordt een advies gevormd met antwoord op de onderzoeksvraag:

“Hoe kan zowel de interne als externe communicatie van Casade bijdragen aan een goede relatie met haar huurder?”

11.1 Investeer in het KCC, het visitekaartje van Casade

Uit dit onderzoek is gebleken dat het KlantContactCentrum en de woonadviseurs een groot takenpakket hebben. Het nieuwe Casade heeft een algemeen (gratis) klantnummer (0800 55 222 22) en een algemeen e-mailadres (info@casade.nl). Dit zorgt ervoor dat alle contacten via deze weg binnenstromen. Een huurder belt omdat hij een vraag heeft waar hij graag antwoord op wil. De huurder geeft niet voor niets aan dat hij deskundige medewerkers wil die goede service verlenen en behulpzaam zijn. Het KCC moet regelmatig huurders doorverbinden naar medewerkers binnen Casade. Hierbij is de juiste kennis nodig. Uit onderzoek blijkt dat dit nog verder versterkt kan worden. Het is aan te bevelen dat het KlantContactCentrum en de woonadviseurs op dezelfde manier handelen richting de huurder én de interne medewerker. Het KCC is een belangrijk intermediair en zorgt ervoor dat een vraag of bepaalde informatie van een huurder bij de juiste medewerker terecht komt.

11.1.1 Centrale sessie voor woonadviseurs

Een handvat kan zijn om een sessie te organiseren met alle medewerkers van het KCC inclusief de woonadviseurs van de woonpunten. Algemene informatie is hierbij cruciaal: welke medewerkers zijn actief in de diverse wijken van Casade? Wat zijn hun functies? Bij welke medewerkers kan ik terecht om de huurder zo snel mogelijk van dienst te zijn? Maar ook kunnen de medewerkers die al langer actief zijn in een KlantContactCentrum tips aanreiken. Denk hierbij aan snelle manieren van informatie opzoeken, afspraken over onderhoud of reparaties, afspraken over terugbellen, manier van communiceren bij ‘vervelende’ huurders. Ook kunnen de medewerkers onderling informatie uitwisselen over bepaalde huurders die tot de categorie ‘probleemgevallen’ behoren.

11.1.2 Richtlijnen voor de (digitale) agenda van medewerkers

In een agenda is niet altijd duidelijk waar en wanneer een bepaalde medewerker werkt. Uit observaties is gebleken dat medewerkers achter de balie in het woonpunt/in het KCC hier en daar geïrriteerd raken door de agenda's van de wijkopzichters of medewerkers van het centraal kantoor. Het is niet altijd duidelijk wanneer zij wel of niet aanwezig zijn. Een verbeterpunt hiervoor is een A4

met richtlijnen voor alle medewerkers omtrent de invulling van de agenda. Alle punten die belangrijk zijn voor de woonadviseur of het KCC moeten in één oogopslag zichtbaar zijn. Aandachtspunten zijn in tabel 11.1 weergegeven.

Vraag	Aandachtspunten
Wat?	Duidelijke omschrijving van taak/vergadering in agenda
Met wie?	Wie zitten erbij? Zijn ze beschikbaar (voor belangrijke telefoontjes)?
Hoe laat?	Ruim inplannen van tijd (eventuele uitloop)
Waar?	Binnen- of buitenshuis? Vergaderruimte of op kantoor?

Tabel 11.1 Aandachtspunten/richtlijnen invulling digitale agenda

Een overzichtelijke agenda betekent minder zoeken voor de woonadviseurs en het KCC, waardoor de huurder beter en sneller geholpen kan worden. Een onderdeel dat door de huurder als belangrijk wordt ervaren als het aankomt op een goede relatie: goede service en een snelle reactie. Deze stappen moeten onder de aandacht komen bij de medewerkers. Dit kan aan de hand van het globale implementatieplan uit tabel 11.2.

Onderdeel	Middel	Wie
Opstellen document met richtlijnen	Vergadering	• Team communicatie • KCC/woonadviseurs • Teamleider klantadvies
Communiceren document met richtlijnen voor digitale agenda (Outlook)	Communicatieportaal	Team communicatie
Controle agenda volgens richtlijnen per afdeling	E-mail/persoonlijk	Betreffende manager
Terugkoppeling van KCC en woonadviseurs	Vergadering	Woonadviseurs en teamleider klantadvies
Aanscherping waar nodig (op aanbeveling van het KCC/woonadviseurs)	Persoonlijk gesprek	Manager en betreffende medewerker

Tabel 11.2 Globaal implementatieplan richtlijnen invulling digitale agenda

11.2 Vergroten betrokkenheid onder de medewerkers

Dat een fusietraject nooit geheel vlekkeloos kan verlopen, is ondervonden. Vooral met een grote groep medewerkers. Bij een fusie komen meerdere identiteiten bij elkaar. Als Casade vanuit één identiteit communiceert, zal dit extern zichtbaar worden. Daarbij is het wel nodig dat de medewerkers van Casade zich kunnen identificeren met het bedrijf en de missie en zich betrokken voelen.

Uit het merkdokument (zie 4.5 Wie is Casade volgens de medewerkers?) is op te maken dat de ondervraagde medewerkers weten wat de missie van het bedrijf is, waarom zij doen wat zij doen en wat hen drijft. Toch blijkt uit gesprekken en observaties dat de betrokkenheid hier en daar nog ontbreekt. Onder een aantal medewerkers speelt nog steeds het gevoel van een overname in plaats van een fusie. De nasleep van een fusie zal nog een aantal maanden tot een jaar merkbaar blijven. Daar moet begrip voor zijn. De medewerkers die zich niet betrokken voelen kunnen het succes van een bedrijf belemmeren. Daarom is het aan te bevelen een aantal zaken in de nasleep voort te zetten.

- Open en eerlijk blijven communiceren vanuit directeur en het MT;
- Medewerkers blijven betrekken in veranderingen;
- Managers in gesprek laten blijven met medewerkers die meer moeite hebben met bijvoorbeeld hun plek vinden binnen de organisatie, hun functie of takenpakket;
- Medewerkers vragen om input bij projecten en veranderingen;
- Voortzetten huidige interne communicatiemiddelen (e-mail, telefoon, communicatieportaal, 'rondje bijpraten', persoonlijke gesprekken tussen medewerkers en directeur/managers).

11.2.1 Transparantie hoog in het vaandel

Om enige betrokkenheid te kunnen creëren, is het noodzakelijk dat het bestuur en MT richting de medewerkers transparant communiceert en dat blijft doen. Uit onderzoek blijkt dat transparantie een

betere werksituatie stimuleert omdat medewerkers zich betrokken voelen bij het bedrijf en meer inzicht krijgen in de werkprocessen (*Transparantie op de werkvloer – een duidelijke weg naar succes, 2013*). Transparant communiceren doet Casade momenteel intern en extern, maar om betrokkenheid te creëren moet hiervoor ook intern veel aandacht blijven. Een transparante organisatie heeft diverse communicatiestromen. Denk hierbij aan top-down communicatie (van de top naar de medewerkers) en bottom-up communicatie (vanuit de medewerkers naar de top). Deze twee stromen zijn op een transparante organisatie van toepassing.

11.2.2 Visie zorgt voor intern draagvlak

Een visie geeft een vooruitstrevend en ambitieus beeld van waar de organisatie graag naartoe wil. Volgens het 7s-model van McKinsey is de visie het linkende onderdeel is tussen de overige factoren van het model. Het is van belang dat de visie niet alleen extern wordt gecommuniceerd, maar vooral intern. Een visie geeft namelijk duidelijkheid, richting en helpt doelstellingen te formuleren en beslissingen te nemen. Daarnaast verbindt en motiveert de visie onder andere de interne krachten en het beschermt tegen kritiek (ook vanaf buiten de organisatie). Omdat het ondernemingsplan nog niet officieel afgerond is, bestaat er nog de mogelijkheid om medewerkers input te laten leveren. Dit is in de periode van dit onderzoek al in ruime mate gebeurd.

11.2.3 Het communicatieportaal als sociaal intern platform

Hét middel waar alle medewerkers toegang tot hebben is het 'communicatieportaal'. Dit is een sterk middel waar veel mogelijkheden mee zijn, maar nog beter benut kan worden. Een reden hiervan zijn o.a. het wennen aan de nieuwe systemen en werkwijzen voor (een deel van) de medewerkers. Om het communicatieportaal als hét sociale interne platform te maken, geeft dat de mogelijkheid om transparant te communiceren (voor iedereen toegankelijk) en de betrokkenheid te vergroten. Bij een nieuw beleid of een verandering kan via dit middel een 'online dialoog/discussie' worden gestart. Met een inleiding van de directeur of het MT en de vraag naar de medewerkers, ontstaat er een conversatie waarbij medewerkers hun mening kunnen geven of mee kunnen beslissen over een vraagstuk. Dit heeft meerdere voordelen. Alle medewerkers hebben toegang tot het communicatieportaal en het is mogelijk een gemakkelijke en laagdrempelige manier om te communiceren. Vanuit de bouwstenen wordt een communicatiestrategie (tabel 11.3) opgesteld.

Communicatieportaal als sociaal intern platform			
Doelgroep	Alle medewerkers van Casade		
Basisstrategie	Dialogiseren (creëren van draagvlak)		
Boodschap	Bijdragen aan interactieve beleidsvorming		
Middelen	E-mail, 'Rondje Bijpraten', communicatieportaal		
Planning	Onderwerp	Middel	Uitvoering door
Maart 2015	Algemene informatie	E-mail	Directeur/MT
Maart 2015	Algemene informatie met ruimte voor respons	Communicatieportaal	Team communicatie
April 2015	Verzamelen respons omtrent het idee van een sociaal intern platform	'Rondje Bijpraten'	Directeur/MT
Mei 2015	Eerste interactieve beleidsvorming	Communicatieportaal	Directeur/MT/team communicatie
Mei/juni 2015	Verzamelen en bundelen respons	Communicatieportaal	Team communicatie
Juni 2015	Communiceren van resultaten en vorming beleid	E-mail/communicatieportaal	Directeur/MT/team communicatie
Juni/juli 2015	Evaluatie sociaal intern platform	Vergadering	Directeur/MT/team communicatie

Tabel 11.3 Beknopte strategie voor sociaal intern platform

11.2.4 Trap van Quirke

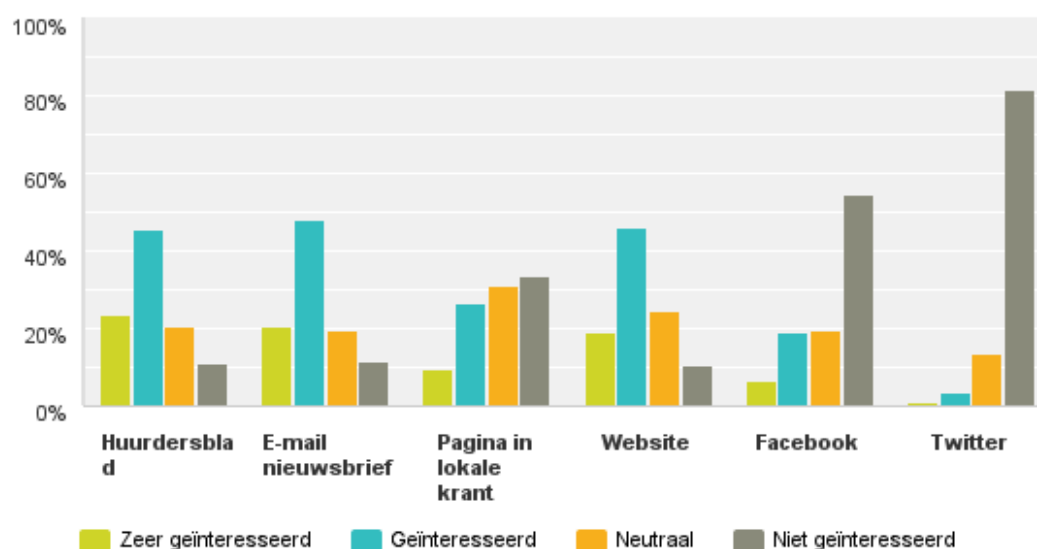
Bij interne communicatie rijst de vraag hoe deze vorm van communicatie goed kan verlopen. Als er in de toekomst nog sprake is van het aangaan van dialoog of enkel informeren, kan de Trap van Quirke (1995) als hulpmiddel dienen. De Trap van Quirke geeft middelen van interne communicatie in de mate van ambitie en interactiviteit. In bijlage 17 (p.54) van het bijlagenboek is de uitleg van de Trap van Quirke te vinden.

Advies op extern gebied

Hoofdstuk 12 betreft het advies op extern gebied, met nadruk op de huurderscommunicatie. Bij de inrichting van de huurderscommunicatie staat relatiemanagement centraal. Dit advies draagt bij aan het antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek: hoe kan de externe communicatie van Casade bijdragen aan een goede relatie met haar huurder?

12.1 De wensen en behoeften met betrekking tot de huurderscommunicatie

Dankzij de enquête is er veel waardevolle en relevante informatie verkregen die Casade nodig heeft voor het invullen van de huurderscommunicatie. De doelgroep waar dit advies zich op richt is extern, namelijk alle huurders. Omdat de enquête grotendeels online is afgenomen, kan er niet vanuit worden gegaan dat de resultaten over de gehele populatie te generaliseren zijn. Daarentegen geeft een respons van 1 500 huurders (is ongeveer 13,5% van alle huurders) wel een duidelijk beeld van wat zij aan communicatiemiddelen willen zien. Allereerst wordt een klein overzicht gegeven (figuur 12.1) van de mate van interesse voor de volgende communicatiemiddelen (vraag 5 van de enquête).



Figuur 12.1 Mate van interesse van communicatiemiddelen van Casade (vraag 5 van de enquête)

12.1.1 De wens van een huurdersblad

De resultaten van de enquête wijst uit dat 69% van de respondenten (zeer) geïnteresseerd is in een huurdersblad. Daarbij komt dat diegenen het huurdersblad van Casade, Slagenland Wonen of Vieya kennen, 79% dit blad altijd tot regelmatig las.

Uit de cijfers blijkt dat het overgrote deel van de respondenten graag een huurdersblad van Casade ziet verschijnen. Het is aan te bevelen om een nieuw huurdersblad in het leven te roepen. Het is van belang dat de wensen van de huurder worden meegenomen. Denk hierbij aan de frequentie, het kanaal en welke informatie zij graag willen zien. Deze onderdelen worden hieronder besproken.

Frequentie, kanaal en informatiebehoefte

Onderdeel	Resultaten (vanaf meest gewenst)	Percentage
Frequentie	1. Ieder kwartaal	48,5%
	2. Twee keer per jaar	19,4%
	3. Maandelijks	15,9%
Kanaal	1. Per post	54,6%

	2. Per e-mail	29,1%
	3. Per post en per e-mail	16,3%
Informatiebehoefte	1. Planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade	80,0%
	2. Informatie uit de omgeving	70,8%
	3. Nieuws vanuit Casade	66,6%
	4. Informatie over huren	52,3%
	5. Aanbod huur- en koopwoningen	52,1%

Tabel 12.1 Frequentie, kanaal en informatiebehoefte huurdersblad

De onderwerpen waar de minste interesse naar uitgaat zijn informatie over het kopen van een woning en een medewerker aan het woord. De behoefte aan het aanbod huur- en koopwoningen komt vanuit de huurder, maar het is te adviseren om dit niet mee te nemen in een huurdersblad. Hiermee kun je namelijk nooit actueel zijn. Een huurdersblad is geen geschikt middel om dit onderdeel te communiceren. Het beste is om de huidige manier van het in de markt zetten van koopwoningen voort te zetten, namelijk via de woonpunten (offline) en de website (online). Deze kunnen dagelijks worden aangepast.

Antwoordkaart bij eerste editie

Een groot deel van de respondenten geeft aan geïnteresseerd te zijn, maar sommigen ook niet. De meesten willen het huurdersblad per post ontvangen, maar dan loopt Casade een groep mis die dit liever digitaal ontvangt. Het is daarom aan te bevelen om bij de eerste editie van het huurdersblad de huurder de kans te geven om zijn of haar voorkeur door te geven. Een antwoordkaart is hier een geschikt middel voor. Zij kunnen hier hun gegevens invullen met hun voorkeur (bijvoorbeeld per post, per e-mail of geen huurdersblad) en deze vervolgens kosteloos naar Casade sturen. Mocht de respons te laag zijn, kan er nog een herinnering worden gestuurd via de website. De voorkeur moet worden geregistreerd in het primair systeem met alle klantgegevens.

12.1.2 E-mail nieuwsbrief

Als er aandachtig wordt gekeken naar figuur 12.1 (vorige pagina), is de nieuwsbrief een communicatiemiddel waar de huurders ook geïnteresseerd in zijn. 69% geeft aan (zeer) geïnteresseerd te zijn in een (e-mail) nieuwsbrief van Casade.

Voormalig Vieya verstuurde iedere twee weken een nieuwsbrief aan de huurders/woningzoekenden die zich hierop geabonneerd hadden. Een aantal respondenten (uit Dongen) koppelt terug dat zij de nieuwsbrief van Vieya een prettig middel vonden en dit graag terug zouden willen zien.

Frequentie, kanaal en informatiebehoefte

Onderdeel	Resultaten (vanaf meest gewenst)	Percentage
Frequentie	1. Ieder kwartaal	53,3%
	2. Maandelijks	30,1%
	3. Ik heb geen behoefte aan een nieuwsbrief	8,0%
Kanaal	1. Per e-mail	44,7%
	2. Per post	38,6%
	3. Per post en per e-mail	16,7%
Informatiebehoefte	1. Planmatig onderhoud/werkzaamheden van Casade	75,2%
	2. Informatie uit de omgeving	67,3%
	3. Nieuws vanuit Casade	66,1%
	4. Informatie over huren	48,5%
	5. Aanbod huur- en koopwoningen	47,7%

Tabel 12.2 Frequentie, kanaal en informatiebehoefte e-mail nieuwsbrief

Ook bij dit communicatiemiddel worden onderwerpen als informatie over kopen en medewerker aan het woord als minst relevant ervaren voor een nieuwsbrief. Het verschil in de behoefte per post of per e-mail is niet groot. Als Casade de keuze maakt één weg te kiezen, zal zij een wezenlijk deel van de huurders niet bereiken. Een oplossing hiervoor kan zijn om onderscheid te maken en de keuze bij de

huurder neer te leggen.

Abonnee

Om de huurder een overload aan informatie te besparen, is het een optie de huurder de mogelijkheid te geven zich te abonneren op een nieuwsbrief. Zo ontvangen alleen abonnees de nieuwsbrief. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat een nieuwsbrief met een hoge frequentie eerder wordt gezien als spam met als gevolg dat een huurder zich weer uit zal schrijven.

12.1.3 Geen geld investeren in een advertentiepagina

Respondenten van de enquête (69%) geven neutraal of niet geïnteresseerd te zijn in een pagina in een lokale krant. Als argumenten geven zij dat zij geen krant lezen, niet geïnteresseerd zijn in de krant en dat zij genoeg informatie via de website terug kunnen vinden. Het is te adviseren om hier voorlopig geen geld in te steken. In de toekomst kan opnieuw gepeild worden of hier behoefte aan is.

12.1.4 Social media als secundair communicatiemiddel

De enquête heeft uitgewezen dat de grootste groep respondenten van middelbare leeftijd of ouderen zijn. Zij geven aan niet geïnteresseerd (76%) te zijn in social media. Het is aan te bevelen om de accounts die Casade heeft te behouden, maar niet primair te richten op deze groep huurders. Het is van cruciaal belang om te blijven monitoren, luisteren en reageren via deze middelen. Het aantal respondenten dat vaak of regelmatig gebruikmaakt van social media (met name Facebook, 16%) geeft aan bereid te zijn deze middelen te gebruiken als zij van Casade snel een antwoord op een vraag willen.

Facebook

Sinds enkele maanden heeft Casade een Facebookpagina met 188 likes (meting begin januari 2015). Het is te adviseren om de inzet van Facebook voort te zetten. Wanneer het aantal volgers aanzienlijk groeit, is het een optie om de berichten een label te geven. De volgers kunnen hierdoor in één oogopslag zien welke informatie het bericht bevat. Momenteel wordt dit vooral gedaan door de grote woningcorporaties. Belangrijk is om informatie die iedereen aangaat niet alleen via één van deze social media te verspreiden, maar ook via de website en niet te vergeten offline (in de woonpunten en bij belangrijke informatie via post).

Twitter

Casade heeft twee Twitter-accounts, één algemene en één voor koopwoningen. Het is aan te bevelen deze te behouden. Zo wordt onderscheid aangebracht in tweets die voor een bepaalde groep relevant zijn. Twitter is een medium dat onder de ondervraagden het minst in de smaak valt als het gaat om communicatiemiddelen vanuit Casade. Deze zijn voornamelijk interessant voor overige stakeholders zoals medewerkers, de pers, collega-corporaties et cetera. Wel is Twitter (met de nadruk op TweetDeck) een medium om overzichtelijk te zien wat er over je gezegd wordt en wat er speelt binnen corporatieland.

LinkedIn

Uit de enquête is gebleken dat het grootste gedeelte van de respondenten (81%) niet actief is op LinkedIn. Het is beter dat Casade dit middel alleen inzet voor het informeren van, communiceren met en onderhouden van zakelijke contacten. Zoals Casade momenteel al doet.

Tracebuzz

Tracebuzz wordt ingezet voor social marketing, webcare, reputatiemanagement, diepgaand onderzoek, crisismanagement, brandmonitoring en monitoring social media platforms (*Tracebuzz, 2014*). In het tijdperk van interactie en meer macht van de consument, is het noodzakelijk om te weten wat er leeft op het internet over Casade. Tracebuzz filtert het gehele internet uit op berichten over Casade. Het is aan te bevelen om dit middel in te zetten, mits het budget het toelaat. Casade gaat hier in januari mee starten. Er kan gesteld worden dat Tracebuzz een modern middel is dat in de toekomst een vereiste zal worden. Dankzij Tracebuzz weet Casade wat er over haar gezegd wordt en kan daar vervolgens op inspelen.

12.1.5 Behouden en opbouwen van een goede relatie

Voor de inrichting van de huurderscommunicatie is een strategie nodig die beschrijft langs welke weg Casade haar doelstelling wil bereiken. Bij dit onderdeel wordt aan de hand van het Communicatie Handboek van Michels (2010) een strategie opgesteld die een oplossing kan bieden voor het vraagstuk van dit onderzoek. Deze strategie bevat de doelgroep, doelstellingen, boodschap, propositie, positionering en de middelenmix.

Inrichting huurderscommunicatie	
Doelgroep	Primair: huurders Secundair: woningzoekenden, collega-corporaties, zakelijke contacten, belanghebbenden
Doelstellingen	• Het creëren van positieve relaties tussen verhuurder en huurder. • De huurder ziet Casade als betrouwbare organisatie die bij wil dragen aan een fijn thuis. • Transparant blijven communiceren vanuit Casade richting de huurder.
Basisstrategie	• Informeren (overdragen kennis en bekendmaking) • Dialogiseren (creëren van draagvlak)
Boodschap	Een goede relatie (be)houden tussen verhuurder (Casade) en huurder
Propositie	Zorg dragen voor betaalbare huurwoningen en leefbaarheid in de wijken van Casade
Positionering	Transformationeel (de merkidentiteit wordt gekoppeld aan de persoonlijke identiteit van de consument (Michels, 2010). Dit is onder andere terug te vinden in de slogan van Casade 'Zo wil ik wonen'. In communicatie-uitingen worden bezittingen/gedragingen uit het leven van de consument getoond die deze waarden symboliseren (Floor & van Raaij, 2010).
Middelen	• Huurdersblad • E-mail nieuwsbrief • Website • Social media (Facebook, Twitter, LinkedIn)

Middelenmix		
Middel	Huurdersblad	E-mail nieuwsbrief
Frequentie	Ieder kwartaal	Ieder kwartaal
Doelstelling	Informeren/amuseren/bevorderen reputatie en relatie	Informeren/bevorderen relatie en reputatie
Doelgroep	Huurders	Huurders
Kanaal	• Per post (1^e editie) • Vervolg volgens wens van de huurder (post of digitaal)	Internet
Onderwerpen <i>(tevens gewenst door de huurder)</i>	• Planmatig onderhoud • Informatie uit de omgeving • Nieuws vanuit Casade • Informatie over huren • Tips voor wonen	• Planmatig onderhoud • Informatie uit de omgeving • Nieuws vanuit Casade • Evenementen/activiteiten georganiseerd door/in samenwerking met Casade • Informatie over huren
Overige aanbevelingen	Algemene onderwerpen zoals een column van de directeur en contactgegevens als standaard onderdeel vastleggen.	Indien er veel vraag is naar schriftelijke nieuwsbrieven, kan Casade in de toekomst beslissen om dit via beide kanalen te communiceren (zie 12.2.1).
	Om een overload aan informatie te besparen, wordt aanbevolen om voldoende tijd (ongeveer anderhalve maand) tussen het publiceren van een huurdersblad en nieuwsbrief te bewaren.	

Middel	Website	Facebook/Twitter	LinkedIn
Frequentie	n.v.t.	Wekelijks	Maandelijks
Doelstelling	Informeren	Dialogiseren	Dialogiseren
Doelgroep	Huurders/woningzoekenden	Huurders/collega-corporaties/wijkbewoners/belanghouders	Zakelijke contacten

Kanaal	Internet	Internet	Internet
Onderwerpen	- Aanbod huur- en koopwoningen - Informatie over het huren van een woning - Informatie over het zoeken van een woning - MijnCasade - Nieuws - Verantwoording - Blog Roel van Gorp	- Informatie uit de omgeving - Nieuws van Casade - Activiteiten/evenementen georganiseerd door/in samenwerking met Casade - Aanbod huur- en koopwoningen - Nieuwbouwprojecten	- Nieuwbouwprojecten - Vacatures - Mijlpalen bouwprojecten - Blog Roel van Gorp
Overige aanbevelingen	De website krijgt als cijfer gemiddeld een 7,2 en behoeft volgens dit onderzoek op dit moment geen aanpassing.	Twitter voornamelijk inzetten voor korte berichten die interessant zijn voor collega-corporaties, zakelijke relaties of (lokale) media.	Richt op LinkedIn geen informatie op de huurders, want zij geven aan hier niet actief te zijn.

12.2 Zorg ervoor dat de huurder zich gehoord voelt

Omdat Casade te maken heeft met een grote doelgroep, is het vanzelfsprekend dat de wensen ook uiteenlopen. Dit komt duidelijk in de enquête naar voren. Casade heeft te maken met huurders die online én offline zijn en dus ook via die weg benaderd willen worden. Als een huurder een blad per post ontvangt terwijl deze aan heeft gegeven dat hij deze digitaal wil, zal de huurder het gevoel krijgen dat er niet naar hem geluisterd wordt. Hierna volgen een aantal aanbevelingen binnen dit kader.

12.2.1 Voorstel aan huurder: post of digitaal

Als Casade besluit een huurdersblad te maken, kan zij ervoor kiezen om bij de eerste uitgave een pagina toe te voegen: 'liever een digitaal huurdersblad of geen huurdersblad?' waar de huurder per mail of telefonisch zijn voorkeur door kan geven. Dit moet dan geregistreerd worden in het primair systeem van Casade. Dit komt meteen ook ten goede aan de waardestrategie van Casade: operational excellence. Minder huurdersbladen per post betekent minder kosten. Als de huurder niets aangeeft, kan er vanuit worden gegaan dat zij het als prettig ervaren dat zij het huurdersblad per post ontvangen. Als deze gegevens in een database verzameld worden, kan er op deze manier kostenbesparend en effectief gewerkt worden. In tabel 12.3 een voorbeeld.

P = Per post D = Per mail (digitaal) N = Niet	Communicatiemiddel								
	Blad			Nieuwsbrief			Persoonlijke zaken		
Naam huurder	P	D	N	P	D	N	P	D	N
Mevr. Van der Steen									
Dhr. Janssen									
Mevr. Van Voorst									

Tabel 12.3 Voorbeeld vastleggen kanaalkeuze per huurder

12.2.2 Duidelijkheid over planmatig onderhoud

Een veel voorkomende irritatie is de onduidelijk gecommuniceerde of de onaangekondigde werkzaamheden van Casade. Vooral ouderen geven aan hier last van te hebben. Ongeveer 80% van de enquêterespondenten vindt planmatig onderhoud van Casade een onderwerp dat zij graag willen zien van Casade. Het is aan te bevelen om het overzicht van planmatig onderhoud tijdig te communiceren.

Afdeling Vastgoed is binnen Casade verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud aangeven van de adressen waar planmatig onderhoud plaatsvindt. De communicatie (tabel 12.4) hiervan kan als volgt worden ingedeeld (globaal):

Onderdeel	Kanaal	Wanneer	Wie
Doorgeven document planmatig onderhoud algemeen (intern)	Internet	Begin van kalenderjaar	Afdeling Vastgoed
Communiceren planmatig onderhoud algemeen (richting doelgroep)	Internet	Begin van kalenderjaar	Team communicatie
Communiceren planmatig onderhoud per straat/gebied	Post	Half jaar voor het onderhoud	Opzichter planmatig onderhoud
Herinnering planmatig onderhoud per straat/gebied (indien nodig)	Post	Twee maanden voor het onderhoud	Opzichter planmatig onderhoud

Tabel 12.4 Globale communicatie van planmatig onderhoud

Hierbij moet rekening gehouden worden met de groep die niet op internet bereikbaar is. Mogelijke opties hiervoor zijn een pagina in een huurdersblad, een onderdeel in een nieuwsbrief en per post (voor de betreffende adressen).

12.3 Extra aandacht voor diegenen die geruime tijd bij Casade huren

Wederzijdse waardering is ook een belangrijk onderdeel in een relatie tussen huurder en verhuurder. Dat is bij Casade en haar huurders niet anders. Casade heeft in de opdrachtomschrijving aangegeven dat zij met een goede huurder (op tijd betalen, geen klachten etc.) een lange tijd (lees: een paar jaar) geen contact heeft. Het is aan te bevelen dat dit contact wel onderhouden wordt.

12.3.1 Blijk van waardering

Als een huurder een bepaald aantal jaren een woning van Casade huurt, is het op zijn plaats om deze huurder een blijk van waardering te geven. Dit kan via een persoonlijke afspraak met een bijhorend presentje, maar bijvoorbeeld ook met een ansichtkaart. Casade kan hier invulling aan geven, door hiervoor een bepaald budget vrij te maken. Dit kan al met een bloemboekje of een cadeaubon. Huurders persoonlijk benaderen geeft hen het gevoel dat zij geen nummertje worden in de grote groep huurders die Casade heeft. Dat betaalt zich terug in een goede relatie en sterke reputatie.

12.3.2 Offline benaderen

De huurders die geruime tijd bij Casade huren zijn over het algemeen ouderen. Uit de enquête is gebleken dat deze groep (70 jaar en ouder) aangeeft (58%) geen computer te hebben of niet handig te zijn hiermee. Het is daarom in het kader van een goede relatie aan te raden om de wijze van benaderen aan te passen op de situatie van de huurder.

12.3.3 Neem feedback mee

Deze huurder is niet voor niets al zo lang huurder bij Casade. Bij een persoonlijk gesprek heb je de mogelijkheid om te vragen wat deze persoon vindt van het huren bij Casade. Hoe is het in de tijd ontwikkeld? Wat wordt als prettig ervaren en wat niet? Neem deze feedback mee voor het versterken van bijvoorbeeld de dienstverlening. Bij het nieuwe Casade staat interactief zijn met de huurder hoog in het vaandel. Feedback van trouwe huurders kan dit alleen maar versterken.

Ter afsluiting

Het advies wordt in dit onderdeel kort samengevat waardoor het een overzichtelijk antwoord geeft op het vraagstuk van dit onderzoek: **Hoe kan zowel de in- als externe communicatie van Casade bijdragen aan een goede relatie met haar huurder?**

- **Investeer in het KCC, het visitekaartje van Casade**
Intern zal er structuur moeten worden aangebracht in onder andere de agenda's van medewerkers om de huurder zo snel mogelijk van dienst te kunnen zijn. Onoverzichtelijke agenda's zorgen namelijk voor irritaties (een medewerker neemt telefoon niet op, terwijl er staat dat hij aanwezig is etc.) die niet ten goede komen aan de interne sfeer (en indirect de huurder).
- **Vergroten van betrokkenheid op intern gebied**
Door onder andere de visie (toekomstbeeld van Casade) samen met de medewerkers te vormen en te communiceren, zorgt dat niet alleen voor een draagvlak, maar ook voor betrokkenheid. Daarnaast kan het communicatieportaal meer worden ingezet voor interactieve besluitvormingen. Het communicatieportaal is voor iedere medewerker toegankelijk en geeft de mogelijkheid om eenvoudig input te leveren.
- **Transparant blijven communiceren**
Zolang de directeur en het managementteam zorgen voor eerlijkheid en transparantie, zal dat een positieve invloed hebben op de betrokkenheid. Als de top een beleid communiceert die gevormd is met de input van de medewerkers, kan dat voor hen een extra trigger zijn om goed werk af te leveren en om zich verbonden te voelen.
- **Uitbreiden van de middeleninzet**
Uit de enquêteresultaten is gebleken dat de huurder geïnteresseerd is in een huurdersblad en een e-mail nieuwsbrief van Casade. Dit zijn middelen die nog niet worden ingezet. Het is te adviseren om deze middelen te realiseren met de onderwerpen en frequentie die gewenst zijn vanuit de huurder.
- **Leg de kanaalkeuze bij de huurder**
Een grote doelgroep zorgt voor uiteenlopende meningen. De één wil een huurdersblad per post en de andere per e-mail. Het is te adviseren om de keuze per huurder vast te leggen in het primaire systeem van Casade. De huurder geeft aan dat zij een luisterend oor erg belangrijk vinden binnen een relatie met haar verhuurder. Daarom is het te adviseren om de keuze van het gewenste kanaal (per post of per e-mail) in te laten vullen door de huurder. Dit kan bijvoorbeeld via een antwoordkaart, per mail of telefonisch.
- **Aandacht voor mensen die geruime tijd bij Casade huren**
Uit de enquêteresultaten blijkt dat huurders die geruime tijd een woning bij Casade huren vaak niks meer van de woningcorporatie horen. Het is netjes om een blijk van waardering aan deze huurders te geven. Een persoonlijk gesprek en presentje zullen goed doen aan de relatie tussen de huurder en Casade.

Literatuurlijst

- Aedes. (2014). *Wie zijn de bewoners van een corporatiewoning?* Opgeroepen op oktober 2014, van Aedes: <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/bewoners/wie-zijn-de-bewoners-van-een-corporatiewoning/wie-zijn-de-bewoners-van-een-corporatiewoning.xml>
- Aedes. (z.j.). *Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)*. Opgeroepen op november 2014, van Aedes: <http://www.aedes.nl/content/dossiers/bbsh.xml>
- Alles over marktonderzoek. (z.j.). *AOM Steekproefcalculator*. Opgeroepen op november 2014, van Alles over marktonderzoek: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>
- Area Wonen. (z.j.). *Visie & missie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Area Wonen: <http://www.areawonen.nl/over-area/area/visie-missie/>
- Basten, v. A. (29, januari 2014). *Externe communicatie met de huurders van Baston Wonen*. Nijmegen, Nederland: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Beerens, N. (2014). *Schrijfwijzer Casade 2014*. Waalwijk: Casade.
- Berenschot. (z.j.). *Operational Excellence*. Opgeroepen op oktober 2014, van Berenschot: <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/operational/>
- Between-Us. (2013, juni 9). *Uitkomsten Woningcorporatie Web Monitor 2013*. Opgeroepen op oktober 2014, van SlideShare: <http://www.slideshare.net/nikkievinke/uitkomsten-woningcorporatie-web-monitor-2013-22546459>
- Bo-Ex. (z.j.). *Organisatie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Bo-Ex: <http://www.boex.nl/over-bo-ex/organisatie/>
- Casade. (2014, oktober). *Casade*. Opgeroepen op 2014, van Casade: www.casade.nl
- Casade. (2014, augustus). *Casade*. Opgeroepen op september 2014, van Facebook: <https://www.facebook.com/casadenl>
- Casade. (2014). *Strategisch Communicatieplan 2010-2014 versie 1.2*. Waalwijk: Casade.
- CBS. (2014, december 8). *Krimp en bevolkingsgroei*. Opgeroepen op december 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4205-wm.htm>
- Centrada. (z.j.). *Wie zijn wij*. Opgeroepen op oktober 2014, van Centrada: <http://www.centrada.nl/over-centrada/organisatie/wie-zijn-wij#.VKqnqP50xaQ>
- Confrontatiematrix.nl. (z.j.). *Confrontatiematrix invullen*. Opgeroepen op december 2014, van Confrontatiematrix: <http://www.confrontatiematrix.nl/>
- Demowijzer. (z.j.). *Atlas Leefomgeving*. Opgeroepen op november 2014, van Demowijzer: <http://www.demowijzer.nl/>
- Domesta. (z.j.). *Over ons*. Opgeroepen op oktober 2014, van Domesta: <http://www.domesta.nl/overons/>
- Eigen Haard. (z.j.). *Ambities*. Opgeroepen op oktober 2014, van Eigen Haard: <http://www.eigenhaard.nl/eigen-haard/wie-zijn-we/ambities>

- Floor, K., Raaij, van, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Heliview research & consultancy. (2012). *Groeistuipen van Cloud-Computing*. ABN AMRO.
- Jansens, A., & Trügg, W. (2014). *Social Media beleid 2014*. Waalwijk: Casade.
- Marketingfacts. (2014, april 29). *Hoe doen woningcorporaties het op social media?* Opgeroepen op november 2014, van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/hoe-doen-woningcorporaties-het-op-social-media>
- Michels, W. (2010). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Muilwijk, E. (z.j.). *Porter Vijfkrachtemodel*. Opgeroepen op november 2014, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
- Nevi. (z.j.). *Interne communicatie - achttien instrumenten*. Opgeroepen op januari 5, 2015, van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-COMP-kre-014-bl.pdf>
- Onbekend. (z.j.). *7S Model van McKinsey*. Opgeroepen op september 2014, van 7s Model: <http://www.7smodel.nl/>
- Parlementaire enquêtecommissie. (2014). *Hoofdrapport parlementaire enquête woningcorporaties*. Den Haag: Tweede Kamer.
- Portaal. (2014, januari 9). *Over Portaal*. Opgeroepen op oktober 2014, van Portaal: <http://portaal.nl/overportaal.aspx>
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Riezebos, R., Grinten, van der, J. (2011). *Positioneren, stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Rijksoverheid. (2013, december). *Woonakkoord Woningmarkt*. Opgeroepen op november 2014, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningmarkt/woonakkoord>
- Rijksoverheid. (2015, januari). *Staatssteun Woningcorporaties*. Opgeroepen op januari 6, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/staatssteun-corporaties>
- Stadgenoot. (z.j.). *Onze missie en visie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Stadgenoot: <http://www.stadgenoot.nl/over-stadgenoot/ons-bedrijf/onze-missie-en-visie/>
- Staedion. (z.j.). *Missie en visie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Staedion: <https://www.staedion.nl/over-staedion.aspx?id=59>
- Strategischmarketingplan.com. (z.j.). *Waardestrategieën Treacy & Wiersema*. Opgeroepen op september 2014, van Strategisch Marketingplan: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/>
- SurveyMonkey. (2014). *SurveyMonkey Analyze - Uw mening over de communicatiemiddelen van Casade*. Opgeroepen op oktober 2014, van SurveyMonkey: <http://www.surveymonkey.com>
- Talis. (2013). *Wie wij zijn*. Opgeroepen op oktober 2014, van Talis: <http://www.talis.nl/over-talis/wie-wij-zijn.htm>

- TBV Wonen. (z.j.). *Over TBV Wonen*. Opgeroepen op oktober 2014, van TBV Wonen: <http://www.tbvwonen.nl/Home/Over-TBV-Wonen.aspx>
- 'thuis. (z.j.). *Over 'thuis*. Opgeroepen op oktober 2014, van 'thuis: <http://www.mijn-thuis.nl/Over-thuis/>
- Thuisvester. (z.j.). *Missie en visie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Thuisvester: <http://www.thuisvester.nl/overthuisvester/missie-en-visie/>
- Tiwos. (z.j.). *Wie zijn we*. Opgeroepen op oktober 2014, van Tiwos: <http://www.tiwos.nl/over-tiwos/wie-zijn-we>
- Twitter @CasadeNL. (2014). Opgeroepen op september 2014, van Twitter: <https://www.twitter.com/casadenl>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgeverij.
- Vieya. (2014). Opgehaald van Vieya: <http://www.vieya.nl>
- Vliet, V. (z.j.). *Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard)*. Opgeroepen op oktober 2014, van ScienceProgress: <http://www.scienceprogress.nl/management/situationeel-leiderschap-hersey-blanchard>
- 2d Studio in Vorm. (2014). *Huisstijlhandboek Casade 2014*. Kaatsheuvel: 2d Studio in Vorm.
- Weller. (z.j.). *Wie wij zijn*. Opgeroepen op oktober 2014, van Wellernet: <http://www.wellernet.nl/nl-nl/weller/welkom-bij-weller/wie-zijn-wij.aspx>
- Slagenland Wonen. (2014). Opgehaald van Slagenland Wonen: <http://www.slagenlandwonen.nl>
- WonenLimburg. (z.j.). *Hier staan wij voor*. Opgeroepen op oktober 2014, van WonenLimburg: <http://wonenlimburg.nl/1/welkom/Welkom-bij-Wonen-Limburg/Hier-staan-wij-voor.html>
- Woonveste. (z.j.). *Voor mensen, door mensen*. Opgeroepen op oktober 2014, van Woonveste: <http://www.woonveste.nl/Over-Woonveste/Wie-zijn-wij/Woonveste-voor-mensen-door-mensen/>
- Zayaz. (2013, mei 30). *Onze missie en visie*. Opgeroepen op oktober 2014, van Zayaz: <http://www.zayaz.nl/Over-Zayaz/Onze-organisatie/Onze-missie-en-visie/>



casade