



## De Alliantie: Ambitie corporatie centraal bij procesoptimalisatie

Nieuwe wet- en regelgeving, veranderende klantbehoeften en nieuwe technologieën. Continu nadenken over hoe processen beter, efficiënter en slimmer kunnen worden uitgevoerd. Dat is essentieel om als corporatie goed te kunnen blijven functioneren en de klant effectief te kunnen bedienen.

Maar hoe pak je dat aan, en hoe neem je medewerkers mee in dit aanpassingsproces? Een gesprek met Adviseur Leren en Ontwikkelen **Ite Smit** van de Alliantie en Consultant **Erik Nieuwenburg** van Andersom.

Ite en Erik zijn nauw betrokken bij project GO18 dat als doel heeft de processen van de Alliantie te optimaliseren. "Het uitgangspunt was de processen te versimpelen en moderniseren, en tegelijkertijd de aanwezige kennis en kunde van onze medewerkers maximaal benutten. De initiatieven voor verandering moeten namelijk gedragen worden door de mensen uit de organisatie zelf. Zo hebben we nieuwe vitaminen aan de organisatie toegevoegd om zelf leniger en

toekomstbestendiger te worden. Niet alleen voor vandaag, maar ook voor in de toekomst."

### Beste voor de corporatie

Begin dit jaar begon de Alliantie met de eerste fase van de continue procesverbetering. Ite: "Wij hebben net als andere corporaties te maken gehad met de vernieuwde Woningwet, wat een grote invloed had op ICT. Daardoor was er weinig

ruimte voor grote procesverbeteringen die ICT gerelateerd zijn. In 2017 maken we een inhaalslag, vandaar de naam GO18. Toen wij dit in januari wilden oppakken, bleken vrijwel alle proceseigenaren als eerste aan de beurt te willen zijn om hun procesverbetering door te voeren. Zaak was dus om eerst vast te stellen wat echt belangrijk is."

Dat was niet eenvoudig zegt Erik en licht het dilemma toe met een voorbeeld. "Bij onderhoud werken wij samen in een keten met aannemers. Iedere partij heeft daarbij zijn eigen systeem en als die goed op elkaar aansluiten, levert dat efficiencyvoordeel op. Deze verandering vraagt tijd en energie van mensen in het onderhoudsproces, van de ICT en de administratie. Tegelijkertijd hebben wij een klantenapp die door optimalisatie meer efficiencyvoordeel kan opleveren, wat ook impact heeft op de ICT en administratie. Het is vervolgens zaak om alle verbeteringen in onderlinge samenhang op te pakken en te kijken welk proces het belangrijkste is en het meeste voordeel oplevert voor de klant en de organisatie."

### Begrip creëren

De Alliantie gaf in het voorbeeld voorrang aan het optimaliseren van het proces binnen de keten. "Belangrijk bij de eerste fase was kijken hoe wij mensen mee kunnen krijgen in deze afweging en begrip kunnen creëren voor de moeilijke keuzes," legt Ite uit. "We zijn begonnen te onderzoeken wat er nodig is om het proces te verbeteren. Wij zijn hierbij ondersteund door Erik Nieuwenburg van adviesbureau Andersom, en hebben samen met hem business cases opgezet. Elke case bestond uit een standaard vragenlijst van één A4-tje voor betrokkenen, waarmee wij helder kregen wat de winst was bij elke procesverbetering en aan welk doel het bijdraagt.



Dit gaf scherpte en houvast aan het project." Op de vraag of ze dit met cijfers kan onderbouwen, zegt Ite: "Uiteindelijk bleek dat ruim de helft van de cases een positieve impact op de klanttevredenheid van onze huurders heeft, terwijl tachtig procent bijdraagt aan meer tevreden medewerkers door zaken in de bedrijfsvoering waar ze last van hadden op te lossen." Erik: "De bijdrage aan de speerpunten van de Alliantie geeft hierbij de koers aan. Belangrijk is om bij elke verbetering de rode draad te vinden, zodat het potentieel vergeleken kan worden en de verbeteringen geordend en geclusterd kunnen worden. Om begrip te creëren hebben wij zichtbaar gemaakt wat er verbeterd moest worden binnen de Alliantie. Door de

verbetervoorstellen visueel in de tijd uit te zetten zagen de proceseigenaren dat er keuzes moesten worden gemaakt."

### Speerpunten

De speerpunten waar de procesverbeteringen op worden getoetst komen uit het ondernemingsplan van de Alliantie, en zijn de klant centraal, beschikbaarheid van woningen, betaalbaarheid, kwaliteit, financiën en de tevredenheid van de medewerker. Ite: "Naast het feit dat wij kijken hoe de verbeteringen deze punten ondersteunen, is er tegelijkertijd oog voor de benodigde impact en inspanning. Als een procesverbetering veel impact heeft en weinig inspanning kost, wordt het gezien als een 'no brainer' en pakken wij het direct op. Als andersom de impact laag is en de inspanning groot, dan wordt dit niet opgepakt tenzij het door redenen van buitenaf moet, bijvoorbeeld het doorvoeren van de Woningwet."

### Verbondenheid

Gedurende het gehele project hebben we bewust gestuurd op het versterken van de verbondenheid binnen de organisatie, legt Ite uit. "Wij hadden onlangs een proceseigenaar reparatieverzoeken die bij de administratie enthousiast vertelde over waar hij mee bezig was. Medewerkers hebben het gevoel dat ze gezien en gehoord worden binnen de organisatie. Je ploetert niet in je eentje, maar krijgt ondersteuning waar nodig en werkt samen aan één doel."

Proceseigenaren worden daarnaast ook professioneler, merkt Erik op. "Het project wordt niet gezien als hype binnen de organisatie. Stap voor stap hebben we een nieuwe manier van denken geïntroduceerd waarbij je als proceseigenaar duidelijk moet aangeven wat je wilt veranderen en waarom, en uiteindelijk ook de verantwoordelijkheid nemen om een

verandering door te voeren. Als dertig van jouw collega's last hebben van een 'fout' in een proces, is het aan jou om ervoor te zorgen dat het wordt opgelost."

### Continu verbeteren

De Alliantie heeft afgelopen zomer het verbeterpotentieel in kaart gebracht, en gaat nu verder met het continu verbeteren van processen. Ite: "In andere woorden: in een modus komen waarin je continu wilt verbeteren, en dat stuurbaar maken vanuit de doelen van de Alliantie. Dat gecombineerd met het optimaliseren van de processen zelf, om met zijn allen samen te werken aan één ambitie." ■