

# **Klantbeloningssystemen voor huurders in Nederland en het Verenigd Koninkrijk**

**Peter van der Graaf**

**Juni 2007**



## Inleiding

Klantgerichtheid staat hoog in het vaandel van menige corporatie. Steeds meer corporaties ontwikkelen eigen diensten en producten om hun klanten beter van dienst te kunnen zijn. Een aantal corporaties doet dit systematisch in de vorm van een klantbeloningssysteem. De motieven, uitwerkingen en het gebruik kunnen uiteenlopen, maar de kern van de meeste klantbeloningssystemen is het belonen van specifiek huurdersgedrag met extra service. In plaats van het bestrijden van misgedragingen wordt het accent verlegd naar het stimuleren van positief gedrag. Deze accentverschuiving sluit goed aan op het debat over de maatschappelijke rol van corporaties in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Klantbeloningssystemen mogen zich dan ook in de warme belangstelling van corporaties verheugen, maar de ontwikkeling van een klantbeloningssysteem blijkt niet altijd een gemakkelijke opgave. Om van elkaars ervaringen te kunnen leren voerde het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg een onderzoek uit naar verschillende klantbeloningssystemen in Nederland en Engeland. Doel was om de ervaringen van verschillende corporaties inzichtelijk te maken en onderling 'best practices' uit te wisselen. Hierna volgt een samenvatting van de opzet van het onderzoek en de uitkomsten van de enquêtes.

### Opzet onderzoek

In de periode juni t/m november 2006 is een vragenlijst verspreid onder twaalf corporaties in Nederland die een klantbeloningssysteem (KBS) ontwikkeld hebben of daarmee bezig zijn. Om de ervaringen van huurders mee te kunnen nemen is, waar relevant, een aangepaste vragenlijst verspreid onder de huurdersverenigingen van de deelnemende corporaties. Voor een kijkje in de internationale keuken zijn beide vragenlijsten vertaald in het Engels en verspreid onder verschillende corporaties in het Verenigd Koninkrijk.

De resultaten van de Engelse enquête zijn gepresenteerd op de European Rewards Network bijeenkomst in Lincoln, UK, op 16 november 2006. In de presentatie werd een vergelijking gemaakt tussen Nederland en Engeland. De resultaten van de Nederlandse enquête zijn gepresenteerd op een bijeenkomst van het Gold Service-network in Enschede op 6 februari 2007.

## Nederlandse beloningssystemen

In Nederland zijn twaalf corporaties actief met een klantbeloningssysteem voor hun huurders. Zes van zulke systemen zijn nog in ontwikkeling. Naast de klassieke doelstellingen, zoals waardering tonen voor trouwe huurders en het verleiden van minder trouwe huurders tot beter gedrag, vormt het vergroten van de leefbaarheid in buurten en wijken een belangrijke doelstelling voor de Nederlandse corporaties. Dit is ook zichtbaar in de beloningscriteria. De klassieke criteria voor het belonen van huurders zijn het op tijd of automatisch betalen van de huur en het niet veroorzaken van overlast. Daarnaast belonen Nederlandse corporaties de actieve betrokkenheid van huurders bij hun woonomgeving en bij het werk van de corporatie. De corporaties verwachten dat dit zal leiden tot meer tevredenheid onder de huurders, meer binding met de klant en een beter imago van de corporatie. Kortom, de relatie met de klant dient erop vooruit gaan. Daarnaast zien de corporaties KBS als een uitgelezen kans om zich als meer dan vastgoedbezitters te profileren door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en aan te bieden.

Voor de implementatie van het klantbeloningssysteem is meestal de directie of het managementteam verantwoordelijk. Corporaties zijn gemiddeld een jaar bezig om een KBS te implementeren, met uitschieters naar boven en beneden van 5 en 25 maanden. Bij ruim de helft van de corporaties maakt een klantregi-stratiesysteem onderdeel uit van de implementatie. Het aangeboden assortiment is redelijk standaard: de meest voorkomende producten zijn spaarpunten en klantenkaarten. Deze zijn dan ook vooral populair onder de huurders. In tegenstelling tot de externe klant komen de interne klanten, de medewerkers van de betrokken corporaties, er bekaaidervan. Geen enkele corporatie heeft specifieke diensten en producten ontwikkeld voor haar medewerkers.

Wel zijn medewerkers beter op de hoogte van het bestaan en de inhoud van KBS dan huurders. Maar bekend maakt helaas niet bemoedigend: bij twee derde van de corporaties ondersteunt het personeel niet de doelstellingen van het systeem en zijn zij niet in staat om er mee te werken in hun dagelijkse praktijk. De corporaties leggen de verantwoordelijkheid voor het KBS daarom liever bij een specifieke afdeling of bij de directie en het MT. Deze pleiten op hun beurt voor een interne ontwikkeling van het systeem, waarbij de medewerkers het systeem eerst tussen de oren dienen te krijgen. Daarom vragen de meeste corporaties in de toekomst aandacht voor hun personeel: de samenwerking tussen medewerkers, de samenwerking van medewerkers met huurders, en de interne begeleiding van collega's staan het hoogst op de verlanglijstjes.

Misschien is het daarom nog te vroeg om naar concrete resultaten te kijken. Toch geven corporaties aan dat met name hun imago en de betrokkenheid van huurders zijn verbeterd. De specifieke aandacht voor de leefbaarheid van buurten lijkt zich daarnaast bij een deel van de corporaties uit te betalen in een daadwerkelijk toegenomen leefbaarheid. De huurdersverenigingen die meegedaan hebben aan het onderzoek bevestigen het beeld van een verbeterde relatie: de communicatie met huurders is versterkt en omgekeerd voelen huurders zich meer betrokken bij het werk van de corporatie.

Wel verschillen de corporaties en huurdersverenigingen onderling over de gewenste beloningscriteria en doelstellingen van klantbeloningssystemen. De huurdersverenigingen worstelen met criteria zoals de automatische betaling en het belonen van een actieve inzet voor de buurt en de corporatie. Geen van de huurdersverenigingen steunt dan ook de leefbaarheidsdoelstelling, waarbij bewoners zich gezamenlijk inzetten voor hun buurt. Opvallend is dat niet alle huurdersverenigingen zich kunnen vinden in de doelstelling om de loyaliteit van huurders te vergroten, door ze op tijd de huur te laten betalen en geen overlast te laten veroorzaken.

## Internationale vergelijking

*Tabel 1 Schematische vergelijking van klantbeloningssystemen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.*

Tenant Reward Schemes	The Netherlands	United Kingdom
<b>Goals</b>	Tenant Focused	Tenant and Organisation Focused
<b>Criteria</b>	Community Based	Financially Based
<b>Expected Results</b>	Customer Satisfaction Improved Image New services and products	Customer Satisfaction Improved Financial Position
<b>Services and Products</b>	Cash Rewards Discount Cards Community Projects/Funds Customer Panels	Cash Rewards Discount Cards Community Projects/Funds Tenants Magazines House and Garden Makeovers
<b>Staff Services and Products</b>	Limited	Special rewards
<b>Communication</b>	Better Known Inside Then Outside	Better Known Inside Then Outside
<b>Organisational Structure and Culture</b>	Low Staff Support	Higher Staff Support
<b>Implementation Process</b>	Inside Out Development	Outside In Development
<b>Future Development</b>	Inward Focus: Staff Training and Co-operation, and their Co-operation with Tenants	Outward Focus: New Services and Matching these Services to the Local Needs
<b>Results</b>	Improved Image Improved Tenant Commitment increased Liveability in Neighbourhoods	Improved Image Improved Tenant Communication Financial Gains (Rent Arrears) More Co-operation between Staff Members and with Stakeholders

## **Colofon**

Opdrachtgever  
auteur  
eindredactie  
omslag  
basisontwerp binnenwerk  
opmaak  
uitgave

Beter Wonen Vechtdal  
Drs. P. van der Graaf  
I. Linse  
Grafital, Valkenswaard  
Gerda Mulder BNO, Oosterbeek  
N. van Koutrik  
Verwey-Jonker Instituut  
Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht  
telefoon 030-2300799  
telefax 030-2300683  
e-mail [secr@verwey-jonker.nl](mailto:secr@verwey-jonker.nl)  
website [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

D51781943

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2007