

De adviseur processturing

“Kwaliteitszorg moet van binnenuit komen”

KWH helpt woningcorporaties klantgericht te werken. Frédérique Bijl, directeur van KWH, vindt dat een mooie taak. Ze houdt ervan om de dingen goed te doen én de goede dingen te doen. Goede dingen doen, dat zit er bij de corporaties van oudsher in: hun werk is immers relevant voor de maatschappij. “Maar dat ze de dingen goed doen, daar is nog wel een slag te maken,” aldus Bijl.

KWH is een coöperatieve vereniging, met woningcorporaties als lid. Begin jaren negentig namen zeven woningcorporaties in de regio rond Den Haag het initiatief tot de Stichting KWH. Deze ontwikkelde een instru-

ment om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren: het KWH-Huurlabel. De aanleidingen hiervoor waren divers: er dreigde leegstand van woningen, de tijdgeest vereiste een klantgerichtere benadering.



Frédérique Bijl: “Het INK-model is niet zo bekend in de sector, de balanced scorecard wordt wel gebruikt maar vooral in de financiële hoek en ook ISO richt zich te eenzijdig op borging van processen. Bij corporaties ligt het probleem echter veel meer in de klantbenadering en daarom hebben we een apart label ontwikkeld.”

Frédérique Bijl: “En er werd weinig samengewerkt. Huurders wisten niet bij welke corporatie zij moesten zijn en er werd niet doorverwezen. Als bijvoorbeeld een klant aanklopte voor een seniorenwoning bij een corporatie die toevallig vooral woningen had voor starters, verwees deze de klant niet door naar een corporatie met veel seniorenwoningen.” Het KWH-label (waarover later meer) bleek zo’n succes dat andere woningcorporaties ook interesse hadden. De stichting werd omgevormd tot een landelijke vereniging onder de naam KWH, Ondernemen in kwaliteit, en Frédérique Bijl werd aangetrokken om de organisatie landelijk ‘neer te zetten’. Ze begon hiermee in 1996, inmiddels zijn 160 van de zeshonderd corporaties in Nederland bij de vereniging aangesloten. KWH is gevestigd in Delft, er werken vijftien mensen en de organisatie wil zich ontwikkelen naar een kwaliteitscentrum voor woningcorporaties.

Van pand naar klant

KWH richt zich uitsluitend op woningcorporaties. In 1995 kwamen de corporaties financieel op eigen benen te staan en dat luidde een nieuw tijdperk in. Voor die tijd waren ze vooral woningbouwers en beheerders, nu ontwikkelen ze zich tot ondernemers met een maatschappelijke functie. Huurders zijn nog steeds de belangrijkste klanten, maar de manier waar-



op zij worden bediend verandert sterk. Niet de woning, maar de klant staat steeds meer centraal. In de woorden van Bijl: "Van pand naar klant." Zo komt het dat corporaties steeds meer diensten aanbieden, zoals combinaties van zorg en wonen.

Deze nieuwe positie vereist een heldere kijk op wie de klanten zijn en in welke markten men actief is of wil zijn. De processen zijn echter vaak nog ingericht rond het product, het verhuren van een woning, en hebben niet de huurder als uitgangspunt. Als een corporatie de kwaliteit van zijn dienstverlening wil verhogen, dan moet dat veranderen. Een instrument hiervoor is het KWH-Huurlabel. Het is kortgezegd een handleiding voor kwaliteitsverbeteringen in het verhuurproces, een meetmethodiek om de doorgevoerde verbeteringen te toetsen en een keurmerk.

KWH ontwikkelde een apart label in de taal van de woningcorporaties. De bestaande instrumenten voor kwali-

teitsverbetering vond men niet geschikt. "Het INK-model is niet zo bekend in de sector, de balanced scorecard wordt wel gebruikt maar vooral in de financiële hoek en ook ISO richt zich volgens ons te eenzijdig op borging van processen. Het probleem voor woningcorporaties ligt veel meer in de klantbenadering." De processen die in het huurlabel worden besproken zijn de basale processen van de corporaties, zoals het aanbieden en bezichtigen van een woning en woningonderhoud. "We hebben strategische onderwerpen vertaald op een operationele manier, die aansluit bij het dagelijkse werk van corporaties. Iedereen begrijpt dat, van de directeur tot de onderhoudsman. We merken dat zij onze methode een feest van herkenning vinden."

Klantgerichtheid meten

Bij kwaliteitsverbetering lijken de aanbevelingen vaak erg voor de hand liggend. Zo ook de kwaliteitseisen die het huurlabel aan de diverse onderdelen van het verhuurproces stelt. Zo is bepaald dat de telefoon

binnen drie keer rinkelen wordt opgenomen, dat de balie ook tijdens lunchtijd is geopend en dat de onderhoudsman aanbiedt de rommel op te ruimen. Deze aanbevelingen kan iedereen met een klantgerichte instelling verzinnen, zo lijkt het. De kracht van het instrument schuilt echter in de directe meetbaarheid van de eisen. KWH belt bijvoorbeeld zelf om te testen of goed wordt doorverbonden. KWH helpt overigens niet bij de implementatie van deze eisen. "Wij meten of hun processen zijn verbeterd en kennen het keurmerk toe. Dan zou het wat vreemd zijn als we zelf meehielpen hun processen te verbeteren." Wel verwijst KWH door naar partners die de corporatie hiermee kunnen helpen.

Een corporatie krijgt na aanmelding vier jaar de tijd om aan alle kwaliteitseisen te voldoen. In die tijd meet KWH de diverse processen en als alle processen minimaal een zeven scoren dan ontvangt de corporatie het keurmerk. Daarna wordt voortdurend gemeten, in twee jaar tijd moeten alle modules zijn getoetst, en de corporatie moet blijvend goed scoren om het keurmerk te behouden. KWH gebruikt diverse meetmethodieken, zoals enquêtes onder huurders en het als 'mystery guest' bezoeken van een corporatie.

Interne versus externe dwang

Bij het verhogen van de kwaliteit gaat het vaak om het anders inrichten van processen. Bijl noemt dat het structuuraspect. Corporaties die beter bereikbaar willen zijn, gaan bijvoorbeeld met een callcenter werken. Dat vergt een andere procesinrichting. Naast de structuur gaat het echter ook om cultuur: de werkhouding. Als voorbeeld noemt ze een verandering van het reparatieproces. Om dit klant-



"Bij corporaties is er geen zuivere werking van het marktmechanisme, zoals puur commerciële bedrijven wel hebben. Ze moeten het van andere prikkels hebben, zoals een interne drang om de klant centraal te stellen."

gerichter te maken, wordt nu met een klant een tijdspanne afgesproken waarin de monteur langskomt, zodat de klant niet meer de hele dag hoeft te wachten. Dat vergt een andere manier van procesinrichting en -sturing, omdat er strakker moet worden gepland. Bovendien vergt het een andere houding van de monteurs, die voorheen zelf konden bepalen in welke volgorde zij klanten bezochten. Draagvlak is daarom een belangrijke voorwaarde voor dit soort veranderingen, meent Bijl. KWH ondersteunt corporaties om dit te creëren, onder meer door startsessies te organiseren waarin de medewerkers worden voorgelicht over de noodzaak van de veranderingen. Die noodzaak is bij een type organisatie als een woningcorporatie echter niet altijd even duidelijk. Bijl: "Er is geen zuivere werking van het marktmechanisme, zoals puur commerciële bedrijven wel hebben. Corporaties moeten het van andere prikkels hebben, zoals een interne drang om de klant centraal te stellen." Bij de politie legde het ministerie verplicht de invoering van het INK-model op. Bijl vraagt zich af of dat werkt. "Kwaliteitszorg moet van binnenuit komen. Wij zijn er voorstander van om die interne drang te stimuleren, zodat het niet zover hoeft te komen dat het externe dwang, van de overheid, wordt."

Kwaliteitszorg is niet saai

Sommige corporaties lopen voorop in het centraal stellen van de klant, zegt Bijl. Maar de meesten moeten die slag nog maken. Er zijn er dan wel honderd die het KWH-huurlabel hebben behaald, maar dat keurmerk geldt uitsluitend voor het verhuurproces. De ondersteunende processen en andere activiteiten vallen hier niet onder. KWH ondersteunt corporaties daarom ook bij de invoering



"Kwaliteitszorg heeft een saai imago, men denkt al snel aan borging en het vastleggen van normen. Terwijl het veel meer is. Het is ook een wisselwerking tussen mens en organisatie: waarom wil je veranderen, hoe doe je dat, waar doe je het voor?"

van het INK-model, dat alle processen in de organisatie raakt. Verder ontwikkelt KWH steeds nieuwe producten en diensten om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Zoals een toolkit voor klachtenmanagement, die onder andere bestaat uit een handleiding voor de inrichting van dit proces en een spel om de medewerkers ervan te doordringen dat het goed en snel behandelen van klachten relevant is.

Termen als klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering en processturing lopen in het verhaal van Bijl door elkaar. Ze liggen dicht bij elkaar, vindt ze. "Kwaliteitszorg heeft een saai imago, men denkt al snel aan borging en het vastleggen van normen. Terwijl het veel meer is. Ik ben vooral geïnteresseerd in de wisselwerking tussen mens en organisatie: waarom wil je veranderen, hoe doe je dat, waar doe je het voor?" Menselijk gedrag is waar het om draait, zegt Bijl. "Een organisatie is niets anders

dan een verzameling mensen en organisaties vertonen dan ook menselijk gedrag. Ik vind het boeiend om te zien hoe dat gedrag ontstaat en hoe je het kunt beïnvloeden." Er zijn duizend methoden en instrumenten om gedrag te veranderen, het gaat er uiteindelijk om dat de nieuwe werkwijze van de medewerkers zelf is, zegt ze. "Als ze er zelf van profiteren, dan blijven ze verbeteren." Het feit dat veranderingen vaak zo traag verlopen, is voor Bijl een kleine ergernis. Ze is er trots op dat KWH kwaliteitszorg bij woningcorporaties op de kaart heeft gezet en zou graag zien dat zij het op strategisch niveau, voor alle processen, zouden toepassen. Het is een reden waarom KWH adviseert over het INK-model. "Dan pas zie je de samenhang tussen alle processen. Als ik zeg dat sommige zaken wel wat sneller mogen worden ingevoerd, dan is dit er één van."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste