

Michel van Dalen (Volkshuisvesting Arnhem):  
**Juiste balans vinden tussen  
 vrijheid en kaders in onze processen**



Efficiency in de bedrijfsvoering en maatwerk voor de klant. Twee termen die onverenigbaar lijken. Of toch wel? **Volkshuisvesting Arnhem** begon dit jaar met een traject rondom procesmanagement waarin het beste van beide werelden bij elkaar moet worden gebracht. *CorporatieGids Magazine* ging daarover in gesprek met **Michel van Dalen**, Informatiemanager bij de woningcorporatie uit Gelderland.

**V**olgens Michel komt Volkshuisvesting Arnhem uit een periode waarin veel aandacht is besteed aan wijkontwikkeling en waarin de focus volledig op de klant lag. “De nadruk lag op resultaten, effectiviteit dus. Efficiency was minder belangrijk. Hoewel deze werkwijze goede resultaten opleverde, hadden we als corporatie moeite om stakeholders uit te leggen hoe de resultaten werden behaald. Mede daarom – maar ook door ontwikkelingen als de Woningwet, ICT en de duurzaamheidsopgave waar we voor staan – willen we meer aandacht geven aan efficiënter werken om zo nog meer voor onze huurders te kunnen betekenen.”

#### Organisch werken

Werk vond dus op een ‘organische’ manier plaats, aldus Michel: “Dat houdt in dat je niet alles van tevoren in detail uitwerkt, maar een doel voor ogen hebt en onderweg continu kijkt hoe je moet bijsturen om daar te komen. Bij een ontwikkelproject is dit een goede werkwijze. Maar als het gaat om het helpen van een klant met bijvoorbeeld een reparatieverzoek, dan wil je meer structuur in de vorm van een duidelijk proces en alleen bij wijze van uitzondering maatwerk hanteren. Daar gaan we nu mee aan de slag.”

#### Meer inzicht

Met het structureren van processen wil Volkshuisvesting Arnhem onder andere meer zicht krijgen in de huidige kwaliteit van de processen. “Dit willen we samen met onze eigen mensen doen. Dat geeft extra meerwaarde omdat – zeker wanneer een proces over meerdere afdelingen gaat – men beter weet wat anderen nodig hebben, waar verantwoordelijkheden liggen en wat van hen wordt gevraagd. Zo kun je sneller tot verbetering komen. Overigens bouwen we processen niet van de grond af aan op: we gebruiken de huidige werkwijze als basis en kijken wat we kunnen verbeteren.”

#### Automatisering renderen

Door processen op deze manier vast te leggen, hoopt de corporatie uit Arnhem ook meer rendement uit haar ICT te halen. “We verwachten dat we met vaste processen onze automatisering beter voor ons kunnen laten werken. De extra tijd die daardoor vrijkomt kunnen we vervolgens besteden aan de uitzonderingen die je niet in vaste processen kunt vangen en waar je maatwerk wilt leveren voor je klant.”

#### Vrijheid en kaders

Maatwerk naast vaste, beschreven processen vraagt om een goede balans tussen vrijheid en kaders, vertelt Michel. “In principe kun je van de vaste werkwijze afwijken, maar alleen wanneer het waarde voor de huurder toevoegt. Denk bijvoorbeeld aan persoonlijke aandacht voor een doelgroep die daar behoefte aan heeft. Je moet daarbij als organisatie wel de afwijkingen goed volgen. Wanneer deze vaak voorkomen, moet het maatwerk wellicht een onderdeel van het vaste proces worden.”

#### Drie processen

Volkshuisvesting is begonnen met het aanpakken van drie processen: het verhuisproces, planmatig onderhoud en het inkoop- en betaalproces. “Het verhuisproces stond al langer op ons verlanglijstje. Dit proces gaat dwars door de organisatie heen, en we hadden daarbij last van ruis. Dat zag je terug in bijvoorbeeld de leegstand die opliep.”

“Bij het inkoop- en betaalproces hadden we ook breed in de organisatie het gevoel dat dit niet efficiënt liep. Het was niet duidelijk waar verantwoordelijkheden lagen, en de administratie was veel tijd kwijt aan het uitzoeken waar facturen vandaan kwamen. Planmatig onderhoud pakken we aan vanwege de duurzaamheidsopgave. We willen de PO-medede-



---

werker efficiënter laten werken aan regulier planmatig onderhoud, zodat er meer tijd overblijft voor de ingewikkelde duurzaamheidsprojecten.”

### Extra ogen

Volkshuisvesting begon dit jaar met het procesmanagement-traject. Bij het opnieuw inrichten van de processen heeft de corporatie samengewerkt met adviesbureau Andersom. “Het heeft enorm veel meerwaarde om iemand van buiten erbij te hebben, omdat een paar extra ogen vaak iets ziet wat wij niet meer opmerken. Zij hebben ons daarnaast geholpen bij de methodiek voor het in beeld brengen van de processen en uitwerken van verbetervoorstellen, zodat mensen daar zelf mee aan de slag konden. Omdat ze ervaring hebben in procesmanagement, kunnen ze ons ook een spiegel voorhouden en aankaarten wanneer iets niet goed loopt.”

### Procesfabrieken

“Samen met Andersom hebben wij per proces een projectgroep samengesteld en vervolgens een aantal ‘procesfabrieken’ gemaakt,” gaat Michel verder. “Hierin wordt het proces in beeld gebracht zodat we konden zien hoe het loopt, wie erbij betrokken is en waar de verbeterpunten liggen. Denk daarbij aan processtappen waar bijvoorbeeld onnodig veel medewerkers bij betrokken zijn. Door dit opnieuw in te richten, wordt het proces minder ingewikkeld gemaakt. Omdat de processen in de procesfabriek ontleed worden, neem je daarnaast niet op basis van een veronderstelling een beslissing maar op basis van feiten.”

### Duidelijke processen

Michel geeft een voorbeeld: “Wij hebben onder andere het proces rondom mutatieonderhoud aangepakt. Vroeger gaven wij klanten nogal eens huurverlenging. We maakten met hen een afspraak wat hersteld moest worden, en als het niet op tijd af was kreeg de klant tijd om het zelf alsnog te herstellen. Zo werd geprobeerd te voorkomen dat de vertrekkende bewoner extra kosten doorberekend zou krijgen. Voor het vervolg van het proces is uitstel echter inefficiënt omdat de aannemer niet wist waar hij aan toe was en we de nieuwe huurder langer op zijn woning moesten laten wachten. Hier zijn we nu dan ook mee gestopt, zodat de aannemer direct kan starten bij de eindopname. We maken duidelijker afspraken met de vertrekkende huurder over de consequenties van het niet tijdig opleveren volgens de gemaakte afspraken. Dit levert voor iedereen uiteindelijk winst op: wij werken

efficiënter en maken minder kosten, de aannemer, vertrekkende en nieuwe huurder weten beter waar ze aan toe zijn.”

### Verbeterpunten

Een proces is redelijk snel aangepast. Maar cultuurverandering – van vooral focus op effectiviteit naar een betere balans met efficiency – is niet in een dag gerealiseerd, zegt Michel. “Het is belangrijk dat je mensen duidelijk blijft maken wat de nieuwe werkwijze oplevert, hen hiervoor enthousiast maakt en goed blijft sturen op het gewenste resultaat. Uiteindelijk wil je naar een situatie toe waarin je continu verbetert en kijkt hoe een proces efficiënter kan. Zonder daarbij natuurlijk het belang van de klant uit het oog te verliezen.”

### Verandering afmaken

Op de vraag hoe de corporatie deze verandering weet te borgen in de organisatie, zegt Michel: “We hebben voor de



processen verantwoordelijken aangewezen die hier oog op zullen houden. Maar door het proces te ontleden in de procesfabriek, wordt voor alle betrokkenen duidelijk waarom je wilt en moet veranderen. Dat is het beginpunt waarvandaan je ook de rest van de organisatie kunt meenemen.”

“Daarnaast hebben we als organisatie ook de instelling om deze verandering echt af te maken. In het verleden werden projecten en initiatieven niet altijd volledig afgemaakt, omdat we alweer met een volgend project of initiatief bezig gingen. Daar willen we vanaf en daarom kijken we eerst naar de drie eerdergenoemde processen. Zodra die helemaal staan en gedragen worden binnen de organisatie, willen we verder kijken en met andere processen aan de gang gaan.” ■