

Rechtswinkel Steenwijk

Een onderzoek naar klanttevredenheid en B2B relatiemanagement

Bacheloropdracht

Robert Kuilman

r.kuilman@student.utwente.nl

Studie Bedrijfswetenschappen

Faculteit Management en Bestuur

Univeriteit Twente, Enschede

Begeleiders

Dr. M.L. Ehrenhard

Universiteit Twente

Mr. Margriet Timmerman

Timpaan Welzijn

Meelezer

Dr. J.M.J. Heuven

Universiteit Twente

Opdrachtgever

Rechtswinkel Steenwijk

Stationsplein 1

8331 GM Steenwijk

0521 - 513670

Bemiddelaar

A. Berezowska MSc

Wetenschapswinkel

Universiteit Twente

Samenvatting

In dit onderzoek zal ingegaan worden op klanttevredenheid en relatiemanagement bij de Rechtswinkel Steenwijk. De Rechtswinkel Steenwijk is een organisatie die zich bezig houdt met het verlenen van juridische dienstverlening en adviezen aan iedereen die daar behoefte aan heeft, zowel privé personen als organisaties. Deze adviezen zijn gratis en worden opgesteld en verstrekt door vrijwilligers met een juridische achtergrond.

Het is onduidelijk wat de cliënten van de Rechtswinkel van de kwaliteit van de dienstverlening vinden; een onderzoek in opdracht van de organisatie naar klanttevredenheid moet inzicht bieden in de huidige stand van zaken. Ook wat betreft het stimuleren van samenwerking met andere organisaties is het één en ander onduidelijk en wil men weten wat er aan verbeterd kan worden.

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst moet er gekeken worden naar de huidige staat van klanttevredenheid en hoe deze, waar nodig, verbeterd kan worden. Ten tweede moet een onderzoek naar relatiemanagement een aantal aanbevelingen ter stimulering hiervan opleveren.

Het onderzoek naar klanttevredenheid wordt gedaan met behulp van een enquête onder de cliënten van de Rechtswinkel. De resultaten van deze enquête worden geanalyseerd om te kijken in hoeverre zij voldoen aan de doelstellingen voor klanttevredenheid. Een literatuurstudie zal een aantal doelstellingen voor relatiemanagement opleveren. Deze zal middels een aantal interviews geëvalueerd worden.

De Rechtswinkel scoort over het algemeen erg goed op klanttevredenheid. Op een 7-punts schaal scoort de organisatie een 5.39 voor responsietijd, een 5.98 voor het oplossen van problemen van cliënten, een 6.48 voor de ervaring van de behandeling, ook een 6.48 voor de verzorging en een 6.65 voor de betrouwbaarheid van de medewerkers. Op het gebied van relatiemanagement scoorde de Rechtswinkel minder goed, het merendeel van de doelstellingen ter stimulering van de samenwerking werd niet gehaald.

Hieruit is te concluderen dat de voornaamste aanbevelingen voor klanttevredenheid zijn: het sneller beantwoorden van vragen van cliënten via e-mail, een kleine oprekking van de openingstijden tot in lunchtijd en verder doorvragen of het probleem echt opgelost is. Voor relatiemanagement geldt dat medewerkers op de hoogte moeten zijn van het feit dat de organisatie gebaat is bij samenwerking, dat een samenwerking met andere organisaties bijna altijd op *quid-pro-quo* basis plaats vindt en dat relaties met andere organisaties fragiel zijn en snel beschadigen.

Voorwoord

In september 2009 kwam tijdens een gesprek met de Rechtswinkel Steenwijk, de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente en mijzelf de aanzet tot dit onderzoek tot stand. Sinds die tijd heb ik met veel plezier aan dit onderzoek gewerkt, dit mede dankzij de Rechtswinkel die mij zeer veel bewegingsruimte bij de uitvoering hiervan heeft gelaten. Deze vrijheid gecombineerd met de grote inzet die nodig was voor het voltooien van de enquête heeft ervoor gezorgd dat het erg fijn was om met de medewerkers van de Rechtswinkel samen te werken. Graag wil ik de medewerkers van de Rechtswinkel Steenwijk hier voor bedanken.

Ook de medewerkers van de Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente ben ik dankbaar voor hun inzet en snelle communicatie.

Tot slot wil ik mijn begeleider Michel Bernhard van de vakgroep NIKOS van de Universiteit Twente enorm bedanken voor zijn continue feedback en vele inzichten ter verbetering van dit onderzoek. Ook Joris Heven wil ik bedanken voor zijn optreden als mee-lezer.

Robert Kuilman

April, 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	iii
Voorwoord	iv
Inhoudsopgave	v
Tabellen	vii
Figuren	vii
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling	1
1.3 Probleemstelling	2
2 Theoretisch Kader	3
2.1 De Balanced Scorecard	3
2.2 De Service-Quality Scale	5
2.3 Partnerships	5
2.4 Power and Trust	7
3 Methodologie	8
3.1 Doelstellingen	8
3.2 Indicatoren	8
3.3 Enquête	9
3.4 Interview	9
3.5 Evaluatie	10
4 Doelstellingen & Operationalisatie	11
4.1 Doelstellingen klanttevredenheid	11
4.2 Doelstellingen relatiemanagement	12
4.3 Operationalisatie Customer Perspective	13
4.4 Operationalisatie Internal Business Perspective	14
4.5 Samenvoeging in Balanced Scorecard	15
5 Resultaten en Analyse	16

5.1	Enquête voor het Customer Perspective	16
5.2	Onderzoek zoekmachines voor het Customer Perspective	27
5.3	Interviews voor het Internal Business Perspective	28
6	Conclusie	35
6.1	Klanttevredenheid	35
6.2	Relatiemanagement	36
6.3	Beperkingen	38
6.4	Wetenschappelijke implicaties	38
	Literatuurlijst	41
	Bijlagen	43
	Bijlage 1: Enquête Klanttevredenheid	43
	Bijlage 2: Interview Relatiemanagement	46
	Bijlage 3: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid - Enquêtevragen	48
	Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen	48
	Bijlage 5: Enquête resultaten per vraag	51

Tabellen

Tabel 4.1: SMART-R doelstellingen voor klanttevredenheid	12
Tabel 4.2: Doelstellingen voor relatiemanagement	12
Tabel 4.3: Van doelstellingen naar indicatoren voor klanttevredenheid	13
Tabel 4.4: Van doelstellingen naar indicatoren voor relatiemanagement	14
Tabel 5.1: Scores op enquêtevragen en onderlinge samenhang	20
Tabel 5.2: Score per dimensie	24
Tabel 5.3: Hergestructureerde score per component	26
Tabel 5.4: Drie meest gebruikte zoekmachines	27
Tabel 5.5: Resultaten zoekmachines	27
Tabel B.1: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid – Enquêtevragen	48
Tabel B.2: Conversietabel Dimensies – Enquêtevragen	48

Figuren

Figuur 1: Balanced Scorecard	15
------------------------------	----

1 Inleiding

De Rechtswinkel Steenwijk geeft juridische dienstverlening en adviezen aan iedereen die daar behoefte aan heeft, zowel privé personen als organisaties. Deze adviezen zijn gratis en worden opgesteld en verstrekt door vrijwilligers met een juridische achtergrond.

De Rechtswinkel hanteert als voornaamste doelstelling *“het bereikbaar maken van juridische hulp voor iedereen”* (Rechtswinkel, 2009). Op werkdagen is de Rechtswinkel van 09:00 tot 12:00 geopend. Het maken van een afspraak is niet nodig, op die manier blijft de drempel om langs te komen zo laag mogelijk.

Het merendeel, ongeveer 60%, van de cliënten die de Rechtswinkel bezoekt zijn binnen één consult te helpen, de overige 40% komt vaker terug voor de oplossing van zijn of haar probleem. (Rechtswinkel, 2009. pers. comm., 31 aug)

De visie van de Rechtswinkel is als volgt:

“De Rechtswinkel heeft tot doel het geven van juridisch advies gericht op het zelf oplossen van problemen. Daarnaast het signaleren van knelpunten in de dienstverlening van zowel landelijke als gemeentelijke diensten en instellingen.”

(Rechtswinkel, 2009. pers. comm., 6 nov)

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is tweeledig. Allereerst wil de organisatie inzicht krijgen in hoe tevreden de cliënten zijn met de diensten die door de Rechtswinkel geleverd worden en ten tweede wil zij inzicht krijgen in hoe de samenwerking met betrokken organisaties verbeterd kan worden.

Door meer inzicht te krijgen in de tevredenheid van haar cliënten hoopt de Rechtswinkel verbeteringen door te kunnen voeren waar nodig. Door inzicht te krijgen in relatiemanagement kan de organisatie zich zo aanpassen dat de kans op een succesvolle samenwerking vergroot wordt.

Hiernaast kan de informatie uit dit onderzoek gebruikt worden om de prestatie van de organisatie aan belanghebbenden (stakeholders) te verklaren en onderbouwen.

1.2 Doelstelling

Door een *Balanced Scorecard* met focus op het *Customer* en *Internal Business Process* Perspectief (Kaplan & Norton, 1992) te ontwikkelen voor de Rechtswinkel een prestatie-meetsysteem te creëren waarmee de klanttevredenheid en het relatiemanagement

geëvalueerd kunnen worden, met als resultaat een aantal concrete aanbevelingen ter verbetering van de dienstverlening die de Rechtswinkel biedt.

Gekozen is voor een *Balanced Scorecard* omdat het verreweg de meest gebruikte methode voor prestatiemeting is en de tevredenheid met deze methode over het algemeen hoger is dan met vergelijkbare methoden. (Hendricks, Menor & Wiedman, 2004) Tevens maakt het de doelen van de organisatie voor alle betrokkenen duidelijk. Op deze manier kan de aandacht gevestigd worden en blijven op de punten die er, aldus de organisatie die hem heeft opgesteld, toe doen.

1.3 Probleemstelling

Om te onderzoeken hoe de Rechtswinkel Steenwijk haar cliënten beter van dienst kan zijn is er één hoofdvraag opgesteld.

Hoofdvraag

“Hoe kan door middel van prestatiemeting de dienstverlening, gemeten als klanttevredenheid en relatiemanagement van de Rechtswinkel verbeterd worden?”

Om deze hoofdvraag een concrete invulling te kunnen geven is hij opgedeeld in de volgende deelvragen.

Deelvragen

- 1a. Wat zijn de doelstellingen voor klanttevredenheid?
- 1b. Wat zijn de doelstellingen voor relatiemanagement?
- 2a. Met welke indicatoren kan klanttevredenheid meetbaar gemaakt worden?
- 2b. Met welke indicatoren kan relatiemanagement meetbaar gemaakt worden?
3. Hoe scoort de Rechtswinkel op deze indicatoren?

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de theorieën die bij de opdracht gebruikt worden, uitgelegd en onderbouwd. De *Balanced Scorecard* neemt hierbij een centrale positie in door als basis van het onderzoek te dienen en kan het beste gezien worden als een raamwerk waaraan door middel van andere theorieën verdere invulling en betekenis gegeven kan worden.

2.1 De Balanced Scorecard

Door de Balanced Scorecard als basis te kiezen zal er uiteindelijk een *Performance Measurement System* ontstaan dat regelmatig hergebruikt kan worden om het presteren van de organisatie te evalueren. De *Balanced Scorecard* [BSC] zoals deze door Kaplan en Norton (1992) ontwikkeld werd, is een raamwerk waarmee de prestatie van een organisatie meetbaar gemaakt kan worden aan de hand van vier *measures*.

- Customer Perspective
Hoe zien onze klanten ons?
- Financial Perspective
Hoe houden wij onze aandeelhouders tevreden?
- Internal Business Perspective
Waar in moeten wij excelleren?
- Innovation and Learning Perspective
Kunnen wij blijven verbeteren en waarde creëren?

Een groot voordeel van de *BSC* is dat het managers dwingt om hun vaak wat algemene visie of missie om te zetten in een aantal specifieke *measures* waarmee de factoren die écht van belang zijn gemeten kunnen worden.

Daarbij stelt Wiersma (2009) dat er geen onderscheid is tussen organisaties die al dan niet de *BSC* actief gebruiken en het type strategie dat door hen gebruikt wordt, wat consistent is met het argument van Kaplan en Norton dat alle organisaties, ongeacht hun strategie, een *BSC* kunnen gebruiken. Wanneer een organisatie een *BSC* wil implementeren zijn zowel het ontwerp als de daaruit volgende kwaliteit van invloed op het gebruik van dit instrument door managers. van dit instrument (Wiersema, 2009). Voor dit onderzoek zal gekeken worden naar het *Customer Perspective* en het *Internal Business Perspective* omdat het *Customer Perspective* nauw aansluit op deelvraag 1a en het *Internal Business Perspective* op deelvraag 1b. Het *Financial Perspective* valt buiten de strekking van dit onderzoek daar dit perspectief geen betrekking heeft op klanttevredenheid of relatiemanagement. Het

Innovation and Learning Perspective valt buiten de directe strekking van dit onderzoek aangezien het geen directe betrekking heeft op klanttevredenheid of relatiemanagement. Het is in zoverre van toepassing bij dit onderzoek, dat de resultaten van dit onderzoek gebruikt kunnen worden invulling te geven aan dit perspectief en zo een cyclus van continue verbetering te creëren.

Het *Customer Perspective* en het *Internal Business Perspective* van de *BSC* zullen nu eerst nader bekeken worden zodat deze later geïmplementeerd kunnen worden.

Customer en Internal Business Perspective

Bij veel organisaties staat de klant centraal in hun visie (Kaplan & Norton, 1992), als gevolg hiervan is het voor organisaties belangrijk om te weten hoe de organisatie presteert, gezien vanuit het perspectief van de klant. Om dit te weten te komen dient het *Customer Perspective* meetbaar gemaakt te worden. Om het *Customer Perspective* meetbaar te kunnen maken moeten een aantal doelen geformuleerd worden. Deze doelen zijn direct af te leiden van de visie en strategie van een organisatie. Vervolgens kunnen deze doelen opgedeeld worden in vier dimensies/categorieën: *tijd, kwaliteit, prestatie* en *service* (Kaplan & Norton, 1992). Om het *Customer Perspective* van het *BSC* raamwerk invulling te geven, zal gebruik gemaakt worden van de *Service-Quality Scale*. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

Er is gekozen voor de *Service-Quality Scale* van Parasuraman et al. omdat dit een veelgebruikte en praktische methode is voor het meetbaar maken van de kwaliteit van de dienstverlening. Door de *Service-Quality Scale* te integreren in de *BSC* is de eerste van de twee te onderzoeken perspectieven meetbaar gemaakt.

Ook bij het *Internal Business Perspective* staat de waardering van de organisatie door de klant centraal. Het *Internal Business Perspective* is meetbaar te maken door te kijken naar de doelstellingen voor het interne bedrijfsproces waaraan het bedrijf moet voldoen om aan de verwachtingen van klanten te voldoen. De doelen die geformuleerd zijn kunnen vervolgens in het framework van de *BSC* geplaatst worden. Door deze vervolgens te meten kan de koers van de organisatie bijgestuurd worden. Om het *Internal Business Perspective* van het *BSC* raamwerk in te vullen wordt niet gebruik gemaakt van een reeds bestaande methode maar wordt eerst gekeken naar het belang van *Partnerships* tussen organisaties.

Door eerst *Partnerships* tussen organisaties te onderzoeken wordt duidelijk welke factoren van belang zijn bij het creëren van een samenwerkingsverband.

Aan *Partnerships* wordt invulling gegeven middels Bachmann's (2001) concept van *Power and Trust*. Zodoende is middels deze twee aspecten (*Partnerships* en *Power and Trust*) ook het tweede te onderzoeken perspectief meetbaar gemaakt.

2.2 De Service-Quality Scale

De *Service-Quality Scale [SERVQUAL]* (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) is een van de meest gebruikte methoden om de kwaliteit van de dienstverlening die een organisatie biedt te meten. Gekozen is voor het *SERVQUAL* model van Parasuraman *et al.* omdat dit een van de meest gewaardeerde en gebruikte methoden voor het meten van de kwaliteit van dienstverlening is. (Kang & Bradley, 2001)

Het *SERVQUAL* model is opgedeeld in tien dimensies, welke elk een ander aspect van de kwaliteit van de dienstverlening meten. Deze tien dimensies zijn *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Communication, Credibility, Security, Competence, Courtesy, Understanding/Knowing Customers* and *Access*. Parasuraman *et al.* (1988) hebben deze lijst zelf al geconsolideerd naar slechts vijf dimensies: *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance* en *Empathy*.

De in totaal 44 vragen met een zeven-punts *Likert* schaal (Likert, 1932) antwoordmodel, die door Parasuraman *et al.* (1988, p38) zelf opgesteld zijn kunnen uitgedund en aangevuld worden om te passen bij de organisatie zelf en haar visie. Na statistische evaluatie is vervolgens te zien hoe de organisatie scoort op de vijf eerder genoemde dimensies. Echter is het gebruik van *SERVQUAL* volgens Wisniewski (2001) niet geheel zonder risico's.

Volgens Wisniewski (2001) zijn er drie directe gevaren bij het gebruik van *SERVQUAL*. De eerste is het ontwerp van de enquête. Wanneer de enquête ontworpen wordt door iemand zonder kennis van zaken als methodologie en statistiek zal het onderzoek het moeten doen zonder onderbouwing hiervan. Ten tweede is de vraag of de *sample* van het onderzoek wel representatief is voor de doelpopulatie. Het derde gevaar is de complexiteit van de enquête, uitleg over de enquête aan de deelnemer is vaak nodig. (Wisniewski, 2001) Om te kijken hoe aan relatiemanagement invulling gegeven kan worden, zal het concept *partnerships* onderzocht worden.

2.3 Partnerships

Volgens Sagawa en Segal (2000) zijn *partnerships* en *allianties* in de sociale sector net zo belangrijk als in de zakelijke sector. *Partnerships* en *allianties* kunnen toegepast worden om de mogelijkheden van organisatie verder uit te breiden dan zonder samenwerking mogelijk

was geweest. *Partnerships* en *allianties* geven de organisatie toegang tot een grotere mate van *flexibiliteit, geografisch bereik* en verbeterde *customer service*.

Wanneer bedrijven *partnerships* en *allianties* willen stimuleren, speelt de missie van de deelnemende organisatie een belangrijke rol. Naast de missie is het belangrijk om de medewerkers en vrijwilligers te betrekken bij de missie van de organisatie, op die manier kunnen zij geïnspireerd worden om hun capaciteit beter te benutten en uiteindelijk zelf meer voldoening uit hun taak te halen. Ditzelfde geldt voor de bij de samenwerking betrokken organisaties. Door hen meer te betrekken bij de missie van de organisatie krijgen zij de mogelijkheid te zien wat de impact van hun inspanning is (Sagawa & Segal, 2000)

Gazley en Brudney (2007) noemen het verkrijgen van toegang tot schaarse bronnen van de andere organisatie als een belangrijke reden voor organisaties om samen te werken. Zo zien beide partijen sneller voordelen bij het aangaan van *partnerships* wanneer ze hier al ervaring mee hebben. Echter merken zij op dat organisaties die al eerder samenwerkingsverbanden zijn aangegaan een grotere terughoudendheid tonen bij het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden wanneer zij bij voorgaande samenwerkingsverbanden negatieve ervaringen opgedaan hebben (Gazley & Brudney, 2007). Hierbij hebben grotere organisaties meer moeite met het overwinnen van deze terughoudendheid dan kleinere organisaties (Gazley & Brudney, 2007).

Volgens Sowa (2009) zijn de drie belangrijkste motieven voor organisaties om *partnerships* aan te gaan *overleving, legitimiteit* en *competitief voordeel*. Gelijk de piramide van Maslow dient eerst aan de basisbehoefte (*overleving*) voldaan te worden voor naar een hoger doel gezocht kan worden (Maslow, 1943). Wanneer de eisen voor een legitieme organisatie verhoogd worden door snelle adoptie van een innovatie, dan is de innovatie geen optie meer, maar een eis voor de organisaties in dat vakgebied. (Sowa, 2009) Een organisatie kan gaan zoeken naar samenwerking met organisaties die deze innovatie al wel hebben toegepast om zo ook aan de eisen voor een *legitieme* organisatie te voldoen. Het vergroten van *competitief voordeel* kan nodig zijn op zowel productief vlak, alsmede het imago van de organisatie. Samenwerking met andere organisaties kan ervoor zorgen dat een van deze twee verbeterd wordt. (Sowa, 2009)

De motieven zoals genoemd door Gazley en Brudney en die van Sowa komen niet persé met elkaar in de knel, zij kunnen elkaar zelfs goed aanvullen. Zo helpt het verkrijgen van schaarse bronnen (Gazley & Brudney, 2007) bij het bevorderen van *overleving* en het verbeteren van *competitief voordeel*. (Sowa, 2009)

Belangrijk om op te merken is echter dat Gazley en Brudney (2007) stellen dat uit hun onderzoek blijkt dat de voornaamste reden om *geen partnership* aan te gaan het gebrek aan capaciteit in de vorm van medewerkers, bronnen en tijd is. Een andere factor die veel invloed uitoefent is de basis van de relatie, volgens Bachmann (2001) kunnen *Power of Trust* als basis dienen voor een samenwerkingsverband.

2.4 Power and Trust

Bachmann (2001) omschrijft twee vormen van relaties; die gebaseerd op *Power (vermogen)* en die gebaseerd op *Trust (vertrouwen)*. In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van het concept *Trust*. Reden hiervoor is niet dat er geen voordeel te behalen valt op het gebied van *Power*, maar omdat de organisatie afhankelijk is van derde organisaties om hen tegemoet te komen, maar de derde organisatie hen contractueel gezien niets verplicht is.

Trust is opgedeeld in twee verschillende vormen, *System Trust* en *Personal Trust*. (Bachmann, 2001) *System Trust* is, aldus Bachmann op te vatten als het vertrouwen dat geplaatst wordt in bijvoorbeeld de economie of een ander instituut. *Personal Trust* is het vertrouwen dat opgebouwd wordt door veelvuldige interactie tussen twee individuen, zonder dat dit weerslag heeft op de verhoudingen tussen de instituten die zij representeren (Bachmann, 2001). Het onderscheid in deze definities is voor dit onderzoek relevant omdat nu aangegeven kan worden dat de focus ligt op de *Personal Trust* omdat dit het vertrouwen tussen twee individuen betreft (ondanks dat zij voor een organisatie werken) en niet de *System Trust* tussen twee instituten als geheel.

Volgens Bachmann (2001) is *Trust* een goede basis voor relaties tussen twee organisaties maar is deze relatie fragiel omdat het vertrouwen snel (ernstig) beschadigd kan raken. De eerste twee stappen richting *Trust* zijn daarom cruciaal. De eerste stap is daarom niet "Hoe worden mijn vertrouwensrelaties zo winstgevend mogelijk?" maar hoe kan onzekerheid tussen de actoren in deze relatie geminimaliseerd worden. Bij de tweede stap beslissen de actoren hoeveel risico zij zullen lopen wanneer zij uiteindelijk voor een vertrouwensrelatie kiezen. Deze nadruk op *trust* wordt onderschreven door Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza (2006) en Newell, Reeher & Ronayne (2008) die *trust* als één van de drie belangrijkste uitdagingen zien voor organisaties die werkzaam zijn binnen de non-profit sector.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie die bij dit onderzoek gebruikt wordt uitgelegd. Eerst wordt uitgelegd hoe de doelstellingen voor klanttevredenheid en relatiemanagement tot stand komen. Vervolgens wordt gekeken hoe uit deze doelstellingen indicatoren te verkrijgen zijn die middels de enquête meetbaar te maken zijn. Dan wordt uitgelegd hoe deze indicatoren vertaald worden in een enquête voor de klanttevredenheid en een interview voor relatiemanagement en hoe deze afgenomen worden. Het onderzoek is zodoende opgedeeld in een kwantitatief gedeelte (de enquêtes onder cliënten) en een kwalitatief gedeelte (de interviews onder medewerkers).

Uiteindelijk wordt uitgelegd hoe de uit enquêtes en interviews verkregen informatie geanalyseerd wordt.

3.1 Doelstellingen

Om de doelstellingen te formuleren is er gebruik gemaakt van twee verschillende methoden. De doelstellingen voor een goede klanttevredenheid zijn verkregen uit de visie van de organisatie en door middel van directe communicatie via email met medewerkers van de organisatie.

De doelstellingen voor relatiemanagement zijn verkregen door in de literatuur te zoeken naar gedrag dat relatievorming en in stand houding tussen organisaties stimuleert.

Zowel de doelstellingen voor klanttevredenheid als die voor relatiemanagement worden geformuleerd volgens de *SMART-R* methode, de normen die gesteld worden voor de verschillende doelstellingen komen voort uit persoonlijke communicatie met de organisatie.

3.2 Indicatoren

De indicatoren voor het *Customer Perspective* en het *Internal Business Perspective* van de *BSC* kunnen worden opgesteld nu de doelstellingen voor klanttevredenheid en relatiemanagement bekend zijn.

De doelstellingen voor klanttevredenheid worden vertaald naar indicatoren voor het *Customer Perspective* van de *BSC*. Uit de literatuur zullen een aantal doelstellingen gedestilleerd worden. Deze doelstellingen worden vervolgens vertaald naar indicatoren die in het *Internal Business Perspective* van de *BSC* vallen.

Het zal dan een *BSC* zijn waarin twee van de vier perspectieven opgesteld zijn.

3.3 Enquête

Wanneer de indicatoren voor klanttevredenheid bekend zijn kan aan de hand hiervan een enquête opgesteld worden. De vragen uit deze enquête zullen meerkeuze vragen zijn op een 7-punts *Likert* schaal met als waarden 0: 'zeer oneens' tot en met 7: 'zeer eens' of een variatie daarop.

Sommige vragen van de enquête hebben een negatieve vraagstelling, dit om te voorkomen dat respondenten slechts een kant van het antwoordspectrum kiezen. (Parasuraman et al., 1988)

Middels de enquête zal informatie verzameld worden van ten minste 37 bezoekers van de organisatie waarbij het streven is naar zoveel mogelijk respondenten. Marshall (1996) stelt namelijk dat hoe hoger het aantal respondenten, hoe hoger de validiteit van het onderzoek.

Om tot het aantal van ten minste 37 respondenten te komen is de volgende formule uit Moore & McCabe (2002) gebruikt:

$$n = \left(\frac{z^*}{m} \right)^2 \times p^* \times (1 - p^*)$$

Door deze formule in te vullen met een betrouwbaarheid van 90% ($z^* = 1.645$) en een foutmarge van 2/3e antwoord ($m = 2/21$), bij 7 antwoordmogelijkheden ($p^* = 1/7$) komt het minimum aantal respondenten op 37 te liggen.

$$n = \left(\frac{1.645}{\frac{2}{21}} \right)^2 \times \left(\frac{1}{7} \right) \times \left(\frac{6}{7} \right) = 36.5$$

De methode van het verzamelen van data zal *convenience sampling* zijn. Dit houdt in dat respondenten geselecteerd worden op basis van beschikbaarheid. (Henry, 1990) Iedere bezoeker van de organisatie zal worden verzocht mee te werken aan het onderzoek waarbij het doel van dit onderzoek duidelijk verklaard en de behandeling van gegevens uitgelegd wordt.

Tijdens het beantwoorden van de enquête zal er een persoon aanwezig zijn om eventuele vragen te beantwoorden.

Deze enquête is opgenomen in *Bijlage 1: Enquête Klanttevredenheid*.

3.4 Interview

Het interview wordt ontworpen aan de hand van de indicatoren die voor relatiemanagement opgesteld zijn.

Dit interview zal afgenomen worden onder een aantal medewerkers van de organisatie. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van zowel korte als lange vraagstellingen om de effectiviteit van het interview te vergroten. (Cannell, Miller & Oksenberg, 1981) Voorafgaand aan het interview zal aan de geïnterviewde duidelijk gemaakt worden wat van hem of haar verwacht wordt om het meeste van hulp te zijn.

Ook zal bij het interview gebruik gemaakt worden van feedback cues om volledige beantwoording aan te moedigen. Dit alles in overeenstemming met de adviezen zoals gegeven door Cannel et al. (1981)

De interviewvragen zijn opgenomen in *Bijlage 2: Interview Relatiemanagement*.

3.5 Evaluatie

De verwerking en evaluatie van de enquête en de interviews gebeurt in twee stappen. In de eerste stap worden de resultaten van de enquête gekwantificeerd en naast de originele indicatoren gelegd zonder hier verder op in te gaan. Ook de resultaten uit de interviews worden naast de originele indicatoren gelegd zonder hier verder conclusies uit te trekken.

In de tweede stap, de analyse stap, wordt gekeken in hoeverre de scores die uit de enquête naar voren komen overeen stemmen met de doelstellingen en wordt waar nodig uitgewijd over de betekenis van deze score. De resultaten uit de interviews op de daarvoor opgestelde indicatoren worden ook vergeleken met de doelstellingen die hiervoor opgesteld zijn om zo te kijken of deze doelstellingen gehaald worden of niet.

De uitwerking van de enquête is te vinden in *Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen en Bijlage 5: Enquête resultaten per vraag*.

4 Doelstellingen & Operationalisatie

Om de deelvragen “Wat zijn de doelstellingen voor klanttevredenheid?” en “Wat zijn de doelstellingen voor relatiemanagement?” te kunnen beantwoorden zal voor de eerste vraag gekeken worden naar de doelstellingen van de organisatie zelf op dit vlak en voor de tweede naar de eerder besproken literatuur.

4.1 Doelstellingen klanttevredenheid

Uit persoonlijke communicatie met de organisatie is een aantal doelstellingen voor klanttevredenheid naar voren gekomen. Deze doelstellingen (Rechtswinkel, 2009. pers. comm., 6 nov) zijn vermeld in de linker kolom van *Tabel 4.1*.

Om deze doelen meetbaar te maken zijn zij middels de *SMART-R* methode herschreven. Dit houdt in dat de uit persoonlijke communicatie verkregen doelen herschreven zullen worden in doelen die *Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden* en *Relevant* [SMART-R] zijn. Deze herschreven doelstellingen en hun normen (Rechtswinkel, 2009. Pers. comm., 4 dec) zijn vermeld in de rechter kolom van *Tabel 4.1*.

Doelstelling Rechtswinkel	SMART-R Doelstelling
De organisatie dient goed toenaderbaar te zijn.	E-mails, gemiste oproepen en andere communicatiepogingen worden binnen twee werkdagen beantwoord.
De organisatie is goed te vinden.	De sleutelwoorden 'recht' of 'juridisch' en 'advies' en 'steenwijk' leveren een positie in de top 10 van de zoekresultaten op bij de drie meestgebruikte zoekmachines ¹ .
De cliënten ervaren de behandeling als prettig.	De cliënt ervaart de behandeling ten minste als een 5 op de 7-punts Likert schaal.
Het advies dient deskundig te zijn.	De cliënt beoordeelt de competentie van de medewerker ten minste als een 4 op de 7-punts Likert schaal.
De privacy wordt gewaarborgd.	Persoonlijke gegevens van de cliënt lekken niet uit.
De cliënt voelt zich tijdens en na afloop van	90% van de cliënten weet na het bezoek hoe

¹ Gekozen is voor internet omdat 93% van alle Nederlanders in 2009 toegang had tot internet. (CBS StatLine, 2010)

het bezoek geholpen.	hij of zij het probleem kan oplossen met de nieuw verkregen informatie.
----------------------	---

Tabel 4.1: SMART-R doelstellingen voor klanttevredenheid

Vervolgens zijn de doelstellingen voor relatiemanagement aan de beurt. Deze zullen op dezelfde manier opgesteld worden als de doelstellingen voor klanttevredenheid maar zullen ontstaan uit de literatuur.

4.2 Doelstellingen relatiemanagement

De volgende doelstellingen voor zijn voor relatiemanagement opgesteld aan de hand van de eerder besproken literatuur.

Deze doelstellingen zijn net als die voor klanttevredenheid middels de *SMART-R* methode opgesteld en zijn te zien in de linker kolom van *Tabel 4.2*. De bron die voor ieder van deze doelstellingen is gebruikt staat in de rechter kolom van *Tabel 4.2*.

Doelstelling	Bron
De medewerkers zijn op de hoogte van de missie/visie van de organisatie en voelen zich er bij betrokken	(Sagawa & Segal, 2000)
De bij de samenwerking betrokken organisaties worden op de hoogte gesteld van de missie/visie zodat zij zien wat de impact zal zijn van hun inspanning	(Sagawa & Segal, 2000)
De andere organisatie begrijpt het nut van de samenwerking.	(Gazley & Brudney, 2007) en (Sowa, 2009)
De medewerkers begrijpen de noodzaak van samenwerking.	(Sowa, 2009)
Er is voldoende capaciteit in de vorm van medewerkers, bronnen en tijd voor samenwerking	(Gazley & Brudney, 2007)
Organisaties waarmee samen gewerkt wordt hebben een vast contactpersoon	(Bachmann, 2001)
De medewerkers zoeken één vast contactpersoon binnen de organisatie waarmee samengewerkt zal worden	(Bachmann, 2001)
De medewerkers realiseren zich dat het vertrouwen in een relatie tussen twee medewerkers van twee organisaties fragiel is	(Bachmann, 2001)
De medewerkers hebben geen "Hoe krijg ik zo snel mogelijk wat ik wil" mentaliteit bij de eerste contactmomenten	(Bachmann, 2001)

Tabel 4.2: Doelstellingen voor relatiemanagement

De doelstellingen voor klanttevredenheid en relatiemanagement kunnen nu worden omgezet in *BSC*-indicatoren. De doelstellingen voor klanttevredenheid passen in het *Customer Perspective* van de *BSC*, de doelstellingen voor relatiemanagement passen in het *Internal Business Perspective* van de *BSC*.

4.3 Operationalisatie Customer Perspective

In de linker kolom van *Tabel 4.3* staan de indicatoren die zijn opgesteld aan de hand van de eerder geformuleerde doelstellingen voor klanttevredenheid. De indicatoren in de rechter kolom van *Tabel 4.3* dienen als meeteenheid voor de doelstelling om zo te kunnen evalueren in hoeverre aan deze doelstelling voldaan is.

Doelstelling	Indicator
E-mails, gemiste oproepen en andere communicatiepogingen worden binnen twee werkdagen beantwoord.	Responsietijd op e-mails, terugbel verzoeken of andere communicatiepogingen.
De sleutelwoorden 'recht' of 'juridisch' en 'advies' en 'steenwijk' leveren een positie in de top 10 van de zoekresultaten op bij de drie meestgebruikte zoekmachines.	Rang in de zoekresultaten van de drie meest gebruikte zoekmachines.
De cliënt ervaart de behandeling ten minste als een 5 op de 7-punts Likert schaal ² .	Beoordeling van de behandeling door de cliënt.
De cliënt beoordeelt de competentie van de medewerker ten minste als een 4 op de 7-punts Likert schaal.	Beoordeling van de competentie van de medewerker door de cliënt.
Persoonlijke gegevens van de cliënt lekken niet uit.	De mate van vertrouwen van de cliënt in het niet uitlekken van informatie.
90% van de cliënten weet na het bezoek hoe hij of zij het probleem kan oplossen met de nieuw verkregen informatie.	Het percentage cliënten dat denkt na het bezoek het probleem op te kunnen lossen.

Tabel 4.3: Van doelstellingen naar indicatoren voor klanttevredenheid

Nu de indicatoren voor het *Customer Perspective* van de *BSC* bekend zijn kunnen de indicatoren voor het *Internal Business Perspective* van de *BSC* opgesteld worden.

² Een 4 is in deze gelijk aan 'neutraal', een 5 aan 'enigszins prettig'

4.4 Operationalisatie Internal Business Perspective

De Indicatoren voor het *Internal Business Perspective* van de *BSC* worden op eenzelfde manier opgesteld als die voor het *Customer Perspective* hiervoor. De indicatoren voor het *Internal Business Perspective* zijn vermeld in de rechter kolom van *Tabel 4.4*. Deze *indicatoren* dienen ter meetbaar making van de score voor de doelstellingen voor relatiemanagement zoals vermeld in de linker kolom van *Tabel 4.4*.

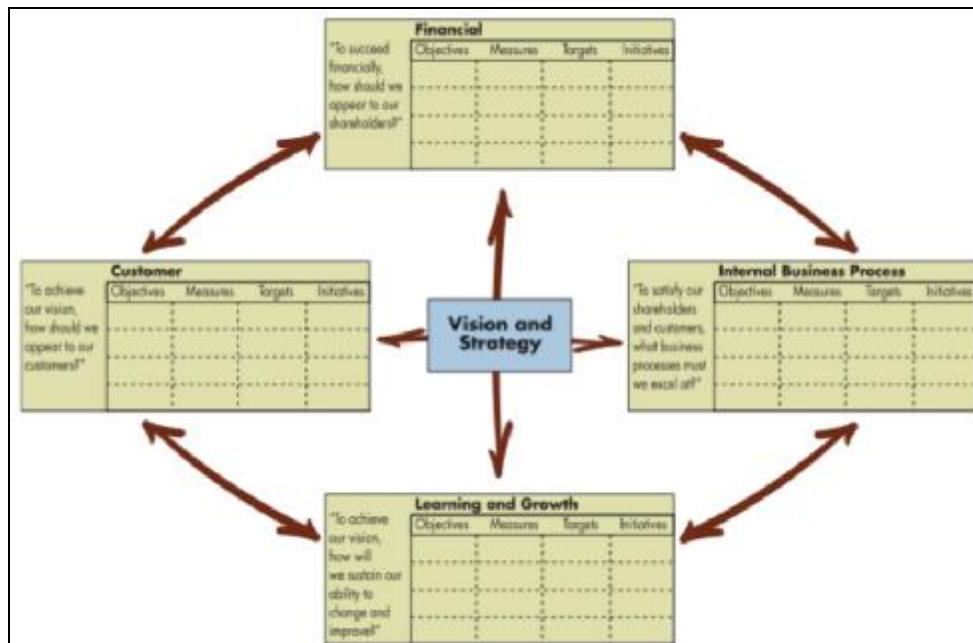
Doelstelling	Indicator
De medewerkers zijn op de hoogte van de missie/visie van de organisatie en voelen zich er bij betrokken.	Bekendheid van de missie bij de medewerkers.
De bij de samenwerking betrokken organisaties worden op de hoogte gesteld van de missie/visie zodat zij zien wat de impact zal zijn van hun inspanning.	De medewerkers vertellen de missie aan de organisatie.
De andere organisatie begrijpt het nut van de samenwerking.	De medewerkers leggen uit waarom samenwerking gezocht wordt.
De medewerkers begrijpen de noodzaak van samenwerking.	Bekendheid van de noodzaak van samenwerking bij de medewerkers.
Er is voldoende capaciteit in de vorm van medewerkers, bronnen en tijd voor samenwerking.	Medewerkers krijgen tijd om de samenwerking te ontwikkelen.
Organisaties waarmee samen gewerkt wordt hebben een vast contactpersoon.	Bekendheid van wie contactpersoon voor welke organisatie is.
De medewerkers zoeken één vast contactpersoon binnen de organisatie waarmee samengewerkt zal worden.	Bekendheid van de contactpersoon binnen de andere organisatie.
De medewerkers realiseren zich dat het vertrouwen in een relatie tussen twee medewerkers van twee organisaties fragiel is.	Er wordt geen misbruik gemaakt van de contacten binnen de andere organisatie.
De medewerkers hebben geen "Hoe krijg ik zo snel mogelijk wat ik wil" mentaliteit bij de eerste contactmomenten.	Het eerste contact wordt zonder direct te behalen winst gelegd.

Tabel 4.4: Van doelstellingen naar indicatoren voor relatiemanagement

Deze indicatoren voor het *Internal Business Perspective* van de *BSC* samen met die van het *Customer Perspective* maken de twee perspectieven van de *BSC* compleet. Ter verduidelijking zal uitgelegd worden hoe deze in de *BSC* passen.

4.5 Samenvoeging in Balanced Scorecard

Om duidelijk te krijgen hoe deze doelstellingen en indicatoren binnen het *Balanced Scorecard* concept passen, is in *Figuur 1: Balanced Scorecard* een visuele weergave van dit model opgenomen.



Figuur 1: Balanced Scorecard

Bron: Kaplan & Norton (1996)

De doelstellingen voor klanttevredenheid passen binnen de 'Objectives' kolom van het *Customer Perspective*. De bijbehorende indicatoren passen in de kolom 'Measures'. De 'Targets' kolom geeft aan wanneer een doelstelling (*Objective*) gehaald is. De 'Initiatives' kolom krijgt invulling wanneer er concrete aanbevelingen ter verbetering gedaan kunnen worden.

Het *Internal Business Perspective* kent een indeling die gelijk is aan die van het *Customer Perspective*, maar krijgt zijn invulling uit de doelstellingen en indicatoren die opgesteld zijn voor relatiemanagement.

Nu duidelijk is hoe dit *BSC* zijn invulling heeft gekregen, kunnen deze doelstellingen indicatoren gebruikt worden om enquête- en interviewvragen op te stellen om de score op deze doelstellingen te bepalen.

5 Resultaten en Analyse

Voor de beantwoording van de deelvraag “Hoe scoort de Rechtswinkel op deze indicatoren?” zijn de resultaten die voortgekomen zijn uit de enquête onder de cliënten van de organisatie opgesomd per indicator. De antwoorden die uit de interviews naar voren kwamen zijn tevens per indicator gegroepeerd.

Om deze gegevensverzameling vervolgens tot nut te maken is het noodzakelijk dat de scores op deze indicatoren vergeleken worden met de doelstellingen die gesteld zijn voor respectievelijk klanttevredenheid en relatiemanagement en waar nodig een verklaring te zoeken.

5.1 Enquête voor het Customer Perspective

De uit de afgenomen enquête voorkomende resultaten zijn opgenomen in tabel *Tabel 5.1: Scores op enquêtevragen en onderlinge samenhang*. Dit overzicht geeft weer welke score de cliënten de organisatie geven op de verschillende aspecten.

In *Bijlage 3: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid – Enquêtevragen* is opgenomen welke indicator voor de klanttevredenheid bij welke enquêtevraag hoort.

De kolom *Gemiddelde & Samenhang* (rechter kolom in *Tabel 5.1*) geeft aan wat de gemiddelde score op deze vragen is en in hoeverre de antwoorden op enquêtevragen voor die indicator overeenstemmen met elkaar. In *Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen* is aangegeven hoe de samenhang-waarden (*Cronbach's alpha*) tussen deze vragen berekend is.

Een lager getal geeft een lagere samenhang aan, een hoger getal een hogere, met een maximum van 1.0. Volgens George & Mallery (2003) geven de volgende vuistregel voor het interpreteren van de score voor de samenhang.

- 0.900 of hoger: Uitstekend
- 0.800 – 0.900: Goed
- 0.700 – 0.800: Acceptabel
- 0.600 – 0.700: Bedenklijk
- 0.500 – 0.600: Matig
- 0.500 of lager: Onacceptabel

De *Mean* in *Tabel 5.1* geeft aan wat de gemiddelde score was die de cliënten op deze stelling gaven. De antwoordmogelijkheid liep van 1 (Zeer oneens) tot en met 7 (Zeer eens). Een hogere score is beter, een 4 gemiddeld/neutraal.

Deze resultaten, die voortkomen uit de enquête die onder de cliënten van de organisatie afgenomen is, worden getoetst aan hun doelstelling om te kijken of hier aan voldaan is en zo niet, waar het aan schort.

Vraag	Mean	Std. Dev	Gemiddelde & Samenhang ³
-------	------	----------	-------------------------------------

Responsietijd op e-mails, terugbel verzoeken of andere communicatiepogingen.			
7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn	5.13	1.773	x,¯ : 5.39 a : 0.740
8. Als ik bel of email, krijg ik binnen twee werkdagen antwoord van de Rechtswinkel	5.65	1.631	

Doelstelling: *E-mails, gemiste oproepen en andere communicatiepogingen worden binnen twee werkdagen beantwoord.*

$$\text{Score: } \left(\frac{5.13 + 5.65}{2} \right) = 5.39$$

Omdat de samenhang tussen de vragen "7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn" en "8. Als ik bel of email, krijg ik binnen twee werkdagen antwoord van de Rechtswinkel" Acceptabel is, kan gesteld worden dat de cliënten eenduidig waren in hun antwoord.

Als gevolg van de gemiddelde scores op deze twee vragen (5.39) is te concluderen dat de cliënten over het algemeen tevreden zijn met de bereikbaarheid van de organisatie.

Beoordeling van de behandeling door de cliënt.			
6. Ik word op tijd behandeld wanneer ik bij de Rechtswinkel kom	6.29	1.293	x,¯ : 5.90 a : 0.518
9. De Rechtswinkel ziet er schoon en aantrekkelijk uit	6.59	0.686	
10. De uitstraling van de Rechtswinkel past <i>niet</i> bij de diensten die zij aanbiedt *	5.08	2.216	

³ Het gemiddelde is weergegeven als x,¯ . Cronbach's alpha is weergegeven als α. Beide zijn berekend over de voor deze indicator relevante vragen.

* De scores van deze ontkend gestelde vragen zijn reeds geïnverteerd.

11. De medewerkers van de Rechtswinkel hebben sympathie voor mijn problemen en proberen mij gerust te stellen	6.44	0.809
12. De Rechtswinkel komt haar beloftes <i>niet</i> binnen de afgesproken periode na *	4.44	2.309
13. Ik ervaar de behandeling bij de Rechtswinkel als prettig	6.58	0.599

Doelstelling: *De cliënt ervaart de behandeling ten minste als een 5 op de 7-punts Likert schaal.*

$$\text{Score: } \left(\frac{6.29 + 6.59 + 5.08 + 6.44 + 4.44 + 6.58}{6} \right) = 5.90$$

Een over zes vragen gemiddelde score 5.90 zou betekenen dat ook deze doelstelling gehaald is. Echter is de samenhang over deze vragen met een 0.518 als Matig te kwalificeren. Bij nadere bestudering blijkt dat het tweetal vragen dat een negatieve-vraagstelling kende significant lager scoorde.

Naast deze veel lagere gemiddelde score is er tevens een veel grotere standaardafwijking waar te nemen voor deze twee vragen. Deze is voor de vragen zónder negatieve-vraagstelling gemiddeld 0.847, waar die voor vragen mét negatieve-vraagstelling gemiddeld 2.263 is.

Het is dus mogelijk dat deze vragen verkeerd geïnterpreteerd werden door de deelnemers aan de enquête, zodoende de uitkomst negatief beïnvloedend.

Wanneer de vragen met een negatieve-vraagstelling "10. *De uitstraling van de Rechtswinkel past niet bij de diensten die zij aanbiedt*" en "De Rechtswinkel komt haar beloftes niet binnen de afgesproken periode na" verwijderd worden verandert de samenhang echter dramatisch.

In dat geval is de samenhang Acceptabel met een waarde van 0.771. In *Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen* onder kop *Zonder variabele Q10, Q12* is te lezen hoe de nieuwe waarde voor samenhang (Cronbach's alpha) tot stand komt.

Herberekening van de gemiddelde score zonder deze vragen is dan op zijn plaats, wat resulteert in een gemiddelde van 6.48. Op een 7-punts *Likert* schaal is dit een uitstekende score.

$$\text{Score: } \left(\frac{6.29 + 6.59 + 6.44 + 6.58}{4} \right) = 6.48$$

* De scores van deze ontkend gestelde vragen zijn reeds geïnverteerd.

Beoordeling van de competentie van de medewerker door de cliënt.			
14. Medewerkers van de Rechtswinkel kleden zich netjes en zien er verzorgd uit	6.71	0.460	$\bar{x}_i : 6.48$ $a : 0.855$
15. Medewerkers van de Rechtswinkel blijven te allen tijde beleefd	6.68	0.626	
16. Medewerkers van de Rechtswinkel krijgen ondersteuning vanuit de Rechtswinkel bij het uitoefenen van hun taak	6.13	1.180	
17. Medewerkers van de Rechtswinkel zijn vaardig genoeg om mij met mijn probleem te helpen	6.41	0.956	

Doelstelling: *De cliënt beoordeelt de competentie van de medewerker ten minste als een 4 op de 7-punts Likert schaal.*

$$\text{Score: } \left(\frac{6.71 + 6.68 + 6.13 + 6.41}{4} \right) = 6.48$$

De samenhang voor deze doelstelling verdient met een waarde van 0.855 het predicaat Goed. De gemiddelde beoordeling die de cliënt geeft aan deze doelstelling is een 6.48.

Hiermee wordt aan deze doelstelling ruimschoots voldaan, aangezien de minimale waarde een 4 op de 7-punts *Likert* schaal moest zijn.

De mate van vertrouwen van de cliënt in het niet uitlekken van informatie.			
18. De Rechtswinkel is betrouwbaar	6.58	0.722	$\bar{x}_i : 6.18$ $a : 0.602$
19. De Rechtswinkel gaat <i>niet</i> zorgvuldig met mijn gegevens om*	5.97	1.807	
20. Ik vertrouw de medewerkers van de Rechtswinkel met mijn persoonlijke informatie	6.71	0.654	
21. Ik heb het <i>niet</i> gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel plaats terecht is*	5.44	2.033	

Doelstelling: *Persoonlijke gegevens van de cliënt lekken niet uit.*

$$\text{Score: } \left(\frac{6.58 + 5.97 + 6.71 + 5.44}{4} \right) = 6.18$$

* De scores van deze ontkend gestelde vragen zijn reeds geïnverteerd.

Hoewel de gemiddelde score voor deze doelstelling met een 6.18 op een 7-punts *Likert* schaal zeker niet slecht is, is de samenhang met een waarde van 0.602 Bedenklijk te noemen.

Opvallend is dat bij deze doelstelling, net als bij de doelstelling *“De cliënt ervaart de behandeling ten minste als een 5 op de 7-punts Likert schaal.”* een tweetal waarden ver onder het gemiddelde liggen en eveneens bij een negatieve-vraagstelling horen.

Wanneer de waarde voor samenhang voor deze doelstelling berekend wordt, de vragen *“19. De Rechtswinkel gaat niet zorgvuldig met mijn gegevens om”* en *“21. Ik heb het niet gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel plaats terecht is”* weg latend dan resulteert dit in een 0.592 (Zie *Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen, kop Zonder variabele Q19, Q21* om te zien hoe de nieuwe waarde voor de samenhang (Cronbach's alpha) tot stand komt.)

Deze verandering in de samenhang waarde is met 0.01 is erg klein te noemen. Ook de verandering in de gemiddelde score is gering.

$$\text{Score: } \left(\frac{6.58 + 6.71}{2} \right) = 6.65$$

Dit verschil van 0.47 punt op de 7-punts *Likert* schaal is weliswaar merkbaar maar heeft geen invloed op de evaluatie van de doelstelling. De cliënt geeft aan de organisatie met zijn of haar persoonlijke informatie te vertrouwen.

Het percentage cliënten dat denkt na het bezoek het probleem op te kunnen lossen.			
22. Ik voel mij na afloop van dit bezoek geholpen met mijn probleem	6.37	1.101	$\bar{x}_r : 5.98$ $a : 0.549$
23. Ik kan na afloop van dit bezoek zelf mijn probleem oplossen	5.58	1.680	

Tabel 5.1: Scores op enquêtevragen en onderlinge samenhang

Doelstelling: *90% van de cliënten weet na het bezoek hoe hij of zij het probleem kan oplossen met de nieuw verkregen informatie.*

$$\text{Score: } \left(\frac{6.37 + 5.58}{2} \right) = 5.98$$

Met een waarde van 0.549 is de samenhang tussen deze vragen Matig te noemen. Aangezien deze indicator die bij deze doelstelling hoort met twee vragen vertegenwoordigd

is in de enquête heeft een factor analyse zoals bij een tweetal vorige doelstellingen weinig zin.

Met een gemiddelde score van 5.98 op een 7-punts *Likert* schaal is de score voor deze doelstelling zeker niet slecht te noemen, maar lijkt hij samenhang te moeten ontberen.

De reden dat een factor analyse niet mogelijk is, biedt echter ook uitkomst. Het resultaat van een *paired-samples T-test* toont dat er wél een significant verschil is tussen de gemiddelden van de scores aangezien het resultaat van de test 0.008 ver onder het minimum significantieniveau van 0.10 ligt. Hierbij past het significantieniveau 0.10 bij de eerder vastgestelde betrouwbaarheid van 90%.

In *Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen* onder het kopje *Paired samples T-test* is de uitwerking van de test te lezen.

De vraag is nu wat dit significante verschil tussen de scores voor de vragen "22. Ik voel mij na afloop van dit bezoek geholpen met mijn probleem" en "23. Ik kan na afloop van dit bezoek zelf mijn probleem oplossen" betekent.

Wellicht is het noodzakelijk om de scores voor de vragen los van elkaar te zien. Het is dan mogelijk dat hoewel de cliënt denkt wat opgeschoten te zijn met het oplossen van zijn of haar probleem, hij of zij nog steeds niet het gevoel heeft dat het probleem nu snel verholpen zal zijn.

Service Quality Scale

Het merendeel van de enquêtevragen zijn overgenomen uit het *SERVQUAL*-model van Parasuraman et al. (1988). Als gevolg hiervan is het belangrijk om te kijken hoe de samenhang tussen deze vragen onderling is om zo te verifiëren dat het model zelf klopt.

Tabel B.2: Conversietabel Dimensies – Enquêtevragen, opgenomen in *Bijlage 3: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid – Enquêtevragen*, laat zien welke enquêtevragen bij welke van de vijf dimensies van het *SERVQUAL*-model horen.

In *Tabel 5.2: Score per dimensie* is een overzicht geplaatst van de scores van de organisatie wanneer de enquêtevragen weer opgedeeld worden naar hun oorspronkelijke dimensie. Vragen die niet tot een van de oorspronkelijke dimensies behoorde, zijn niet opgenomen in deze tabel.

F1: Tangibles			
9. De Rechtswinkel ziet er schoon en aantrekkelijk uit	6.59	0.686	$\bar{x}_i : 6.13$ $a : 0.275$
10. De uitstraling van de Rechtswinkel past <i>niet</i> bij de diensten die zij aanbiedt*	5.08	2.216	
14. Medewerkers van de Rechtswinkel kleden zich netjes en zien er verzorgd uit	6.71	0.460	

De score op deze dimensie lijkt in eerste opzicht goed, maar de lage waarde voorsamenhang (Cronbach's alpha) werkt hier tegen. Dit euvel blijkt verholpen wanneer vraag "10. De uitstraling van de Rechtswinkel past niet bij de diensten die zij aanbiedt" niet in de analyse meegenomen wordt. In dat geval komt het gemiddelde uit op:

$$\left(\frac{6.59 + 6.71}{2} \right) = 6.65$$

De waarde voor de samenhang schiet in dat geval omhoog naar 0.759. Op de oorspronkelijke dimensie *Tangibles* wordt zodoende alsnog een goede score behaald.

F2: Reliability			
11. De medewerkers van de Rechtswinkel hebben sympathie voor mijn problemen en proberen mij gerust te stellen	6.44	0.809	$\bar{x}_i : 5.86$ $a : 0.479$
12. De Rechtswinkel komt haar beloftes <i>niet</i> binnen de afgesproken periode na*	4.44	2.309	
18. De Rechtswinkel is betrouwbaar	6.58	0.722	
19. De Rechtswinkel gaat <i>niet</i> zorgvuldig met mijn gegevens om*	5.97	1.807	

Voor de dimensie *Reliability* lijkt een redelijke score behaald te worden met een lage waarde voor de samenhang. Andermaal blijken de vragen met een ontkenkende vraagstelling een mooie score in de weg te zitten. Wanneer wij de vragen "12. De Rechtswinkel komt haar beloftes niet binnen de afgesproken periode na" en "19. De Rechtswinkel gaat niet zorgvuldig met mijn gegevens om" uitsluiten van analyse, krijgt het gemiddelde de volgende waarde:

* De scores van deze ontkend gestelde vragen zijn reeds geïnverteerd.

$$\left(\frac{6.44 + 6.58}{2}\right) = 6.51$$

Dit gecombineerd met een samenhang die uitkomt op 0.901 geeft een bevredigend resultaat op de *Reliability* dimensie.

F3: Responsiveness			
6. Ik word op tijd behandeld wanneer ik bij de Rechtswinkel kom	6.29	1.293	$\bar{x}_i : 6.29$ $a : -$

Omdat er in de uit de *Responsiveness* dimensie maar één enquêtevraag opgenomen is, kan hier geen verdere analyse op plaatsvinden voor wat betreft de validiteit binnen deze dimensie.

F4: Assurance			
15. Medewerkers van de Rechtswinkel blijven te allen tijde beleefd	6.68	0.626	$\bar{x}_i : 6.24$ $a : 0.433$
16. Medewerkers van de Rechtswinkel krijgen ondersteuning vanuit de Rechtswinkel bij het uitoefenen van hun taak	6.13	1.180	
20. Ik vertrouw de medewerkers van de Rechtswinkel met mijn persoonlijke informatie	6.71	0.654	
21. Ik heb het <i>niet</i> gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel plaats terecht is*	5.44	2.033	

Ook in de vierde dimensie, *Assurance*, is duidelijk dat één vraag de samenhang verstoort. In dit geval gaat het om de vraag "21. Ik heb het niet gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel plaats terecht is". Door deze niet mee te nemen in een analyse wordt een nieuw gemiddelde verkregen van:

$$\left(\frac{6.68 + 6.13 + 6.71}{3}\right) = 6.51$$

Als gevolg van het weglaten van de vraag met een ontkenkend karakter, komt de waarde voor de samenhang (Cronbach's alpha) uiteindelijk uit op een bevredigende 0.797.

F5: Empathy			
7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn	5.13	1.773	\bar{x}_i : 5.13 a : -

Tabel 5.2: Score per dimensie

Net zoals bij de derde dimensie, *Responsiveness*, geldt ook voor de dimensie *Empathy* dat er niet genoeg vragen zijn om de validiteit binnen deze dimensie te kunnen toetsen.

Afgaand op de scores die behaald zijn voor de dimensies kan geconcludeerd worden dat de validiteit binnen het *SERVQUAL* meetinstrument afdoende is. Echter, omdat er vragen toegevoegd en verwijderd zijn kan het nuttig zijn om te onderzoeken of de vragen op een alternatieve manier samen clusteren.

Herstructurering

De vragen voor klanttevredenheid zijn merendeels afkomstig uit het *SERVQUAL* model en in eerste instantie op intuïtie bij de doelstellingen ingedeeld en waar nodig aangevuld. Vervolgens is gekeken hoe deze binnen het originele *SERVQUAL* model scoorden. Wellicht loont het om nu middels een exploratieve factor-analyse op zoek te gaan naar een alternatieve indeling van de enquêtevragen. Wanneer gekeken wordt welke vragen samen clusteren en dus een nieuwe indeling vormen, is het belangrijk om te kijken of deze indeling in de werkelijkheid ook logisch is.

De exploratieve factor-analyse leverde de drie componenten uit *Tabel 5.3: Hergestructureerde score per component* op. Omdat inmiddels bekend is dat vragen met een negatieve vraagstelling de samenhang-waarde negatief beïnvloeden, zijn deze weg gelaten uit de analyse.

Component 1: Bereikbaarheid			
6. Ik word op tijd behandeld wanneer ik bij de Rechtswinkel kom	6.29	1.293	\bar{x}_i : 5.69 a : 0.846
7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn	5.13	1.773	
8. Als ik bel of email, krijg ik binnen twee werkdagen antwoord van de Rechtswinkel	5.65	1.631	

De 'Bereikbaarheid' schaal toont de beoordeling van de cliënt op het gebied van bereikbaarheid van de organisatie. Met een gemiddelde score van 5.69 is deze schaal zeker niet slecht beoordeeld, de samenhang tussen deze vragen is met een waarde van 0.846 ook ruim voldoende.

Component 2: Behandeling			
11. De medewerkers van de Rechtswinkel hebben sympathie voor mijn problemen en proberen mij gerust te stellen	6.44	0.809	$\bar{x}_i : 6.30$ $a : 0.847$
17. Medewerkers van de Rechtswinkel zijn vaardig genoeg om mij met mijn probleem te helpen	6.41	0.956	
20. Ik vertrouw de medewerkers van de Rechtswinkel met mijn persoonlijke informatie	6.71	0.654	
22. Ik voel mij na afloop van dit bezoek geholpen met mijn probleem	6.37	1.101	
23. Ik kan na afloop van dit bezoek zelf mijn probleem oplossen	5.58	1.680	

De schaal 'Behandeling' meet in hoeverre de cliënt vertrouwen heeft in het nut van de behandeling. De gedachte hierachter is dat als een cliënt verwacht dat een medewerker niet competent genoeg is, of hij/zij geen informatie durft te geven aan de medewerkers omdat deze niet vertrouwd wordt, zal de cliënt zich waarschijnlijk ook minder geholpen voelen na afloop van de behandeling. Met een gemiddelde score van 6.30 en een samenhangswaarde van 0.847 lijkt de cliënt de behandeling als ruim voldoende te ervaren.

Component 3: Uitstraling			
9. De Rechtswinkel ziet er schoon en aantrekkelijk uit	6.59	0.686	$\bar{x}_i : 6.55$ $a : 0.920$
13. Ik ervaar de behandeling bij de Rechtswinkel als prettig	6.58	0.599	
14. Medewerkers van de Rechtswinkel kleden zich netjes en zien er verzorgd uit	6.71	0.460	
15. Medewerkers van de Rechtswinkel blijven te allen tijde beleefd	6.68	0.626	
16. Medewerkers van de Rechtswinkel krijgen ondersteuning vanuit de Rechtswinkel bij het	6.13	1.180	

uitoefenen van hun taak			
18. De Rechtswinkel is betrouwbaar	6.58	0.722	

Tabel 5.3: Hergestructureerde score per component

De schaal 'Uitstraling' geeft aan hoe de cliënt vindt dat de uitstraling van de organisatie is. Dit zowel op het gebied van netheid van de organisatie alsmede in hoeverre de medewerkers van de organisatie betrouwbaarheid uitstralen. De samenhang-waarde tussen deze vragen is met 0.920 uitstekend. Het gemiddelde van 6.55 lijkt derhalve een goede beoordeling te zijn van deze vraag.

Uit de exploratieve factor-analyse zijn dus de drie componenten *Bereikbaarheid*, *Behandeling* en *Uitstraling* naar voren gekomen. De indeling van de enquêtevragen naar deze componenten is een goed alternatief voor de indeling die aanvankelijk gehanteerd is in dit onderzoek. Deze indeling is echter niet gehanteerd omdat deze ten eerste pas achteraf tot stand kan komen en ten tweede omdat deze indeling niet past bij de doelstellingen van de organisatie en de operationalisatie die daar uit volgde.

Kanttekening

Bij de doelstellingen "*De cliënt ervaart de behandeling ten minste als een 5 op de 7-punts Likert schaal.*" en "*Persoonlijke gegevens van de cliënt lekken niet uit.*" blijkt het zo te zijn dat de vragen met een ontkennende vraagstelling de samenhang binnen de indicatoren voor deze doelstellingen negatief beïnvloeden. Als gevolg hier van kan de indruk ontstaan dat de deelnemer aan de enquête deze;

a) Ingevuld heeft met slechts één standaard antwoord (bijvoorbeeld 6 of 7)

b) De negatieve vraagstelling niet begrepen dan wel verkeerd geïnterpreteerd heeft

Om a) *Ingevuld heeft met slechts één standaard antwoord (bijvoorbeeld 6 of 7)* van toepassing te laten zijn, zou dit zichtbaar moeten zijn in de ruwe enquête data.

Echter is het zo dat hoewel sommige deelnemers erg regelmatige antwoorden lijken te geven, er altijd afwijkingen in hun antwoorden zitten die deze regelmaat onderbreken. Deze onderbrekingen bestaan uit een onderbreking in hun 'standaard antwoord' van een 7 naar bijvoorbeeld een 5, of het helemaal niet beantwoorden van een vraag.

Aangezien optie a. niet van toepassing blijkt te zijn, blijft optie b) *De negatieve vraagstelling niet begrepen dan wel verkeerd geïnterpreteerd heeft* als logische verklaring voor de corruptie van de samenhang (Cronbach's alpha) over.

5.2 Onderzoek zoekmachines voor het Customer Perspective

Om te kijken of aan de doelstelling voor de indicator *"Rang in de zoekresultaten van de drie meest gebruikte zoekmachines."* voldaan wordt, moet eerst beken worden welke drie zoekmachines de meest gebruikte zijn.

In Tabel 5.4: *Drie meest gebruikte zoekmachines* is opgenomen welke zoekmachines volgens StatOwl (2010) het meest gebruikt worden. Deze zoekmachines bezitten volgens StatOwl in januari 2010 tezamen 96.84% van de totale markt voor zoekmachines.

Naam	Web adres	Aandeel ⁴
Google	http://www.google.com/	85.49%
Bing!	http://www.bing.com/	5.97%
Yahoo	http://www.yahoo.com/	5.38%

Tabel 5.4: Drie meest gebruikte zoekmachines

Nu bekend is welke zoekmachines belangrijke spelers zijn in hun markt kan onderzocht worden op welke positie de organisatie in de zoekresultaten staat wanneer combinaties van de sleutelwoorden 'recht' of 'juridisch' en 'advies' en 'steenwijk' gebruikt worden.

Sleutelwoorden	Rang in Google	Rang in Bing	Rang in Yahoo
'recht' + 'steenwijk'	13	2	1
'juridisch' + 'steenwijk'	1	1	6
'recht' + 'juridisch' + 'steenwijk'	3	1	1
'advies' + 'steenwijk'	2	1	2
'advies' + 'recht' + 'steenwijk'	1	1	1
'advies' + 'juridisch' + 'steenwijk'	1	2	4
'advies' + 'recht' + 'juridisch' + 'steenwijk'	3	3	4
Gemiddelde rang per zoekmachine	3.0	1.4	2.4

Tabel 5.5: Resultaten zoekmachines

Doelstelling: *De sleutelwoorden 'recht' of 'juridisch' en 'advies' en 'steenwijk' leveren een positie in de top 10 van de zoekresultaten op bij de drie meestgebruikte zoekmachines.*

$$\text{Score: } \left(\frac{3.0 + 1.4 + 2.4}{3} \right) = 2.27$$

⁴ Gemeten als een percentage van het totaal van de markt voor zoekmachines in januari 2010

Het onderzoek naar de positie in de zoekmachines is, in tegenstelling tot de overige vragen, niet op een *Likert*-schaal gewaardeerd. Hierbij geldt dat een lagere score beter is, met een minimum van 1 aangezien dit de optimale positie in de zoekresultaten is.

Een gemiddelde positie van 2.27 is derhalve een goede positie. Slechts één van de combinaties had een positie in de zoekresultaten dat onder de 10 lag. Afgezien van deze uitschieter is aan deze doelstelling voldaan.

5.3 Interviews voor het Internal Business Perspective

De gegevens die met behulp van interviews verzameld zijn, worden opgedeeld worden naar indicator zoals deze opgesteld zijn in het *Internal Business Perspective* van de *BSC* dat invulling geeft aan de doelstellingen voor relatiemanagement.

De interviewvragen zijn opgenomen in *Bijlage 2: Interview Relatiemanagement*. De interviews zijn anoniem afgenomen onder de medewerkers van de organisatie om een zo eerlijk mogelijke beantwoording van de vragen aan te moedigen.

Hier onder wordt iedere indicator afzonderlijk bekeken en wordt geëvalueerd of de bijbehorende SMART-doelstelling uit het *Internal Business Perspective* van het *Balanced Scorecard* gehaald wordt of niet. Deze evaluatie gebeurt uiteraard aan de hand van de eerder verkregen literatuur.

Bekendheid van de missie bij de medewerkers.

Van de ondervraagde medewerkers lijken de meeste van het bestaan van een missie op de hoogte te zijn, maar niet te weten wat deze precies is. Een enkeling wist geen enkele missie te formuleren, een ander kwam met een volgende omschrijving: *“Mensen bijstaan in de juridische problematiek in de maatschappij”*. Hiernaast werden ook trefwoorden zoals *“mensen helpen”* en *“wegwijs maken”* genoemd. Deze door hen geformuleerde missie lijkt veel op die van de organisatie, medewerkers geven ook aan zich in deze missie te kunnen vinden.

De doelstelling voor deze indicator was: *“De medewerkers zijn op de hoogte van de missie/visie van de organisatie en voelen zich er bij betrokken.”*

Hoewel van de ondervraagde medewerkers de meesten op de hoogte waren van het bestaan van een missie, wist geen enkele medewerker een missie te formuleren die volledig overeenstemde met de officiële. Als gevolg hiervan kan het zijn dat niet alle medewerkers het zelfde doel voor ogen hebben wanneer zij cliënten helpen.

Wanneer alle medewerkers betrokken worden bij de missie van de organisatie kunnen zij geïnspireerd worden hun capaciteiten beter te benutten en uiteindelijk zelf meer

voldoening uit hun taak halen omdat men dan weet dat ze precies dat doen wat de organisatie van hen verwacht. (Sagawa & Segal, 2000)

Op dit moment is het zo dat er geen duidelijkheid is omtrent de samenwerkingsstrategie. Als gevolg daarvan weten de medewerkers niet precies hoe zij de organisaties dienen te benaderen en wat de status is van dit samenwerkingsverband. Hierdoor kan het samenwerkingsverband onnodige schade oplopen en toekomstige samenwerking verhinderen.

De medewerkers vertellen de missie aan de organisatie.

Geen van de ondervraagde medewerkers geeft aan de missie mede te delen aan organisaties waarmee samengewerkt wordt, men zegt *“je vertelt wie je bent en pas als daarom gevraagd wordt leg je het verder uit. Het noemen van de Rechtswinkel is vaak genoeg”*. Men denkt ook niet dat anderen binnen de organisatie dit wel doen. Men geeft aan dat het noemen van de organisatie vaak al een hoop goed doet.

De doelstelling voor deze indicator was: *“De andere organisatie begrijpt het nut van de samenwerking.”*

Men legt enkel uit waarom in dit specifieke geval samen gewerkt wordt en legt niet het nut van permanente samenwerking uit. Wanneer de andere organisatie weet wat het nut van de samenwerking is, kunnen zij ook inschatten wat het voordeel is dat zij hier zelf bij halen.

Wanneer zij hun eigen voordeel weten, zullen zij sneller geneigd zijn om samen te werken. (Sagawa & Segal, 2000) Door niet uit te leggen wat men denkt dat het te behalen voordeel voor die organisatie is, kan het zijn dat dit punt volledig gemist wordt door de medewerkers van die organisatie en zullen zij waarschijnlijk minder bereid zijn tot samenwerking.

De medewerkers leggen uit waarom samenwerking gezocht wordt.

Men legt aan de samenwerkende organisatie meestal slechts een specifiek geval uit dat op dat moment behandeld wordt. Uitspraken zoals *“Ik denk niet dat er met die insteek gewerkt wordt, enkel doelgericht probleem oplossend voor de cliënt”* en *“enkel voor een cliënt in het bijzonder, maar niet in het algemeen”* geven aan dat de medewerker zich richt op de oplossing van het probleem en niet probeert een breder en meer permanente grond voor samenwerking te vinden. Een enkeling geeft aan op dit vlak wellicht een taak voor zichzelf te zien: *“Het is misschien meer een taak voor mij, om contacten te leggen”*.

De doelstelling voor deze indicator was: *“De andere organisatie begrijpt het nut van de samenwerking.”*

Men legt enkel uit waarom in dit specifieke geval samen gewerkt wordt en legt niet het nut van permanente samenwerking uit. Wanneer de andere organisatie weet wat het nut van de samenwerking is, kunnen zij ook inschatten wat het voordeel is dat zij hier zelf bij halen. (Gazley & Brudney, 2007) Wanneer zij hun eigen voordeel weten, zullen zij sneller geneigd zijn om samen te werken. Door niet uit te leggen wat men denkt dat het te behalen voordeel voor die organisatie is, kan het zijn dat dit punt volledig gemist wordt door de medewerkers van die organisatie en zullen zij waarschijnlijk minder bereid zijn tot samenwerking. (Gazley & Brudney, 2007) en (Sowa, 2009)

Bekendheid van de noodzaak van samenwerking bij de medewerkers.

Over dit onderwerp bestaat enige verdeeldheid. De een geeft aan dat dit waarschijnlijk niet de manier is waarop men werk en dat *“samenwerking te optimistisch gezegd is”*. Een ander geeft aan dat dit wel gebeurt zeker als het om betalingen gaat waarbij het wederzijds belang duidelijk is. Weer een ander geeft aan in het regelen van onderlinge verbanden vooral een taak te zien voor de coördinator van de organisatie. Hoewel dus algemeen beseft wordt dat samenwerking nuttig kan zijn, handelt men hier nog niet altijd naar.

De doelstelling voor deze indicator was: *“De medewerkers begrijpen de noodzaak van samenwerking.”*

Niet alle ondervraagde medewerkers waren bekend met het nut van samenwerking of hier mee eens. Het nut van samenwerking voor de organisatie is vooral te vinden in het verkrijgen van toegang tot schaarse bronnen en competitief voordeel. Immers, als de organisatie over dezelfde mogelijkheden beschikt als haar cliënten, kan het zijn dat cliënten denken dat de organisatie dezelfde hoeveelheid ‘pull’ heeft als zichzelf. (Sowa, 2009)

De schaarse bronnen in deze zijn de nuttige contacten binnen de organisatie waarmee men samen wil werken. Wanneer medewerkers zich niet bewust zijn van deze voordelen, zien zij ook het nut van de samenwerking niet in. Als zij het nut van een samenwerking niet in zien, zullen zij als vanzelf ook minder geneigd zijn om actief deel te nemen aan een samenwerking.

Medewerkers krijgen tijd om de samenwerking te ontwikkelen.

Het ontwikkelen van een samenwerking gebeurt nagenoeg altijd via de coördinator, *“[medewerkers] lossen problemen op en werken niet aan de continuïteit”*. Een enkele

medewerker zegt niet haar naam te noemen maar slechts die van de organisatie. Er is binnen de organisatie wel een overzicht met contactpersonen per organisatie maar die is beperkt en niet bij iedereen bekend. Daarnaast is het zo dat er op drukke dagen simpelweg geen gelegenheid is voor de ontwikkeling van een samenwerkingsverband. Op rustige dagen is dit wel mogelijk, maar wordt dit alsnog niet gedaan omdat men dit niet zinvol acht.

De doelstelling voor deze indicator was: *“Er is voldoende capaciteit in de vorm van medewerkers, bronnen en tijd voor samenwerking.”*

Deze taak wordt door de coördinator op zich genomen zodat de medewerkers dit niet individueel hoeven te doen. Hoewel dit an sich geen probleem hoeft te vormen, is het wel belangrijk dat de persoon die zich richt op het creëren van samenwerkingsverbanden, hier ook de tijd voor krijgt en neemt. Immers is het volgens Gazley en Brudney (2007) zo dat een gebrek aan tijd de voornaamste reden is om *geen samenwerkingsverband* aan te gaan. Als de medewerker(s) van de organisatie zelf geen tijd heeft om een samenwerkingsverband aan te gaan, dan is het zeer onwaarschijnlijk dat de organisatie waarmee men samen wil werken dit wel heeft.

Bekendheid van wie contactpersoon voor welke organisatie is.

Het is volgens de medewerkers moeilijk om één bepaalde contactpersoon aan te wijzen voor een organisatie omdat de medewerkers in parttime verband werken en dus niet altijd aanwezig zijn. Daarnaast is het zo dat *“terugkoppeling door organisaties gebeurt naar dezelfde persoon, anders wordt het onoverzichtelijk”*. Als er vaste contactpersonen worden aangewezen, dan kan het voorkomen dat een externe organisatie bepaalde informatie nodig heeft en die persoon niet aanwezig is. Als gevolg hiervan zijn er geen vaste contactpersonen per organisatie.

De doelstelling voor deze indicator was: *“Organisaties waarmee samen gewerkt wordt hebben een vast contactpersoon.”*

Vanwege het werken in parttime verband is het niet mogelijk om één enkel contactpersoon aan te wijzen. Het aangaan van één-op-één relaties met medewerkers van andere organisaties is een van de meest krachtige samenwerkingsverbanden mogelijk. (Bachmann, 2001)

Omdat het niet mogelijk blijkt om één persoon binnen de organisatie aan te wijzen om als vast contactpersoon te dienen, wordt een belangrijke factor van samenwerking gehinderd. Een andere reden die genoemd werd voor het niet aanwijzen van een vast contactpersoon is het feit dat terugkoppeling altijd naar dezelfde persoon plaats vindt.

Echter hoeven de twee factoren terugkoppeling en vast contactpersoon niet wederzijds exclusief te zijn. Terugkoppeling naar een persoon kan alsnog plaatsvinden wanneer een ander als vast contactpersoon dient om niet cliënt-specifieke zaken mee te bespreken.

Bekendheid van de contactpersoon binnen de andere organisatie.

Men geeft aan dat er over het algemeen geen vaste contactpersonen bij de samenwerkende organisaties zijn, dat er maar *“heel weinig, minder dan vijf”* bedrijven zijn waarvan bekend is wie zij kunnen contacteren. Van een enkele organisatie is het bekend wie er gebeld kan worden. Het verkrijgen van een vast contactpersoon binnen de andere organisatie wordt bemoeilijkt door het feit dat de contacten nagenoeg altijd verlopen via helpdeskmedewerkers. Het is niet logisch of haalbaar om met helpdeskmedewerkers een vast contact op te bouwen omdat zij vaak snel rouleren, geen vaste uren hebben en geen direct nummer hebben omdat zij via een callcenter werken. Als gevolg hiervan blijven zij relatief anoniem voor de medewerkers van de organisatie.

De doelstelling voor deze indicator was: *“De medewerkers zoeken één vast contactpersoon binnen de organisatie waarmee samengewerkt zal worden.”*

Voor sommige organisaties zijn er vaste contactpersonen bekend, er bestaat hier zelfs een lijstje voor. Dit is echter enkel voor een aantal grote organisaties het geval en niet voor kleinere. Het is logisch dat het contact dat de cliënt heeft met vele organisaties verloopt via de helpdesks van deze organisaties. Echter is het van belang dat er voor de medewerkers een ingang is die buiten deze helpdesks om loopt. Wanneer er een contact is met een vaste medewerker binnen zo een organisatie, die op de hoogte is van het doel van een samenwerking, zullen problemen veelal doeltreffender opgelost kunnen worden. (Bachmann, 2001) Zoals aangegeven is dit voor een klein aantal organisaties wel bekend, maar dit zou uitgebreid moeten worden naar alle organisaties waarmee op regelmatige basis samengewerkt wordt. Op die manier wordt een grotere efficiëntie bereikt.

Er wordt geen misbruik gemaakt van de contacten binnen de andere organisatie.

De medewerkers geven aan dat het voor de andere organisatie bijna altijd wel duidelijk is dat er een wederzijds nut is van de samenwerking: *“het is bijna altijd wel een wisselwerking”* maar, *“het is moeilijk om de voordelen voor de andere partij in te schatten”*. Als gevolg van deze wisselwerking wordt het contact dan ook niet als misbruik gezien, maar als wederzijdse dienst. Ook is het zo dat de medewerkers overbrengen wat de cliënt ze heeft verteld, maar *“cliënten vertellen niet altijd de waarheid”*; een onwaarheid van de cliënt zou schade kunnen

toebrengen aan de 'goodwill' die de andere organisatie richting deze cliënt heeft en zo het oplossen van dit probleem bemoedigen.

De doelstelling voor deze indicator was: *"De medewerkers realiseren zich dat het vertrouwen in een relatie tussen twee medewerkers van twee organisaties fragiel is."*

Van de ondervraagde medewerkers weten de meesten dat het wederzijds nut wel aanwezig is, hoewel dit niet voor alle organisaties duidelijk is. Voor die organisaties zelf zou dit echter wel nagenoeg altijd duidelijk zijn. Het is hierbij volgens Bachmann (2001) belangrijk voor de medewerkers om te beseffen dat de relatie tussen twee (medewerkers van) organisaties fragiel is. Wanneer men weet dat er eigenlijk geen voordeel is voor de andere organisatie is het belangrijk om hier bij de benadering van die contactpersoon rekening mee te houden om zo de relatie niet te beschadigen. Doet men dit niet kan de andere partij denken dat een samenwerking voor het langer geen nut heeft en deze afbreken. (Bachmann, 2001) Het is daarom ook goed dat men er niet zomaar klakkeloos vanuit gaat dat alles wat de cliënt tegen hen vertelt ook de volledige waarheid is.

Het eerste contact wordt zonder direct te behalen winst gelegd.

Aldus de meeste medewerkers gebeurt dit zonder uitzondering niet; *"dat doen wij nooit"*. Omdat de cliënt aanwezig is wanneer de andere organisatie benaderd wordt, geeft men aan: *"wegens beperkte tijd zijn we vrij direct en to the point"*. De medewerkers voeren dus niet eerst een kennismakingsgesprek met de medewerker van de andere organisatie. Toch is het wel eens voorgekomen dat een organisatie waarmee samengewerkt wordt langs is geweest om te vertellen over wat zij doen en wat hun werkwijze is. Deze manier van kennismaken gebeurt zonder een direct winstdoel.

De doelstelling voor deze indicator was: *"De medewerkers hebben geen "Hoe krijg ik zo snel mogelijk wat ik wil" mentaliteit bij de eerste contactmomenten."*

De ondervraagde medewerkers menen dat dit nooit gebeurt. Echter komt het zo nu en dan voor dat een grote organisatie langs komt om zich te introduceren. Op deze manier wordt alsnog een basis voor een duurzaam samenwerkingsverband gelegd. De eerste gedachte die een organisatie namelijk heeft bij een verzoek om samenwerking is waarschijnlijk *"Welk risico loop ik, en wat kost het mij?"* en niet *"Hoe kan ik deze persoon/organisatie zo goed mogelijk van dienst zijn?"*. (Bachmann, 2001) Door deze onzekerheid te elimineren, bijvoorbeeld door een kennismakingsbezoek, ligt de weg voor een vruchtbare vertrouwensrelatie sneller open. Een introductie zoals deze al een paar keer plaats gevonden heeft kan dan helpen elkaar te leren kennen.

(Rechtswinkel, 2009-2010. pers. comm. (interviews), februari)

Nu de resultaten voor de enquête, het zoekmachine onderzoek en de interviews terug gekoppeld zijn naar hun oorspronkelijke doelstellingen zoals opgesteld in de *BSC*, is het tijd om te kijken welke conclusies hieruit getrokken kunnen worden en welke aanbevelingen gedaan.

6 Conclusie

In de analyse is opgemaakt in hoeverre de organisatie haar doelstellingen voor klanttevredenheid, gemeten middels een enquête onder de cliënten van de organisatie, en relatiemanagement, geëvalueerd aan de hand van een aantal interviews met medewerkers van de organisatie, haalt. Nu is het zaak om uit deze analyse een aantal conclusies te trekken en op basis hier van aanbevelingen te geven.

Zoals inmiddels gebruikelijk zal eerst het klanttevredenheids-aspect behandeld worden en zal vervolgens gekeken worden naar het relatiemanagement aspect.

6.1 Klanttevredenheid

Uit analyse van de enquête die onder de cliënten van de organisatie gehouden is, zijn de volgende aandachtspunten voor de organisatie naar voren gekomen.

Cliënten zijn met een score van 5.39 uit 7 over het algemeen redelijk tevreden met de responsietijd van de organisatie. Echter blijft er ruimte voor verbetering. Zo kunnen de openingstijden iets opgerekt worden zodat werkenden ook tijdens de lunchpauze langs kunnen komen en is het aan te raden om e-mails binnen 48 uur (twee werkdagen) te beantwoorden. Ook als er nog geen antwoord op de vraag van de cliënt is, kan een bericht over de vordering van de beantwoording de tevredenheid van de cliënt erg helpen.

De organisatie is op het internet goed te vinden met 2.27 als gemiddelde positie in de zoekresultaten. Er kan gedacht worden aan actieve deelname op verschillende internet fora waarbij naast hulp verwezen wordt naar de website van de organisatie. Dit zal de zichtbaarheid van de organisatie op het internet significant vergroten.

Hoewel cliënten met een score van 5.98 uit 7 aangeven dat zij na afloop van hun bezoek weten hoe zij hun probleem op kunnen lossen met de nieuw verkregen informatie, moet hier wel een belangrijke kanttekening worden gemaakt. Cliënten geven namelijk aan dat zij zich wél geholpen voelen met de hulp van de organisatie, maar geven aan er nog lang niet altijd op te vertrouwen dat zij hun probleem nu zelf verder op kunnen lossen. Het is in deze aan te bevelen aan de medewerkers dat zij hier verder op doorvragen om er zo zeker van te zijn dat de cliënt ook het vertrouwen heeft dat het probleem nu door hem- of haarzelf opgelost kan worden.

Op de volgende aspecten werd door de organisatie zo goed gescoord dat er geen concrete aanbevelingen ter verbetering zijn.

De ervaring van de behandeling door de cliënt is met een 6.48 uit 7 prima in orde. De medewerkers behandelen de cliënten op tijd, hebben sympathie voor de problemen van haar cliënten. Cliënten vinden de organisatie er schoon en aantrekkelijk uit zien en ervaren de behandeling als prettig.

Cliënten ervaren de medewerkers als competent met een waardering van 6.48 uit 7. Cliënten vinden dat de medewerkers er netjes en verzorgd uit zien, beleefd zijn en blijven en vaardig genoeg zijn voor het uitvoeren van hun taak. Ook krijgen zij vanuit de organisatie genoeg ondersteuning om hun taak uit te voeren.

Persoonlijke informatie zijn veilig bij de organisatie volgens cliënten. Met een waardering van 6.65 uit 7 ervaren zij de organisatie en haar medewerkers als betrouwbaar en hebben er geen probleem mee hun persoonlijke informatie aan de medewerkers toe te vertrouwen.

6.2 Relatiemanagement

Uit de analyse van de interviews met een aantal medewerkers van de organisatie zijn een aantal punten van verbetering ten behoeve van relatiemanagement naar voren gekomen.

Het is bij lang niet alle medewerkers bekend wat de exacte missie van de organisatie is. Het is belangrijk om de missie af te stemmen op de doelen van de organisatie en deze vervolgens naar alle medewerkers te communiceren. Deze missie hoeft geen lange boodschap te zijn en kan in iedere publicatie opgenomen worden. Dit vergroot de bekendheid van de missie bij zowel de medewerkers als overige belanghebbenden en geïnteresseerden. Als gevolg hiervan zal iedereen hetzelfde doel voor ogen hebben.

Het is van belang dat organisaties waarmee men samen wil werken/werkt weet wat deze missie is zodat ook zij weten waar zij staan in het geheel.

Voor veel organisaties waarmee men nu samen werkt is het niet altijd helemaal duidelijk waarom zij mee zouden werken aan een samenwerkingsverband. Het is daarom relevant om uit te leggen wat het voor hen te behalen nut van een samenwerking kan zijn. Iedere organisatie heeft uiteraard een ander belang bij een samenwerking, het is daarom nuttig om vooraf uit te zoeken dan wel speculeren wat het nut voor deze organisatie kan zijn.

Medewerkers dienen ook op de hoogte te zijn van het strategisch nut van samenwerking met andere organisaties. Voor hen geldt net als voor andere organisaties dat wanneer zij het nut van een samenwerking niet zien, zij minder geneigd zullen zijn om hier

actief deel aan te nemen. Wanneer medewerkers zich beseffen dat samenwerking hun taak makkelijker zal maken omdat zij niet altijd via de helpdesks contact hoeven te zoeken maar via een zij-ingang contact kunnen leggen, zullen zij hier ook sneller actief deel aan nemen.

Wat betreft de ontwikkeling van samenwerking, is het niet belangrijk of iedereen samenwerkingsverbanden op moet bouwen, of dat één persoon hiervoor aangewezen wordt. Het belangrijkste is dat beseft wordt dat het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden tijd kost. Wanneer er bewust tijd genomen wordt om samenwerkingsverbanden op te bouwen zal dit een stuk eenvoudiger gaan dan wanneer het tussen de overige werkzaamheden door moet.

Omdat de meeste medewerkers van de organisatie in parttime verband deelnemen is het moeilijk om één vast contactpersoon aan te wijzen die door andere organisaties gecontacteerd kan worden wanneer dit nodig is. Desondanks is het wel belangrijk dat gezocht wordt naar één aan twee personen die zo veel mogelijk aanwezig zijn om als contactpersoon te dienen. Terugkoppeling van een vraag naar een medewerker hoeft dan niet via het vaste contactpersoon te verlopen maar kan alsnog direct naar deze medewerker. Wanneer de andere organisatie dan een verzoek heeft, contacteren zij hun vaste contactpersoon.

Net zoals het voor andere organisaties handig is om één vast contact persoon te hebben, is het ook belangrijk dat de organisatie zelf bij deze andere organisaties één vast contactpersoon heeft die bereikt kan worden wanneer nodig. Om er zeker van te zijn dat alle medewerkers te allen tijde het meest complete en recente overzicht hebben is het aan te raden hiervoor een document aan te maken dat door iedereen bekeken kan worden.

De samenwerkingsrelatie is meestal fragiel. Dat wil zeggen dat wanneer één partij hier misbruik van maakt, de ander de samenwerking waarschijnlijk stopt. Het is goed dat medewerkers niet zomaar alles accepteren wat de cliënt vertelt. Op die manier voorkomt men dat de andere organisatie onnodig tegen het been gestoten wordt. Probeer tevens een relatie in stand te houden met de uitdrukking *quid pro quo* in het achterhoofd. Tevens is het belangrijk om nooit de contactgegevens van je contactpersoon te verstrekken aan de cliënt (tenzij hierom verzocht wordt door deze contactpersoon of deze toestemming geeft).

Sommige organisaties komen langs om zich te introduceren en hun werkwijze uit te leggen. Dit is heel erg toe te juichen omdat het enorm bedraagt aan de ontwikkeling van sterke samenwerkingsverbanden. Het advies is dan ook om organisaties waarmee men denkt in de toekomst veel te maken te krijgen, uit te nodigen voor een

kennismakingsbijeenkomst dan wel voor te stellen op bezoek te komen voor een kennismaking.

Wanneer de organisatie deze aanbevelingen ter harte neemt en hiermee aan de slag gaat om zichzelf en haar dienstverlening te verbeteren dan zal er zeker resultaat geboekt worden. Nu het raamwerk voor het meten van klanttevredenheid en relatiemanagement er ligt kan dit door de organisatie eenvoudig hergebruikt worden om haar voortgang in het verbeteringsproces te meten.

6.3 Beperkingen

De ontwikkeling van het meetinstrument is gebeurd met behulp van reeds bestaande methoden, technieken en kennis. Deze zijn veelal gebaseerd op onderzoek dat in het buitenland uitgevoerd is. Als gevolg hiervan kan het zijn dat, wanneer deze onderzoeken in Nederland hadden plaatsgevonden, zij op punten tot een iets andere conclusie hadden kunnen komen. Immers kan het zijn dat men in west Europa een iets andere invulling geeft aan concepten zoals partnerships en samenwerkings-motivaties dan dat men in de Verenigde Staten zou doen.

Omdat aangenomen wordt dat deze verschillen minimaal zijn en het nagenoeg onmogelijk is om alle onderzoeken te herhalen in Nederland is er bewust voor gekozen gebruik te maken van buitenlandse bronnen.

Ook de enigszins beperkte omvang van de steekproef (n=37) is niet geheel opportuun in statistisch opzicht. Echter zijn er bij de organisatie maar een beperkt aantal bezoekers en wil van deze bezoekers maar een deel meewerken aan een onderzoek. In het licht van een beperkte hoeveelheid beschikbare tijd is gekozen voor een statistisch afdoende grote steekproef.

6.4 Wetenschappelijke implicaties

Om een goed beeld te geven van welke bijdrage dit onderzoek kan leveren aan de gebruikte methoden en technieken, is het handig om deze stuk voor stuk te bekijken.

Allereerst is er de basis van het onderzoek, de Balanced Scorecard. De *BSC* bood een duidelijk en praktisch raamwerk voor dit type onderzoek. Echter is de *BSC* an sich een behoorlijk algemeen raamwerk. Het is niet toegespitst op dit soort organisaties. De invulling die de *BSC* met dit onderzoek heeft gekregen biedt een meer concreet gereedschap dat zo 'van de plank' kan worden gepakt en gebruikt. De invulling die de *BSC* kreeg voor het meten van de klanttevredenheid resulteerde er middels een exploratieve factor-analyse in dat er

uiteindelijk drie componenten zijn die van belang zijn als het gaat om het meten van de klanttevredenheid binnen een non-profit omgeving.

Het gebruiken van de drie componenten *Bereikbaarheid*, *Behandeling* en *Uitstraling*, geeft de gebruiker de kans om, zonder het wiel opnieuw uit te hoeven vinden, een goede indruk te krijgen van de klanttevredenheid. Wanneer zulks meting periodiek herhaald wordt, krijgt men een goed beeld van een eventuele vordering of achteruitgang. Het dient echter wel vermeld te worden dat deze implementatie van de *BSC* enkel van toepassing is voor vergelijkbare expertise afhankelijke organisaties in de dienstverleningssector. Organisaties die hier niet op lijken zullen merken dat deze implementatie niet passend is voor hun organisatie omdat er andere factoren een rol spelen.

Nu in dit onderzoek de twee *BSC* perspectieven *Customer Perspective* en *Internal Business Perspective* ingevuld zijn, loont het wellicht om ook de *Financial Perspective* en het *Innovation and Learning Perspective* uit te diepen om zo een volledig ingevuld Balanced Scorecard te krijgen.

Voor wat betreft de Service Quality Scale geldt in zekere mate het zelfde. De basis van de *SERVQUAL* methode is mede omdat hij erg algemeen is, goed door een verscheidenheid aan organisaties te gebruiken. Echter bleek voor deze organisatie al snel dat een aantal vragen uit het *SERVQUAL* onderzoek niet van toepassing waren op deze organisatie en dat sommige andere vragen dit niet in het *SERVQUAL* onderzoek zaten juist wél relevant waren. Door de lijst uit te dunnen en te augmenteren ontstond er vervolgens een vraagmodel dat geschikt is voor veel non-profit organisaties die het zelfde karakter hebben.

De initiële indeling van componenten in de *SERVQUAL* methode bleek mede door de uitdunning en daaropvolgende augmentatie niet langer van toepassing. De drie componenten die vervolgens ontstonden (*Bereikbaarheid*, *Behandeling* en *Uitstraling*) zijn, gelijk de *BSC* enkel van toepassing op vergelijkbare organisaties.

Een kanttekening bij het gebruik van de *SERVQUAL* methode in het algemeen, en de toepassing hiervan bij dit onderzoek in het bijzonder, is de opvallend lage Cronbach's alpha. Deze werd in alle gevallen veroorzaakt doordat de deelnemers aan de enquête de vragen met een negatieve vraagstelling verkeerd interpreteerden. Het is niet zeker of deze, naar het schijnt systematische, verkeerde beantwoording 'uitgevlakt' had kunnen worden door een veel hoger aantal respondenten te kiezen. Het gebruik van een negatieve vraagstelling is daarom, in tegenstelling tot wat de originele *SERVQUAL* methode zegt, af te raden.

Het concept samenwerking, of *partnerships*, zijn in dit onderzoek eenzijdig belicht. Dit houdt in dat er gezocht is naar methoden die samenwerking eenzijdig stimuleren. Er is een goed beeld ontstaan van wat een organisatie zélf kan doen om samenwerking met andere organisaties te bevorderen, zonder dat er direct beroep gedaan wordt op de andere organisaties.

De doelstellingen die hieruit resulteerden zijn een goed uitgangspunt voor iedere organisatie die haar samenwerking met andere organisaties waarmee geen wederzijdse afhankelijkheid bestaat wil uitbreiden. Omdat ze vooral intern gericht zijn, is er geen belasting op de andere organisaties en kunnen ze zonder veel problemen ingevoerd worden. Aanvullend onderzoek zou zich kunnen richten op hoe men overwicht kan verkrijgen op de andere organisatie om zo een wederzijdse afhankelijkheid te creëren.

Literatuurlijst

- Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Cannell, C.F., Miller, P.V. & Oksenberg, L. (1981). Research on Interviewing Techniques. *Sociological Methodology*, 12, 389-437.
- Centraal Bureau voor de Statistiek - StatLine. (2010). *CBS StatLine - ICT gebruik van personen naar persoonskenmerken*. Verkregen op 19 februari 2010 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71098ned&D1=33-40&D2=0-6&D3=I&HDR=G1&STB=T,G2&VW=T>
- Gazley, B. & Brudney, J.L. (2007). The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gliem, J.A. & Gliem, R.R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. In 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education. Columbus, OH.
- Hendricks, K., Menor, L. & Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?. *Ivey Management Services (Nov/Dec)*, 1-9.
- Henry, G.T. (1990). *Practical Sampling*. Applied Social Research Methods Series Volume 21. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Kang, H. & Bradley, G. (2001). Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3, 151-164.
- Kaplan, RS. & Norton, DP. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, RS. & Norton, DP. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review (Jan/Feb)*, 75-85.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Marshall, M.N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13, 522-525
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Moore, D.S. & McCabe G.P. (2002). *Statistiek in de Praktijk*. Schoonhoven, NL: Academic Service.

- Newell, T., Reeher, G. & Ronayne, P. (2008). *The Trusted Leader: Building the Relationships That Make Government Work*. Washington, DC: CQ Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Sagawa, S. & Segal, E. (2000). Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. *California Management Review*, 42(2), 105-122.
- Sowa, J.E. (2009). The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations: Views From the Front Line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003-1025.
- StatOwl (2010). *Search Engine Market Share/Usage Statistics*. Verkregen op 17 februari 2010 van http://www.statowl.com/search_engine_market_share.php.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza, A. (2006). *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaborations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251.
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, 11(6), 380-388.

Bijlagen

Bijlage 1: Enquête Klanttevredenheid



Enquête

Voor onderzoek naar de klanttevredenheid van de Rechtswinkel, uitgevoerd door de Universiteit Twente, verzoeken wij u deze enquête in te vullen. Deze enquête bestaat enkel uit meerkeuze vragen en kost u slechts 5 minuten om in te vullen.

Uiteraard zullen de door u gegeven antwoorden volledig anoniem blijven en worden zij met zorg behandeld.

Graag stellen wij u eerst de volgende algemene vragen

1. Wat is uw geslacht?

- man vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- < 18 18 – 25
 26 – 30 31 – 40
 41– 50 51 – 60
 > 60

3. Wat is uw woonplaats?

- Steenwijk
 Anders, namelijk: _____

4. Hoe heeft u van de rechtswinkel gehoord?

- Via een bekende
- Via een (lokale) krant of televisiezender
- Via internet
- Anders, namelijk: _____

5. Hoe vaak bent u al bij de Rechtswinkel Steenwijk geweest?

- 1 keer
- 2-3 keer
- 4-6 keer
- Meer dan 6 keer

De volgende stellingen zijn bedoeld om uw mening over de kwaliteit van de dienstverlening van de Rechtswinkel Steenwijk te meten. Door een getal tussen de 1 (zeer mee oneens) en 7 (zeer mee eens) te omcirkelen kunt u aangeven in hoeverre u het met die stelling eens bent.

6. Ik word op tijd behandeld wanneer ik bij de Rechtswinkel kom

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

8. Als ik bel of email, krijg ik binnen twee werkdagen antwoord van de Rechtswinkel

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

9. De Rechtswinkel ziet er schoon en aantrekkelijk uit

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

10. De uitstraling van de Rechtswinkel past *niet* bij de diensten die zij aanbiedt

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

11. De medewerkers van de Rechtswinkel hebben sympathie voor mijn problemen en proberen mij gerust te stellen

Ze
er oneens 1 2 3 4 5 6 7 Ze
er eens

12. De Rechtswinkel komt haar beloftes *niet* binnen de afgesproken periode na
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

13. Ik ervaar de behandeling bij de Rechtswinkel als prettig
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

14. Medewerkers van de Rechtswinkel kleden zich netjes en zien er verzorgd uit
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

15. Medewerkers van de Rechtswinkel blijven te allen tijde beleefd
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

16. Medewerkers van de Rechtswinkel krijgen ondersteuning vanuit de Rechtswinkel bij
het uitoefenen van hun taak
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

17. Medewerkers van de Rechtswinkel zijn vaardig genoeg om mij met mijn probleem te
helpen
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

18. De Rechtswinkel is betrouwbaar
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

19. De Rechtswinkel gaat *niet* zorgvuldig met mijn gegevens om
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

20. Ik vertrouw de medewerkers van de Rechtswinkel met mijn persoonlijke informatie
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

21. Ik heb het gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel
plaats *niet* terecht is
Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

22. Ik voel mij na afloop van dit bezoek geholpen met mijn probleem

Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

23. Ik kan na afloop van dit bezoek zelf mijn probleem oplossen

Zeer oneens 1 2 3 4 5 6 7 Zeer eens

Eventuele aanvullende opmerkingen kunt u hier onder kwijt

Einde enquête, hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 2: Interview Relatiemanagement

“De Rechtswinkel heeft tot doel het geven van juridisch advies gericht op het zelf oplossen van problemen. Daarnaast het signaleren van knelpunten in de dienstverlening van zowel landelijke als gemeentelijke diensten en instellingen.”

1. Bent u bekend met de missie/visie van de Rechtswinkel?

1a. Zo ja, welke is dit?

1b. Zo nee, wat denkt u dat de visie is?

2. Kunt u zich identificeren met deze visie?

2a. Waarom wel of niet?

3. Wanneer een organisatie waarmee u samenwerkt weet wat u doet, kan er door die contactpersoon geanticipeerd worden op wat zij van u kunnen verwachten. Wanneer u

- contact heeft met een samenwerkende organisatie, legt u dan de visie van uw organisatie uit wanneer deze nog niet bekend is?
4. Wanneer u contact heeft met een organisatie waarmee u samen wilt werken, legt u dan uit waarom u samen wilt werken?
 5. Het samenwerken met andere organisaties heeft wellicht ook voordelen voor de organisatie waarmee u wilt samenwerken. Een zaak kan zo bijvoorbeeld voor beide partijen met minder moeite opgelost worden. Maakt u aan samenwerkende organisaties ook duidelijk wat de te behalen winst voor die organisatie is?
 6. Kunt u uitleggen waarom samenwerking met andere organisaties nuttig is voor de Rechtswinkel?
 7. Het ontwikkelen van een relatie met een medewerker van een organisatie waarmee u samen wilt werken kost veel tijd. Krijgt u van de Rechtswinkel genoeg tijd om een samenwerking met zo een contactpersoon tot stand te laten komen?
 8. Relaties tussen twee organisaties komen het best tot stand via één op één communicatie tussen twee vaste medewerkers, op die manier bouwen zij een persoonlijke band op. Voor hoeveel procent van de organisaties waarmee de Rechtswinkel samenwerkt is het duidelijk wie binnen de Rechtswinkel de contactpersoon voor die organisatie is?
 9. Voor hoeveel procent van de organisaties waarmee de Rechtswinkel samenwerkt is het duidelijk wie binnen die organisatie de contactpersoon van de Rechtswinkel is?
 10. Relaties tussen medewerkers van twee organisaties zijn erg fragiel en misbruik van deze relatie kan onherstelbare schade aanrichten en zo de samenwerking ernstig belemmeren. In hoeverre denkt u dat uw organisatie de contacten binnen de andere organisatie (mis)bruikt?
 11. Wanneer u het eerste contact legt met een organisatie waarmee u samen wilt werken, doet u dit dan zonder hier direct voordeel uit probeert te behalen?

Bijlage 3: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid - Enquêtevragen

Indicator	Enquête vragen
Responsietijd op e-mails, terugbel verzoeken of andere communicatiepogingen.	7, 8
<i>Rang in de zoekresultaten van Google.</i>	<i>geen enquête vragen</i>
Beoordeling van de behandeling door de cliënt.	6, 9, 10, 11, 12, 13
Beoordeling van de competentie van de medewerker door de cliënt.	14, 15, 16, 17
De mate van vertrouwen van de cliënt in het niet uitlekken van informatie.	18, 19, 20, 21
Het percentage cliënten dat denkt na het bezoek het probleem op te kunnen lossen.	22, 23

Tabel B.1: Conversietabel Indicatoren Klanttevredenheid – Enquêtevragen

Dimensie	Enquête vragen
F1: Tangibles	9, <u>10</u> , 14
F2: Reliability	11, <u>12</u> , 18, <u>19</u>
F3: Responsiveness	6
F4: Assurance	15, 16, 20, <u>21</u>
F5: Empathy	7
Ongecategoriseerd	8, 13, 17, 22, 23

Tabel B.2: Conversietabel Dimensies – Enquêtevragen

Bijlage 4: Samenhang tussen enquêtevragen

Indicator: Responsietijd op e-mails, terugbel verzoeken of andere communicatiepogingen.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	52.6
	Excluded ^a	18	47.4
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	2

Indicator: Beoordeling van de behandeling door de cliënt.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	68.4
	Excluded ^a	12	31.6
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.518	6

Zonder variabele Q10, Q12:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	94.7
	Excluded ^a	2	5.3
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	4

Indicator: Beoordeling van de competentie van de medewerker door de cliënt.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	60.5
	Excluded ^a	15	39.5
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	60.5
	Excluded ^a	15	39.5
	Total	38	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

Indicator: De mate van vertrouwen van de cliënt in het niet uitlekken van informatie.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84.2
	Excluded ^a	6	15.8
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	4

Zonder variabele Q19, Q20:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.592	2

Indicator: Het percentage cliënten dat denkt na het bezoek het probleem op te kunnen lossen.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	94.7
	Excluded ^a	2	5.3
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.549	2

Paired samples T-test:

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Q22	6.33	36	1.121	.187
	Q23	5.58	36	1.680	.280

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Q22 & Q23	36	.410	.013

Paired Samples Test

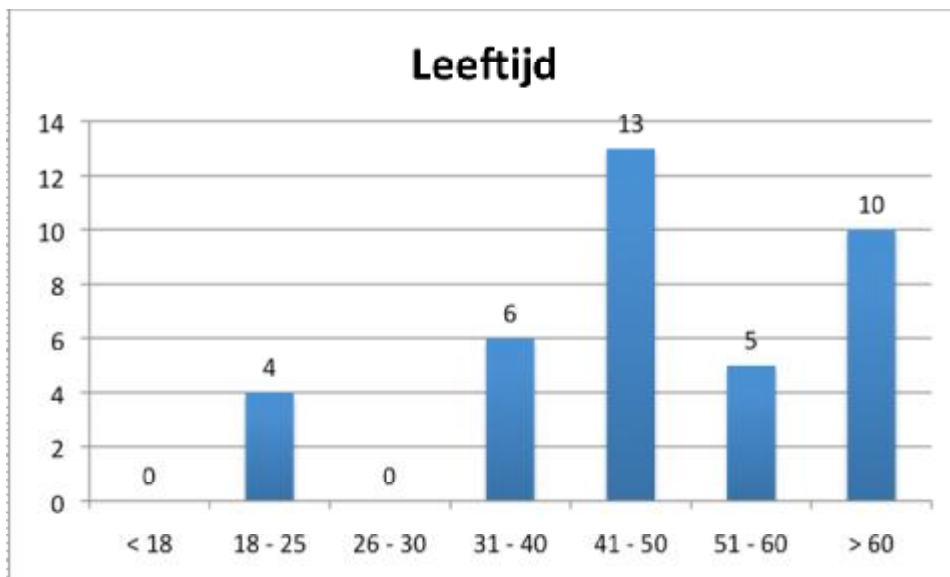
		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	90% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Q22 - Q23	.750	1.592	.265	.302	1.198	2.826	35	.008

Bijlage 5: Enquête resultaten per vraag

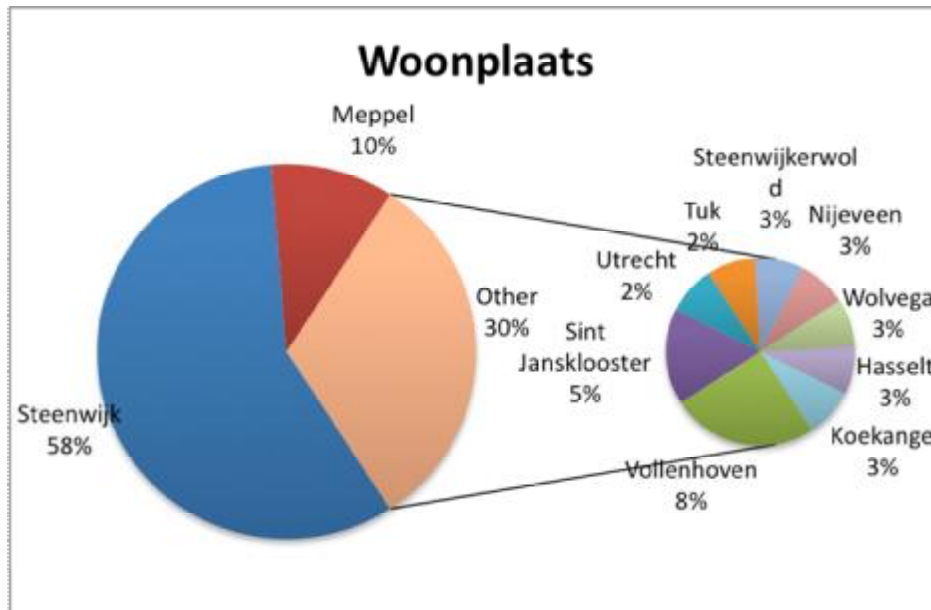
1. Wat is uw geslacht?



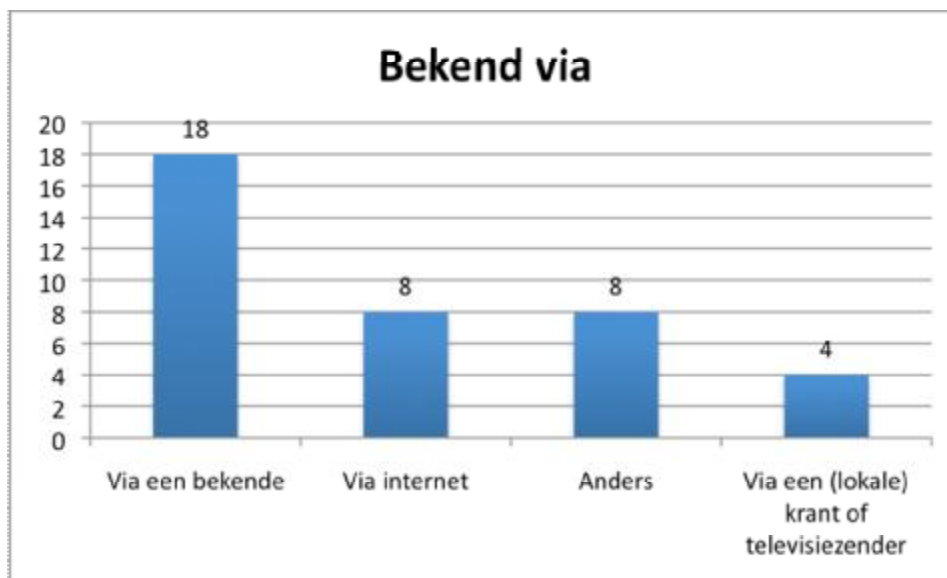
2. Wat is uw leeftijd?



3. Wat is uw woonplaats?



4. Hoe heeft u van de rechtswinkel gehoord?



Anders: Maatschappelijk werk (1x)

[geen opmerking] (1x)

Info gids Steenwijk (1x)

Gemeente (1x)

Langs gelopen (1x)

Reeds bekend (1x)

Van jongsaf (1x)

UWV (1x)

5. Hoe vaak bent u al bij de Rechtswinkel Steenwijk geweest?



6. Ik word op tijd behandeld wanneer ik bij de Rechtswinkel kom

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q6	38	6.29	.210	1.293
Valid N (listwise)	38			

7. De Rechtswinkel heeft openingstijden die voor iedereen handig zijn

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q7	38	5.13	.288	1.773
Valid N (listwise)	38			

8. Als ik bel of email, krijg ik binnen twee werkdagen antwoord van de Rechtswinkel

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q8	20	5.65	.365	1.631
Valid N (listwise)	20			

9. De Rechtswinkel ziet er schoon en aantrekkelijk uit

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q9	37	6.59	.113	.686
Valid N (listwise)	37			

10. De uitstraling van de Rechtswinkel past *niet* bij de diensten die zij aanbiedt

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q10	37	5.08	.364	2.216
Valid N (listwise)	37			

11. De medewerkers van de Rechtswinkel hebben sympathie voor mijn problemen en proberen mij gerust te stellen

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q11	36	6.44	.135	.809
Valid N (listwise)	36			

12. De Rechtswinkel komt haar beloftes *niet* binnen de afgesproken periode na

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q12	27	4.44	.444	2.309
Valid N (listwise)	27			

13. Ik ervaar de behandeling bij de Rechtswinkel als prettig

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q13	38	6.58	.097	.599
Valid N (listwise)	38			

14. Medewerkers van de Rechtswinkel kleden zich netjes en zien er verzorgd uit

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q14	38	6.71	.075	.460
Valid N (listwise)	38			

15. Medewerkers van de Rechtswinkel blijven te allen tijde beleefd

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q15	37	6.68	.103	.626
Valid N (listwise)	37			

16. Medewerkers van de Rechtswinkel krijgen ondersteuning vanuit de Rechtswinkel bij het uitoefenen van hun taak

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q16	23	6.13	.246	1.180
Valid N (listwise)	23			

17. Medewerkers van de Rechtswinkel zijn vaardig genoeg om mij met mijn probleem te helpen

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q17	37	6.41	.157	.956
Valid N (listwise)	37			

18. De Rechtswinkel is betrouwbaar

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q18	38	6.58	.117	.722
Valid N (listwise)	38			

19. De Rechtswinkel gaat *niet* zorgvuldig met mijn gegevens om

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q19	35	5.97	.305	1.807
Valid N (listwise)	35			

20. Ik vertrouw de medewerkers van de Rechtswinkel met mijn persoonlijke informatie

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q20	38	6.71	.106	.654
Valid N (listwise)	38			

21. Ik heb het *niet* gevoel dat het vertrouwen dat ik in de medewerkers van de Rechtswinkel plaats terecht is

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q21	34	5.44	.349	2.033
Valid N (listwise)	34			

22. Ik voel mij na afloop van dit bezoek geholpen met mijn probleem

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q22	38	6.37	.179	1.101
Valid N (listwise)	38			

23. Ik kan na afloop van dit bezoek zelf mijn probleem oplossen

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Q23	36	5.58	.280	1.680
Valid N (listwise)	36			

Eventuele aanvullende opmerkingen kunt u hier onder kwijt

- *“Rechtswinkel sowieso beste helper en voor mij (de nieuwe nederlandse) is erg belangrijk voor de weg vinden over alle problemen, en de manier hoe en wat moet oplossing vinden is simpel en beste.”*
- *“Dat er ook eventueel een middag beschikbaar is voor klanten”*
- *“Ben tevreden met de behandeling, dank u”*
- *“Zeer tevreden over Rechtswinkel. Helpt iedereen problemen op te lossen, hartelijk dank”*
- *“Mijn ervaring is dat de Rechtswinkel telefonisch slecht bereikbaar is. In mijn geval continu in gesprek”*
- *“Ben erg te spreken over mijn afspraak. Goed geholpen, aardige mensen”*
- *“Goed op weg geholpen”*
- *“Niet op alle vragen kon ik beantwoorden omdat het voor mijn (dit) geval slechts 1 bezoek*

betrof

- *“Zeer tevreden”*
- *“De deskundige op pensioengebied was verhinderd”*
- *“Mijn probleem is nog niet opgelost, afwachten”*