

## Suzan Radema (Kennemer Wonen): Goede dienstverlening levert altijd efficiencywinst op

Het verbeteren van klanttevredenheid èn efficiency kan niet. Of toch wel?

Woningcorporatie **Kennemer Wonen** begon dit jaar met een project ter verbetering van de dienstverlening. Maar hoe zorg je ervoor dat zowel de klant als de organisatie hier voordeel van ondervinden? Een gesprek daarover met Manager Klant & Markt **Suzan Radema**.

**K**ennemer Wonen is begin dit jaar het project 'Verbeteren Dienstverlening' gestart. "Dit project bestaat uit twee onlosmakelijk verbonden onderdelen," legt Suzan uit. "Het optimaliseren van klantprocessen én het verbeteren van de interne samenwerking."

### Werkplezier

Volgens Suzan is het vergroten van klanttevredenheid op meerdere fronten een goede investering voor de Noord-Hollanders. "Je wilt de klant zo goed mogelijk van dienst zijn en hen een goede woning bieden waar ze zich thuis voelen. Een klant blij maken en goed kunnen helpen zorgt ook voor meer werkplezier bij medewerkers. Processen die worden geoptimaliseerd door beter samen te werken, zorgen voor verbinding en inspireren. Waar efficiënter gewerkt wordt zal minder energie verloren gaan wat leidt tot betere resultaten."

### Eigen overtuiging

Het realiseren van tevreden huurders wil Kennemer Wonen bereiken vanuit haar eigen overtuiging en klantwaarden, legt Suzan uit. "Dat betekent in andere woorden: klantgericht, betrokken en betrouwbaar zijn. De mening van de klant is de maatstaaf voor onze dienstverlening en we meten onze prestaties continu via de KWH. Daarbij zetten we onder andere in op het gemak voor de klant en het gebruik van digitale kanalen en -communicatie zoals het huurdersportaal waar huurders zelf zaken 24/7 zaken kunnen regelen. Als dat niet mogelijk is of wanneer het een cruciaal moment in het proces betreft waarbij de klant goed geïnformeerd en begeleid

tevreden is, zijn er echter ook minder klachten en besteden wij minder tijd aan het oplossen van onduidelijkheden. Daar ligt voor ons de winst."

### Optimaliseren processen

Bij het optimaliseren van de klantprocessen maakt Kennemer Wonen gebruik van kortcyclische 'sprints' geoptimaliseerd op basis van de uitkomsten van klantpanels. "Samen met medewerkers uit verschillende teams wordt een klantreis opgesteld en via scrum worden de verbeteringen doorgevoerd."

Een voorbeeld van een proces dat de corporatie uit Heiloo heeft aangepakt, is het proces 'woning verlaten'. "Huurders die hun huur opzeggen kunnen zelf een afspraak inplannen voor de vooropname via het klantportaal. Daarnaast zijn we aan het experimenteren om de eindinspectie bij het verlaten van de woning optioneel in te plannen. De huurder kan aangeven of hij daar behoefte aan heeft. Een ander proces is die omtrent het betalen van de huur. We hebben een heel lage huurachterstand waar we best trots op zijn. Dit proces wordt dan ook positief beoordeeld door huurders, maar er valt altijd wel wat te verbeteren. Zo wordt er aangegeven dat er behoefte is voor meerdere betalingsmomenten. We onderzoeken nu of dat mogelijk is."

### Goed luisteren

"Naast de procesoptimalisatie heeft het verbeteren van de interne samenwerking onze aandacht. We stellen onszelf als medewerker de vraag: wat kun je zelf bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening? Het geleerde daarbij is allemaal terug te brengen naar de kern: goed luisteren naar de klant én collega. Deze twee sporen tezamen moeten leiden tot een betere dienstverlening, waarbij we uiteindelijk door de klant met minimaal een 8 beoordeeld willen worden."

### Externe samenwerking

Ook de externe samenwerking met andere organisaties is volgens Suzan erg belangrijk. "Kennemer Wonen opereert in een gebied waarin ouderen een steeds grotere groep van onze huurders uitmaken. Doordat deze groep langer zelfstandig thuis blijft wonen, vergt dat goede afstemming met de vele partijen die actief zijn in een wijk. Soms is het klantvriendelijker om een andere organisatie in te schakelen dan als zoveelste organisatie over de vloer te komen. Dat betekent ook wat voor onze processen, namelijk dat we goed moeten kijken welk communicatiemiddel en welke organisatie we eventueel inzetten."

### Verwachtingen van de klant

Het gebruikmaken van feedback van huurders om de processen te verbeteren, doet Kennemer Wonen op verschillende manieren. Suzan: "Zo hebben wij een luisterpanel uitgevoerd en organiseren we eigen klantpanelbijeenkomsten. Ook de informatie die wij terugkrijgen vanuit de KWH-enquêtes

moet worden, kiezen we voor het persoonlijk contact. Maatwerk behoort dan tot de mogelijkheden."

### Minder klachten

Het verbeteren van klanttevredenheid en efficiency zijn volgens Suzan dus geen doelen die lijnrecht tegenover elkaar staan. "Integendeel zelfs: in mijn optiek levert goede dienstverlening altijd efficiencywinst op. In de eerste plaats voor de klant omdat bijvoorbeeld een intensieve periode zoals verhuizen soepeler verloopt. Op het moment dat de klant



geven ons goede feedback. In de uitkomsten zie je terug dat je als organisatie de verwachtingen van de klant goed in beeld moet hebben. Zo voorkom je teleurstellingen én kun je de verwachting uiteindelijk ook overtreffen. Dit hebben we gebruikt om bijvoorbeeld een aantal wijzigingen door te voeren in het proces 'woning betrekken'. Zo beoordelen wij nu vroegtijdig in het proces of een nieuwe kandidaat passend is, zodat de vertrekkende huurder zeker weet dat zijn woning wordt bezichtigd door iemand die ook in aanmerking kan komen voor de woning. Dat is prettig als je zaken ter overname wilt aanbieden. Voor de kandidaat geeft dit zekerheid, de keuze om te accepteren ligt bij hem of haar waardoor ze de woning met een andere blik kunnen bezichtigen."

### Managen van verwachtingen

"Het voorkomen van teleurstellingen hebben wij bijvoorbeeld meegenomen in de werkwijze waarop een woning door ons wordt opgeleverd aan een nieuwe huurder," vertelt Suzan. "Voorheen kwam het voor dat de badkamer of keuken vervangen werd nadat de woning was opgeleverd. Dat zorgde – heel begrijpelijk – voor minder tevreden klanten. Nu zorgen wij ervoor dat alle werkzaamheden afgerond zijn wanneer de huurder de sleutel ontvangt."

### Vrijuit denken

Bij het project heeft Kennemer Wonen samengewerkt met adviesbureau Hersense. Suzan: "Zij hebben onder andere ons scrumteam ondersteund, bijvoorbeeld bij het prioriteren en het maken van de backlog – een lijst met items die uitgevoerd moeten worden. Het werkt goed dat iemand 'van buiten' deze rol heeft, omdat de eigen medewerkers vaak niet meer weten waarom iets gaat zoals het gaat. Opeenstapelingen van keuzes uit het verleden hebben ertoe geleid dat bepaalde onderdelen van het proces zo zijn ingericht, maar misschien

niet helemaal logisch meer zijn. Door de begeleiding van Hersense leren onze medewerkers dat bestaande los te laten en vrijuit te denken over wat de goede inrichting van een proces is."

### Snel bijsturen

"Het heeft daarnaast meerwaarde om bij zo'n project te werken met easyscrum, een scrummethode waarin Hersense veel ervaring heeft," legt Suzan uit. "Hiermee komen de verbeteringen in het proces vanuit het perspectief van de klant of medewerkers en is het resultaat hiervan snel zichtbaar. Je kunt daardoor ook gemakkelijk weer bijsturen. In korte cycli worden de verbeteringen in kaart gebracht en daarna vrijwel direct geïmplementeerd. Dat werkt enorm motiverend voor de medewerkers. Wij hebben easyscrum daarbij gecombineerd met projectmatig werken. De gewenste verbeteringen die langer duren, worden geagendeerd in een projectgroep die de voortgang hiervan bewaakt."

### Gemeenschappelijk doel

Kennemer Wonen is inmiddels goed op weg de klanttevredenheid te verhogen, sluit Suzan af. "Als je begint te draaien aan de knoppen in een proces, betekent dat meestal eerst wat verwarring bij zowel de klant als medewerkers. Dat is even wennen en dat zie je terug in de cijfers, maar na een tijdje kun je de winst echt zien. In de interne samenwerking zetten we inmiddels ook stappen, door te kijken waar en hoe we elkaar kunnen helpen. Het is belangrijk dat je intern niet tegen barrières of onbegrip aanloopt wanneer je de klant wil helpen. Dit doorbreken we door met elkaar in gesprek te gaan en met de hele organisatie een gemeenschappelijk doel voor ogen te hebben: een meer dan tevreden huurder. Op die manier willen wij de 'Thuisgever van Noord-Kennemerland' worden, zowel in letterlijke als figuurlijke zin." ■