



Nico Gijbels

Ruud Quaedackers

Servatius op koers naar een high performance organization

Servatius is financieel gezond en zet met de implementatie van een nieuw dienstverleningsconcept vol in op het verhogen van de klanttevredenheid en efficiëntere processen. "Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden," verwoorden **Ruud Quaedackers**, directeur Wonen en **Nico Gijbels**, hoofd Klant en Wonen het motto van de corporatie uit Maastricht. Een gesprek over gastvrijheid, houding en gedrag als smaakbepalende ingrediënten van een nieuw dienstverleningsconcept.

Ruud Quaedackers was eerder vijf jaar directeur Financiën bij Servatius. Over de switch zegt hij: "Servatius komt uit een roerige tijd en mijn focus als directeur Financiën was daardoor lange tijd deels intern gericht. De missie om Servatius financieel gezond te maken is volbracht en we maken weer nadrukkelijk de verbinding met de buitenwereld. Daar had ik zelf eigenlijk ook wel behoefte aan. Toen de functie van directeur Wonen vrijkwam, heb ik deze behoefte kunnen invullen." Als directeur Wonen is Ruud verantwoordelijk voor de afdelingen Klant en Wonen, Dagelijks beheer, VvE-diensten en property management. Nico Gijbels werkt acht jaar bij Servatius als hoofd Klant en Wonen en is tevens de projectleider om het dienstverleningsconcept verder vorm te geven en te implementeren.

HPO

Servatius wil een HPO worden, wat staat voor 'high performance organization'. "Een 'High Performance'-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich te richten op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie en haar stakeholders", licht Ruud toe. De aanpak is gebaseerd op een wetenschappelijk gevalideerd raamwerk. "Ons kernthema bij Servatius is continu verbeteren. Ons motto hierbij is dan ook: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. HPO is een programma dat daarbij helpt. We willen voorkomen dat we over tien jaar constateren dat we ons onvoldoende hebben ontwikkeld en kansen hebben laten liggen. De implementatie van een nieuw dienstverleningsconcept past goed in de geest van HPO."

Zoektocht

In de zoektocht naar best practices om onze klant beter te kunnen bedienen heeft Nico zich samen met een aantal collega's breed georiënteerd. "We zijn op bezoek geweest bij acht andere corporaties, hebben resultaten uit het onderzoek 'wat willen klanten nou echt' geraadpleegd, input uit een denktank van twaalf collega's uit een dwarsdoorsnede van de organisatie meegenomen en sessies met de huurdersvereniging en bewonerscommissies gehouden. Deze aanpak bevestigde dat klanten niet in een keurslijf passen, willen kunnen kiezen en persoonlijk contact altijd op prijs stellen. De zoektocht heeft uiteindelijk geleid tot een andere kijk op dienstverlening."

Stip

Op zoek naar een adviesbureau met ervaring in het verbeteren van dienstverlening kwam Nico in contact met Arthur Frieser van Andersom. "Die liet ons inzien dat wanneer je met klantprocessen, een KCC en een klantportaal aan de slag wilt, je een stip op de horizon moet hebben. Die stip is ons dienstverleningsconcept geworden." Op de vraag hoe de stip eruit ziet zegt Ruud: "We willen bijvoorbeeld in 2017 tachtig procent van alle vragen in één keer goed afhandelen en voorkomen daarmee dat klanten onnodig moeten terugbellen of worden doorgeschakeld. Ook willen we onze klanten meer keuzevrijheid

bieden en de mogelijkheid geven om 24/7 met Servatius zaken te kunnen doen. De eerste stap die we daartoe hebben gezet is het optimaliseren van klantprocessen en de implementatie van een KCC."

Goed faciliteren

"De volgende stap is de implementatie van een klantportaal," vult Nico aan en voegt toe dat ze klanten de keuze laten welk kanaal ze gebruiken. "Dwingende kanaalsturing past niet bij ons," zegt hij over de toekomstige online mogelijkheden voor huurders. "We vinden dat dienstverlening altijd goed moet zijn en blijven onze klanten de keuze uit bellen of zelf regelen bieden. Dwingen helpt niet en treiteren evenmin, als je zorgt dat je huurders online goed faciliteert gaan ze die route vanzelf meer bewandelen."

De toon

Volgens Ruud gaat een dienstverleningsconcept ook over het samenspel tussen systemen, processen en mensen. "Als je een KCC en een klantportaal in gebruik neemt en de buitenwereld daarmee je organisatie binnenhaalt, dan wil je als organisatie natuurlijk je beloftes waarmaken. Dan gaat niet alleen over digitalisering van processen en efficiency, maar vooral ook over de betrokkenheid en klantgerichtheid van alle collega's in de organisatie. De samenwerking en de toon naar de klant moet in de hele organisatie goed zijn, het is immers de toon die de muziek maakt."

Traject

Binnen Servatius wordt er om die reden hard gewerkt aan het verder versterken van de vaardigheden en klantgerichtheid van medewerkers. "Dat gaat over houding en gedrag", legt Ruud uit. "Bij de start noemden we het een project, maar al snel hebben we dat hernoemd naar 'traject'. Een project is eindig en een traject past meer bij het levend houden van een verandering, het structureel inbedden in een way of life. We agenderen houding en gedrag in beoordelingsgesprekken en maken het structureel onderdeel van medewerker bijeenkomsten en werkoverleggen."

Roulatie

Een ander krachtig instrument voor bewustwording over het belang van klantgerichtheid is de roulatie van medewerkers, zegt Ruud. "Het opent de ogen van medewerkers wat de impact is van elkaars doen en laten." Nico geeft als voorbeeld het versturen van een bericht aan huurders over vertraging in de afrekening servicekosten. "Als bijvoorbeeld een medewerker vergeet zijn collega's van het KCC te informeren, dan kunnen die compleet verrast worden door de vele huurders die de telefoon pakken. Af en toe bij elkaar op de afdeling meelopen vergroot het inzicht in elkaars handelen en verbeterd tegelijkertijd de klantgerichtheid."

Ook MT-leden lopen af en toe mee met bijvoorbeeld sociale adviseurs en complexbeheerders. Ook nemen ze wel eens achter de balie plaats. "Goed als voorbeeld, maar bovendien

>>



erg leerzaam," weet Ruud uit ervaring. "De beelden die je van afdelingen en processen hebt veranderen daardoor. Je krijgt scherper zicht op de afhankelijkheden tussen de verschillende afdelingen."

Metafoor

Het sparren met adviseurs van Andersom zorgt voor een frisse en vernieuwende blik, zegt Nico. "Ze komen met creatieve dingen en zetten ons aan het denken. Ze treden op als procesbegeleiders en zorgen voor de verbinding, omdat ze zich zonder aanzien des persoon, afdeling of sector makkelijk tussen mensen bewegen." Eén van de creatieve ideeën van Andersom om medewerkers mee te nemen in een metafoor van gastvrijheid, was een inspiratiesessie met een hoteleigenaar. Nico: "Hoe gaat een hoteleigenaar om met een product of dienst dat ultiem klantgericht is? De wijze les is dat het eigenlijk helemaal niet uitmaakt om wat voor een product of dienst het gaat. Het gaat om de klant, die moet voelen dat je intrinsiek gemotiveerd bent om hem zo goed mogelijk te bedienen."

Een trucje

Ook medewerker-bijeenkomsten worden anders aangevlogen. "Vroeger kwamen alle medewerkers in één ruimte bijeen, projecteerde een beamer een presentatie op het scherm en waren we vooral aan het zenden", zegt Ruud. "Nu verdelen we medewerkers in vier groepen en laten we ze meedenken en meepraten. Dat geeft meer interactie dan alleen zenden. Zo hadden we samen met de hoteleigenaar een levendige discussie of dienstverlening 'een trucje' is. Leuk om te zien dat medewerkers dan actief meedoen en je ontdekt dan ook dat de opvattingen sterk uiteen lopen. Wat het eindoordeel was? Klantgerichte dienstverlening is iets wat je je kan aanmeten, maar werkt alleen als de klant de oprechtheid echt voelt."

Winst

De winst van de reis naar de stip die een nieuw dienstverleningsconcept heet, is volgens Nico de wetenschap dat er meerdere wegen naar Rome leiden. "Iedere corporatie is anders georganiseerd. De kunst is om je dienstverleningsconcept te enten op je eigen organisatie. De reis heeft ons als tussenbestemming gebracht dat we als afdelingen en medewerkers meer begrip voor elkaar hebben gekregen. Het traject bewandelen we met de scrummethode. In korte periodes zetten we sprints in richting ons einddoel. Deze aanpak heeft ons tussentijds al veel opgeleverd – zoals begrip en inzicht – en dat motiveert mensen om ermee door te gaan."

Begeleide reis

Gedurende de reis worden medewerkers ook begeleid, omdat we vinden dat het altijd beter kan. "We nemen gesprekken met huurders op en luisteren het samen terug. Met de feedback kan een medewerker het de volgende keer weer beter doen. We meten uiteraard ook harde feiten, zoals wachttijden of hoe vaak er wordt doorgeschakeld. Uiteindelijk gaat het echter om de klantbeleving. Je kunt systemen en processen nog zo goed hebben georganiseerd, de medewerker kan de klantbeleving maken of breken."

Actieve huurders

Een ander winstpunt is de actieve rol van huurders in het proces, merkt Ruud op. "Als je online dienstverlening vanuit de huurder benadert, is de adoptiekans veel groter dat ze het vanzelf gaan gebruiken. Omdat wij ons zo hebben opgesteld, zien we ook dat ze zich in onze schoenen willen verplaatsen en met ons mee willen denken. Dat is de wederkerigheid die je krijgt als je goed samenwerkt." ■