

Service Excellence Case

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Lodewieke Michielsen
Robert Kleissen
Jean-Pierre Thomassen

Haag Wonen

Hoe de Haagse woningcorporatie Haag Wonen een klantvisie ontwikkelde en werkt aan de implementatie.



Waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende vraagstukken:

1. Hoe ontwikkel je samen met stakeholders een klantvisie?
2. Hoe richt je een verandertraject in om met de hele organisatie deze klantvisie te realiseren.



Lodewieke Michielsen
Manager Strategie & Beleid (projectleider klantvisie)
L.Michielsen@haagwonen.nl



dr Jean-Pierre Thomassen
Stichting Service Excellence
jean-pierre.thomassen@serviceexcellence.nu

Robert Kleissen
Teamleider Communicatie (initiator en aanjager)
R.Kleissen@haagwonen.nl

Verder veel dank aan de overige leden van het projectteam klantvisie voor hun bijdragen: Kees Bartels, Janneke Blanken-de Kuijper, Joyce Gödecke, Bart Groenveld, Stephan Grootswagers, Marca Jager, Barbara de Jong, Celina Coppen en Susan van der Steen.

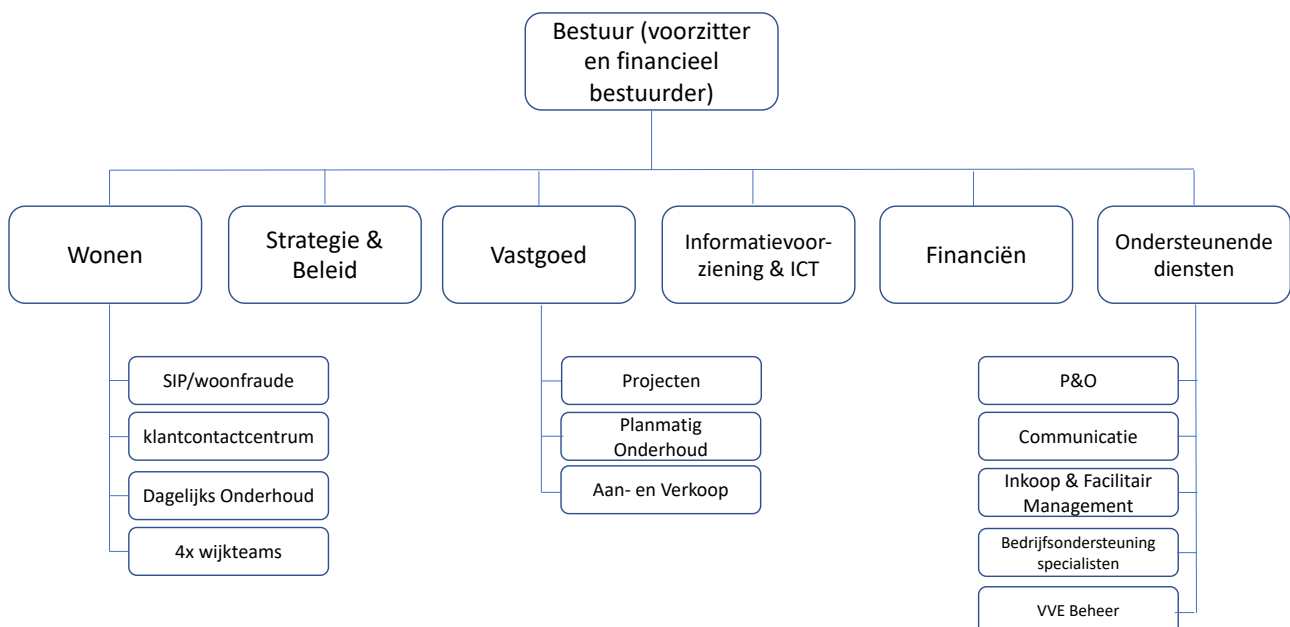
© 2020 Haag Wonen, Jean-Pierre Thomassen

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Haag Wonen of Jean-Pierre Thomassen.

Haag Wonen, de organisatie

Haag Wonen is een van de drie grote woningcorporaties in Den Haag met ruim 21.000 woningen. Zo'n 1 op de 10 mensen in Den Haag woont in een huis van Haag Wonen. De huurders zijn mensen die niet of nauwelijks op de vrije markt terecht kunnen voor een woning, doordat zij een bescheiden inkomen hebben of doordat zij tot een bijzondere doelgroep behoren. De gemiddelde huur van een woning bij Haag Wonen is 542 euro per maand. De woningen zijn verdeeld over de hele stad, met concentraties in de Schilderswijk en Den Haag Zuidwest. De missie van Haag Wonen is: *'Goed wonen in Den Haag voor mensen met een bescheiden inkomen. Als puur Haagse woningcorporatie verhuren wij passende, betaalbare en goed onderhouden woningen. Samen met onze bewoners en samenwerkingspartners werken we aan goed en duurzaam wonen en zorgen we voor voldoende woningen. Zodat een huis ook echt een thuis kan zijn.'*

De bewoners worden vertegenwoordigd door de Huurdersorganisatie Haag Wonen (HOHW) en zo'n 50 bewonerscommissies. In totaal werken er 250 medewerkers (228 FTE) bij Haag Wonen op verschillende afdelingen. In onderstaand figuur is het organogram weergegeven.



Afbeelding 1. Organogram Haag Wonen

De afdeling 'Wonen' heeft het meeste klantcontact. Er zijn vier wijkteams die gebiedsgericht werken vanuit het centrale kantoor. De teams woonfraude/ Sociaal Incasso Proces, het klantcontactcentrum en team Dagelijks Onderhoud maken eveneens onderdeel uit van afdeling Wonen en werken voor het hele klantenbestand. Hierbij maakt Dagelijks Onderhoud voor de afhandeling van reparatieverzoeken gebruik van vier aannemers. Het team heeft geen eigen onderhoudsdienst, maar voert de regie over de werkzaamheden. De afdeling Vastgoed is

verantwoordelijk voor het planmatig onderhoud, grootschalige renovaties van wooncomplexen, ontwikkeling (nieuwbouw) en aan- en verkoop. Afdelingen met weinig of geen extern klantcontact zijn Strategie & Beleid, Informatievoorziening & ICT, Financiën en de ondersteunende diensten (behalve VVE-Beheer). Uiteraard hebben ze wel interne klanten. De organisatie staat onder leiding van een tweehoofdig Bestuur. Het BMT (Bestuur en Management Team) bestaat uit de bestuursleden en de managers van de zes afdelingen.

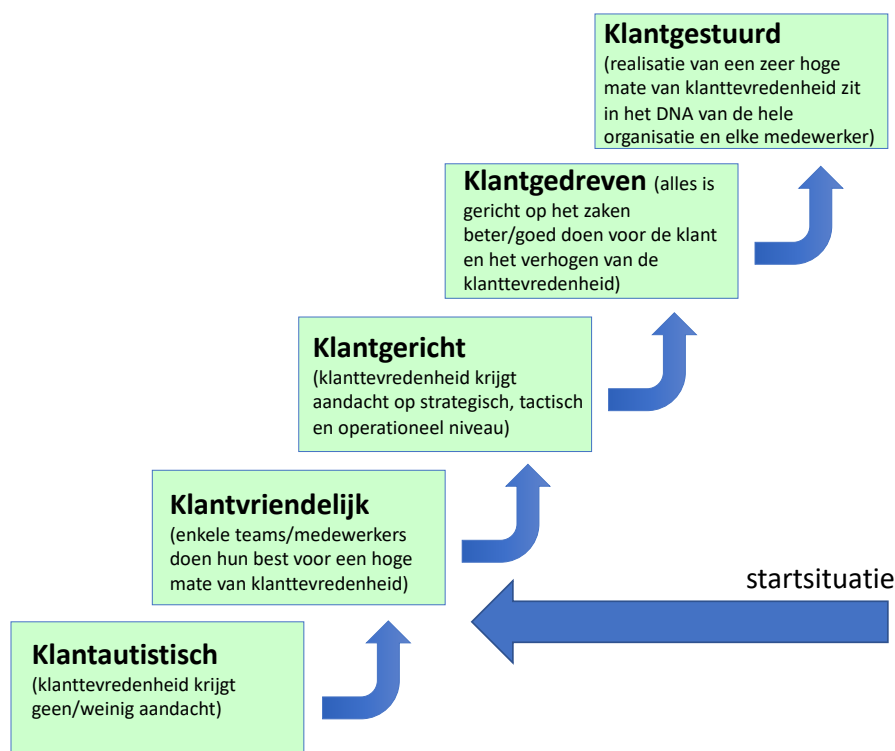


Haag Wonen, de startsituatie (zomer 2019)

Voor een goed begrip van de casus is het van belang om de startsituatie te begrijpen. De klant stond niet echt centraal binnen de organisatie, al was er wel aandacht voor. De 'huurder op 1' werd vaak gezegd, al was dat in de praktijk lang niet altijd zo. Er werd doorlopend klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, met de rapportages werd onvoldoende gedaan. Haag Wonen had een klanttevredenheid van een 7,4. Er ging dus veel goed, maar (te) veel ook niet. Ondanks de ambitie van het Bestuur om dit resultaat te verbeteren was er geen vooruitgang. Ook in de Aedes Benchmark, waarin de klanttevredenheid van alle corporaties wordt gemeten, scoorde de organisatie de laatste jaren laag. Haag Wonen was een behoorlijk intern gericht-

te organisatie, er werd nog te vaak 'van binnen naar buiten' gedacht en gewerkt. De managers schatten in dat de organisatie ergens tussen klantautistisch en klantgericht zat. In bepaalde teams stond de klant wel degelijk centraal. Zij hadden echter moeite om dit tot uiting te laten komen in hun dienstverlening, doordat de interne samenwerking onvoldoende was.

Het Bestuur, onder leiding van een interim Bestuursvoorzitter, enkele leidinggevenden en een groep medewerkers vonden dat dit anders moest. Van goede intenties en individuele initiatieven naar een georkestreerde aanpak om de klant weer écht centraal te zetten: de ontwikkeling van een klantvisie.



Afbeelding 2. Startsituatie

Een klantvisie (het concept)

Een klantvisie geeft richting aan de organisatie voor haar relatie met de klant. Vraagstukken die in een klantvisie aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld:

- A. Wie zijn onze klanten? Wat vinden ze belangrijk? Wat willen we voor hen betekenen? Wat is ons hoger doel?
- B. Wat zijn onze ambities en afgeleide doelstellingen? Wat is ons ambitieniveau van bijvoorbeeld de klanttevredenheid en waarom? Gaan we voor een 9, een 8 of voor een 7?
- C. Welke beleving willen we onze klanten hierbij bieden? En welke klant- en belevingswaarden horen daarbij?

D. Welke cultuur hebben we hiervoor nodig? Wat is de gewenste cultuur om onze ambitie ook werkelijk waar te maken?

E. Wat betekent dit voor onze organisatie? Hoe vertalen we dit in servicedesign, strategie, cultuur, innovatie en de operatie?

F. Hoe gaan we de ambities in de komende jaren waarmaken? Welke maatregelen nemen we en welk plan hoort hierbij?

Door deze vraagstukken met de organisatie te beantwoorden, maak je keuzes, ontstaat focus en wordt helder hoe je organisatie haar ambitie waar kan maken.



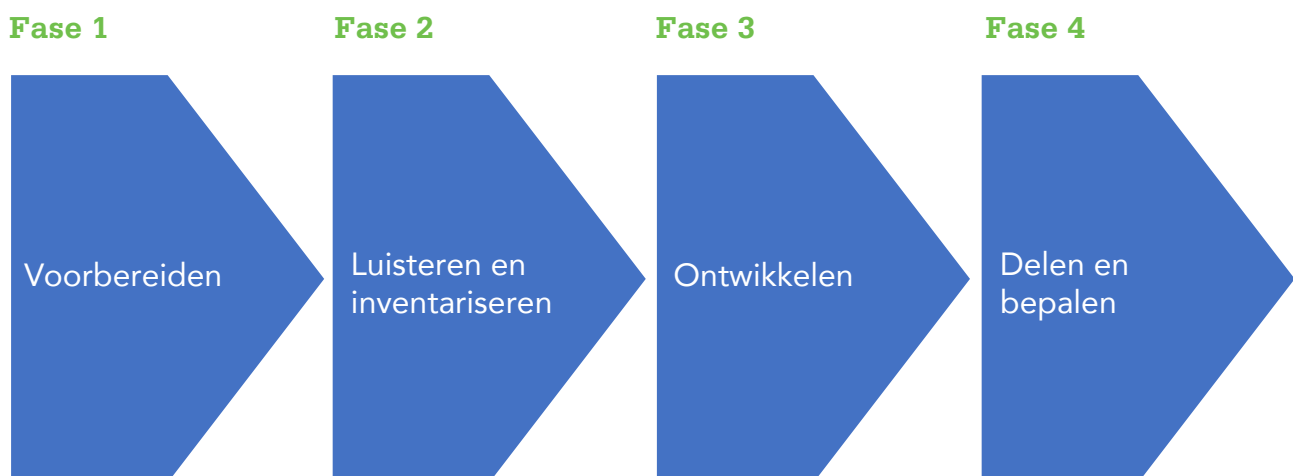
Afbeelding 3. Structuur van de klantvisie

Ontwikkeling van de klantvisie: het proces

Vanaf oktober 2019 werkte Haag Wonen gedurende vier maanden intensief aan de ontwikkeling van een klantvisie. De drie belangrijkste uitgangspunten daarbij waren:

- Van buiten naar binnen: om de klanttevredenheid structureel te verhogen, is vertrekken vanuit de behoeften, wensen, verwachtingen, beleving en tevredenheid van klanten essentieel. De enige manier om hier inzicht in te krijgen, is diepgaand met ze in gesprek gaan en dit onderzoeken. Deze gesprekken en de uitkomsten van die gesprekken zijn een zeer krachtig middel om de organisatie in beweging te krijgen.
- Mét de medewerkers: in het traject zijn alle medewerkers betrokken. Haag Wonen maakte gebruik van de beelden en ervaringen van alle medewerkers van alle afdelingen en teams. Dit zorgt niet alleen voor een kwalitatief goede klantvisie, maar ook voor een gedragen klantvisie. Hiermee help je de organisatieverandering op gang.
- Integraal aanpakken: de achterliggende filosofie was die van Service Excellence. Alle organisatieaspecten (servicedesign, strategie, cultuur, innovatie en operatie) die bijdragen aan een duurzame verandering, worden meegenomen. Zie bijlage 1 voor het Service Excellence Model.

De aanpak bestond uit vier fasen (zie afbeelding 4).



Afbeelding 4. Vier fasen van het ontwikkelen van de klantvisie

Fase 1: Voorbereiden

Eerst is een planning gemaakt, waarbij voor alle vier fasen vast afspraken werden gemaakt en data ingepland. Dit helpt om energie te op te wekken én vast te houden, door te pakken en het traject tijdig af te ronden. Een projectteam 'klantvisie' met jonge, energieke leidinggevers en medewerkers werd opgezet. Zij realiseerden en coördineerden op resultaatgerichte wijze het uitgezette plan.

Het projectteam koos niet voor lange vergaderingen, maar voor wekelijkse stand-ups aan een hoge tafel van maximaal een half uur.



Afbeelding 5. Het projectteam klantvisie

Fase 2: Luisteren en inventariseren

Dit was de meest uitgebreide fase, waarin het structureel luisteren naar klanten, medewerkers en management centraal stond. Haag Wonen gebruikte vier verschillende vormen naast elkaar:

- Interviews met Bestuur, managers & teamleiders, OR en huurdersorganisatie.
- Groepsessies met medewerkers.
- Focusgroepen met bewoners en bestudering van reeds aanwezige data en onderzoeksresultaten.
- Themassessies over de vijf dimensies van het Service Excellence Model.



Afbeelding 6. Focusgroep met klanten in de Schilderswijk

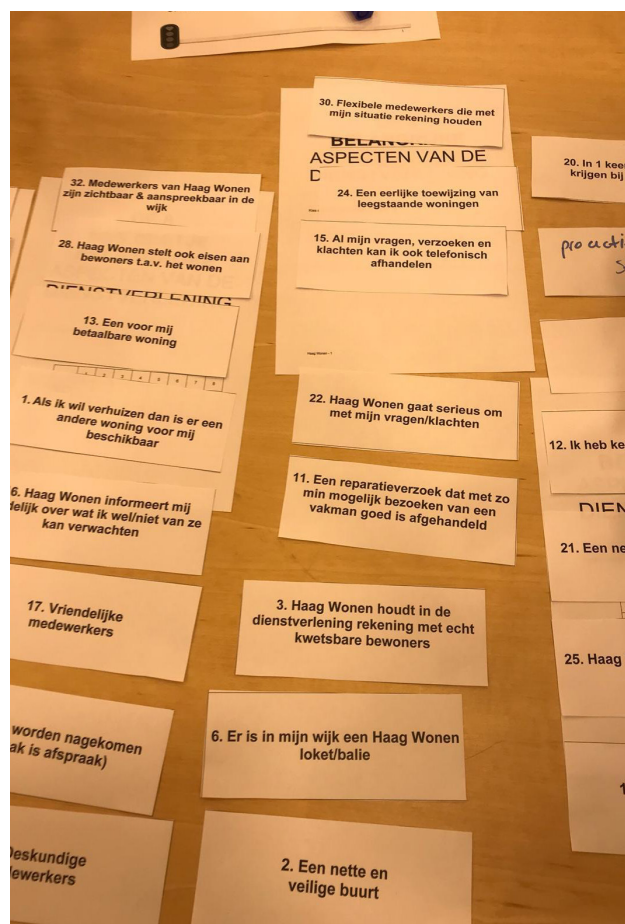
Interviews: het doel was een goed beeld krijgen van het management, de bedrijfscultuur en de mate van klantgerichtheid. Individuele interviews zijn gevoerd met Bestuursleden en leidinggevers. Duidelijk werd dat leden niet op één lijn zaten en zij het wel belangrijk vonden de klant centraal te stellen, maar verschillend dachten over hoe dit aan te pakken. Ook zijn gesprekken gevoerd met de huurdersorganisatie HOHW en de OR. Deze gesprekken lieten eveneens zien dat een verandering wenselijk was.

Twee sessies met medewerkers: het doel was een goed beeld krijgen van wat medewerkers dachten dat hun klanten belangrijk vinden. En vervolgens wat volgens medewerkers nodig zou zijn om dit waar te maken. Duidelijk werd dat medewerkers de klant graag goed willen helpen, maar dat dit in de praktijk niet altijd lukte. De interne samenwerking liet te wensen over en medewerkers ervoeren beperkte ruimte om zelf beslissingen te nemen zonder voorafgaande instemming van een leidinggevende.

Naast een analyse van de reeds aanwezige enquêteresultaten van eerdere klanttevredenheids-onderzoeken, organiseerde Haag Wonen drie groepsessies met klanten. Dit waren sessie van 2,5 uur op locatie in de wijken Mariahoeve, Schilderswijk en het Zeeheldenkwartier. In totaal namen 32 huurders hieraan deel. Doelstelling was achterhalen wat zij belangrijk vinden in de dienstverlening van Haag Wonen en hoe goed de woningcorporatie hierop volgens hen presteerde. Deelnemers werd gevraagd om 30 kaartjes op belangrijkheid te sorteren (Q-sorting).

In afbeelding 8 is te zien welke 12 aspecten zij het meest belangrijk vonden. Duidelijk werd dat de deelnemers de woning, de buurt én de dienstverlening belangrijk vinden. Hoewel volgens de deelnemers veel goed ging, vonden zij verbetering op onderdelen gewenst of zelfs noodzakelijk.

Thematische groepsessies: doel was een goed beeld krijgen van de interne organisatie op de dimensies van het Service Excellence Model (zie Bijlage 1). Er zijn sessies georganiseerd met het projectteam en per dimensie een sessie met direct betrokken leidinggevend en medewerkers.



Afbeelding 7. Q-sorting

De 12 belangrijkste aspecten volgens bewoners (kaartjes in volgorde van belangrijkheid)

1. Beloften worden nagekomen (afsprak is afspraak)	92
2. Een nette en veilige buurt	90
3. Een voor mij betaalbare woning	82
4. Haag Wonen spreekt bewoners met a-sociaal gedrag hierop aan	72
5. Een nette woning waarin alles het doet	68
6. Een energiezuinige woning	64
7. Deskundige medewerkers	61
8. Een reparatieverzoek dat met zo min mogelijk bezoeken van een vakman goed is afgehandeld	60
9. Haag Wonen stelt ook eisen aan bewoners t.a.v. het wonen	56
10. Kleine reparaties in huis worden op een voor mij passend moment uitgevoerd	56
11. Haag Wonen gaat serieus om met mijn vragen/klachten	53
12. In 1 keer iets geregeld krijgen bij Haag Wonen	50

De buurt De woning De dienstverlening (het hoe)

Afbeelding 8. De belangrijkste aspecten

Fase 3: Ontwikkelen

Op basis van de resultaten ontwikkelde het projectteam een eerste voorzet voor de klantvisie. Deze is in een workshop op een externe locatie met het BMT (Bestuur en Management Team) besproken, geconcretiseerd en verder uitgewerkt. De ideale klantbeleving was hierbij een belangrijk onderwerp (zie de volgende paragraaf). Vervolgens vertaalden medewerkers deze ideale klantbeleving in zes 'laadsessies' naar houding en gedrag. Het BMT en het projectteam bezochten leasemaatschappij Arval om te leren van hun klantgerichte aanpak. Na het bezoek bespraken zij de leerpunten met elkaar op een nabijgelegen locatie. De resultaten van de laadsessies en de leerpunten van het bezoek aan Arval werden meegenomen in een tweede workshop met het BMT. In januari 2020 lag er een conceptklantvisie.



Afbeelding 9. Op leerbezoek bij Arval met het BMT en het projectteam

Fase 4: Delen en bepalen

De concept klantvisie is in twee medewerkersevents gepresenteerd. Medewerkers konden zelf een tijdstip kiezen dat hen het beste schikte. Het Bestuur, management en projectteam waren enthousiast. De reacties van medewerkers waren wisselend. Veel medewerkers waren positief en stonden erachter, maar er waren ook voldoende medewerkers met bedenkingen als 'ik heb het al zo druk, moet dit er nog bij komen', 'eerst zien en dan geloven' en 'er is al vaker van alles gestart en niet afgemaakt'. Na deze bijeenkomsten is de klantvisie afgestemd met de OR, de huurdersorganisatie HOHW en de Raad van Commissarissen en definitief gemaakt. Daarna volgde de daadwerkelijke implementatie en het laden van de klantwaarden en gedragswaarden.



Afbeelding 10. Presentatie van de klantvisie aan medewerkers met paarse krokodil

Inhoud van de klantvisie

Uit het onderzoek onder klanten bleek duidelijk dat de woning en de directe omgeving zeer belangrijk voor hen zijn. Veel van de aspecten die gaan over de woning en de omgeving/buurt staan in de top-12 (zie afbeelding 8). Deelnemers gaven aan dat als de kwaliteit hiervan goed is, zij nog maar nauwelijks gebruik denken te maken van de dienstverlening van Haag Wonen. De praktijk is anders. Daarom heeft de klantvisie niet alleen betrekking op de contacten met Haag Wonen, maar op de volledige dienstverlening.

De klantvisie is gericht op alle klanten van Haag Wonen. Dit zijn uiteraard de bestaande huurders, maar ook woningzoekenden, toekomstige huurders, klanten van VvE-beheer en kopers van woningen. Hierbij geeft de bestaande missie goed weer wat Haag Wonen voor klanten wil betekenen. Haag Wonen legt de lat hoog. De organisatie wil dat klanten blij zijn met de organisatie. Haag Wonen wil geen marginale verbeteringen of een hogere gemiddelde klanttevredenheid, maar een 8+ doelstelling. De ambitie is dat een steeds grotere groep klanten Haag Wonen waardeert met een rapportcijfer van een 8 of hoger. Dit voor zowel de klantreizen - zoals het betrekken en het verlaten van de woning, contact met het KCC, reparatieverzoeken en klachten - als ook voor de woning en de buurt/omgeving.

Haag Wonen heeft vastgesteld wat de ideale klantbeleving dient te zijn. Als klanten over een paar jaar gevraagd wordt welke beelden ze bij de dienstverlening van Haag Wonen hebben, wat zou is dan het gewenste antwoord zijn? Dit is uitgedrukt in klantwaarden. In totaal zijn dit er zes; één heeft betrekking op de woning, één op de omgeving en vier op de dienstverlening van de corporatie. Deze klantwaarden zijn richtinggevend voor:

- De basiskwaliteit van de woningen: de klant ervaart een betaalbare, nette, veilige en comfortabele woning waar zij/hij zich thuis voelt.
- De buurt: de klant ervaart een veilige en prettige buurt waar zij/hij zich thuis voelt. Hier is Haag Wonen zeker ook afhankelijk van bewoners en samenwerkingspartners als de gemeente, de politie, zorginstellingen en wijkorganisaties.



Afbeelding 11. De klantwaarden geladen op medewerkersniveau

- De dienstverlening: de klant heeft de ervaring dat Haag Wonen betrouwbaar is (afpraak is afspraak). De klant ervaart gemak in de dienstverlening (dit is wat anders dan gemakkelijk!), de organisatie en de medewerkers zijn verbonden met de klant en ze zijn proactief. Dit laatste betekent dat er niet eerst een vraag of probleem hoeft te ontstaan, voordat Haag Wonen actie onderneemt. Haag Wonen wil de vraag of het probleem vóór zijn.

De zes klantwaarden zijn geladen op organisatieniveau én op medewerkersniveau. De vier klantwaarden die betrekking hebben op de dienstverlening zijn vertaald naar gedragswaarden. Deze gedragswaarden zijn weergegeven in afbeelding 9 en geven een beeld van de bedrijfscultuur die Haag Wonen wil om de ambitie van 'blijde klanten' waar te maken.

Implementatie van de klantvisie

In februari 2020 was de klantvisie klaar. Een mooi resultaat met klinkende ambities.

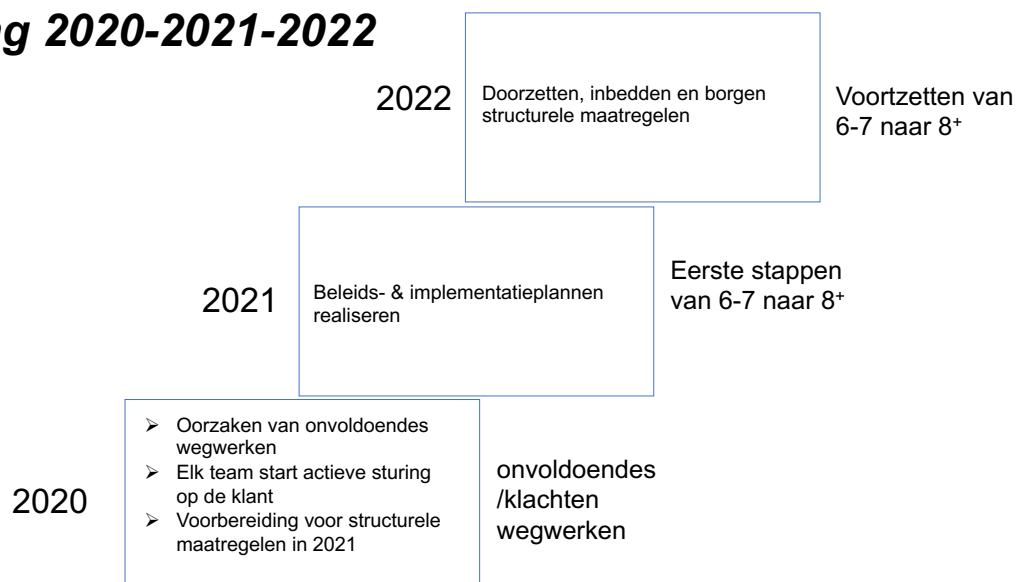
Om deze stevige ambities waar te maken, zette Haag Wonen een ontwikkelpad uit voor de komende drie jaar. Een meerjarige focus op de klant en de klantvisie zijn van essentieel belang om een fundamentele en blijvende verandering in de organisatie te realiseren én te groeien naar een klantgedreven organisatie (zie afbeelding 2).

- In 2020 werkt Haag Wonen onvoldoendes weg, brengt de basis verder op orde en werkt de oorzaken van onvrede bij klanten weg. Klachten

krijgen extra aandacht, de belangrijkste dissatisfiers worden wegge werkt en een aantal klantreizen worden (opnieuw) ingericht. Ook worden KPI's geformuleerd, zodat prestaties kunnen worden gemeten en bijgestuurd waar nodig.

- 2021 staat in het teken van fundamentele veranderingen om van tevreden weer blijde klanten te maken. Zaken als HR, de organisatiestructuur en het in alle teams en afdelingen gericht werken aan de klantvisie behoren hiertoe.
- In 2022 worden de maatregelen zoals in 2021 ingezet verder ontwikkeld en geperfectioneerd.

Ontwikkeling 2020-2021-2022



Afbeelding 12. Hoofddijn van de implementatie

Voor de implementatie van de klantvisie in 2020 werden 10 deelprojecten benoemd om te werken aan de gewenste veranderingen. Het projectteam 'klantvisie' werd met vier leden uitgebreid tot in totaal 12 leden. Elk lid heeft een deelproject onder haar/zijn hoede en rapporteert aan het BMT.

Tien deelprojecten lijkt veel. De veranderbehoefte is echter groot en Haag Wonen wil doorpakken. Daarnaast zijn medewerkers en leidinggevenden van verschillende teams en afdelingen betrokken bij de deelprojecten om zo de draagkracht voor de gewenste verandering te vergroten.

Lodewieke Michiels (Hoofd Strategie & Beleid) is de coördinator voor de implementatie. Eind februari is de projectorganisatie voor de implementatie opgezet. In een workshop is de planning en afstemming tussen de deelprojecten besproken (zie afbeelding 10). De projectleiders stonden in de startblokken om voortvarend aan de slag te gaan, toen de lock-down kwam vanwege COVID-19. Dit vroeg veel aandacht van vele leidinggevenden en projectleiders om het werk voor de klant zoveel als mogelijk door te laten gaan. Na enkele weken is de draad weer opgepakt.

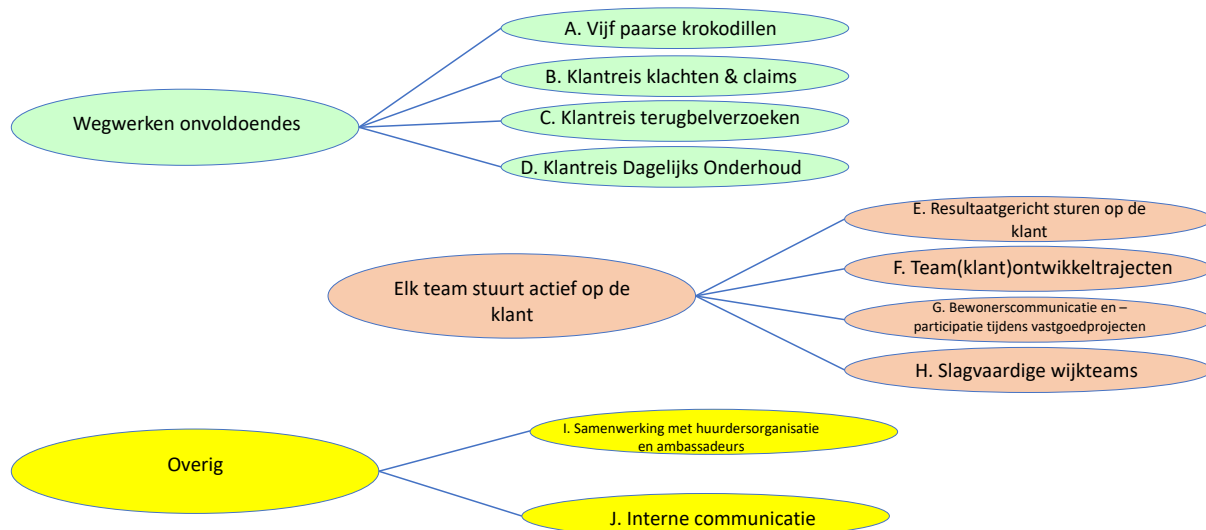


Afbeelding 13. De planning van de implementatie

Tien deelprojecten; werk in uitvoering

De implementatiefase 2020 bestaat uit tien deelprojecten.

Overzicht 2020



Afbeelding 14. Overzicht 10 deelprojecten

(A) Vijf paarse krokodillen: doel is om op korte termijn verbeteringen door te voeren en medewerkers te laten zien dat veranderen kan en je daar zelf invloed op hebt. Tijdens de presentatie van de klantvisie aan alle medewerkers is met de interactieve online tool Mentimeter een inventarisatie gemaakt van wat medewerkers als paarse krokodillen ervaren. Dit zijn regels of procedures waar klanten veel last van hebben, waar medewerkers zelf ook niet achterstaan en die we eigenlijk niet met droge ogen uit kunnen leggen. Op basis van de stemmen zijn vijf paarse krokodillen geselecteerd. Voor elk

van de 5 paarse krokodillen ging een klein team aan de slag. Dit waren medewerkers die zichzelf melden en dus intrinsiek gemotiveerd waren. De krokodillenjagers kwamen met voorstellen om de paarse krokodil 'te killen' en presenteerden deze voorstellen aan het bestuur en management. Voorbeelden zijn het afschaffen van de regel dat bewoners zelf een nieuwe sleutel moeten regelen bij het vervangen van het slot van de voordeur in het portiek en het gebruiken van bijpassende kleuren tegels in plaats van alleen wit bij het herstellen van tegelwanden. Alle vijf paarse krokodillen zijn gerealiseerd. In de loop van 2020 worden nog vijf nieuwe paarse krokodillen aangepakt.



Afbeelding 15. Teamleden paarse krokodillen

(B) Klantreis klachten en claims: door de overgang naar een nieuw ERP-systeem was het zicht op klachten verdwenen. Er werd onvoldoende op gestuurd, er was te weinig zicht op de oorzaken. Dit deelproject heeft als doel om klachten weer zichtbaar te maken in de organisatie, te zorgen dat ze geregistreerd worden en afgehandeld binnen de

normtijd en geleerd wordt van de klachten. Inmiddels zijn de klachten goed in beeld, zijn de aantallen bekenden zijn afspraken gemaakt over de registratie en coördinatie.

(C) Klantreis terugbelverzoeken: zowel uit de focusgroepen als uit lopende klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat klanten te vaak niet worden teruggebeld, ondanks dat dit wel is beloofd. In het project zijn heldere richtlijnen ontwikkeld die worden ingevoerd. Deze richtlijnen hebben betrekking op de snelheid van terugbellen. Ook zijn de terugbelverzoeken als één van de vier klantgerelateerde KPI's voor het BMT geselecteerd.

(D) Klantreis dagelijks onderhoud: er zijn nog te veel klachten over de uitvoering van reparatieverzoeken en de klanttevredenheid hierover is laag. Het gaat hierbij over de kwaliteit van het werk van aannemers, over de communicatie over de planning en werkzaamheden en over het nakomen van afspraken. Het project heeft als doel om het aantal 8+ beoordelingen voor deze klantreis fundamenteel te verhogen. Dit wordt later in het jaar opgepakt.

(E) Resultaatgericht sturen op de klant: de doelstelling is zorgen dat Bestuur, managers en teams actief sturen op klantgerelateerde resultaten. In een eerste traject zijn samen met de betrokkenen de prestatie-indicatoren per afdeling en team ontwikkeld. Dit resulteerde in meer dan 15 indicatoren. Haag Wonen koos ervoor te starten met 4 indicatoren: klanttevredenheid, klachten, terugbelverzoeken en interne klanttevredenheid. De metingen, die al deels lopen, de rapportages en de periodieke besprekingen worden ingevoerd. Daarnaast het sturen op klantgerelateerde resultaten op afdelings- en teamniveau ingevoerd in teamontwikkeltrajecten (zie F).

Ondertussen heeft de klantvisie een prominente plek in de kaderbrief van het Bestuur. Deze vormt de basis voor de jaarplannen van alle afdelingen. Elke afdeling en elk team is gevraagd om te concretiseren hoe zij de klantvisie vertalen naar doelen en acties.

(F) Team(klant)ontwikkeltrajecten: veel projecten hebben tot doel klantreizen of managementaspecten op orde te krijgen. Maar hoe zorg je dat de klantvisie op medewerkers- en teamniveau gaat leven en vertaald wordt naar actie? Hier zijn de teamontwikkeltrajecten voor. Elk team, inclusief het BMT, doorloopt een traject van 4 tot 5 sessies waarin samen met de medewerkers relevante thema's worden vertaald naar de praktijk. Denk hierbij aan:

- De klantvisie en wat te doen om de ideale klantbeleving nog meer te realiseren?
- Wie zijn de klanten van ons team? Hoe leren we ze beter kennen en wat vinden zij belangrijk? Hoe gaan we dit onderzoeken?
- Hoe klantgericht zijn we als medewerkers?
- De ontwikkeling van een teamcockpit en continue sturing op de klant.

Het traject is gestart met een pilot bij het team VVE-beheer. In oktober zijn zes trajectbegeleiders bij Haag Wonen getraind (train-de-trainer). Deze begeleiders gaan elk een of meerdere teams begeleiden.

(G) Bewonerscommunicatie en -participatie tijdens vastgoedprojecten. Een project is opgezet om maatregelen te bepalen die noodzakelijk zijn om een 8+ van bewoners te verdienen tijdens de klantreis van vastgoedprojecten, zoals grootschalige renovaties, verduurzaming en planmatig onderhoud. Tegelijkertijd kan Haag Wonen hierdoor meer en betere resultaten boeken, omdat klanten beter meewerken. Bovendien heeft het een positief effect op de reputatie van Haag Wonen als klanten tevreden zijn. Een team van 4 projectleden heeft een inventarisatie van best practices van 15 organisaties gemaakt. Op basis hiervan is een voorstel gemaakt voor de communicatie en participatie tijdens dit soort projecten. Ook zijn voorstellen gedaan voor de juiste organisatorische randvoorwaarden.

(H) Slagvaardige wijkteams: het doel van dit traject is de wijkteams beter te faciliteren en slagvaardiger te maken. Een projectleider, samen met de vier wijkteamleiders en de manager Wonen, hebben hiervoor een traject opgezet. Thema's als bezetting, werkafspraken, mandaat en samenwerking met andere afdelingen zijn hierbij aan de orde gekomen. De eerste stappen zijn gezet de vooruitzichten zijn positief.

(I) Samenwerking met huurdersorganisatie en ambassadeurs: zowel de huurdersorganisatie HOHW als bewoners die ambassadeurs zijn in de wijk, kunnen een grote toegevoegde waarde hebben voor de ambitie van Haag Wonen. De samenwerking kon op punten beter, de HOHW en de ambassadeurs wensten meer support . Een project onder leiding van de manager Wonen is opgezet om de samenwerking te verbeteren, meer structuur aan te brengen en de dienstverlening gezamenlijk te verbeteren.

(J) Interne communicatie: dit project heeft als doel de interne communicatie over de klantvisie en de implementatie te verzorgen. Door COVID-19 is dit er niet gemakkelijker op geworden. De voortgang van de projecten bespreken in het leidinggevend-overleg, vlogs en nieuwsberichten van de projectteams, de Blijde klantenkaart, het klantvisie-boekje en de organisatie van een interactief online event met alle medewerkers zijn enkele voorbeelden hiervan. Ook staat maandelijks de klantvisie op de agenda van het BMT.

Resultaten tot op heden

Het implementeren van de klantvisie is nog 'werk in uitvoering'. Toch kunnen nu al een aantal mooie resultaten worden benoemd. Een paar voorbeelden:

1. Vijf werkwijzen die voor klanten niet te begrijpen zijn en tot onvrede of klachten leiden (de paarse krokodillen), zijn aangepast en klantgerichter gemaakt.
2. De klantvisie is een van de twee strategische speerpunten en vast onderdeel van het beleid en de jaarplannen. Het is inmiddels een ingeburgerd thema bij leidinggevend en medewerkers dat voortdurend op de agenda staat.
3. De klantvisie en de implementatie ervan een bijdrage levert aan een intensieve samenwerking tussen teams en afdelingen. Door meer vanuit klantreizen te werken worden interne klant-leveranciersverhoudingen helder en ontstaat de noodzaak om intensiever samen te werken om het voor de klant goed te doen.

4. Er zijn negen projecten opgestart die al mooie concrete resultaten hebben opgeleverd. Deze projecten zullen in de komende periode nog verder tot bloei komen en meer resultaten boeken.
5. De houding van medewerkers die sceptisch waren verandert zichtbaar. Ze zien dat resultaten worden geboekt, er iets kan veranderen en dat de klantvisie niet alleen met woorden wordt gepredikt, maar ook leidt tot daden. Medewerkers die al positief waren, worden bevestigd in hun attitude en dat zorgt voor een versterkend effect.

Daarnaast zijn in veel teams kleine en grote veranderingen zichtbaar. Zij maken andere keuzes, waarbij de klant centraal staat.

Uitdagingen

De grootste uitdaging is dit bouwproces van meerdere jaren vol te houden. Haag Wonen heeft een hoge ambitie en kiest daarmee voor veel verandering. Dat vraagt tijd. Belangrijke uitdagingen hierbij zijn:

- Hoe voorkom je dat de focus verdwijnt als gevolg van andere noodzakelijke keuzes en veranderingen in de organisatie.
- Hoe zorg je dat de organisatie zelfstandig, zonder hulp van buitenaf, voortdurend verbetert, de ingezette verandertrajecten succesvol afrondt en nieuwe opzet om de klantvisie te realiseren, te optimaliseren en te borgen.

Uiteindelijk zal de klantvisie bij Haag Wonen leiden tot meer blije klanten die de organisatie met een 8 of hoger waarderen én medewerkers die gemotiveerd, trots en klantgericht samenwerken.

Bijlage 1. Het Service Excellence Model

