

Het magazine voor relaties van Weller

Jaargang 1, Nummer 3, december 2006

**thema communicatie**

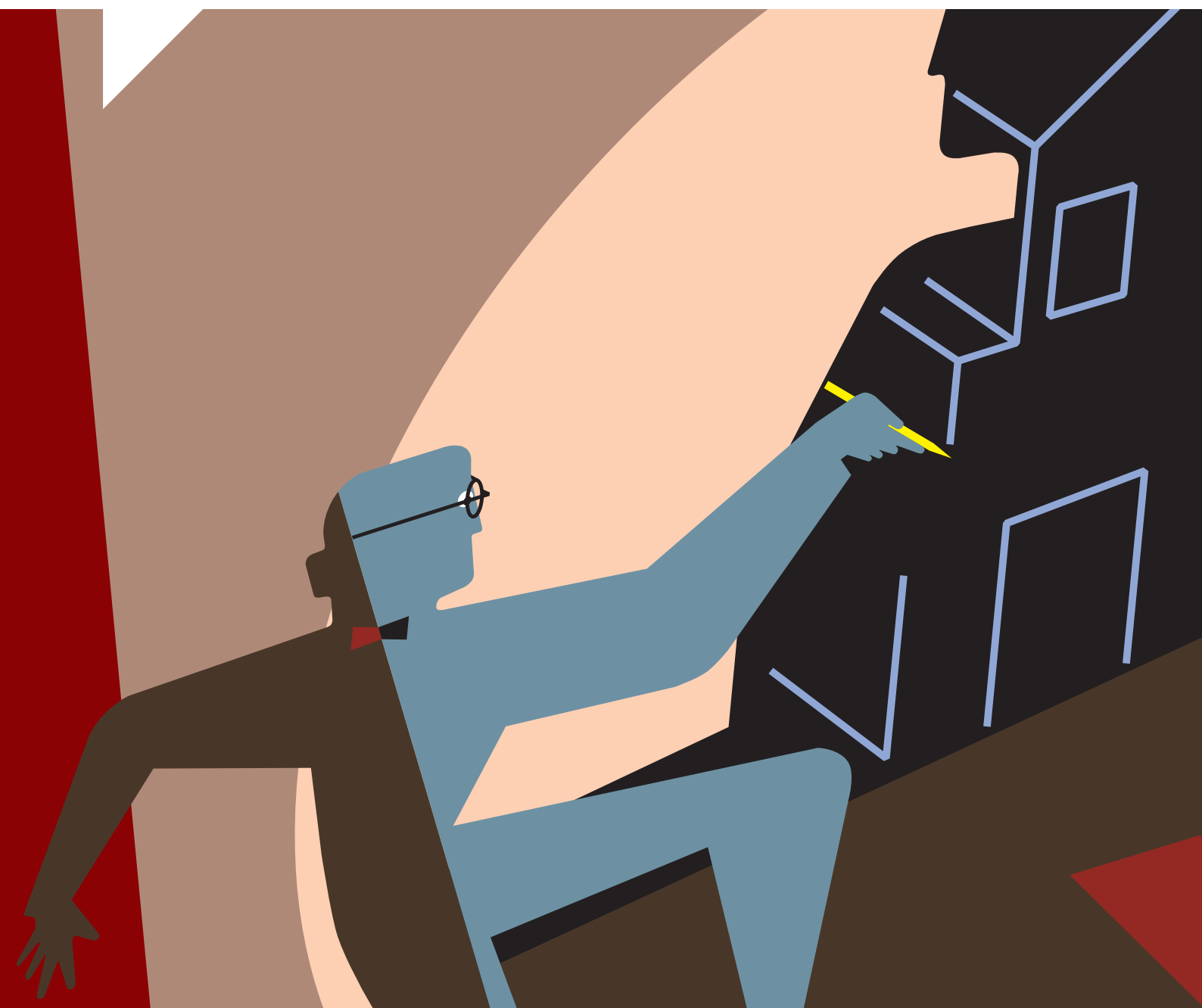
Blijven communiceren

Vuistregels voor een krachtige communicatie volgens Paul 't Lam

De kracht van interne communicatie bij veranderingsprocessen

Eventing: snelle marketingkreet of effectief middel?

# wellerenco



# Inhoud en feiten

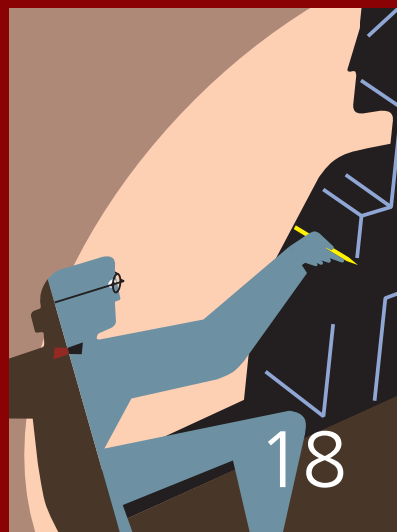
## De uitdaging

Met zo'n 10.000 woningen in Heerlen, Brunssum en Schinveld biedt Weller een thuis aan meer dan 25.000 mensen. Allemaal klanten met een persoonlijke smaak, een eigen leefstijl en specifieke (woon)wensen. Weller biedt alle klanten keuzevrijheid en maatwerk. Een ambitieus doel en zeker geen eenvoudige opgave, maar wel een doel waar wij in geloven. Weller ziet elk probleem als een uitdaging en als een nieuwe kans om – samen met u als partner – een maximaal resultaat te boeken.

## Onze missie

Weller stelt de individuele klant centraal, biedt de klant zekerheid en keuzevrijheid. Samen met partners garandeert Weller een optimale woonbeleving. Verantwoordelijkheid en respect voor mens, milieu en maatschappij zijn daarbij vanzelfsprekend.

De illustratie in dit magazine is van Cyprian Koscielniak speciaal gemaakt voor Weller.



- 3 Blijven communiceren
- 4 Wilma Kossen over reputatie, het investeren waard
- 6 Vuistregels voor krachtige communicatie volgens Paul 't Lam
- 9 De kracht van interne communicatie bij veranderingsprocessen
- 12 De Wellerij als communicatiemiddel
- 14 Klantcontactmanagement
- 16 Eventing, snelle marketingkreet of effectief middel?
- 18 Vertellen wie en wat je bent
- 20 Het einde



Redactie Krista Poulissen, Christian Cornips  
Vormgeving Zuiderlicht  
Druk Rosbeek

Bezoekadres Brunssum: Dorpstraat 121  
wordt begin 2007: Raadhuisstraat  
Bezoekadres Heerlen: Honigmannstraat 102  
Postadres: Postbus 2, 6400 AA Heerlen  
Telefoon 045 – 404 86 00, [www.wellernet.nl](http://www.wellernet.nl)

# Blijven communiceren

Drie jaar geleden. Het boekhoudschandaal rondom onze nationale kruidenier is hot news. Miljoenenmalversaties. Trouwe koopzeglspaarders worden geconfronteerd met een aandelencrash. Het hele land is in rep en roer. De pers ruikt een 'scoop' en stort zich massaal op deze zaak. En wat is het eerste antwoord van onze grootgrutter? 'Geen commentaar'. Dat werd in de publieke opinie natuurlijk niet geaccepteerd. De moraal? Transparante en open communicatie is in crisistijden cruciaal. 'Blijven communiceren' is daarom hét adagium.

Dat geldt ook voor woningcorporaties. Zeker in een tijd, dat de sector op zijn zachtst gezegd onder vuur ligt. Communicatie is een belangrijk hulpmiddel om een valide beeld van onze bedrijfstak te schetsen. Dat vereist overigens wel een uitgekende communicatiestrategie. Tot het eind van de vorige eeuw werd er nauwelijks aandacht besteed aan het belang hiervan bij corporaties. Een communicatieafdeling was overbodige luxe. Communiceren gaat toch vanzelf? Dat kan toch iedereen? De professionalisering en verzelfstandiging van de volkshuisvesting leidde tot aanpassing van dit paradigma.

Corporaties maken massieve veranderingen door. Fusies, maatschappelijk ondernemen, grootschalige herstructurering... Deze ontwikkelingen hebben een grote invloed op de beeldvorming van onze sector. Neem nu Weller, drie jaar geleden ontstond deze organisatie als een product van een drietal fusies. De herkenbaarheid voor consumenten stond onder druk. Met wie hadden onze

eindgebruikers nu te maken? Daarom wilden wij dat Weller primair een herkenbaar en tastbaar gezicht zou krijgen. Want onbekend maakt al snel onbemind.

Onze klanten moesten ook beter geïnformeerd worden over de nieuwe mogelijkheden van de organisatie. Met name dat laatste was zeer relevant. In de nieuwe constellatie kregen klanten meer keuzemogelijkheden. Voor Weller betekende dit dat zij het aanbodgerichte-denken moest afzweren en op zoek moest gaan naar de daadwerkelijke behoeften van onze klanten. Het werd nog belangrijker om 'kwaliteit' te leveren. Wij hadden als ambitie om niet alleen nieuwe producten en diensten te leveren maar de verwachtingen van de klant moesten zelfs overtroffen worden.

Communicatie speelde hierbij een sleutelrol. Hoe breng je deze informatie naar buiten? Op welke manier verbeteren we de producten en diensten? Hoe krijgen we klanten mee in onze plannen? Er werd veel aandacht besteed aan het uitzetten van een goede communicatiestrategie. Herinnert u zich nog de beschuitactie van Weller? Om de geboorte te vieren werden in één dag 10.000 klanten bezocht door onze medewerkers. Stadsbussen veranderden voor even in Wellerbussen. In bushokjes prijken abri's met het Wellergevoel...Nog steeds besteden we veel aandacht aan het communiceren naar onze doelgroepen. Door middel van het Wellermagazine, Wellerenco, onze Wellerijen, internet, nieuwsbrieven en het opzoeken van onze klanten. En hoewel dat essentieel is, is er één ding natuurlijk nog belangrijker.



Je klantpropositie waarmaken! En daar zetten wij ons met het hele Wellerteam hard voor in.

Met veel plezier bieden wij u het derde nummer van Wellerenco aan. Lees het artikel 'Reputatie, het investeren waard' van communicatieadviseur Wilma Kossen, het verhaal van Paul het Lam over 'Communicatie in de publieke sector' en hoe Weller klantcontactmanagement inzet om haar communicatie te kanaliseren.

Hartelijke groet,  
Jack Gorgels en Hans Laudy

# Wilma Kossen, communicatieadviseur

## Reputatie, het investeren waard

Woningcorporaties liggen flink onder vuur. Je kunt geen krant openslaan of ze krijgen kritiek. 'Ze bouwen te weinig, potten hun vermogen op en betalen hun directeuren te veel.' Met deze zin opent een artikel in NRC Handelsblad (28 augustus 2006). Het artikel is onderdeel van de serie 'Organisaties onder vuur'. Aan de corporaties de twijfelachtige eer als hekkensluiter hun slechte reputatie in de landelijke pers bevestigd te zien.

Het gaat niet goed met de beeldvorming van woningcorporaties. En dat terwijl ze toch veel goede dingen doen. In het buitenland wordt vol bewondering gekeken naar de Nederlandse sociale huursector, die als uniek wordt bestempeld. Nergens in Europa kent men zo'n grote sociale huursector. Nederland heeft 150 sociale huurwoningen per 1.000 inwoners, tegen een gemiddelde van 40 in de overige EU-lidstaten.

Het unieke van de Nederlandse situatie zit vooral in de gemengde samenstelling van de wijken. Daarin investeren corporaties flink. De bewoners van sociale huurwoningen worden hier, in tegenstelling tot in het buitenland, niet gestigmatiseerd. Bij ons gelukkig geen rellen zoals in de Parijse voorsteden. Wat gaat er dan mis in de beeldvorming? Heel simpel. Als je je diamanten in de kluis laat liggen, moet je niet verbaasd zijn dat de ander de schit-

tering niet opmerkt. Corporaties zullen actiever moeten laten zien wat hun bijdrage is aan de Nederlandse samenleving. Want voor kranten geldt nog steeds: goed nieuws is geen nieuws.

### Nergens in Europa kent men zo'n grote sociale huursector als in Nederland.

#### Treffend

Commerciële bedrijven hebben al lang ontdekt dat de reputatie van hun onderneming in toenemende mate hun succes bepaalt. Een goed imago versterkt je concurrentiepositie, je positie op de arbeidsmarkt en de financiële markt. Bovendien kun je op meer steun uit de samenleving rekenen, ook als er

zich eens een crisis in de bedrijfsvoering voordoet. Het grote publiek heeft begrip voor een uitglijder, mits je eerlijk je fouten toegeeft en snel actie onderneemt om de boel weer recht te zetten. Reden genoeg dus om te investeren in een goede reputatie.

Uit een recent onderzoek onder bestuursvoorzitters van grote Nederlandse bedrijven blijkt 96 procent reputatiemanagement als een belangrijk onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden te zien. De topmannen besteden er 20 tot 35% van hun tijd aan. Dit besef kom ik bij directeuren van woningcorporaties lang niet altijd tegen. Bij een aantal van hen leeft nog steeds het idee dat je 'in gelul' niet kunt wonen, zoals Jan Schaeffer het ooit treffend uitdrukte.

Maar niet communiceren is in dit transparantietijdperk geen optie meer. Daarbij hebben woningcorporaties een

flinke streep voor. Wonen behoort tot de drie basisbehoeften van de mens. Corporaties hebben een communicatieonderwerp in handen dat op warme publieke belangstelling kan rekenen.

#### Vertrouwen

Aan de slag dus corporaties! Begin vooral dichtbij. De reputatie van een organisatie wordt vooral bepaald door de eigen ervaring van een persoon met een bedrijf. Op de tweede plaats komt 'van horen zeggen'. Datgene wat mensen in hun directe omgeving van vrienden, familie en collega's horen over een onderneming. Jammer voor de pers, maar hun berichtgeving eindigt op de derde plaats als het gaat om beeldvorming.

Dit rijtje laat zien dat het gedrag van de organisatie de grootste impact heeft op beeldvorming. Hierbij speelt vertrouwen een cruciale rol. Beschaam dat vertrouwen niet. Doe wat je zegt, maar vergeet

vooral niet te zeggen wat je doet. Het zou goed zijn wanneer corporaties eens een ander lijstje zouden aanvoeren dan dat met gouden handdrukken in de semi-publieke sector. In de top dertien van 2005 prijken maar liefst zes woningcorporaties.

### De reputatie van een organisatie wordt bepaald door ervaring van een persoon met een bedrijf.

In het julinummer van Wellerenco las ik dat Weller 'heel zeker weet dat onze klanten en stakeholders optimaal geïnformeerd moeten worden. Op weg dus naar verantwoording met als doel

een vertrouwengevend corporatiebeleid, gewaardeerde maatschappelijke prestaties en een goede reputatie'. Het zal u niet verbazen dat ik vrolijk word van zo'n uitspraak.

Wilma Kossen is als communicatieadviseur gespecialiseerd in reputatiemanagement. Zij adviseerde Weller over haar positionering en naamgeving. Wilma is partner bij managementadviesbureau van Nimwegen & partners. [w.kossen@vannimwegen.nl](mailto:w.kossen@vannimwegen.nl)





## Wellervisie

# Always believe in your kippenvel!

## Vuistregels voor krachtige communicatie volgens Paul 't Lam

Communicatie is voor organisaties van levensbelang. Maar hoe doe je dat eigenlijk? We vroegen het aan communicatie-expert Paul 't Lam. Hij studeerde geschiedenis en communicatiewetenschappen, maakte radioprogramma's met Rik Felderhof, leidde de promotie-activiteiten van Maastricht tijdens de Eurotop, was PR-manager bij Libertel en is eigenaar van Apostrof, een bureau voor strategie en communicatie in Maastricht.

Laten we het niet moeilijker maken dan het is. Bij communicatie gaat het erom dat de boodschap moet overkomen. Niet meer en niet minder. Dat geldt voor communicatie van mens tot mens (kan jij het zout even aangeven) tot de communicatie van een organisatie met allerlei publieksgroepen (De provincie maakt werk van Limburg). De boodschap moet overkomen. Om de boodschap zo goed mogelijk te laten overkomen is het handig om een paar vuistregels te hanteren. Ik noem er vijf.

### Vuistregel 1

#### Het gaat om de essentie

Veel organisaties gedragen zich als een groep kwebbelde dagtoeristen. Ze communiceren er lustig op los, alles is even interessant, ze springen van de hak op de tak en er is altijd wel iets bij dat de ander van belang vindt. Niks mis mee. Totdat de mensen je niet meer begrijpen, misverstanden ontstaan, klanten weglopen. Dan wordt het tijd om een paar vragen te stellen. Klopt de wereld die je schept? Hoe bijzonder zijn we eigenlijk? Waarom weet 'men' dat dan niet? Willen we iets wat er niet is of is er iets wat we niet willen? Mag onze communicatie een beetje voor de muziek uitlopen? En hoe klinkt ons clublied eigenlijk? Moeten we gaan adverteren, of kiezen we voor PR-acties? Maken we een website die op onze organisatie lijkt, of moet onze organisatie juist op de website gaan lijken? Dat soort vragen. Prima vragen om tot keuzes te komen, om de essentie van de boodschap te destilleren, om tot een positionering te komen. Maak duidelijk wie je bent en wat je wil, aan iedereen die het moet weten.

Dat begint bij een naam (Wonen Heuvelsteden, Operatie Bottleneck), om een kreet die de organisatie neerzet (Euregio Maas-Rijn, je wereld wordt kleiner), of om een promotionele actie (Je komt er rijker vandaan, actie gratis toegang Bonnefantenmuseum). Het gaat er telkens om dat één kenmerkend element wordt benadrukt. Dat moet iedereen in elk geval onthouden. Het topje van de ijsberg.

### Vuistregel 2

#### Emotie is de brandstof van de boodschap

Bij het gepuzzel over de essentie gaat het niet alleen om gezond verstand. Het is vooral ook een kwestie van gevoel. Als je iets wil oproepen, als je mensen wil raken, dan moet je op het gevoel werken. Emotie is de brandstof van de boodschap. De samenwerkende Limburgse VVV's lokken toeristen met de kreet: 'Limburg, liefde voor het leven'. Door van de letter B een levensgroot hart te maken krijgt de boodschap een zekere gevoelswaarde. En wat dacht je van 'kanker raakt ons allemaal' als thema

voor een fondsenwervingscampagne en van 'iets betekenen voor mensen' voor een welzijnsinstelling? Zelf hou ik nogal van spreektaal. 'Dat ziet er goed uit' als slogan voor Wessels, een bedrijf voor vastgoedonderhoud. Of 'op hete kolen' als titel voor een rapport over Parkstad Limburg. En over Parkstad Limburg gesproken: de regio zou natuurlijk 'mijn streek' als pay-off moeten gebruiken.

### Vuistregel 3

## Vergeet de context niet

Boodschappen staan nooit op zichzelf, maar hebben altijd een relatie met de tijd waarin wij leven. Daarom zijn er tijdens voetbalkampioenschappen tot vervelens toe inhaakcampagnes van meeliftende merken die willen scoren. Maar dat bedoel ik niet. Elke boodschap wordt ontvangen binnen een context van tijd en plaats, om het maar eens duur te zeggen. Een goede communi-

cator weet de essentie te verwoorden, het hart te raken en begrijpt de tijd waarin wij leven. De afgelopen zomer startte OTTO Uitzend Kracht een grote campagne startte om vacatures in Noord-Limburg vervuld te krijgen. Met de slogan 'du mos sollicitere' werden kandidaten gezocht. Maar OTTO deed meer. Met een persbericht werd Nederland wakker geschud. De boodschap: de krapte op de arbeidsmarkt wordt al voelbaar, uitzendbureaus smeken om sollicitanten. De landelijke pers pikte het op en politiek Den Haag reageerde.

### Vuistregel 4

## Wat je zegt ben je zelf

Geloof het of niet, maar veel organisaties vergeten het eigen personeel als het om communicatie gaat. Klassiek is het voorbeeld van de 'Shell helpt' campagne. Deze werd met veel aplomb in ons land gelanceerd, maar Shell vergat de pomp-

bediendes te informeren. En zo kon het gebeuren dat een klant om hulp vroeg bij de pomp, terwijl de bediende dit afwees omdat het zelfservice was. Je eigen mensen zijn je beste ambassadeurs. Betrek ze bij het ontwikkelen van en informeer ze over het uitrollen van de communicatie-campagnes. Vaak loopt de communicatie een beetje voor de muziek uit. Dan moet de dagelijkse praktijk worden aangepakt. Het personeel van een zaagbladenfabriek moest klantgericht leren werken, omdat de directie ervoor koos om als 'cutting consultants' door het leven te gaan. Voor het personeel van de penicilline-fabriek van DSM in Delft moest een interne campagne de geesten rijp maken voor de externe heartbeat-campagne. Op diezelfde wijze zal de attitude van het personeel van de Provincie Limburg grensverleggend moeten zijn, want dat precies is de nieuwe slogan van de Provincie. En wat je zegt, ben je zelf.

### Vuistregel 5

## Probeer op te vallen

Alle goedbedoelde vuistregels ten spijt, vaak vormt een originele ingeving de basis van een succesvolle campagne. Opvallen, daar gaat het om. 'Zijn die truckers nou helemaal betoeterd?' als kop voor een advertentie voor de Truckrun, 'Limburg Lef' als titel voor een toekomststudie van de jubilerende LWV, 'no shit' voor een houseparty, 'don't postpone' voor een lobbydocument van Sandd, het tweede postbedrijf van Nederland en 'always believe in your kippenvel' voor een artikel over communicatie. En ga zo maar door. Maar ja, tegen wie zeg ik het eigenlijk allemaal? De relaties van Weller weten als geen ander wat opvallende communicatie is. Ze zijn immers relatie van Weller.

# De kracht van interne communicatie bij veranderingsprocessen





#### Top-down

De communicatie rondom de meeste organisatieveranderingen vindt topdown plaats. Misschien heeft u het wel eens meegemaakt, een kick-off bijeenkomst waarbij u in een lange monoloog te horen kreeg wat er ging gebeuren? Zorgvuldig gemaakte communicatieplannen worden dan met militaire precisie over het dociel luisterende auditorium uitgestort.

De invoering van zelfsturing, maatwerkdienstverlening, uitbreiding van verantwoordelijkheden en lef tonen zijn dé ingrediënten van ons veranderingsplan.

Dit is een van de meest gemaakte fouten bij veranderingsprocessen. De oorzaak

wordt achteraf vaak gezocht én gevonden bij een gebrekkige communicatiestrategie. Medewerkers van Weller zijn al jaren betrokken bij een intensief en complex veranderingsproces: de invoering van zelfsturing, maatwerkdienstverlening, uitbreiding van verantwoordelijkheden en lef tonen zijn dé ingrediënten van ons veranderingsplan. Interne communicatie vormt hierbij volgens ons dé kritische succesfactor. Een blik in de communicatiekeuken van Weller.

#### Missie als uitgangspunt

Een effectief communicatietraject uitzetten is geen sinecure. Bij Weller hebben we bij de start een nieuwe set normen en waarden gedefinieerd. Het doorleven van de nieuwe missie en visie vormt de volgende stap. De missie van je organisatie is een onmisbare bouwsteen van je communicatiestrategie. Je kunt niet volstaan met het louter doen van mededelingen of het schrijven over de voortgang. Als medewerkers zich moeten identificeren met de missie dan moet dit ook tot uiting komen in de communicatiestijl.

#### Acceptatie

Je ziet vaak dat organisaties bij in-

grijpende verandertrajecten interne communicatie gebruiken om consensus bij medewerkers na te streven. Dat kan gevaarlijk zijn. Een noodzakelijk veranderingsbesluit kan immers niet ter discussie staan. Weller heeft het accent gelegd op de acceptatie in plaats van het streven naar consensus.

De missie van je organisatie is een onmisbare bouwsteen van je communicatiestrategie.

De directie heeft hierbij een belangrijke voorbeeldfunctie en moet in dit proces de belichaming zijn van de gewijzigde inzichten. Onze ervaring is dat de acceptatie van een verandering soms wordt vertraagd door gebrekkige en ambigue informatie. Andere vertragende factoren zijn de overdreven aandacht voor gevestigde belangen van medewerkers, onzekerheid en angsten. Toch verloopt de acceptatie bij Weller

relatief snel. Hoe dat kan? We stellen de veranderinhoud én het veranderproces in de communicatie naar medewerkers centraal. Inhoudelijk communiceren we over nieuwe leerervaringen van medewerkers. Ook linken we behaalde veranderresultaten eenduidig aan onze missie. We laten voortdurend zien wat onze einddoelen van het veranderingstraject zijn. De toekomst is belangrijk maar we vergeten zeker niet aandacht te geven aan alledaagse problemen van onze mensen. En wat het proces betreft is het goed voldoende tijd in te ruimen voor gewenning. Een sterke communicatietroef vormt het voorbeeldgedrag van managers, zij zijn immers de entrepreneurs.

#### Informeren = communiceren

We beseften al snel dat communiceren wezenlijk verschilt van informeren. Het zijn de communicatiemiddelen die informeren en het zijn mensen die communiceren! De middelen richten zich op verandering van kennis en houding. Communicatie richt zich op gedragsverandering en daar is het ons uiteindelijk om te doen. En weerstanden? Onze ervaring is dat vertrouwen hierbij een grote rol speelt. Vertrouwen vergroot je door openheid te betrachten en kwetsbaarheid te tonen. Gebrek aan vertrouwen werkt roddels en beeldvorming in de hand. Het bestaan van een informeel communicatiecircuit heeft volgens ons positieve kanten. Het geeft vaak aan wat er aan schort en is in die zin op te vatten als een betrouwbare vorm van feedback op het veranderingsproces.

Communicatiemiddelen en mediamix  
Durf je eigen communicatiebeleid tijdens het veranderingstraject kritisch te bekijken. We hebben onlangs met onze medewerkers de kwaliteit van de interne en onderlinge communicatie geëvalueerd. Dat leverde bijzonder interessante feedback op over onze mediamix. De medewerkers van Weller gaven eensgezind hun voorkeur aan directe

communicatie in de vorm van een tweegesprek. Het blijkt in de praktijk een uiterst probaat middel voor het geven en ontvangen van feedback, overdragen van nieuwe taakinformatie en het delen van nieuwe kennis. Het draagt ook bij aan de motivatie van mensen.

Voor de informatievoorziening t.b.v. de hele organisatie introduceerden wij het zogenaamde 'Welleruurtje'. Dit zijn informele bedrijfsbijeenkomsten waarin successen gedeeld worden en plaats is voor interactie tussen medewerkers. Intranet heeft bij veranderingscommunicatie volgens ons minder betekenis. Het kan vooral zinvol worden gebruikt als naslagwerk voor nieuwe beleidsinformatie.

#### Tot slot

In onze interne communicatiestrategie laten wij ons leiden door de woorden van Francois de Rouchefoucauld. In 1691 schreef hij: "Men kan slimmer zijn dan een ander, maar niet slimmer dan alle anderen..."

Weller in bedrijf

# De Wellerij als communicatie middel



Een woningcorporatie met twee woonwinkels? Het lijkt misschien wel wat onorthodox, maar dat is het zeker niet! De Wellerijen in Heerlen en Brunssum zijn onderdeel van een uitgekend dienstverleningsconcept. Ze worden ingezet als communicatiemiddel en zijn gepositioneerd te midden van onze overige kanalen. Onze Wellerijen nemen een bijzondere positie in. Ze kunnen gezien worden als 'flagshipstores': een tastbaar en visueel bewijs van onze klantopvattingen.

#### De klant als uitgangspunt

Weller is buitengewoon nieuwsgierig naar de ideeën en wensen van klanten. Wie het kantoor van Weller binnenstapt met vragen zou zo maar terecht kunnen komen in een Italiaanse kookcursus. Regelmatig worden er workshops georganiseerd om klantontmoeting te faciliteren. In een positieve en ongedwongen sfeer communiceren, samen bezig zijn

en iets te beleven. De positie van klant emancipeert hiermee, zij evolueren van consumenten naar 'prosumenten' en kunnen als het ware hun eigen dienstverlening produceren.

Klantenbinding en relatiemanagement staan bij Weller centraal. Een bijzondere winkel hoort daarbij. Kwaliteit in advies, producten, levering en nazorg zijn vanzelfsprekende basisvoorwaarden. Maar voor échte onderscheidende meerwaarde is meer nodig...

#### Zinnenprikkelend communiceren

Weller ontvangt haar klanten in een 'zinnenprikkelende' omgeving. Een plek die inspireert en nieuwsgierig maakt. Je kunt het ruiken, proeven, voelen en horen. Kortom beleven en daar draait het bij Weller om. Het achterhalen van de klantwens...daaraan besteedt Weller alle tijd. Aandacht voor de klant is voor Weller een absolute must om uiteindelijk met gebun-

delde krachten diensten te produceren en te leveren.

#### Casual Communication

Het concept dat van toepassing is op onze Wellerijen kan omschreven worden als 'Casual-communication'. Het is met name toegerust op het ontvangen van klanten op een losse, ontspannen manier. De inrichting is knus en straalt ambiance uit. Zowel kinderen als volwassenen voelen zich er thuis en op hun gemak. Voor de kleintjes heeft Weller een prominente plek ingeruimd met hedendaags vermaak (playstations, video-entertainment en speelgoed).

De dialoog met de klant wordt letterlijk in een huiselijke sfeer gevoerd. In de Wellerijen dus geen balie of loketten meer, maar 3 'open' huiskamers met wisselende sferen en inrichtingen. In deze gesprekken ligt het accent op een 'waarachtige' ontmoeting.

#### Gedaanteverwisseling

Deze sfeer wordt ondersteund met wisselende decoratieve elementen. Dit jaar volgden we de thema's: 'Mooi en Gezond', 'Gezellig in de buurt' en 'Woonplezier'. Het voordeel voor klanten is dat de Wellerij 3 keer per jaar een metamorfose ondergaat. Voor onze medewerkers leidt dit tot hetzelfde voordeel: 3 maal per jaar een nieuwe en stimulerende werkomgeving.

#### Actief relatiebeheer

Tijdens de winkelpenstelling zijn permanent 2 medewerkers aanwezig. Deze hebben als taak actief aan relatiebeheer te doen. Dit betekent dat zij zich volledig moeten richten op de acquisitie van nieuwe klanten en het beheer van bestaande klantrelaties. Zij hebben een generalistische taakopvatting waarbij de traditionele corporatiegrenzen vervaagd zijn. Je mag gerust spreken van een symbiose van de noodzakelijke competenties

financiën, techniek en bewonerszaken. Wellermedewerkers hebben daarom een gelijklopend competentieprofiel. In hun rol zijn zij verantwoordelijk voor de productie en levering van maatwerkdienstverlening. Zij beschikken over een ruim mandaat en moeten hiermee een 'taylor-made'-netwerk creëren om klantvragen adequaat te beantwoorden. Goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden zijn hierbij een absolute randvoorwaarde.

De kwaliteit van dienstverlening krijgt bij Weller de allerhoogste prioriteit. Het optimaliseren van deze kwaliteit is een voortdurend proces. Weller realiseert zich dat de factor medewerker in deze context de belangrijkste en meest kritische succesfactor is. Weller werkt in de Wellerijen uitsluitend met medewerkers die op hbo-niveau kunnen functioneren. Zij worden dagelijks gecoacht en nemen deel aan permanente (bij)scholingstrajecten. Het accent van deze opleidingen ligt op het

verwerven van brede competenties.

#### Klantpropositie

Onze klantpropositie wordt met het hulpmiddel Wellerij waargemaakt: Het is een laagdrempelige ontmoeting, een omgeving die klant en medewerkers inspireert en een plek waar de horizontale dialoog vanzelfsprekend is.

Voor wie eens totaal anders naar dienstverlening durft te kijken en het protocol een keertje overboord durft te gooien, biedt de Wellerij een uniek 'Meet - Greet - Inspire Centre'.



# Klant contact management

een nieuwe tak van sport bij Weller

Steeds meer consumenten maken in hun koopproces gebruik van nieuwe informatie-kanalen. Voor het bezoek aan de winkel oriënteert de klant zich op internet. Mensen bankieren steeds vaker online. Het emailverkeer neemt drastisch toe. Ook bij woningcorporaties is een verschuiving waarneembaar. Hoe speelt Weller in op het veranderende communicatiegedrag?

Weller heeft voor haar klanten een aantal informatiekanalen ingericht. Naast de relatiebeheerders, telefonie en post zijn dat de Wellerijen in Heerlen en Brunssum. [www.wellernet.nl](http://www.wellernet.nl) completeert dit palet. Meerdere opties voor klanten om contact te leggen is op zich een goede zaak. Ze krijgen immers meer keuzemogelijkheden. Tegelijkertijd moet het voor de huurder niet te ingewikkeld worden gemaakt om de juiste keuze te maken. Waar moet de klant zich nu melden voor welk soort vragen? De kanalen waarlangs Weller de dienstverlening organiseert moeten dus op een coherente wijze aangestuurd worden. Aanvullend beleid en extra inspanningen zijn in de toekomst onontbeerlijk om klantcontacten goed te managen.

Het zwaartepunt van het klantcontactmanagement bij Weller ligt momenteel bij telefonische contacten. Het majeure deel van onze klanten legt immers telefonisch contact met onze organisatie. Deze telefoontjes komen centraal binnen bij de medewerkers van ons Klantcontactcentrum (KCG), zij dragen vervolgens zorg voor adequate distributie. Dit wordt ook wel het zogenaamde 'receptionistenmodel' genoemd. In de praktijk leidt dit tot onnodig vaak doorverbinden en lange wachttijden. Weller heeft daarom een prominentere rol in gedachte voor medewerkers van het kcc. Zij moeten in de toekomst 80% van alle binnenkomende vragen volledig naar tevredenheid van de klant afhandelen. Onze relatiebeheerders kunnen zich vervolgens meer concentreren op klantrelaties waar een face-to-face benadering wenselijk is.

Wij verwachten dat het internetkanaal en het bijbehorende e-mailverkeer in intensiteit gaat toenemen. Ook hiervoor geldt dat extra maatregelen nodig zijn. Klanten verwachten een snelle en adequate respons op vragen die via email en de website binnenkomen. Waar komen mailtjes in de organisatie binnen? Wie handelt ze af? Hoe en door wie worden afhandelingstermijnen bewaakt? Al die vragen nopen tot een betere interne afstemming. Wij onderzoeken de mogelijkheden voor onze klanten om via [www.wellernet.nl](http://www.wellernet.nl) serviceverzoeken in te dienen. Op termijn kunnen deze direct in onze administratieve systemen én die van de uitvoerende aannemer verwerkt worden.

Klantcontactmanagement beperkt zich niet alleen tot de toegangspoort van de organisatie. Een juiste inzet van alle kanalen zet de hele organisatie in de steigers. Klantenteams en de ondersteunende afdelingen moeten complementair met elkaar samenwerken. Sterker nog, ook externe partijen die als leverancier betrokken zijn, maken deel uit van deze keten. Denk maar eens aan de talrijke contacten die door onze 'preferred suppliers' op het gebied van serviceonderhoud worden onderhouden.

Klantcontactmanagement kent enkele kritische succesfactoren waarbij de juiste bedrijfscultuur en adequate inzet van ICT de belangrijkste zijn. Je kan een aardige strategie bedacht hebben maar de medewerkers moeten er wel achter staan en de juiste mindset hebben. Ook de ICT moet op orde zijn en dat levert wel eens wat knelpunten op. Het gebruik en bijhouden van callcentre-software is een vak apart. Past de huidige

software bij de telefooncentrale en de eisen van morgen? Hoe trekken we de gewenste managementinformatie uit het systeem? Extra kennis bij medewerkers is nodig om deze vraagstukken bij de kop te pakken. Continue aandacht voor opleiding en training is wat betreft de technische kant van het contactmanagement eveneens een vereiste.

Klantcontactmanagement is zich aan het ontwikkelen tot een nieuwe tak van sport bij Weller, waarbij vrijwel de hele organisatie betrokken is. Belangrijk is het om niet te hard van stapel te lopen. Ook moet de lat niet te hoog worden gelegd. Je ziet goede 'best practices' bij grote bedrijven. We moeten daar naar kijken én van leren, maar niet doorschieten in allerlei geavanceerde oplossingen die niet passen bij de schaalgrootte van Weller. Internet wordt een veelbelovend alternatief maar zal nooit de traditionele kanalen kunnen vervangen. Een woningcorporatie in een 100% virtuele/digitale omgeving? Weller denkt dat dit in de toekomst nooit zal gebeuren. Klanten blijven immers van vlees en bloed en wonen vindt plaats in een sociale context. Buurten en wijken mét de fysieke aanwezigheid van Wellermannen en Wellervrouwen, zichtbaar in de straat en dichtbij de klant, daar geloven wij in..

# Eventing: snelle marketingkreet of effectief middel?



Eventmarketing is de nieuwste loot aan de marketingboom. Een leuk speeltje voor marketeers? Nee hoor, de inzet van Events als onderdeel van de marketingcommunicatiestrategie van een organisatie is van alle tijden. Klanten krijgen een 'live experience' voorgeschoteld met als achterliggend doel relatiebeheer. Niet zomaar een nouveauté, maar een uiterst effectief hulpmiddel. Mits je je aan een paar spelregels houdt. Je kunt 'zo maar' een skybox van de lokale voetbalclub huren en vervolgens op zaterdag constateren dat je klanten niet van voetbal houden... tja, dat is natuurlijk niet de bedoeling.

Eventing is 'in' en multinationals doen er massaal aan mee: Het ABN-AMRO Tennistoernooi, Maarten Lafeber in actie bij de Dutch Open, Vipkaarten voor Het Nederlands Elftal, De Tour de France bijwonen op de Cauberg, zo dichtbij dat je het zweet van de renners kunt ruiken, hun kracht kunt voelen en de emoties van hun gezicht kunt lezen. Bij de Rabobank blijft het niet alleen bij toekijken: Klanten mochten zelf de Alp d'Huez beklimmen onder begeleiding van meesterknecht Erwin Nijboer (loodste in 1994 Miguel Indurain over de Alp). In de alles verzengende hitte (het was 30 graden) deze loodzware Alpencol trotseren? Origineel is het zeker! Maar wij hebben zo onze eigen ideeën over wat klanten leuk vinden.

Kent u onze Wellerdag? Ieder jaar organiseren wij deze dag voor doelgroepen en organisaties die

een handje hulp kunnen gebruiken. Weller zet dan één dag haar voltallige organisatie (en een extra budget) in om organisaties te ondersteunen. Een kleine bloemlezing: 5 basisscholen in Brunssum, Heerlen en Schinveld werden opgeknapt, in diverse verzorgingstehuizen werd een 'verwendag' georganiseerd, kwetsbare jongeren konden zich uitleven op de lange latten, kortom te veel om op te noemen. Dit jaar zetten wij ons met het hele team in voor onze eigen huurders. Op zaterdag 7 oktober gingen we met 300 klanten naar de Efteling. Fata Morgana's bleken geen dromen te zijn, de Python slingerde door Oosterse sferen en bezocht een wondere sprookjeswereld.

Weller zet evenementen bewust in als marketinginstrument. De relatie met de klant staat hierbij centraal. Activiteiten zoals de Wellerdag benutten wij om een belevens aan het Wellermerk te koppe-

len. Op deze wijze ontstaat een symbiose van het merk, gevoel en de daarbij behorende emotie. Niet verwachte en soms zelfs controversiële activiteiten zijn essentieel bij het opwekken van het juiste gevoel.

## Workshops

Weller organiseert regelmatig workshops in onze Wellerijen of in de wijk. Bloemschikken, koken, bonbons maken, sieraden ontwerpen, nagelstyling... voor elke klant wat wils. In 2007 hebben we weer een volle agenda. De workshops zijn evenementen op kleinere schaal en dienen als hulpmiddel voor onze relatiebeheerders. Zij zijn verantwoordelijk voor het managen van klantrelaties. Weller hecht grote waarde aan het opbouwen van een goede klantrelatie. Elk moment is daarbij belangrijk: aan de telefoon, in de wijk en in de Wellerijen. De workshops bieden een mooie kans

voor een positief klantcontact. Het einddoel is een niet alleen een goede relatie maar ook het actief beheren van deze relatie, het krediet vergroten en de klant het vertrouwen geven dat zijn belangen optimaal ge(waar)borgd worden. Eventing biedt de mogelijkheid om expliciet te maken hoe belangrijk wij onze klanten vinden. En niet onbelangrijk: de workshops bieden kansen om periodiek een interactief marktonderzoek te doen (wat zijn nu klantwensen, wat speelt er in een buurt, hoe zit het met het voorzieningsniveau?).

Een sterk punt van deze werkwijze is dat je de doelgroep even helemaal in de wereld van Weller kunt 'onderdompelen', je hebt meer tijd om je verhaal te vertellen. En ze bieden je de mogelijkheid om op een positieve manier (dus niet naar aanleiding van klacht) met je doelgroep in contact te komen. Is het

dan alleen maar goud wat er blinkt? Nee, er zijn natuurlijk ook een paar kritische noten: Een event kan alleen gezien worden als een strategisch hulpmiddel om het contact met de doelgroep te faciliteren. Zie ze nooit als op zichzelf staande doelen. Ze zijn alleen dan nuttig wanneer ze daadwerkelijk bijdragen aan het imago of resultaat van je onderneming.



## Weller als merk

# Vertellen wie en wat je bent

'Branding'. Een bewuste merkstrategie van Weller om meer draagvlak te krijgen bij klanten én stakeholders. Het concept van branding is gericht op het identificeren, formuleren en communiceren van de unieke eigenschappen van je organisatie of je diensten en producten. De identiteit van je organisatie wordt samengevat in enkele (slag)zinnen met als ultiem doel je organisatie als merk uit te dragen. Is het echt zo simpel of is de alledaagse praktijk toch wat weerbarstiger? Weller als casus.

Hoe 'merkwaardig' is een woningcorporatie eigenlijk? Corporaties ontwikkelen zich in een razend tempo tot klant- en marktgerichte organisaties. Weller heeft een uitgesproken focus op klanten en ziet zichzelf primair als dienstverlener. Vastgoed wordt gezien als productiemiddel en als facilitator om diensten te kunnen produceren. En: Weller wil maatschappelijk rendement genereren voor haar klanten en de lokale samenleving waarin zij opereert. In de Parkstad regio opereren diverse corporaties. Weller koos ervoor om in deze markt onderscheidend te opereren. Een lineair gevolg van deze strategische keuze was een groeiende behoefte aan een herkenbare en consistente merkidentiteit.

De meest essentiële voorwaarde voor het voeren van een succesvol en geïntegreerd merkbeleid is het vaststellen van een merkpropositie. Maar hoe doe je dat? In de praktijk is het knap lastig helder te formuleren waar het merk eigenlijk voor staat. De merkbelofte van Weller is kort gezegd keuzevrijheid, maatwerk, lef en houden van klanten. Daarnaast roept de naam Weller allerlei positieve associaties op zoals 'wellbeing' en 'feel well'. Vaak worden alle kaarten ingezet op het implementeren van een huisstijlhandboek zonder echt na te denken over een merkvisie, identiteit, wensimago, positionering en profilering. Weller heeft haar merk eerst nauwkeurig omschreven en vastgelegd. Op deze manier heb je een strategische richtlijn en toetsteen bij het uitvoeren van de merkbelofte.

Nadat de merkbelofte is bepaald, is het noodzaak deze belofte consequent door te vertalen in structuren, afspraken, systemen en middelen. Vaak wordt na het bepalen van de merkbelofte te snel overgegaan op het uitdragen ervan. De interne processen die merkbeloften mogelijk moeten maken worden veronachtzaamd. Gevolg: de merkbelofte kan niet worden waargemaakt. Het intern tot leven brengen van de merkbelofte bij medewerkers is een continue proces. Investeer in interne communicatie, zodat medewerkers weten waar het merk voor staat.

Kijk kritisch naar het dienstverleningsproces. Cruciaal is de wijze waarop de klant wordt geholpen door de medewerker: passen zijn gedrag en zijn communicatie wel bij de merkbelofte? De dagelijkse dienstverlening heeft een enorme invloed op de merkperceptie van de klant, zeker bij Weller. De relatiebeheerders van Weller die het dienstverleningsproces vorm geven zijn als het ware wandelende 'billboards' en acteren als de personificatie van het Wellermerk. Onze ervaring is dat medewerkers niet uit de voeten kunnen met een te abstract geformuleerde merkbelofte. Onze remedie: communiceer persoonlijk met je medewerkers over merkbeleving, geef en ontvang feedback en werk vooral met goede en slechte praktijkvoorbeelden.

Verder is het zaak alle communicatieuitingen op een consistente wijze in te zetten, zodat ze elkaar aanvullen of versterken. Of het nu gaat om de website, de kantoorinrichting, het model van de bedrijfsauto, nieuwsbrieven of zelfs bedrijfskleding. Geïntegreerde communicatieboodschappen dragen bij aan het creëren en onderhouden van klant-merkrelaties, het vergroten van het merkbewustzijn en de merkkennis.

Let ook op waar je merknaam in samenwerkingsverbanden aan verbonden wordt. Corporaties zijn vaak afhankelijk van partners en relaties en de kans is niet ondenkbeeldig dat deze partners een onduidelijk of tegengesteld imago hebben. Als Weller een alliantie aangaat dan wordt ook het imago en merkbelofte van de samenwerkingspartner kritisch onder de loep genomen. Zo voorkom je dat de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van je eigen merk onder druk komen te staan.

Merkenbeleid voor woningcorporaties is geen overbodige luxe. Het doorvoeren van de verschillende stappen om tot een geïntegreerd merkenbeleid te komen is een uitdagend proces. Waarom? Klanten hebben er recht op om te weten met wie ze te maken hebben.



# De naam Weller zegt genoeg

