

KWALITEITSZORG

PROCESSEN
VERBETEREN

*'Wanneer je een schip wilt bouwen,
breng dan geen mensen bij elkaar om
hout aan te slepen, werktekeningen te
maken, taken te verdelen en het werk
te verdelen, maar leer de mensen te
verlangen naar de eindeloze zee.'*
(Antione de Saint Exupéry)

WENSEN

*'Als we onze richting niet veranderen,
kunnen we eindigen op de plaats waar
we zijn begonnen.'* Chinees spreekwoord

METEN

EISEN

iteit = ervaringen : verwachtingen, kwaliteit is de norm die men hantaert, kwaliteit is het nakomen van afspraken, kwaliteit is het voldoen aan verwach

Meten, dé stap naar verbeteren!

Kwaliteitszorg Haag Wonen



Fabrizia Urgert
mei 2004

Meten, dé stap naar verbeteren!

Kwaliteitszorg Haag Wonen

Auteur: Fabrizia Urgert
Opleiding Facility Management
Klas: 4C

Haagse Hogeschool sector Economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN 's-Gravenhage

Opdrachtgever: Haag Wonen
Afdeling Beleid
Zoutkeetsingel 40
2512 HN Den Haag

Mentor:
Dhr A. Hoornstra

Docent-begeleider:
Dhr. Drs. B.G. Veldstra

Medebeoordelaar:
Mevr. Dr. E.A. van den Berg

Periode onderzoek:
December 2003
tot en met
mei 2004

Voltooiing scriptie:
14 mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar het organiseren van **kwaliteitszorg** bij woningcorporatie Haag Wonen. Onderzoeksvraag is hoe het kwaliteitsmeetsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dient te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid te vergroten. Doelstelling hierbij is dat de **kwaliteit van de klantprocessen** verbeterd worden en dat de **klant centraal** komt te staan in de dienstverlening. De belangrijkste conclusies zijn dat er weinig procesinformatie op metaniveau wordt gebruikt om het proces te verbeteren en de organisatie op te sturen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functies op operationeel niveau niet duidelijk zijn voor de betreffende medewerkers. En er weinig tot geen procesbewaking en resultaatgerichte sturing plaats vindt. Aanbevolen wordt een **kwaliteitsbeleid** op te stellen aan de hand van het **INK-model** in combinatie met de **Deming-cirkel** en de **Balanced Scorecard**. Het standaardiseren van processen, het benutten van sturingsinformatie op **metaniveau** en het creëren van **kwaliteitsbewustzijn** door meer klant- en resultaatgerichte aansturing bij medewerkers zullen hier verder vorm aan geven. In de bijlagen is extra informatie over de organisatie en de samenvattingen van de resultaten uit de verschillende onderzoeken opgenomen, zoals de uitkomsten van de interviews, benchmarking en deskresearch.

Managementsamenvatting

In opdracht van Woningstichting Haag Wonen, een grote woningcorporatie gevestigd te 's-Gravenhage, heb ik onderzoek gedaan naar het functioneren van het kwaliteitsmeetsysteem van de organisatie. Ik heb mij hierbij gefocust op twee onderdelen. Ten eerste heb ik gekeken naar het kwaliteitssysteem dat het best gebruikt kan worden om de kwaliteit van de organisatie en het primaire proces te verbeteren. Op de tweede plaats heb ik mij gericht op de verbetering van een aantal bedrijfsprocessen, die in belangrijke mate bepalend zijn voor de kwaliteit van de product- en dienstverlening aan huurders. De doelstelling is het verbeteren en optimaliseren van het kwaliteitssysteem dat Haag Wonen momenteel gebruikt en het verbeteren van de belangrijkste klantgerichte processen.

De aanleiding tot het onderzoek komt voort uit de behoefte die binnen Haag Wonen bestaat om de kwaliteit van de aangeboden diensten en producten aan de huurder voortdurend te kunnen meten, beoordelen en verbeteren. Aansluitend heeft zij behoefte aan een kwaliteitsmodel dat deze werkwijze, zowel op organisatie- als bedrijfsprocesniveau, ondersteunt.

De probleemstelling die ik voor dit onderzoek heb geformuleerd, luidt:
Hoe zal het kwaliteitsmeetsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dienen te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid continu te verbeteren onder de klanten van Haag Wonen?

Mijn onderzoek bestaat in hoofdlijn uit de volgende onderdelen: Allereerst ben ik begonnen met het verzamelen van relevante theoretische informatie ten einde te komen tot het meest optimale kwaliteitsmodel voor Haag Wonen. Ik heb hiervoor uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, gegevens verzameld door middel van een serie van interviews en enkele vergelijkingen met andere woningcorporaties gemaakt (benchmarking).

De belangrijkste conclusie van het onderzoek naar de organisatie van de kwaliteitszorg, bestaat eruit dat een combinatie van verschillende kwaliteitsmodellen en -meetinstrumenten leidt tot de meest optimale mix. Indien Haag Wonen deze mix in de praktijk gaat gebruiken, kan zij de “zwakke punten” van het INK-basismodel versterken met de kracht van de andere modellen. Hierdoor verbetert zij het kwaliteitssysteem op zich en stemt zij dit systeem af op de behoefte die zij heeft om haar organisatie en de processen voortdurend te verbeteren. De combinatie van kwaliteitsmodellen die ik aanbeveel zijn:

- Het INK-model als basismodel
- De Deming cirkel
- De Balanced Scorecard

Vervolgens heb ik mij in mijn onderzoek gericht op de vier, voor kwaliteit belangrijke, processen:

- voorlichting en wooninformatie
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice
- brievenproces van klachten

Aan de hand van diepte-interviews ben ik de procesgang in de huidige situatie nagegaan. Samen met de medewerkers heb ik deze processen geïdentificeerd en heb ik



verbeterpunten in kaart gebracht. Na het verzamelen van de gegevens heb ik deze geanalyseerd en op elkaar betrokken. Uiteindelijk heb ik per proces enkele conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Door de processen te verbeteren op de manier die ik aandraag, zal de kwaliteit van deze processen toenemen en de beoordeling van de kwaliteit van de diensten en producten door de huurders worden vergroot.

De belangrijkste conclusie van het tweede deel van mijn onderzoek is dat de procedures voor de medewerkers niet altijd even duidelijk zijn waardoor weinig uniform wordt gewerkt en de verdeling naar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op onderdelen onvoldoende helder is.

Een andere belangrijke conclusie is dat processen momenteel nog onvoldoende kwantitatief gemonitord kunnen worden. Proces-indicatoren ontbreken veelal waardoor de 'prestatie' van processen niet of onvoldoende gemeten en beoordeeld kan worden. Belangrijke sturingsinformatie ontbreekt waardoor zowel op proces-, organisatie- en beleidsniveau onvoldoende op kwaliteit kan worden gestuurd. Daarnaast ontbreekt de voor kwaliteit van processen zo belangrijke 'leercyclus' (plan-do-check-act) en daarmee de beschouwing op metaniveau.

Mijn belangrijkste advies op dit onderdeel is dan ook de procedures zoveel mogelijk te standaardiseren en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te verduidelijken voor medewerkers. Op deze manier dient een eenduidige werkwijze te ontstaan die goed gemonitord kan worden. Een voorwaarde voor verdere kwaliteitsontwikkeling.

Afsluitend wil ik de boven beschreven ontwikkelingen aan elkaar verbinden. Het kwaliteitsmodel zoals ik dat aanbeveel: de combinatie INK-model, Deming-cirkel en de Balanced Scorecard methodiek, dient het kader te vormen waarbinnen de gewenste procesverbetering plaats dient te vinden. Zoals ook het INK-model van achter naar voren werkt, stel ik dat eerst de resultaten op uitvoerend niveau verbeterd dienen te worden, waarna gemeten en gemonitord kan worden met behulp van de Balanced Scorecard. Met deze gegevens kunnen dan zowel op uitvoerend- als beleidsniveau realistische kwaliteitsdoelen worden gesteld én bereikt. Hierdoor kan gewerkt gaan worden volgens het continue verbeterprincipe, waar de huurder uiteindelijk baat bij heeft.



Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Deze scriptie dient als afsluiting van de hoofdfase van de opleiding, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat. Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd bij Woningstichting Haag Wonen.

Graag wil ik de mensen bedanken voor de hulp en inzet die ik heb mogen ontvangen gedurende mijn afstudeerperiode bij de afdeling Beleid van Haag Wonen. Mijn speciale dank gaat uit naar dhr. Annius Hoornstra (hoofd afdeling Beleid) voor de begeleiding en bruikbare adviezen tijdens mijn afstuderen. Daarnaast wil ik dhr. Ewout Zwaanswijk (beleidsmedewerker Kwaliteitszorg) bedanken bij wie ik altijd terecht voor gesprekken over kwaliteitszorg en adviezen. Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider, Dhr. Ben Veldstra, mijn docentbegeleider, wil ik bedanken voor de goede begeleiding die ik tijdens het afstuderen heb mogen ontvangen. Tot slot wil ik mevr. Eva van den Berg bedanken voor de adviezen en medebeoordeling die ik tijdens het afstuderen van haar heb mogen ontvangen.

Fabrizia Urgert
Den Haag, mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Organisatieanalyse.....	3
§ 1.1 Het Zeven-S-model	3
§ 1.2 Beschrijving Haag Wonen	4
§ 1.3 Strategy (strategie)	5
§ 1.4 Structure (structuur)	6
§ 1.5 Systems (systemen).....	7
§ 1.6 Style (managementstijl).....	7
§ 1.7 Staff (personeel)	8
§ 1.8 Skills (vaardigheden en cultuur).....	9
§ 1.9 Resultaten.....	9
§ 1.10 Ontwikkelingen in de branche	10
§ 1.11 Samenvatting.....	11
Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording	13
§ 2.1 Probleemstelling en subprobleemstellingen	13
§ 2.2 Onderzoeksmethode	15
§ 2.2.1 Literatuuronderzoek & deskresearch.....	15
§ 2.2.2 Interviews.....	16
§ 2.2.3 Benchmarking.....	17
§ 2.3 Samenvatting.....	18
Hoofdstuk 3 Kwaliteit, Kwaliteitszorg & Kwaliteitsmeetinstrumenten	19
§ 3.1 Wat is kwaliteit?.....	19
§ 3.2 Haag Wonen en kwaliteit.....	20
§ 3.3 Huurders en kwaliteit	21
§ 3.4 Wat is kwaliteitszorg?.....	21
§ 3.5 Kwaliteitszorg & Haag Wonen.....	22
§ 3.6 Kwaliteitszorg & huurders.....	22
§ 3.7 Andere woningcorporaties & Kwaliteitszorg	23
§ 3.8 Verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten.....	26
§ 3.9 Conclusies en adviezen Haag Wonen en kwaliteitsmeetinstrumenten.....	28
§ 3.9.1 De werking van het INK-model als basismodel	30
§ 3.9.2 Het implementeren van het model	32
§ 3.10 Samenvatting.....	35
Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten verdieping processen	37
§ 4.1 Interviews.....	37
§ 4.2 Processen.....	38
§ 4.3 Verdieping in de gekozen processen.....	40
§ 4.4 Samenvatting.....	44
Hoofdstuk 5 Conclusies en adviezen	45
§ 5.1 Conclusies van de gekozen processen	45
§ 5.2 Adviezen	47
Hoofdstuk 6 Implementatie & consequenties	53
§ 6.1 Implementatie voor de verbetering van de processen	53
§ 6.2 Organisatorische consequenties.....	53
§ 6.3 Personele consequenties	54
§ 6.4 Financiële consequenties	55
Lijst met begrippen	57
Literatuuropgave.....	58
Bijlagen	0

Inleiding

De opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeerstage. Centraal bij het afstuderen staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie. De duur van de afstudeerperiode is ongeveer 20 weken¹. Het adviesrapport dat nu voor u ligt, geeft een verantwoording van het onderzoek naar het organiseren van kwaliteitszorg bij Haag Wonen.

Kwaliteit van de diensten en producten speelt bij huurders van woningcorporaties een belangrijke rol. De eisen en wensen aan de diensten en producten worden door de huurders steeds hoger gesteld. Ook worden de huurders steeds mondiger, ze willen geholpen worden en wel op de manier die zij verwachten en dat maken ze ook duidelijk. Dit is een ontwikkeling die in de gehele maatschappij speelt en dus ook onder de huurders van Haag Wonen. Haag Wonen houdt zich al geruime tijd bezig met kwaliteitszorg, maar zij hebben het meten uitbesteed aan de organisatie KWH. Ondanks dat Haag Wonen samenwerkt met de organisatie KWH, willen zij ook zelf gaan meten en meer zelf bezig zijn met kwaliteitszorg. Om deze reden ben ik bezig geweest met kwaliteitszorg en hoe dit georganiseerd kan worden voor Haag Wonen.

De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Hoe zal het kwaliteitszorgsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dienen te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid continu te verbeteren onder de klanten van Haag Wonen?

Aan de hand van deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen opgesteld:

- *Wat is het primaire proces van Haag Wonen en hoe is de kwaliteitsbeleving?*
- *Wat is kwaliteit en welke kwaliteitsmeetsystemen zijn er?*
- *Welk kwaliteitsmeetsysteem is voor Haag Wonen het meest toepasbaar?*
- *Hoe kan het gekozen kwaliteitsmeetsysteem geïmplementeerd worden?*
- *Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties?*

Het doel van deze scriptie is te adviseren op welke wijze effectief en efficiënt de kwaliteit van de diensten en producten gemeten kan worden om de klanttevredenheid continue te verbeteren. De doelgroep voor dit adviesrapport is de afdeling Beleid, zij kunnen naar aanleiding van dit adviesrapport stappen ondernemen om het advies te implementeren. Als het advies opgevolgd wordt zullen de huurders en de medewerkers er (positieve) veranderingen en gevolgen van ondervinden.

De afdeling Beleid ondersteunt en levert inhoudelijke bijdragen aan het algemene beleidskader van Haag Wonen, met name de scenarioplanning, het strategisch voorraadbeheer, het meerjarenbeleidplan en innovatie. Voorts worden binnen de afdeling de in- en externe communicatie, het relatiebeheer, marktonderzoek en marketingactiviteiten verzorgd, het directiesecretariaat gevoerd en worden een aantal specifieke, ondersteunende diensten verleend. De Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg concipieert en evalueert het kwaliteitsbeleid, ontwikkelt of modificeert nieuwe systemen, methoden en technieken, coördineert uit- en invoering, evaluatie en bijstelling. De functionaris ressorteert hiërarchisch rechtstreeks onder het Hoofd Beleid.

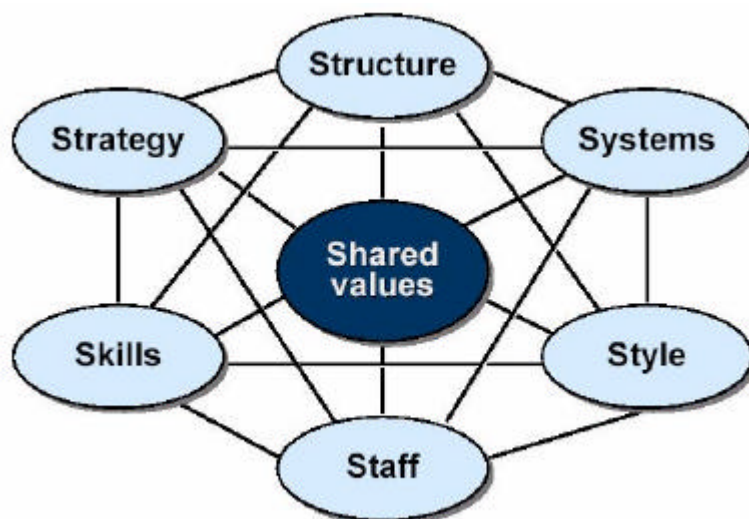
¹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003 – 2004. 9^e herziene druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2002.



In het eerste hoofdstuk wordt de analyse van de organisatie beschreven en hoe de huidige situatie is bij Haag Wonen. Afsluitend in dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen in de branche waarin Haag Wonen opereert beschreven. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens de opzet van het onderzoek beschreven. Daarop volgend zijn in hoofdstuk 3 de beleving van kwaliteit bij Haag Wonen en haar huurders, de kwaliteitszorg en de kwaliteitsmeetinstrumenten beschreven; wat betekent het en hoe is de huidige situatie vanuit de verschillende perspectieven (medewerkers Haag Wonen, huurders). Afsluitend worden in dit hoofdstuk conclusies en adviezen beschreven voor de meest optimale mix van verschillende kwaliteitsmodellen. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de onderzoeksresultaten van de interviews beschreven van de verdieping in vier processen, die de kwaliteit van de processen moet doen toenemen en de beoordeling van de kwaliteit van de diensten en producten door de huurders moet vergroten. Op basis van hoofdstuk 4 worden in hoofdstuk 5 de conclusies en adviezen beschreven. Afsluitend wordt in hoofdstuk 6 de implementatie en de organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven.

Hoofdstuk 1 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk zal de organisatieanalyse van 'Haag Wonen' worden beschreven aan de hand van het Zeven-S-Model van McKinsey² (zie figuur 1). Dit model bestaat uit zeven elementen³ die samen het functioneren van de organisatie bepalen.



Figuur 1: Zeven-S-Model

§ 1.1 Het Zeven-S-model

Het analyseren van de organisatie Haag Wonen is met behulp van het Zeven-S-Model (een analysemodel voor organisaties) uitgevoerd. Er is gekozen voor het Zeven-S-Model omdat volgens het vergelijkingsschema van managementmodellen (zie figuur 2) van "Bouwstenen en management referentiemodellen"⁴, dit analysemodel voor organisaties een goede aansluiting heeft bij de managementmodellen INK-model en de Balanced Scorecard voor het organiseren van de kwaliteitszorg bij organisaties. In paragraaf 3.7 zijn deze managementmodellen voor kwaliteitszorg verder uitgewerkt.

De organisatieanalyse is meteen al een goede basis voor het onderzoek. Dit omdat de zeven S-en van het Zeven-S-Model kunnen worden vergeleken met de vijf organisatiegebieden van het INK-model en geven dus een duidelijke weergave van de huidige situatie op de gebieden van het INK-model. De resultaatgebieden van het INK-model ontbreken bij het Zeven-S-Model, namelijk waar de waardering van de klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappij en de eindresultaten worden beschreven. Deze resultaatgebieden worden beschreven na de zeven S-en, om het verhaal compleet te maken. Ook de Balanced Scorecard (BSC) heeft raakvlakken met het INK-model en het Zeven-S-Model; het belangrijke van de Balanced Scorecard is dat de prestatie-indicatoren overzichtelijk worden gemaakt en een handig hulpmiddel is om naast het INK-model te gebruiken.

² Berenschot e.a.: Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV, 1999. ISBN 90 6155 928 6.

³ <http://www.floor.nl/management/7s-model.html> 19-02-2004.

⁴ http://www.madhouse.nl/Art/2002.01.00_The_Art_webversie.pdf 30-03-2004.



De zeven elementen zullen behandeld worden om op een gestructureerde wijze een beter beeld te krijgen van de huidige situatie van Haag Wonen. De zevende “S” staat voor Shared Values en gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit, deze komen voort uit de zes “S”-en van het Zeven-S-Model.

Bouwstenen	Zeven-S-Model	INK-model	Balanced Scorecard
Strategie Waarde & Ontwikkeling	Strategy	Strategie & Beleid oriënteren, creëren, implementeren	Innovatief / Verbeter Perspectief
Structuur Processen & Organisatie	Structure	Processen ontwerpen, beheersen, verbeteren	Intern Perspectief
Cultuur Leiderschap & Basiswaarden	Style, Shared Values	Leiderschap	Intern Perspectief
Mensen Competentie ontwikkeling	Staff, Skills	Medewerkers organiseren, investeren, perspecteren	Intern Perspectief
Middelen ICT, Geld en Faciliteiten	Systems	Middelen geld, kennis & technologie, materiaal en diensten	Intern Perspectief
Resultaten Producten & Effecten	-	Resultaten waardering klanten, leveranciers, medewerkers, maatschappij, eindresultaten	Eindresultaten Perspectief, Klanten Perspectief

Figuur 2: Vergelijkingsschema modellen

§ 1.2 Beschrijving Haag Wonen

Woningstichting Haag Wonen is gevestigd op twee locaties en beide locaties hebben een publieksfunctie. Een publieksfunctie houdt in dat alle (potentiële) huurders van Haag Wonen met vragen over de diensten en producten van Haag Wonen bij een aantal balie-medewerkers van het Service Team terecht kunnen. Verder werkt Haag Wonen nauw samen met Kristal NV op het gebied van product- en projectontwikkeling. Kristal is een samenwerkingsverband van woningcorporaties in de Randstad⁵. Door samen te werken op het gebied van product- en projectontwikkeling, kennis en ervaring uit te wisselen en risico's te spreiden.

Woningstichting Haag Wonen is ontstaan door een fusie tussen de woningstichtingen VZOS en 's-Gravenhage op 27 mei 1999. Haag Wonen heeft vanuit verschillende locaties ongeveer 230 medewerkers werken⁶, om de klanten zo goed mogelijk te kunnen helpen.

⁵ Kristal bestaat naast Haag Wonen uit Delftwonen (Delft), Intermezzo (Amstelveen), ZHV (Zaandam), Het Oosten (Amsterdam) en Stadswonen (Rotterdam).

⁶ www.haagwonen.nl 01-02-2004.



Haag Wonen is één van de grotere woningcorporaties binnen Haaglanden die in de gemeente Den Haag ongeveer 25.000 woningen verhuurt⁷. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van de woning in evenwicht is met de huurprijs en de woonwensen van de klant.

De verschillende soorten woningen die Haag Wonen verhuurt zijn:

- Flats zonder lift
- Flats met lift
- Grotere appartementen
- Eengezinswoningen

Daarnaast wordt er extra aandacht besteed aan klanten die niet zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Dit zijn de klanten uit de lagere inkomens groepen, maar ook ouderen, gehandicapten en mensen die bijzondere zorg nodig hebben.⁸ Haag Wonen is actief op het gebied van onderhoudsprojecten en de ontwikkeling van onroerend goed. De woningen die Haag Wonen aanbiedt staan verspreid over heel Den Haag.

§ 1.3 *Strategy (strategie)*

Het element “Strategy” van het Zeven-S-Model komt overeen met het organisatiegebied “Strategie & Beleid” van het INK-model. De strategie van een organisatie staat beschreven als een consistent geheel van besluiten en acties met betrekking tot de koers die de organisatie ten opzicht van haar omgeving wil gaan varen. De strategie is de manier waarop middelen worden ingezet om de doelstellingen te bereiken en komt tot uiting in belangrijke beslispunten en acties.

Op basis van in- en externe ontwikkelingen wordt de strategie van Haag Wonen geformuleerd. De kern van de huidige strategie bestaat uit zes hoofdlijnen⁹, te weten:

- Haag Wonen biedt goed wonen voor iedereen in de stad Den Haag en de regio Haaglanden
- Haag Wonen handelt vanuit het perspectief van de klant
- Haag Wonen is een initiatiefrijke, vernieuwende organisatie
- Haag Wonen schept een goed werkklimaat voor haar medewerkers
- Haag Wonen zoekt continu naar evenwicht tussen sociaal ondernemen en beperking van risico's
- Haag Wonen kiest voor optimale omvang

De strategische keuzes moeten uitmonden in concrete resultaten, om dit te bereiken zijn de strategische keuzes vertaald in activiteiten. Door de activiteiten te verdelen over vijf organisatiegebieden, moet door een evenwichtige voortgang het succes van de organisatie bereikt worden. De vijf organisatie gebieden zijn: de klant, de organisatie, het geld, de vernieuwing en de maatschappij. Door de vorderingen van de corporatie meetbaar te maken, is er meer inzicht in de doelen en kan er sneller gereageerd worden bij veranderingen in de situatie. De strategische keuzes van Haag Wonen zijn al op basis van het INK-model opgezet, omdat Haag Wonen bezig is met het halen van het KWH-huurlabel¹⁰, dat weer

⁷ Folder: Haag Wonen, Goed wonen in de stad – Kennismaken met de woningstichting Haag Wonen. April 2001.

⁸ <http://haagwonen.nl> 29-04-2004.

⁹ Afdeling Beleid: Ondernemingsplan Haag Wonen 2002-2004: Ruimte om te leven. Katwijk: Drukkerij De Zuid, november 2001.

¹⁰ Zie bijlage 2 voor informatie over de organisatie KWH en het KWH-huurlabel.



gebaseerd is op het INK-model. Om aan de prestatie-indicatoren van het KWH te kunnen voldoen is dit model al als basis gebruikt.

§ 1.4 *Structure (structuur)*

Het element “Structure” van het Zeven-S-Model komt overeen met het organisatiegebied “Structuur (processen en organisatie)” van het INK-model. De structuur beschrijft de verdeling van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de daarbij horende taken van een organisatie. De structuur kan worden ingedeeld aan de hand van een typologie van Mintzberg¹¹. De bedrijfsvoering van Haag Wonen kan volgens Mintzberg beschouwd worden als een combinatie van een lijn-staf organisatie en een matrixorganisatie.

Een lijn-staf organisatie houdt in dat er duidelijke gezagsverhoudingen en een eenheid van bevel zijn. Er is een duidelijke afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er is structuur, eenvoud en duidelijkheid. Doordat er een lijn-staf organisatie is, kan de lijnfunctionaris tot betere beslissingen komen dankzij de deskundigheid, die een staffunctionaris heeft. Deze kenmerken van een lijn-staf organisatie zijn bij Haag Wonen te herkennen.

Binnen Haag Wonen is de afdeling woondiensten ingedeeld in teams met ieder zijn eigen functionarissen op de verschillende deskundigheidsgebieden, dit is de belangrijkste eigenschap van een matrixorganisatie. De teams zijn op geografische ligging ingedeeld. De reden waarom er gekozen is voor een matrixorganisatie binnen de woondiensten is, dat er bij het uitvoeren van opdrachten en projecten direct en intensief moet worden samengewerkt tussen functionarissen uit de verschillende deskundigheidsgebieden, uit één team.

Bij de twee locaties van Haag Wonen werken ongeveer 230 medewerkers, deze zijn verspreid over verschillende afdelingen¹²:

- Bestuur / Algemeen directeur
 - o Beleid
 - o Financieel Economische Zaken
 - o Financiële Administratie
 - o Facilitaire Dienst
 - o Automatisering
 - o Kristal Projecten
 - o P&O
 - o Woondiensten
 - Team Zoutkeetsingel
 - Service Team
 - Wijkteams (3)
 - Team Zichtenburglaan
 - Service Team
 - Wijkteams (2)
 - o Onderhoud

De processen binnen Haag Wonen zijn volgens het INK-model opgezet. Voor iedere medewerker zou duidelijk moeten zijn hoe de processen zijn geregeld en iedere medewerker zou ook moeten weten welke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de bijhorende taken

¹¹ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie Theorie en Toepassing. 7e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9.

¹² Zie bijlage 1 voor het organogram.



zij hebben. Ondanks de helderheid van de organisatie over de processen binnen Haag Wonen op papier, is in de oriënterende interviews naar voren gekomen dat de medewerkers zich niet altijd aan de afspraken houden die daarover gemaakt zijn. In sommige gevallen zijn de procedure van de processen niet eens helder voor de medewerkers.

§ 1.5 *Systems (systemen)*

Het element “Systems” van het Zeven-S-Model komt overeen met het organisatiegebied “Middelen” van het INK-model. De systemen zorgen voor inzichtelijkheid in alle formele en informele werkwijzen en procedures. Bij Haag Wonen zijn alle werkwijzen en procedures vastgelegd. Iedere medewerker kan deze terugvinden op het intranet van Haag Wonen. Alle (potentiële) huurders van Haag Wonen kunnen door middel van internet, telefonische contact, schriftelijk contact en persoonlijk contact (aan de balie) gebruik maken van de aangeboden middelen van Haag Wonen.

Op twee punten meet de organisatie de kwaliteit al een geruime tijd zelf: de organisatie meet de telefonische bereikbaarheid en de wachttijd en snelheid van de afhandeling van de klanten aan de bezoekersbalie. Beide meetmethoden worden ondersteund door software. De gegevens worden verwerkt in tabellen en grafieken voor de betreffende medewerkers en het management, als feedback om te weten wat er goed en minder goed gaat. De punten waarop het minder goed gaat kunnen naar aanleiding van de resultaten besproken en verbeterd gaan worden.

De andere processen waar de klant en Haag Wonen elkaar ontmoeten worden door een extern bureau gemeten, de organisatie KWH¹³. De organisatie KWH meet de kwaliteit van de diensten en producten die Haag Wonen aan de huurder biedt. Aan de hand van de onderzoeksgegevens kan Haag Wonen zelf beslissen of het nodig is dat de processen, diensten en producten worden verbeterd. Wanneer de kwaliteit van alle diensten en producten met een zeven of meer wordt beoordeeld mag Haag Wonen het KWH-huurlabel dragen. Het onderzoek van de organisatie KWH wordt door middel van enquêtes, mysteryshopping en telefonisch contact uitgevoerd.

§ 1.6 *Style (managementstijl)*

Het element “Style” van het Zeven-S-Model komt overeen met het organisatiegebied “Cultuur (leiderschap en basiswaarden)” van het INK-model. Het management heeft onder andere als taak het verhogen van het taakgebonden competentieniveau van de medewerkers. Managers leggen verschillende accenten als het gaat om hun bijdrage aan de organisatie. Ze hanteren verschillende managementstijlen. De managementstijl gaat om de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat.

Door de jaren heen zijn er steeds weer pogingen gedaan om de verschillende mogelijke managementstijlen overzichtelijk te maken.¹⁴ Er zou gezegd kunnen worden dat er misschien wel net zoveel managementstijlen als managers zijn. Bij Haag Wonen is er een combinatie van de volgende twee managementstijlen:

- Management by prescription:

¹³ Zie bijlage 2 voor beschrijving van KWH.

¹⁴ <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Managementstijlen.htm>, maandag 23 februari 2004.



De stijl is georiënteerd op het proces en de uitvoering. Sturing vindt plaats door het vastleggen van wat moet gebeuren in regels, voorschriften, procedures, handboeken etc.

- Resultaatgericht managen:
De stijl is gericht op de output of het eindresultaat. De manager richt zijn aandacht op het volgen en eventueel bijsturen van de behaalde resultaten. De medewerker bepaalt zelf hoe hij het resultaat behaalt.

Er wordt namelijk veel vastgelegd over de manier van werken binnen de organisatie. Verder wordt er ook naar de behaalde resultaten gekeken en aan de hand van de behaalde resultaten wordt er door het management bijgestuurd. Een goed voorbeeld hiervan is het meten van de processen waar de klant in aanraking komt met de organisatie. Er zijn voorwaarden gesteld, zodat iedereen weet hoe te handelen in een bepaalde situatie, maar er wordt niet altijd gecontroleerd of er wel via de afgesproken manier wordt gehandeld. Naar aanleiding van resultaten van metingen, bijvoorbeeld van de telefonische bereikbaarheid van de organisatie, wordt er eventueel bijgestuurd waar nodig.

§ 1.7 Staff (personeel)

Het element “Staff” van het Zeven-S-Model komt overeen met het organisatiegebied “Mensen (competentie ontwikkeling)” van het INK-model. Personeel behelst de volgende elementen: de karakteristieken, vereisten, kennis en vaardigheden van de medewerkers. Het gaat om de wijze hoe de medewerkers gevormd, gemotiveerd, behouden, geëvalueerd en verloont worden binnen de organisatie.

Het is de bedoeling dat medewerkers enthousiast en met plezier naar hun werk gaan. Dit zorgt ervoor dat medewerkers het gevoel krijgen dat ze serieus worden genomen en bevordert de productiviteit. De volgende punten zijn hiervoor van belang binnen Haag Wonen¹⁵:

- Vorming en opleiding
- Functioneringsgesprekken
- Motivatieonderzoek

Binnen Haag Wonen bestaat de mogelijkheid om door scholing van functie te veranderen. Dit kan voor de medewerkers een goede motivatie zijn om te blijven werken bij Haag Wonen.

Door middel van functioneringsgesprekken kan er worden gekeken of de medewerkers nog gemotiveerd genoeg zijn in de huidige functie. Of dat ze juist een andere functie willen bekleden. Door middel van functioneringsgesprekken kan er worden gekeken of er stappen kunnen worden ondernomen om het de medewerker meer naar de zin te maken op het werk.

Er heeft ook een motivatieonderzoek plaats gevonden onder de medewerkers, om er achter te komen hoe gemotiveerd ze nog zijn en wat de redenen daarvoor zijn. Haag Wonen wordt door de medewerkers als een plezierige organisatie ervaren waar men openhartig en uiterst betrokken is. Dat heeft onder andere te maken met het product wat Haag Wonen levert, namelijk woondiensten¹⁶.

¹⁵ <http://haagplaza/index.asp?a=2>, maandag 23 februari 2004.

¹⁶ Haag Wonen: Motivatieonderzoek Haag Wonen. Tilburg: IVA Tilburg, april 2003.

§ 1.8 Skills (vaardigheden en cultuur)

Het element “Skills” van het Zeven-S-Model komt ook overeen met het organisatiegebied “Mensen (competentie ontwikkeling)” van het INK-model. Bij dit organisatiegebied gaat het meer over de vaardigheden en cultuur van de organisatie. Bij de vaardigheden gaat het om wat de organisatie doet schitteren, waar is ze goed en competitief in. Het goed zijn ergens in wordt grotendeels bepaald door de cultuur van de organisatie.

De cultuur van een organisatie bestaat uit gedeelde opvattingen en gedragingen van de medewerkers in de organisatie, gevoed en geleid vanuit de gemeenschappelijke normen en waarden. Cultuur heeft zodanig invloed op medewerkers die zich geboeid voelen aan de organisatie. Voor medewerkers die gebonden zijn aan een organisatie vanwege arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden, is cultuur een minder belangrijke component. Het begrip cultuur is het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft¹⁷.

De cultuur bij Haag Wonen kan als een “eilandjes” cultuur worden getypeerd, omdat de medewerkers binnen een afdeling heel nauw samenwerken, maar tussen de verschillende afdelingen wordt niet altijd even goed samengewerkt. De medewerkers willen de klant zo goed mogelijk van dienst zijn, waardoor er vaak een eigen invulling aan hun werkzaamheden wordt gegeven en er niet per soort functie consistent wordt gewerkt. Ook de fusering speelt een rol bij het ontstaan van een “eilandjes cultuur”. Het gevoel van één Haag Wonen organisatie leeft niet onder alle medewerkers. Er zijn nog veel medewerkers van voor de fusie, er wordt ook vaak gepraat over “zo doen wij dit hier”, “wij hebben het KWH-huurlabel wel gehaald en zij niet”. De twee locaties van Haag Wonen zijn eigenlijk twee eilandjes, ze leven langs elkaar heen.

Een sterke vaardigheid van Haag Wonen is dat alle medewerkers erg betrokken zijn bij de organisatie en uiteindelijk willen alle medewerkers van Haag Wonen het beste voor de klant. Het geleverde product woondiensten zorgt voor een plezierige organisatie met openhartige en uiterst betrokken medewerkers, van hoog tot laag¹⁸. Een andere sterke vaardigheid van Haag Wonen is dat ze voor de buitenstaanders echt één organisatie is. Dit is gerealiseerd door de uniformiteit van de huisstijl, logo's en bedrijfsauto's.

§ 1.9 Resultaten

In het Zeven-S-Model is geen resultaatgebied terug te vinden. Aangezien alles binnen de organisatie uiteindelijk gaat om de resultaten die er worden geleverd. Hoe de resultaten beoordeeld worden door alle betrokken (medewerkers, maatschappij, klanten en aannemers) en wat uiteindelijk de baten zijn. Het INK-model echter behandelt wel de resultaten van de organisatie. In deze paragraaf worden de resultaten zoals ze nu behaald worden, binnen Haag Wonen beschreven. Dit gebeurt aan de hand van de resultaatgebieden van het INK-model, te weten:

- Waardering van de medewerkers
- Waardering van de maatschappij

¹⁷ Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie Theorie en Toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90 11 06327 9.

¹⁸ Haag Wonen: Motivatietoets Haag Wonen. Tilburg: IVA Tilburg, april 2003.

- Waardering van de klanten en aannemers

De waardering van de medewerkers wordt gemeten door het motivatieonderzoek van een extern bureau, IVA Tilburg (instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies). Aan de hand van het motivatieonderzoek kan worden bepaald wat er veranderd of verbeterd moet worden om tot een zo optimale waardering van de medewerkers te behalen en zo tot een zo optimaal mogelijk resultaat te komen.

De waardering van de maatschappij moet verkregen worden door te communiceren naar buiten over de doelstellingen en wat Haag Wonen allemaal wel en niet doet. Door middel van gebruik te maken van de verschillende soorten media kan een imago worden gecreëerd. Aan de hand van onderzoek (bijvoorbeeld een imago-onderzoek) kan worden gekeken wat voor imago Haag Wonen uitstraalt naar de buitenwereld.

De waardering door de klanten wordt momenteel door de organisatie KWH gemeten. Er wordt gekeken naar de geleverde diensten en producten van Haag Wonen aan haar huurders en hoe de huurders deze waarderen. In deze scriptie worden adviezen gegeven over hoe de waardering van de huurders door Haag Wonen zelf gemeten kan worden om zo beter in te kunnen spelen op de wensen en eisen van de huurders en de producten en diensten nog beter te kunnen aanbieden.

§ 1.10 Ontwikkelingen in de branche

In deze paragraaf zullen de ontwikkelingen van woningcorporaties worden beschreven¹⁹. Beginnend met een korte beschrijving van de geschiedenis van de woningcorporaties, gevolgd door een toekomstschets van de komende jaren.

De geschiedenis van woningcorporaties kan in zes periodes gedeeld worden. De *eerste periode* was in de tijd voor de Woningwet, de volkshuisvesting vond toen puur plaats op particulier initiatief. De *tweede periode* breekt aan na de invoering van de woningwet in 1902 en zorgde dan ook voor de eerste grote verandering. In deze periode stelde de overheid geld beschikbaar voor de woningbouw, maar stelde tegelijk wel voorwaarden waaraan de corporaties moesten voldoen. De *derde periode* komt door een tweede grote verandering die zich aftekent na de Tweede Wereldoorlog. De overheid trekt de verantwoordelijkheid voor de planning en de uitvoering naar zich toe. Dit vanwege de enorme woningnood en de wederopbouwproblemen. De gevolgen voor de corporaties zijn verstrekkend. Het meest opvallende is het verlies van identiteit. De *vierde periode* breekt aan als aan het einde van de jaren 1960 duidelijk wordt dat het functioneren van corporaties ernstig wordt belemmerd door de vergaande inmenging van de overheid. In deze nieuwe periode krijgen de corporaties eigen verantwoordelijkheid voor het bouwen en beheren. De *vijfde periode* breekt aan in de jaren 1980, de trend van de verzelfstandiging van de corporaties zet zich verder door. De rijksoverheid trekt zich steeds meer terug, vooral op het terrein van de subsidiëring en financiering. Dit is door de invoering van het subsidieloos bouwen en de bruteringsoperatie extra versneld. Door de decentralisatie krijgen de gemeenten meer bevoegdheden maar de corporaties wordt steeds meer als gelijkwaardige onderhandelingspartner gezien. De *zesde periode* is begonnen vanaf 1995, sindsdien staan corporaties in financieel opzicht los van de overheid. Zij nemen voor eigen rekening en risico investeringsbeslissingen. Hun primaire taak blijft zich in te zetten voor huisvesting voor kwetsbare groepen. Naast dit

¹⁹ Documentatie van opleidingen en trainingen voor de woningmarkt: Introductie volkshuisvesting & woningcorporaties. Februari 2004. Amersfoort: FMH, Atrium.



maatschappelijke doel is de corporatie gericht op de totale woningmarkt. Corporaties spelen in op de nieuwe omstandigheden door fusies en samenwerkingsverbanden aan te gaan. Zo kunnen ze risico's beter verspreiden.

De toezichthoudende taken zijn overgenomen door het CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) en de inspecties volkshuisvesting. De minister is eindverantwoordelijk voor het toezicht en beslist over eventuele interventie of sanctie.

De corporatie van nu is al lang niet meer alleen op beheertaken gericht. Men heeft de beheertaken aangevuld met activiteiten op het gebied van projectontwikkeling, makelaardij, aanvullende dienstverlening rondom wonen en financiering. De corporatie richt zich ook op midden- en hogere inkomensgroepen.

De professionalisering van de corporatie neemt toe. Dit gaat gepaard met het binnenhalen van specialismen en middels samenwerking of fusie zoeken naar schaalgroottes waarbij men de toekomstige opgaven in de woonmarkt kan realiseren.

De komende jaren reteren nog grote vraagstukken op het brede terrein van het wonen waarbij de inzet van woningcorporaties noodzakelijk is. In november 2000 heeft het kabinet de beleidsnota *Mensen, Wensen, Wonen*²⁰ vastgesteld. Hierin wordt het woonbeleid voor de komende tien jaren geschetst en de uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen. Naast het beschrijven van de rol van de overheid gaat de nota ook in op de rol die andere partijen (zoals corporaties) spelen op het terrein van wonen.

De nota bevat vijf kernopgaven:

- Zeggenschap over woning en woonomgeving vergroten
- Kansen scheppen voor mensen in een kwetsbare situatie
- Wonen en zorg op maat bevorderen
- Stedelijke woonkwaliteit verbeteren
- Groene woonwensen faciliteren

Deze kernopgaven sluiten nauw aan bij de eigen maatschappelijke doelstellingen van corporaties voor de komende jaren. Belangrijk voor corporaties is dat deze ambities bereikt kunnen worden vanuit het perspectief van maatschappelijk ondernemen. Juist de combinatie van maatschappelijke betrokkenheid en ruimte voor ondernemerschap geeft uitzicht op de beste, door de samenleving gewenste resultaten. Corporaties nemen voor eigen rekening en risico investeringsbeslissingen en leveren daarmee ook inzet voor kwetsbare groepen. De doelmatigheid en effectiviteit daarvan worden gewaarborgd door de transparante organisatie die verantwoording aflegt en het lokaal ingebedde ondernemerschap.

§ 1.11 Samenvatting

Het analyseren van de organisatie Haag Wonen is met behulp van het Zeven-S-Model uitgevoerd. Er is hiervoor gekozen omdat dit analysemodel voor organisaties goed aansluit bij de managementmodellen INK-model en de Balanced Scorecard voor het organiseren van de kwaliteitszorg bij organisaties (zie figuur 2). Met behulp van de organisatieanalyse zijn er een aantal belangrijke punten naar voren gekomen. Namelijk de strategie wordt op basis van in- en externe ontwikkelingen geformuleerd. De strategische keuzes moeten uitmonden in concrete resultaten. Op twee punten meet de organisatie de resultaten van de kwaliteit al

²⁰ Nota Wonen: Samenvatting: Mensen, Wensen, Wonen, november 2000.



een geruime tijd zelf: de organisatie meet de telefonische bereikbaarheid en de wachttijd en snelheid van de afhandeling van de klanten aan de bezoekersbalie. De andere processen waar de klant en Haag Wonen elkaar ontmoeten worden door een extern bureau gemeten, de organisatie KWH. Aan de hand van de behaalde resultaten wordt er door het management bijgestuurd. De cultuur bij Haag Wonen kan als een “eilandjes” cultuur worden getypeerd, omdat de medewerkers binnen een afdeling heel nauw samenwerken, maar tussen de verschillende afdelingen wordt niet altijd even goed samengewerkt. Een sterke vaardigheid van Haag Wonen is dat alle medewerkers erg betrokken zijn bij de organisatie en uiteindelijk willen alle medewerkers hetzelfde: de huurders zo goed mogelijk helpen. Jarenlang is er weinig veranderd in het werk van woningcorporaties. De sector is steeds meegegroeid met de totale woningvoorraad, maar bleef in handen van de overheid. De laatste 10 tot 15 jaar zijn er twee grote veranderingen waar te nemen. De eerste verandering wordt veroorzaakt door de terugtrekkende beweging van de Rijksoverheid, waardoor de bedrijven meer marktconform moeten opereren. De tweede verandering wordt veroorzaakt door de veranderende samenstelling van de bewonerspopulatie: multicultureler, grijzer en mondiger (of assertiever). In het volgende hoofdstuk zal de probleemstelling verduidelijkt worden en de onderzoeksverantwoording worden beschreven.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording beschreven. Dit houdt in dat de probleemstelling met de subprobleemstellingen helder omschreven worden. De wijze waarop de probleemstelling en de subprobleemstellingen beantwoord worden binnen het onderzoek, zullen aansluitend worden toegelicht. Tot slot wordt er beschreven welke dataverzamelmethode(n) zijn gebruikt en de reden waarom er voor die bepaalde dataverzamelmethode(n) is gekozen en de betrouwbaarheid ervan.

§ 2.1 *Probleemstelling en subprobleemstellingen*

In deze paragraaf komen de probleemstelling en de subprobleemstellingen aan de orde. Wat is het probleem en op welke wijze heeft het onderzoek plaatsgevonden.

De probleemstelling van het onderzoek is:

Hoe zal het kwaliteitmeetsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dienen te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid continu te vergroten?

Verklaring van de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling

- *Kwaliteitmeetsysteem*: Een systeem om de kwaliteit van de aangeboden diensten en producten continue te kunnen meten en verbeteren.
- *Klanttevredenheid*: klanten moeten tevreden zijn met de kwaliteit van de geleverde diensten en producten; een optimale klanttevredenheid wordt nooit geheel bereikt, omdat het altijd beter kan.
- *Continue meten*: het voortdurend meten. In het geval van dit onderzoek denkend aan de Deming-cirkel; Plan, Do, Check, Act.
- *Diensten*: de aangeboden diensten aan de klant die niet tastbaar zijn, zoals een uitvoering van een reparatie of een gegeven voorlichting. Bij het kijken welke diensten Haag Wonen aanbiedt zijn de diensten die het KWH levert geïnventariseerd.
- *Producten*: de aangeboden diensten aan de klant zijn tastbaar, zoals een brochure, voorlichtingsbrief of een huurovereenkomst.

De volgende subprobleemstellingen komen uit de probleemstelling naar voren:

1. Wat is het primaire proces van Haag Wonen en waar staat kwaliteit?
 - Bij welke processen, diensten en producten komen de huurder en Haag Wonen met elkaar in aanraking?
 - Hoe wordt er nu binnen Haag Wonen met kwaliteit omgegaan en hoe wordt er over gedacht? (IST – SOLL)
2. Wat is kwaliteit en welke kwaliteitssystemen zijn er?
 - Wat is kwaliteit?
 - Welke systemen zijn er?
 - Wat is kenmerkend voor elk systeem?
 - Wat wordt er door huurders verstaan onder kwaliteit? (huurdercommissie)
 - Wat denken verschillende medewerkers wat Haag Wonen onder kwaliteit verstaat en wat verstaan zij onder kwaliteit?



- Wat zijn de randvoorwaarden waaraan de diensten en producten moeten voldoen om optimale kwaliteit te leveren, volgens de huurders en Haag Wonen? Wat zijn de verschillen en overeenkomsten?
 - Hoe gaan vergelijkbare organisaties met kwaliteit om?
 - Wat zijn recente ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit?
3. Welk kwaliteitsmeetsysteem is voor Haag Wonen het meest toepasbaar?
- Welke toetsingsmethodiek is bij de gekozen processen toepasbaar?
 - Welke normering is het meest geschikt bij de onderdelen van de gekozen processen?
 - Welke eisen worden aan het kwaliteitsmeetsysteem gesteld?
 - Hoe wordt er gedacht over invoering van een kwaliteitsmeetsysteem?
4. Hoe kan het gekozen kwaliteitsmeetsysteem geïmplementeerd worden?
- Door middel van het opstellen van een implementatieplan
5. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van het implementeren van het kwaliteitsmeetsysteem?

De subprobleemstellingen zijn de rode draad van het onderzoek en worden op de volgende wijze beantwoord:

Subprobleemstelling 1

Een beschrijving van de processen binnen Haag Wonen en in hoeverre kwaliteit leeft binnen de organisatie moet tot stand komen door deskresearch en interviews. De deskresearch bestaat uit het lezen van jaarverslagen van de afgelopen jaren, Haag Wonen informatiefolders en de internetsite. De interviews worden gehouden met medewerkers van Haag Wonen en de bewonerscommissie.

Subprobleemstelling 2 & 3

Bij deze subprobleemstellingen zal beschreven worden wat kwaliteit is en wat voor kwaliteitsmeetsystemen er zijn en hoe dit het beste past bij Haag Wonen. Door middel van deskresearch, interviews en benchmarking zullen deze subprobleemstellingen beantwoord worden. Bij benchmarking is het de bedoeling dat er bij gelijksoortige woningbouwcorporaties gekeken wordt hoe zij zich bezig houden met kwaliteitszorg.

Subprobleemstelling 4

Bij deze subprobleemstelling wordt door middel van literatuuronderzoek en interviews gekeken hoe het gekozen kwaliteitssysteem op een effectieve en efficiënte wijze geïmplementeerd kan worden binnen Haag Wonen.

Subprobleemstelling 5

Bij deze subprobleemstelling wordt door middel van literatuuronderzoek en interviews onderzocht wat de financiële, personele en organisatorische consequenties zijn van het implementeren van het geadviseerde kwaliteitsmeetsysteem.

§ 2.2 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die voor dit adviesrapport gebruikt zal worden, is een combinatie van benchmarking, interviewen, literatuuronderzoek en deskresearch. Een combinatie van deze onderzoeksmethoden is gekozen om een helder beeld te creëren en adviezen te kunnen geven die effectief en efficiënt zijn voor Haag Wonen.

Literatuuronderzoek en deskresearch zijn theoretische kwalitatieve onderzoeken. Er zijn drie soorten literatuuronderzoek: basisliteratuuronderzoek (theorieën, achtergronden en uitgangspunten), onderzoeksliteratuur (verslagen van andere onderzoeken) en literatuuronderzoek over het verrichten van onderzoek (boeken over methoden van onderzoek). Voor literatuuronderzoek is gekozen, omdat het altijd zinvol is om een dergelijk (voor)onderzoek te doen²¹. Doordat er drie soorten literatuuronderzoeken bestaan, is deze soort van onderzoek van het begin tot het einde een handig instrument.

Interviewen is een empirisch kwalitatief onderzoek, waarbij door middel van vragen attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis in kaart worden gebracht. Er is gekozen voor interviews in plaats van het afnemen van enquêtes om de volgende redenen:

- Het is meer geschikt voor open en ingewikkelde vragen
- Er kan eenvoudiger worden doorgevraagd
- Bij onduidelijkheden kan duidelijkheid worden geschept
- Er kunnen volledige antwoorden worden verkregen

Benchmarking is een empirisch kwalitatief onderzoek, waarbij er gekeken wordt hoe het onderzochte onderwerp wordt aangepakt bij vergelijkbare organisaties. Door te kijken bij andere organisaties en de beste dingen mee te nemen en te verbeteren zelf te komen tot een bruikbare manier om mee te werken. Er is dan ook voor benchmarking gekozen om te kijken hoe andere organisaties kwaliteitszorg toepassen op hun organisatie en hoe Haag Wonen er in de toekomst invulling aan moet gaan geven.

§ 2.2.1 Literatuuronderzoek & deskresearch

Literatuuronderzoek is deskresearch, maar dan toegespitst op boeken en tijdschriften. Deskresearch is algemener en staat voor het gebruik maken van bestaande informatie. Een goed onderzoek moet altijd een theoretisch deel bevatten²². Het literatuuronderzoek en de deskresearch zijn de basis voor het onderzoek en worden gedurende de gehele onderzoeksperiode gebruikt. Uit de literatuur wordt relevante informatie voor het uitvoeren van de opdracht gehaald en welke informatie een toegevoegde waarde kan leveren aan het onderzoek.

Voordat er een kwaliteitsmeetsysteem kan worden ontwikkeld, moet er eerst een duidelijk beeld worden geschetst van wat kwaliteit is, op welke manier kwaliteit gemeten kan worden. Pas als deze fase doorlopen is, kunnen er interviews worden gehouden over het onderzoeksonderwerp. Ook tijdens het gehele onderzoek is het van belang voor de onderbouwing, de literatuur te blijven gebruiken en toe te passen.

²¹ Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Nr. 1FD. 2384.

²² Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Nr. 1FD. 2384.



Het literatuuronderzoek en de deskresearch hebben een belangrijke rol gespeeld in het begin van het onderzoek. Maar ook tijdens het onderzoek, zijn de literatuur en geschreven verslagen en beleidsstukken relevant geweest. De combinatie literatuur, interviews en benchmarking hebben geleid tot adviezen voor een kwaliteitsbeleid wat past bij de organisatie Haag Wonen.

§ 2.2.2 Interviews

Door middel van interviews kunnen attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis goed in kaart worden gebracht. Omdat het adviesrapport in korte tijd verwezenlijkt moet worden en we over kwaliteitszorg en -metingen spreken is het van belang om mensen uit de organisatie en mensen die huurders vertegenwoordigen te spreken, zij weten waar over gepraat wordt en kennen als geen ander de organisatie en de problemen. Er is voor gekozen om twee rondes met interviews te houden.

Het doel in de *eerste ronde* is de processen helder krijgen, waar de klant en Haag Wonen met elkaar in aanraking komen. Ook moet er uit de eerste ronde interviews naar voren komen waar de knelpunten in de processen zitten en waarom bepaalde processen meer aandacht zouden moeten krijgen bij het meten van de kwaliteit als andere processen. Door de hoeveelheid van de verschillende processen en een tekort tijdsbestek is er in overleg met mijn docentbegeleider en stagementor voor gekozen om te gaan focussen op drie à vier processen. Door middel van interviews met medewerkers en vertegenwoordigers van de bewonersraad²³, zullen die processen met de klant gekozen worden, die er voor kunnen zorgen dat het snel een positief effect op de waardering van de klant heeft.

Er is voor gekozen om een aantal teammanagers en een servicemanager tijdens de eerste ronde te interviewen. Zij kennen alle processen waar de klant en Haag Wonen met elkaar in aanraking komen en hebben zicht over hoe alle processen globaal verlopen op wijkteamniveau. Er is voor gekozen om vertegenwoordigers van de bewonersraad tijdens de eerste ronde te interviewen. Zij vertegenwoordigen de huurders van Haag Wonen en kunnen aangeven waarom bepaalde processen volgens de huurders meer aandacht zouden moeten krijgen om op korte termijn te verbeteren. Als afronding van de eerste ronde interviews zal er een matrix worden opgesteld, waar de processen en de belangen worden uitgewerkt.

Het doel van de *tweede ronde* interviews is de verdieping in de gekozen processen. Hoe zijn de processen nu geregeld en bestaan er al procedures waarmee gewerkt wordt? Er is voor gekozen om met medewerkers te praten, die dagelijks met de gekozen processen bezig zijn tijdens hun werk. De medewerkers die geïnterviewd zijn, zijn medewerkers van de woondiensten: onderhoudsplanners, districtssecretaresse, coördinator post en archiefzaken en de beleidsmedewerkers PR & Communicatie. Uiteindelijk moet er uit de interviews naar voren komen hoe de processen in de toekomst beter geregeld kunnen worden en hoe op een effectieve en efficiënte wijze de kwaliteitsbeleving van klanten gemeten kan worden op bepaalde punten in de gekozen processen.

De interviews zijn voorbereid door een topiclijst te maken²⁴. In de topiclijst staan de onderwerpen, die tijdens het interview besproken moeten worden. Er is gekozen om topiclijsten te gebruiken tijdens de interviews, omdat de rode draad en de onderwerpen die behandeld moeten worden vooraf al bekend zijn. Het handige van een topiclijst is dat

²³ Zie bijlagen 4 en bijlage 6 voor de samenvattingen van de interviews.

²⁴ Zie bijlage 3 voor de topiclijsten van de verschillende interviews.



onderwerpen die spontaan aan de orde komen en van belang zijn voor het onderzoek zonder moeite in het gesprek te behandelen zijn. Er wordt geen standaardvragenlijst gebruikt, die de interviewer van slag kunnen brengen, wanneer er spontane onderwerpen aan de orde komen.

Om tijdens het interview te kunnen doorvragen zal er gebruik worden gemaakt van een memorecorder. De memorecorder neemt het hele gesprek op en zorgt ervoor dat de interviewer tijdens het interview zich helemaal kan richten op de vragen en antwoorden, dit bevordert het gesprek. Ook hoeft de interviewer zich niet bezig te houden met aantekeningen maken waardoor kostbare informatie verloren kan gaan.

§ 2.2.3 Benchmarking

Benchmarking is een onderzoeksmethode die gericht is op het bereiken van de beste prestaties²⁵. Het doel van benchmarking is bij andere woningcorporaties kijken of er al aan kwaliteitszorg wordt gewerkt en op welke wijze. Wordt de kwaliteit van de diensten en producten die aan de klant worden geleverd zelf gemeten of is er een extern bureau ingehuurd? Hoe wordt kwaliteitszorg beleefd binnen de verschillende woningcorporaties en wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende manier van meten? Er zijn een aantal corporaties gekozen die niet bij de organisatie KWH aangesloten zijn, om er achter te komen hoe zij de kwaliteitszorg organiseren en of de manier waarop zij bezig zijn ook bruikbaar zou zijn voor het kwaliteitsbeleid van Haag Wonen. Ook zijn er een aantal corporaties geïnterviewd die het KWH-huurlabel al gehaald hebben, om er achter te komen op welke wijze zij de kwaliteitszorg georganiseerd hebben. Maar ook of zij naast de metingen van het KWH verder zelf nog metingen verrichten. Uiteindelijk is het de bedoeling om aan de hand van de resultaten van de benchmarking te kijken of de manier van kwaliteitszorg en metingen van andere woningbouwcorporaties bruikbaar is voor Haag Wonen of een hulpmiddel kan zijn om zelf een zo optimaal mogelijk kwaliteitsbeleid uit te stippelen.

De interviews zijn voorbereid door een topiclijst te maken²⁶. In de topiclijst staan de onderwerpen, die tijdens het interview besproken moeten worden. Er is gekozen om topiclijsten te gebruiken tijdens de interviews, omdat de rode draad en de onderwerpen die behandeld moeten worden vooraf al bekend zijn. Het handige van een topiclijst is dat onderwerpen die spontaan aan de orde komen en van belang zijn voor het onderzoek zonder moeite in het gesprek te behandelen zijn. Er wordt geen standaardvragenlijst gebruikt, die de interviewer van slag kunnen brengen, wanneer er spontane onderwerpen aan de orde komen.

Om tijdens het interview te kunnen doorvragen zal er gebruik worden gemaakt van een memorecorder. De memorecorder neemt het hele gesprek op en zorgt ervoor dat de interviewer tijdens het interview zich helemaal kan richten op de vragen en antwoorden, dit bevordert het gesprek. Ook hoeft de interviewer zich niet bezig te houden met aantekeningen maken waardoor kostbare informatie verloren kan gaan.

²⁵ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90-267-2887-5.

²⁶ Zie bijlage 3 voor de topiclijsten van de verschillende interviews.

§ 2.3 *Samenvatting*

Er worden voor het onderzoek drie soorten onderzoeksmethodes gebruikt, te noemen:

- Literatuuronderzoek
- Interviews
- Benchmarking

De drie soorten onderzoeken zijn gebruikt om de probleemstelling op een effectieve, efficiënte en betrouwbare wijze systematisch te onderzoeken en adviezen te geven. De probleemstelling van dit onderzoek is:

Hoe zal het kwaliteitmeetsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dienen te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid continu te vergroten?

In de volgende twee hoofdstukken wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en de subprobleemstellingen aan de hand van de drie soorten onderzoeksmethodes.

Hoofdstuk 3 Kwaliteit, Kwaliteitszorg & Kwaliteitsmeetinstrumenten

In dit hoofdstuk worden kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsmeetinstrumenten beschreven, aan de hand van het literatuuronderzoek en interviews. Zodra er een helder beeld is geschetst wat kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsmeetinstrumenten zijn, zullen deze in verband worden gebracht met Haag Wonen en de huurder. Aan de hand van de literatuur en de resultaten van de benchmarking, zal een advies worden uitgebracht welke combinatie van modellen voor het organiseren van de kwaliteitszorg gebruikt kunnen gaan worden bij Haag Wonen en hoe het implementatieplan eruit zal zien.

§ 3.1 Wat is kwaliteit?

In elk boek wat opengeslagen wordt, staat kwaliteit anders gedefinieerd. In elk interview wat gehouden is, wordt de definitie kwaliteit anders uitgelegd. Hierdoor merk je al dat kwaliteit voor ieder persoon, maar ook voor iedere organisatie wat anders inhoudt. Kwaliteit is daarom ook een containerbegrip en omvat vele opvattingen. Wat ook van belang is bij de geleverde kwaliteit van geboden diensten, is de motivatie van mensen om te willen maar vooral te kunnen werken op de manier die door de organisatie bepaald is. *Uiteindelijk gaat het bij kwaliteit vooral aan het voldoen aan de eisen en wensen van de klant, het nakomen van gemaakte afspraken en consistentie en continuïteit*²⁷.

In veel boeken is terug te vinden dat er wel degelijk een verschil is tussen de geleverde kwaliteit van een product en die van een dienst. De kwaliteit van een product is beter in de hand te houden en te corrigeren voordat de klant er mee in aanraking komt als die van een dienst. Maar een belangrijke verandering van de laatste jaren is dat 'zuivere' diensten en 'zuivere' producten steeds minder vaak voor komen²⁸. Bij een 'zuiver' product wordt steeds vaker een (vanzelfsprekende) dienst geboden. Bijvoorbeeld bij de vervanging van het keukenblok, omdat deze zo verouderd is dat die bijna uit elkaar valt. Het nieuwe keukenblok is een 'zuiver' product, maar het keukenblok zal toch moeten worden geplaatst en aangesloten moeten worden. Op dat moment is het keukenblok geen 'zuiver' product meer, omdat het keukenblok door de aannemers geplaatst moet worden en zij leveren dus een dienst bij het product en bepalen mede de kwaliteit. Het onderscheid tussen producten en diensten wordt steeds minder relevant, omdat steeds vaker diensten productelementen bevatten en aan producten wordt steeds vaker dienstverlening verbonden.

In de meeste boeken kan ook worden teruggevonden dat kwaliteit samenhangt met de verwachtingen en ervaringen die de klant heeft bij een bepaalde geleverde dienst en/of product. Eerdere ervaringen zorgen ervoor dat er een bepaald verwachtingsbeeld wordt gecreëerd. Een veel gebruikte formule die bij deze theorie aansluit is:

Kwaliteit = Ervaringen : Verwachtingen. Deze formule kent drie uitkomsten. Wanneer de uitkomst van de formule 1 is, dan is de kwaliteit van de klant in overeenstemming met wat verwacht werd. Aan de verwachtingen is voldaan, dus de klant is tevreden dit is dan ook de ideale situatie. Wanneer de kwaliteit minder als één is wordt er niet aan de verwachtingen van de kwaliteit voldaan. Wanneer de kwaliteit meer als één is wordt er meer of een betere kwaliteit geleverd en dit is niet de meest ideale situatie, omdat de kosten misschien te hoog

²⁷ Een definitie van het begrip kwaliteit samengesteld uit meerdere kwaliteitsbegrippen en colleges van de module Integraal Kwaliteitsmanagement.

²⁸ Kunst, P. en Blom, P.: Metten en verbeteren van de dienstverlening – een managementbenadering. 2^e ongewijzigde druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999. ISBN90-140-6327 X.



zijn of de klant bij een volgende geleverde dienst en/of product ook een hogere kwaliteit verwacht als gevraagd en dit kan niet altijd bereikt worden.

§ 3.2 *Haag Wonen en kwaliteit*

Kwaliteit is een containerbegrip dat vele interpretaties kent. Het belang is om nu een definitie te vinden of een combinatie van meerdere definities samen te brengen tot één definitie die het beste aansluit bij de manier van denken van Haag Wonen.

Haag Wonen laat jaarlijks een USP-bewonersscan uitvoeren door een extern adviesbureau, USP Marketing Consultancy te Rotterdam²⁹, om de kwaliteit van de diensten en producten zo goed mogelijk aan te kunnen laten sluiten aan de wensen en eisen van de huurders. Met het onderzoek onder de bewoners doen verscheidene woningcorporaties in Nederland mee. Het onderzoek is multicliënt van aard, wat inhoudt dat het onderzoek voor meerdere woningcorporaties tegelijk is uitgevoerd. Wel is er voor iedere woningcorporatie de eigen specifieke situatie in beeld gebracht. De belangrijkste doelstelling van het USP-onderzoek is het in kaart brengen van de tevredenheid van bewoners van Haag Wonen en de vergelijkingen met de regionale en landelijke cijfers op dit gebied.

Bij Haag Wonen wil men een zo goed mogelijke kwaliteit van de diensten en producten leveren, door middel van het voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Haag Wonen inventariseert door middel van het jaarlijkse USP-onderzoek de eisen, wensen en behoeften van de klant om hier op in te kunnen spelen met het aanbieden van de diensten en producten naar de huurders. Door de medewerkers op operationeel niveau wordt niet altijd beleefd dat er echt vanuit de huurder wordt gedacht³⁰. Iedereen wil denken vanuit de klant, maar het maken van aannames wat de huurder onder kwaliteit verstaat is bij Haag Wonen niet vreemd. Er wordt regelmatig gezegd: “De klant wil behandeld worden, zoals wij ook behandeld zouden willen worden als klant.” Maar of de klant nou werkelijk wil wat er gedacht wordt bij Haag Wonen is niet onderzocht.

De definitie die het dichtst in de buurt komt, zoals Haag Wonen kwaliteit ziet is een combinatie van de volgende twee definities:

“Kwaliteit is het voldoen aan de eisen en wensen van de klant.”³¹ en

“Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel aan vanzelfsprekende behoeften.”³²

Naast het USP-onderzoek wordt ook door middel van luisteren naar de huurder en de bewonersorganisaties, naar voren gehaald wat de huurder nou echt denkt en wil. Een verandering van mentaliteit en bewustwording bij de operationele medewerkers van wat de huurder wil is hier dan ook van belang. Medewerkers moeten niet denken wat de huurder wil, maar daadwerkelijk weten wat de huurder wil. Door goed te luisteren naar wat de huurders van Haag Wonen verwachten en willen, kan er kwaliteit van de diensten en producten door Haag Wonen worden geleverd.

²⁹ Haag Wonen: USP-bewonersscan 2002. USP Marketing Consultancy, november 2002.

³⁰ Zie bijlage 4 voor de samenvattingen van de interviews met de medewerkers.

³¹ Kooten, J.P.: Integraal Kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004. Nr. FM-vt. 2357.

³² Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening – de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3^e geheel herziene druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000. ISBN 90-140-6148-X.

§ 3.3 *Huurders en kwaliteit*

Elke huurder heeft een ander idee over de kwaliteit die geleverd zou moeten worden door Haag Wonen, maar in grote lijnen willen alle huurders hetzelfde. Namelijk een goede woning tegen betaalbare prijs. De woning en de service van Haag Wonen wordt door de huurders belangrijk gevonden³³.

Het is wettelijk verplicht voor woningcorporaties om aan bewonersparticipatie te doen. Bij Haag Wonen wordt door middel van bewonersorganisaties de belangen van de huurders behartigd³⁴. Na de fusie van de twee woningbouwcorporaties, zijn de twee bewonersorganisaties niet samen gegaan, doordat de samenwerking niet soepel verliep. Ondanks dat beide bewonersorganisaties niet samen zijn gegaan, wordt er zo goed mogelijk tussen beide samengewerkt. De samenwerking is er omdat ze beide de belangen van de huurders van Haag Wonen behartigen.

Naar aanleiding van interviews met de bewonersorganisatie³⁵ is er naar voren gekomen dat de huurders over het algemeen dezelfde opvatting heeft over de kwaliteit van de diensten en producten van Haag Wonen. Het belangrijkste is eigenlijk een goede woning tegen een goede prijs. Wat onder goede woning en goede prijs wordt verstaan is voor elke huurder weer anders. Wat vaak terugkomt, is dat huurders willen weten waar ze aan toe zijn. Denkend aan teruggebeld worden, een bevestiging wanneer er een brief is gestuurd, vriendelijk te woord gestaan worden en het nakomen van afspraken. De verscheidene factoren beïnvloeden ook de manier waarop de kwaliteit van de dienstverlening wordt beoordeeld.

§ 3.4 *Wat is kwaliteitszorg?*

Kwaliteitszorg, de zorg voor kwaliteit binnen een organisatie. Kwaliteitszorg begint met de bewustwording van iedereen binnen de organisatie over wat kwaliteit betekent voor de organisatie. Er moet dan ook begrijpelijk binnen de organisatie gecommuniceerd worden over het beleid en de wijze waarop kwaliteitszorg wordt verwezenlijkt binnen de organisatie. Door op een begrijpelijke manier met de medewerkers te communiceren, zal er bewustwording van kwaliteit worden gecreëerd. Denk hierbij aan het denkniveau van de verschillende medewerkers, pas als er bewustwording bij iedereen binnen de organisatie is gecreëerd kan er worden gewerkt aan kwaliteitszorg. De medewerkers zijn naast het in goede banen leiden van kwaliteitszorg de belangrijkste schakel voor het uitvoeren hiervan. De medewerkers zorgen er uiteindelijk voor of een klant op de goede wijze behandeld wordt en dat laat een belangrijke (eerste) indruk achter. De indruk van de klant zorgt namelijk voor de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening.

Het kwaliteitszorgsysteem begint dus bij bewustwording van kwaliteit binnen de organisatie. Zodra er bewustwording is gecreëerd en er dus wordt gewerkt met kwaliteitszorg zal de kwaliteit continu bewaakt moeten worden (borging) door deze continu te meten en naar aanleiding van de meetresultaten te verbeteren. Bij kwaliteitszorg is er geen sprake van een

³³ Haag Wonen: USP-bewonersscan 2002. USP Marketing Consultancy, november 2002.

³⁴ Zie bijlage 5 voor de uitleg van de werkzaamheden van de bewonersorganisaties.

³⁵ Zie bijlage 6 voor de samenvatting van de interviews met de bewonersorganisatie.

einddoel, want niets is volmaakt en alles kan altijd weer beter of anders.³⁶ Door zelfreflectie, feedback en herhaling ontstaat een continue cirkel van kwaliteitsverbetering. De Deming-cirkel geeft hiervan een heldere weergave.



Figuur 3: Deming-cirkel

§ 3.5 Kwaliteitszorg & Haag Wonen

Haag Wonen heeft al een lange tijd een beleidsmedewerker voor de kwaliteitszorg. Deze beleidsmedewerker houdt zich bezig met het organiseren, beheren, coördineren en bewaken van het kwaliteitsbeleid van Haag Wonen.

De kwaliteit van de dienstverlening bij Haag Wonen wordt door een externe instantie gemeten, te weten de organisatie KWH³⁷. Hier is voor gekozen om de organisatie een spiegel voor te houden en iedereen binnen Haag Wonen bewust te laten worden van kwaliteit. KWH is een goede stap geweest om iedereen wakker te schudden binnen de organisatie, maar Haag Wonen wil meer dan alleen het behalen van het KWH-huurlabel. Het nadeel van KWH is dat er maar twee keer per jaar een meting plaatsvindt van ongeveer 5 weken per meting. Zodra het KWH-huurlabel behaald is wordt er alleen nog maar modulair gemeten. Modulair meten houdt in dat in plaats van alle tien de processen³⁸ worden gemeten er twee processen worden gekozen om te meten. Er wordt dus niet continu gemeten, wat belangrijk is voor het effectief en efficiënt omgaan met kwaliteitszorg bezig te zijn. Het continu meten en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, is dus het doel van Haag Wonen.

§ 3.6 Kwaliteitszorg & huurders

Voor huurders is het van belang dat kwaliteitszorg binnen de organisatie geregeld wordt, maar zij hebben in directe zin niks te maken met het organiseren van kwaliteitszorg. Het gaat er voor een huurder niet zo zeer om hoe kwaliteitszorg is geregeld, maar dat de kwaliteit van de diensten en producten geleverd wordt naar verwachting. Indirect hebben huurders wel degelijk met kwaliteitszorg te maken, want is er geen kwaliteitszorg dan bestaat de kans dat

³⁶ Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening – de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3^e geheel herziene druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000. ISBN 90-140-6148-X.

³⁷ Zie bijlage 2 Voor een beschrijving van KWH.

³⁸ De tien processen volgens de organisatie KWH zijn: openstelling en ontvangst, telefonische bereikbaarheid, voorlichting en wooninformatie, woningaanbieding, reparatieverzoeken, onderhoudsservice, klussen in de woning, huurbetaling en incasso, geschillenbehandeling en huuropzegging.



er slechte kwaliteit wordt geleverd. Kwaliteitszorg moet ervoor zorgen dat de interne bedrijfsprocessen duidelijk geregeld zijn voor de medewerkers, want voor de huurder gaat het uiteindelijk om de geleverde diensten en producten en zij beoordelen daar de kwaliteit van.

Terugkomend op de formule die al eerder is genoemd in dit rapport: Kwaliteit = Ervaringen : Verwachtingen. De huurder heeft wel of niet eerdere positieve en/of negatieve ervaringen gehad met een aangeboden product en/of dienst en krijgt hierdoor bepaalde verwachtingen. Ook de woningbouwcorporatie heeft een imago opgebouwd in de tijd dat ze bestaat en roept hiermee ook verwachtingen op bij de huurder. Al deze factoren samen bepalen voor de huurder de mate van kwaliteit die geleverd wordt. Dit is dan ook de reden dat een goed geregelde kwaliteitszorg wel degelijk van belang is voor de huurders.

§ 3.7 *Andere woningcorporaties & Kwaliteitszorg*

In deze alinea wordt beschreven hoe andere woningcorporaties met kwaliteit en kwaliteitszorg bezig zijn. Door de resultaten van de benchmarking te omschrijven, kan er worden gekeken of de manier van kwaliteitszorg en metingen van andere woningbouwcorporaties bruikbaar is voor Haag Wonen of een hulpmiddel kan zijn om zelf een zo optimaal mogelijk kwaliteitsbeleid uit te stippelen.

Een vijftal woningcorporaties hebben meegewerkt aan de benchmarking. Een aantal corporaties hebben aangegeven dat zij niet met de naam van de corporatie genoemd willen worden in dit adviesrapport. Er is voor gekozen om in plaats van de naam van de corporatie te gebruiken een nummer toe te kennen aan elke corporatie. Per corporatie wordt een stuk geschreven over de manier van kwaliteitszorg en de manier van meten van de kwaliteit.

Woningcorporatie 1

Deze woningcorporatie is niet aangesloten bij de organisatie KHW en heeft ook niet de intentie om op korte termijn het KWH-huurlabel te gaan halen omdat zij er nog niet klaar voor zijn als organisatie. De mening die deze woningcorporatie heeft over de organisatie KWH is dat de organisatie KWH zeker heeft gezorgd voor bewustzijn over kwaliteitszorg bij woningcorporaties. De geïnterviewde vindt dat KWH met name over productgerichte kwaliteit gaat en niet over klantgerichte kwaliteit zoals KWH doet voorkomen. Er worden eisen gesteld aan de producten en diensten die woningcorporaties leveren en daarmee wordt de kwaliteit verscherpt. Het heeft bij deze woningcorporatie gezorgd voor bewustzijn van kwaliteit, maar er zijn een aantal redenen om niet lid te worden van de organisatie KWH, namelijk:

- Zij vinden dat ze er als organisatie nog niet klaar voor zijn
- Met een aantal eisen die KWH stelt zijn zij het als organisatie niet eens

Bij deze woningcorporatie wordt de kwaliteit van de diensten en producten die zij leveren aan de klant nog niet gemeten, omdat zij als organisatie daar nog niet aan toe zijn. De organisatie wil in kleine stapjes gaan werken naar een klantgerichte bedrijfsvoering, maar voorlopig is de bedrijfsvoering gericht op het zo goed mogelijk beheren van de woningen en niet gericht op de belangen van de klant. Wel is er een imago-onderzoek onder de huurders gehouden, om te kijken welk imago zij als organisatie uitstraalt naar de huurders. Uit het imago-onderzoek is gekomen dat de huurders een positief imagobeeld hadden van de organisatie.



Woningcorporatie 2

Deze woningcorporatie is aangesloten bij de organisatie KWH en heeft het KWH-huurlabel behaald. Op individueel niveau wordt bij de huurders de kwaliteit alleen door de organisatie gemeten. Wat wel gebeurt is dat alle klachten van hun huurders centraal worden verzameld om te kijken of er overeenkomsten zijn van klachten uit dezelfde wijk. Wanneer er bijvoorbeeld veel dezelfde soort klachten uit dezelfde wijk komen, dan wordt er op projectbasis een oplossing gezocht. Naast de metingen die de organisatie KWH verricht is deze organisatie op projectbasis en op een persoonlijke manier bezig om te kijken wat huurders nou willen en verwachten van hen. Op projectbasis werken houdt in dat wanneer er dezelfde klachten en/of behoeften zijn bij huurders dit grootschalig wordt aangepakt. De persoonlijke manier komt tot uiting door onder andere de nauwe samenwerking met gemeente, aannemers in dienst van de organisatie, bewonersorganisaties en klantenpanels. Zodra een project van start gaat, worden klantenpanels bestaande uit huurders voor het betreffende project gestart om mee te denken om het project tot een goed einde te brengen voor alle partijen. Bij sommige projecten wordt er zelfs voor gekozen om deur aan deur langs te gaan om een zo goed mogelijke kwaliteit van de diensten en producten te kunnen leveren aan de huurders. Een persoonlijke aanpak is voor deze organisatie dé manier om kwaliteit van diensten en producten te leveren aan de huurders.

Woningcorporatie 3

Deze woningcorporatie is aangesloten bij KWH en heeft het KWH-huurlabel al ongeveer 4 jaar. Het KWH is voor deze organisatie een goede manier geweest om alle medewerkers klantbewust te laten worden. Nu het bewustzijn er is bij de medewerkers wil deze organisatie meer inhoudelijk bezig gaan met kwaliteitszorg. Hoe kunnen zij zelf processen, producten en diensten continu gaan verbeteren om de klanttevredenheid onder de huurders te vergroten. Een aantal processen van de diensten en producten die aan de huurders worden geleverd, worden al zelf gemeten bij deze organisatie, te noemen:

- Na afhandeling van een reparatieverzoek (enquête)
- Na opzegging van de huur (exit interview)

Na ieder reparatieverzoek krijgt de betreffende huurder na afloop een vragenlijst toegestuurd ter beoordeling van de kwaliteit. Aan de hand van deze meting wordt gekeken of de huurder tevreden is en worden de aannemers beoordeeld op hun werkzaamheden. De enquêtes worden aan het eind van elk kwartaal verwerkt in een rapport en de aannemers krijgen dit rapport ook, zodat ook zij weten waar ze goed in zijn en op welke punten zij zich verder kunnen verbeteren. Bij opzegging van de huur, krijgt de betreffende huurder een korte vragenlijst toegestuurd. Uit deze vragenlijst moet blijken waarom een huurder de huur opzegt, hoe zij de organisatie in de huurperiode ervaren heeft en wat volgens hen in de toekomst anders kan om de huurders nog beter van dienst te kunnen zijn. Deze organisatie heeft de leveringsvoorwaarden van alle diensten en producten voor de huurder in brochures vermeld. De leveringsvoorwaarden zijn samengesteld in samenwerking met de huurderorganisatie. Wanneer bepaalde leveringsvoorwaarden overschreden worden, dan krijgt de betreffende huurder een waardebon. Deze organisatie heeft voor zichzelf sancties aan de leveringsvoorwaarden gesteld, om scherp te blijven. Deze woningcorporatie heeft KWH om scherp te blijven, maar zij willen daarnaast ook steeds meer zelf de kwaliteit van de processen van de diensten en de producten gaan meten, zodat er ook meer inhoudelijk naar gekeken kan gaan worden.



Woningcorporatie 4

Deze woningcorporatie is niet aangesloten bij de organisatie KWH. Ze zijn wel bekend met het KWH-huurlabel en hanteren de meeste daarin gestelde normen. Deze organisatie heeft ook niet het streven om het label te halen, omdat zij niet alle normen die erin staan zo belangrijk vinden of opgaan voor hun klanten. Bij deze organisatie is er bij de opzet van het kwaliteitszorgsysteem uitgegaan van het INK-model. Zij hopen voor het einde van dit jaar in fase drie (systeemgeoriënteerd) van het INK-model te zijn. De kern van deze fase is dat datgene wat je als bedrijf doet beschreven staat, het wordt getoetst en naar aanleiding van een evaluatie wordt het beleid (en daarmee de werkzaamheden) aangepast. Deze organisatie heeft de kwaliteitsdoelen en bijna alle procedures van alle afdelingen beschreven. Deze procedures worden regelmatig aan een audit onderworpen om te zien of de werkzaamheden volgens de afspraken worden uitgevoerd en in de praktijk ook werkbaar zijn. Naar aanleiding van de audit worden de procedures of de werkzaamheden verbeterd. Daarnaast worden de bedrijfsresultaten gemeten en getoetst aan de kwaliteitsdoelen aan de kwaliteitsdoelen die zijn gesteld in het ondernemingsplan. In het opgestelde kwaliteitsbeleidsplan van deze organisatie staat uitgebreid beschreven hoe het kwaliteitszorgsysteem is opgezet en wat ze als organisatie ermee willen.

Woningcorporatie 5

Deze woningcorporatie is niet aangesloten bij de organisatie KWH. De organisatie heeft een eigen kwaliteitsbeleid opgezet. Zij willen als organisatie succesvolle dienstverlening bereiken. Zij verstaan onder succesvolle dienstverlening: "Het kunnen identificeren met het bedrijf en haar opdracht en je eigen rol daarin herkennen." De volgende stap die ze hebben genomen is kijken hoe je succesvolle dienstverlening creëert, dit is als volgt uitgewerkt:

- Wie je bent > de kernwaarden!
- Waar je voor staat > het bedrijfsplan!
- Waar je voor gaat > de resultaten (BSC)
- Waar je staat > met je collega's

Deze vier punten zijn door de organisatie uitgewerkt, om uiteindelijk van de missie naar de resultaten te kunnen. Om kwaliteit te kunnen leveren, willen zij voldoen aan redelijke verwachtingen. Daarbij willen ze weten wat die verwachtingen zijn en hoe ze erachter kunnen komen of ze er aan voldoen.

Deze organisatie wil een resultaatgerichte bedrijfsvoering en willen dit bereiken door de volgende stappen te nemen:

- Van strategie naar operationele doelstellingen
- Meetbaar en gekoppeld aan actieplannen
- Borging procesvoering
- Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Continu beoordelen van de resultaten

De instrumenten die deze organisatie ervoor gebruikt zijn:

- Deming-cirkel
- Balanced Scorecard (BSC)
- TVB-matrix (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- Procedure beschrijvingen en verbetervoorstellen
- Tevredenheidsmetingen
- Klachtenmanagement

Conclusie

De conclusie van de benchmarking is dat woningcorporaties steeds meer aan kwaliteitszorg gaan doen. De ene organisatie is nog niet toe aan kwaliteitszorg en neemt hierbij kleine stapjes, de ander doet dit met behulp van de organisatie KWH, terwijl een andere organisatie er juist voor kiest om alles zelf te organiseren om de klant nog beter van dienst te kunnen zijn. Combinaties van de hiervoor genoemde manieren van het organiseren van kwaliteitszorg worden ook gebruikt.

§ 3.8 **Verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten**

'Een instrument is zo goed als de hand die hem hanteert'. (Nederlandse zegswijze)

Er zijn veel meetinstrumenten om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. In deze paragraaf zullen de meest gebruikte kwaliteitsinstrumenten van kwaliteitsmanagement kort worden toegelicht³⁹. Dit zijn de volgende kwaliteitsinstrumenten⁴⁰:

- Het Model Nederlandse Kwaliteit
- ISO 9000
- Kwaliteitshandvesten
- Het SERVQUAL-instrument
- Prestatie-indicatoren
- De Balanced Scorecard
- Benchmarking

Het Model Nederlandse Kwaliteit

Het Model Nederlandse Kwaliteit, beter bekend als INK-model is een zelfevaluatiemodel voor de analyse en bevordering van integrale kwaliteit binnen Europa en Nederland. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van vijf ontwikkelingsfasen, met integrale kwaliteit als hoogste fase. De organisatie zelf wordt gezien op vijf dimensies, de zogenaamde organisatievelden, en vier dimensies over wat deze organisatie zoal bereikt, de zogenaamde resultaatvelden.

ISO 9000

De Europese organisatie ISO (International Standard Organisation) heeft in 1987 een vijftal kwaliteitsnormen uitgegeven dat nu bekend is als de ISO 9000-serie. De in deze serie vastgelegde normen zijn hoofdzakelijk bedoeld om voorwaarden te scheppen ter voorkoming van problemen. Dit door het transparant en beheersbaar maken van het voortbrengingsproces van producten en diensten. Door te voldoen aan de ISO 9000-norm kan de organisatie borgen (zeker stellen of garanderen) en aantoonbaar maken dat zij haar beloften nakomt.

Kwaliteitshandvesten

Kwaliteitshandvesten zijn uitspraken (normen) waarmee een organisatie zich garant stelt voor de kwaliteit van haar dienstverlening. Ze kenmerken zich door een aantal elementen:

- Ze zijn geformuleerd zonder beperkingen. Alle klanten kunnen een beroep doen op de normen. Van de klant wordt geen tegenprestatie verwacht.
- Ze compenseren de door de klant opgelopen schade of waar deze recht op denkt te hebben.

³⁹ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90-267-2887-5.

⁴⁰ Zie in bijlage 7 de samenvatting en kenmerken van de kwaliteitsmeetinstrumenten



- Voor de klanten zijn ze verrassend en nieuw. Exceeding customers expectations vormt een belangrijke doelstelling.
- De garanties in het kwaliteitshandvest zijn zodanig geformuleerd dat ze eenvoudig te begrijpen en te gebruiken zijn voor en door de klant.
- Ze worden geformuleerd door de klant zelf.

Kwaliteitshandvesten worden opgesteld voor klanten en in het verlengde daarvan moeten ze toegespitst zijn op de behoeften van deze afnemers. Kwaliteitshandvesten beschrijven initiatieven (in de vorm van normen en garanties) voor het verlenen van een betere dienstverlening. De kern waar het met kwaliteitshandvesten om draait is: het helder vastleggen van datgene wat de afnemer kan verwachten en aangeven wat er gebeurt als er niet aan de verwachting wordt voldaan. Werken aan kwaliteitsverbetering door middel van een kwaliteitshandvest betekent (in feite) systematisch en planmatig streven naar verbetering van de dienstverlening.

Het SERVQUAL-instrument

Het SERVQUAL-instrument is een denkwijze en een methode om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. Het instrument meet de kwaliteit door uit te gaan van verschillen tussen de door de klant verwachte en ervaren dienstverlening. De oorzaken van deze verschillen kunnen volgens de methode op vier plaatsen in de organisatie ontstaan. Gezamenlijk bepalen deze vier 'gaps' de kwaliteit van dienstverlening zoals die door de klant wordt ervaren en beoordeeld.

Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren zijn kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces. De gemeten prestaties worden afgezet tegen normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen.

De Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie. De kerngedachte achter de Scorecard is het operationaliseren van de missie en de strategie in concrete, meetbare indicatoren. Het focus ligt hierbij op vier perspectieven: de klant, de interne organisatie, de financiën en het leer- en groeivermogen. De volgende vier vragen staan hierbij centraal:

1. Hoe zien onze klanten ons?
2. Waarin moeten we ons onderscheiden? Op welke gebieden moeten we excelleren?
3. Zijn we in staat voortdurend te verbeteren en te vernieuwen?
4. Hoe zien onze aandeelhouders ons?

De verkregen meetgegevens fungeren op hun beurt als uitgangspunt voor het aansturen van de organisatie.

Benchmarking

Benchmarking is een continu proces waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele vaardigheden en managementvaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied worden onderzocht. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om te komen tot een verbetering van de prestatie.

§ 3.9 Conclusies en adviezen Haag Wonen en kwaliteitsmeetinstrumenten

In deze paragraaf zal worden omschreven welk kwaliteitsmeetinstrument of combinatie van verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten het beste past bij Haag Wonen en de reden waarom deze het beste past bij de organisatie. Om kwaliteitszorg te kunnen realiseren binnen Haag Wonen zal een **advies** worden gegeven om aan de hand van een combinatie van meerdere kwaliteitsmeetinstrumenten de kwaliteitszorg voor Haag Wonen te organiseren.

De scoringsmatrix van Muntinga en Lagerveld⁴¹ is een hulpmiddel om de verschillende kwaliteitsmodellen te vergelijken aan de hand van kenmerken van kwaliteitsmanagement en te beoordelen welk model het beste past bij een organisatie. Aan de hand van het invullen van de scoringsmatrix van Muntinga en Lagerveld⁴² komt naar voren dat het INK-model het beste past bij de organisatie Haag Wonen. Het INK-model is een model waarmee op een gestructureerde wijze door de organisatie zelf gemeten kan worden. Vooral een continue invoering van het INK-model en de flexibiliteit van het model zijn belangrijk geweest voor de keuze van het INK-model. Haag Wonen wil namelijk continu blijven monitoren, meten en verbeteren. Het INK-model is een fasen model, waarin de laatste fase nooit een eindfase is. Dit maakt het INK-model een goed basismodel om een kwaliteitsbeleid op te zetten voor de komende jaren. Wel moet het kwaliteitsbeleid in kleine stapjes worden gemaakt en dus niet voor een te lange periode zijn. Het INK-model wordt ook aangeraden om in kleine stapjes te voltooien, want te veel stapjes in één keer willen doen kan tot verwarring en weerstand bij de medewerkers leiden.

Het INK-model is ook eenvoudig in combinatie met andere kwaliteitsmodellen te hanteren, wat ook een motivatie was om voor dit model te kiezen. Bij het toepassen van één onderzoeksmethode is er sprake van zwakke punten in het model, want elke methode heeft zijn zwakke punten⁴³. Met een combinatie van verschillende modellen, kunnen de zwakke punten van een model worden verholpen met behulp van modellen die juist sterk zijn op de zwakke punten van het gekozen model. Een minder sterk punt van het INK-model is de vertaling van processen op beleidsniveau naar operationeel niveau. De interne processen worden in het INK-model niet op operationeel niveau verhelderd. Hiermee wordt bedoeld dat er met de taken, verantwoordelijk en bevoegdheden op operationeel niveau niet goed gewerkt kan worden omdat de missie en strategie van het beleid niet goed verwerkt zijn in de interne processen. Door middel van de Balanced Scorecard kunnen de missie en de strategie in concrete, meetbare indicatoren geoperationaliseerd worden. Dat is namelijk de kerngedachte achter de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard kan ondersteund worden met de TVB-matrix. In de TVB-matrix worden de **T**aken, **V**erantwoordelijkheden en **B**evoegdheden per proces, per functie duidelijk weergegeven. Door het INK-model in de Deming-cirkel te plaatsen (zie figuur 4) wordt er laten zien dat er vier stappen genomen moeten worden om in een continu verbeterproces te komen. De borging bij de Deming-cirkel is van groot belang, om het proces continu te bewaken. De processen moeten intern en extern bewaakt worden, intern de kwaliteit die de medewerkers leveren aan de processen en extern de waardering/perceptie van de huurders.

⁴¹ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90-267-2887-5.

⁴² Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie B.V., 1998. ISBN 90-267-2887-5.

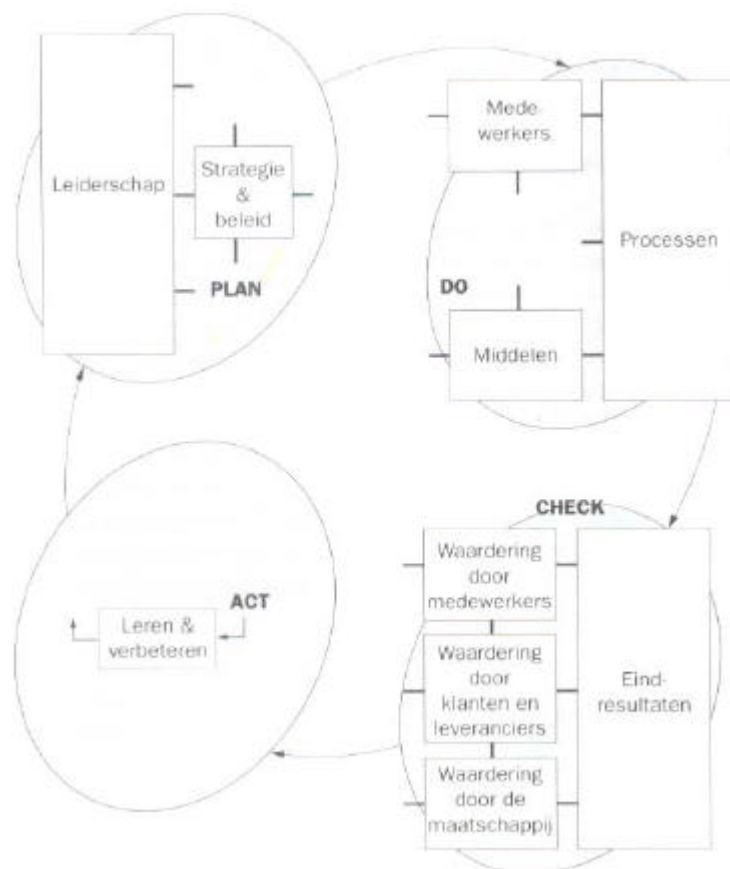
⁴³ Artikel: Metten klanttevredenheid: hoe het niet moet. Facto Magazine nummer 3, 2004

Het **advies**, op basis van literatuuronderzoek en de resultaten van de interviews van benchmarking zie paragraaf 3.7, is dan ook om met een combinatie van verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten te werk te gaan. Als basismodel wordt geadviseerd gebruik te maken van het INK-model en wordt verder ingevuld met behulp van de volgende kwaliteitsmeetinstrumenten:

- Deming-cirkel
- Balanced Scorecard

De combinatie van de verschillende meetinstrumenten moet er voor zorgen dat de kwaliteitszorg voor Haag Wonen zo effectief en efficiënt mogelijk georganiseerd kan worden. De TVB-matrix en het Zeven-S-Model zijn handige hulpmiddelen om de combinatie van de hierboven genoemde kwaliteitsmodellen in te vullen. Het Zeven-S-Model is bij het analyseren van de organisatie gebruikt en de TVB-matrix is een handig hulpmiddel om de processen helder te krijgen en te houden, van beleidsniveau tot en met operationeel niveau.

Het INK-model kan in de Deming-cirkel worden geplaatst, op deze manier kan goed worden weergegeven dat het INK-model nooit een einde heeft maar een continu verbeterproces is. De Balanced Scorecard moet ervoor zorgen dat de negen dimensies (bouwstenen) van het INK-model ingevuld worden in beknopte meetbare prestaties van de organisatie. De kerngedachte van de Balanced Scorecard is namelijk het operationaliseren van de missie en de strategie in concrete, meetbare indicatoren. In paragraaf 3.9.2 zal de toepassing en het implementatieplan van de combinatie van deze modellen voor Haag Wonen worden uitgewerkt.



Figuur 4: Het INK-model in de Deming-cirkel

§ 3.9.1 De werking van het INK-model als basismodel

Het INK-model is een ontwikkelingsmodel en kan hierbij vijf fasen doorlopen⁴⁴. Een organisatie meet zichzelf aan de hand van de vijf ontwikkelingsfasen. De vijf fasen die doorlopen kunnen worden zijn:

1. Activiteitgeoriënteerd
2. Procesgeoriënteerd
3. Systeemgeoriënteerd
4. Ketengeoriënteerd
5. Excelleren en transformeren

Bij fase 1 *activiteitengeoriënteerd* staat het resultaat centraal. De manier waarop het voortbrengingsproces georganiseerd is, is een soort blackbox waar niet in gekeken kan worden. De nadruk komt hierdoor te liggen op het oplossen van problemen nadat ze ontstaan zijn. Bij het verkeerd inschatten van de planning, moeten enthousiasme en werkkraft van de medewerkers compenseren wat er fout is gegaan. Dit kan in deze fase er voor zorgen dat er enorm gepresteerd kan worden. Tegelijkertijd wordt duidelijk wat er feitelijk gebeurt en dat te laat wordt geconstateerd dat er iets mis is gegaan in de procesvoortgang.

Bij fase 2 *procesgeoriënteerd* staat het voortbrengingsproces en de beheersing centraal. Verbeteringen in probleemgebieden worden op basis van metingen en kennis van processen doorgevoerd. De kennis over de processen wordt opgedaan door de processen te beschrijven. De metingen naar wat er nu eigenlijk binnen de organisatie gebeurt wordt mee begonnen om de leercyclus op gang te brengen. Het accent komt te liggen op het beheersen van het primaire proces, omdat nog niet alle elementen van de processen bekend zijn of worden beheerst.

Bij fase 3 *systeemgeoriënteerd* staat het beheersen van de totale organisatie, inclusief ondersteunende functies, centraal. Beheersing van alle processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Preventieve maatregelen worden op basis van trends genomen. De verbetercyclus is hier dan ook volop in werking. Het gaat hierbij om alle medewerkers die bij het proces betrokken zijn en hun bijdrage daaraan leveren; de medewerkers van het primaire proces en allen die ondersteunend werken. Het is dan ook belangrijk dat ieders toegevoegde waarde aan het eindresultaat helder is. Dit is ook doorgevoerd naar bijvoorbeeld de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Bij deze fase is het geheel meer dan de afzonderlijke delen. De organisatie wordt gezien als een geheel van op elkaar betrokken onderdelen: een systeem. De medewerkers kennen binnen deze fase hun eigen (professionele) verantwoordelijkheid, maar zij laten zich aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Kortom de organisatie is een zelfsturende organisatie aan het worden.

Bij fase 4 *ketengeoriënteerd* is er sprake van een maximaal gebruik van kennis en de capaciteiten in de voortbrengingsketen. Een win-winsituatie voor de gehele keten wordt gerealiseerd in samenwerking met de leveranciers en de afnemers. Door rekening te houden met de belangen en processen van elkaar en dezen zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen. De toeleveranciers en afnemers worden in deze fase betrokken bij het streven naar de totale kwaliteit, gebaseerd op wat de organisatie zelf heeft bereikt in fase 3. Voor het

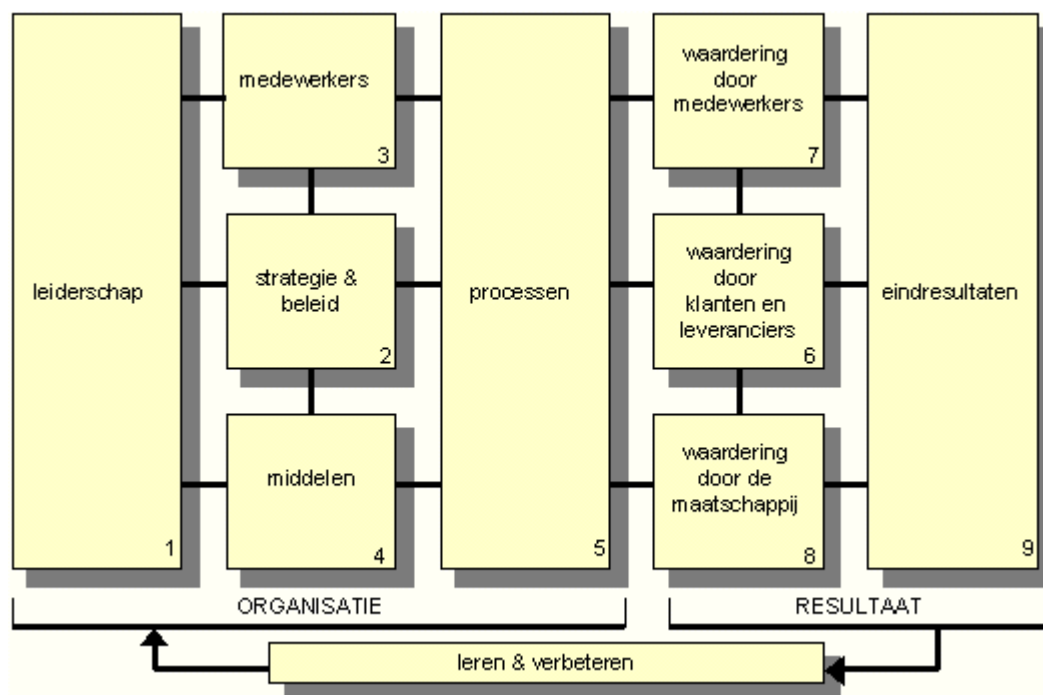
⁴⁴ Berenschot e.a.: Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV, 1999. ISBN 90-6155-928-6.

bereiken van deze totale kwaliteit is er bewustzijn nodig bij de partijen dat de ene partij niet zonder de andere partij kan. In deze fase krijgt men te maken met de manier waarop mensen en organisaties zich tot elkaar verhouden. In feite past dit ketendenken bij organisaties die bestaan uit sterk autonome onderdelen en medewerkers die gewend zijn zich, binnen een groter verband, flexibel op te stellen.

Bij fase 5 *excelleren en transformeren* zijn de visie en het beleid van de organisatie gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is in deze fase intern en extern verankerd, de organisatie kan ook niet los worden gezien van haar omgeving. In deze fase geeft een organisatie zich volledig rekenschap van die omgeving en wordt de maatschappelijke verantwoordelijkheid volledig waargemaakt. Ze behoort tot de top in haar marktsegment/branche. Continu verbeteren is verankerd in cultuur en structuur.

Negen dimensies van het INK-model

Bij het INK-model wordt de organisatie zelf gezien op negen dimensies, waarvan vijf organisatievelden en vier resultaatvelden (zie figuur 5). Daarbij worden de organisatievelden ieder op hun beurt weer bekeken op een aantal deeldimensies en de resultaatvelden worden beoordeeld op de directe en indirecte maatstaven zoals die door de organisatie zelf worden geïdentificeerd.



Figuur 5 INK-model

De negen dimensies van de twee gebieden zijn:

- Organisatiegebieden:
(wat en hoe verbeteren?)
 - o *Leiderschap*
Hoe inspireert het management tot verbetering?
 - o *Medewerkers*
Hoe kunnen we kennis ontplooiën?



- o *Strategie & beleid*
Hoe komt strategie tot stand?
- o *Middelen*
Hoe kunnen we middelen optimaal inzetten?
- o *Processen*
Hoe beheersen en verbeteren we processen?
- Resultaatgebieden:
(Welke prestaties vinden onze belanghebbenden belangrijk?)
 - o *Waardering door medewerkers*
 - o *Waardering door klanten en leveranciers*
 - o *Waardering door de maatschappij*
 - o *Eindresultaten*
Wat vinden financiers en het eigen management belangrijk?

Bij het INK-model wordt er vanuit gegaan dat iedere organisatie ernaar streeft de beste op haar werkterrein te zijn. Het INK-model onderscheidt op basis van ervaring vijf succesbepalende factoren⁴⁵, die als fundament dienst doen voor het werken met het model. Excellente organisaties worden gekenmerkt door deze vijf succesbepalende factoren, te weten:

- *Leiderschap met lef* > durven fouten te maken, toe te geven en te herstellen
- *Resultaatgerichtheid* > uitdagende doelen stellen die reëel zijn
- *Continu verbeteren* > van processen met behulp van de stappen van de Deming-cirkel
- *Transparanties* > weten wie wat doet en wat je van wie mag verwachten met behulp van de TVB-matrix
- *Samenwerking* > iedereen moet dezelfde doelen willen verwezenlijken, alle gezichten binnen de organisatie moeten één kant op

INK positiebepaling van Haag Wonen

De INK positiebepaling van Haag Wonen is in januari door de Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg vastgesteld.⁴⁶ Naar aanleiding hiervan is de volgende conclusie getrokken. Haag Wonen is een organisatie die zich voornamelijk bevindt in de procesgeoriënteerde fase. Dat betekent dat het primaire proces beheerst zou moeten worden. Maar er is geconcludeerd dat het in een aantal gevallen nog niet helemaal de werkelijkheid is. Inspanningen rondom de processen en procedures zijn nog nodig om tot werkelijke effectieve beheersing en verbetering te kunnen komen.

§ 3.9.2 Het implementeren van het model

Om groei en verbetering in een organisatie te kunnen bereiken moeten de volgende stappen in de volgende volgorde worden doorlopen:

1. Het opstellen van een eenduidige strategie (scenario's & architectuur)
2. Het opstellen van een eenduidige structuur (processen & organisatie)
3. Het creëren van een cultuur (leiderschap & basiswaarden)

⁴⁵ Muntinga, M.A. en Lagerveld, N.J.: Managementmodellen voor kwaliteit. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90-14-09260-1.

⁴⁶ Afdeling Beleid: Notitie – INK positiebepaling en bespiegelingen op totale kwaliteit bij Haag Wonen. Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg, Joep Eijkemans, 22 januari 2004.



4. Het managen van de competenties, kennis en vaardigheden van de mensen in de organisatie.
5. Het managen van de middelen (ICT, geld, faciliteiten)
6. Het managen en meten van de resultaten (producten & effecten)

Alle bovengenoemde stappen moeten een duidelijke relatie met elkaar hebben om een groei en verbetering in een organisatie te kunnen bereiken. Per stap zal worden gekeken hoe de betreffende stap gerealiseerd kan worden binnen de organisatie⁴⁷.

Het opstellen van een eenduidige strategie (scenario's & architectuur)

De strategie gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze tracht te bereiken (strategie en beleid). De balans tussen de gewenste externe resultaten en de bestaande interne mogelijkheden moet worden gevonden. Een duidelijke strategie moet gaan zowel over de organisatiebuitenkant (wat willen we als organisatie bereiken) als over de organisatiebinnenkant (welke structuur, cultuur, mensen en middelen zijn er nodig om de gewenste resultaten te behalen).

Op organisatieniveau is de strategie eenduidig beschreven. De bedoeling is om de strategie verder te vertalen naar kwaliteitsbeleid, zodat het kwaliteitsbeleid een goede aansluiting heeft op het organisatiebeleid. Dit houdt in dat de doelstellingen van de hele organisatie ook de doelstellingen moeten zijn die behaald moeten worden binnen het kwaliteitsbeleid. De doelstellingen die dus behaald moeten worden voor het kwaliteitsbeleid zijn:

- Goed wonen voor iedereen in de stad Den Haag en de regio Haaglanden
- Handelen vanuit het perspectief van de klant
- Initiatiefrijke en vernieuwende organisatie
- Goed werkklimaat voor de medewerkers van Haag Wonen
- Continu zoeken naar evenwicht tussen sociaal ondernemen en beperking van risico's

Borging:

De doelstellingen moeten steeds weer aangepast worden aan de veranderende organisatie en maatschappij. Dus ook het (informatie) materiaal moet steeds weer worden veranderd. Door het steeds actueel houden van al het materiaal, worden de doelstellingen (missie en visie) gewaarborgd. Wanneer afspraken en/of activiteiten niet volgens de doelstellingen gebeuren is het mogelijk gericht actie te ondernemen, zodat uiteindelijk de doelstellingen wel nageleefd kunnen worden.

Het opstellen van een eenduidige structuur (processen & organisatie)

Om een eenduidige structuur te creëren, moeten de processen uit zo min mogelijk stappen bestaan en helder zijn voor alle medewerkers. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten per proces en per functie voor iedereen duidelijk zijn en terug te vinden zijn. Dit kan door middel van een TVB-matrix. In een TVB-matrix staat in een matrix per proces omschreven welke taken er zijn en welke functie (medewerkers) hiervoor verantwoordelijk is en welke functie (medewerkers) er bevoegd is. Op deze manier wordt een organisatie transparant gemaakt. Bij Haag Wonen wordt er lang niet altijd volgens de omschrijvingen van de processen gewerkt. Nadat alle processen omschreven zijn, moet er namelijk ook mee gewerkt worden en op dat punt wil het nog niet altijd soepel.

⁴⁷ Zie bijlage 10 voor het plan van aanpak voor de invoering van het model.



Borging:

Bij wijziging van proces of functie-indeling opnieuw een TVB-matrix opstellen met de medewerkers die hiermee te maken hebben. Maar ook bij de functioneringsgesprekken met de medewerkers, het over de inhoud van hun functie hebben en nagaan of er veranderingen zijn opgetreden bij de functie-inhoud en deze dan verwerking in de TVB-matrix. Er moet ook een matrix opgesteld worden, zodat er een borging is voor de processen zodat ze daadwerkelijk worden nageleefd. De leidinggevende van de betreffende functie, moet in de gaten houden dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden nageleefd.

Het creëren van een cultuur (leiderschap & basiswaarden)

Cultuur gaat net als structuur over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft bij cultuur de zachte of informele kant van de omgangsvormen, deze zijn moeilijk tot niet beïnvloedbaar. Het creëren van een (nieuwe) cultuur gaat dan ook niet zonder slag of stoot. In essentie gaat het om het veranderen/aanpassen van de manier van leiderschap en basiswaarden van de organisatie. Het creëren van een cultuur moet in kleine stapjes gedaan worden, anders kan er een weerstand ontstaan en zal het creëren van de cultuur mislukken. Alle stapjes die doorlopen worden, moeten door de hele organisatie gecommuniceerd worden en vooral ook de resultaten die er mee behaald zijn. Door de betrokkenheid van de medewerkers zal de manier van werken sneller ook hun eigen manier worden en dat is de stap naar een cultuurverandering.

Borging:

De doelstellingen moeten steeds weer aangepast worden aan de veranderende organisatie en maatschappij, dus ook het materiaal moet steeds weer worden veranderd. Door het actueel houden van al het materiaal, worden de doelstellingen (missie en visie) gewaarborgd.

Bij wijziging van een proces of functie-indeling moet opnieuw een TVB-matrix opgesteld worden met de medewerkers die hiermee te maken hebben. Maar ook tijdens de functioneringsgesprekken erover hebben / nagaan of de inhoud van hun functie veranderd is. Zijn er de laatste tijd meer of minder werkzaamheden verricht dan er beschreven staat in de functieomschrijving. Bij het optreden van een verandering in de functie, moet deze verandering ook in de functieomschrijving worden veranderd. De verandering moet ook in de TVB-matrix worden verwerkt. Ook moet er worden gekeken wanneer er meer werkzaamheden bij zijn gekomen en/of de betreffende medewerker deze nog wel allemaal aan kan. Wanneer de medewerker niet in staat is al deze werkzaamheden in de huidige functie uit te voeren moeten er maatregelen worden genomen zoals de taken verdelen onder medewerkers of een extra medewerker aannemen.

Er moet bij veranderingen in de organisatie continu worden nagegaan of er weerstand is binnen de organisatie en om wat voor weerstand het dan gaat. Pas daarna kan gekeken worden welke stappen er ondernomen moeten worden tegen de weerstand die leeft binnen de organisatie.⁴⁸

Het managen van de competenties, kennis en vaardigheden van de mensen in de organisatie.

Het managen van competenties (kennis- en vaardigheden) heeft twee soorten invalshoeken:

1. de ontwikkeling en borging van kennis- en vaardigheden van een organisatie
2. de persoonlijke-, loopbaanontwikkeling van de medewerker

⁴⁸ Zie bijlage 9 voor de tabel van Kotter / Schlesinger: hoe omgaan met weerstand?



Door middel van vorming, opleiding en functioneringsgesprekken kunnen deze competenties geborgd en (verder) ontwikkeld worden.

Borging:

Door middel van het steeds weer in kaart brengen van de processen (stap 2) binnen de organisatie na een verandering, kan daarop volgend worden gekeken naar de huidige en gewenste kennis en vaardigheden van de medewerkers in de organisatie. Wanneer er geconstateerd wordt dat de huidige kennis en vaardigheden van de medewerkers niet voldoen aan de gewenste kennis en vaardigheden moet dit worden aangepast.

Het managen van de middelen (ICT, geld, faciliteiten)

Bij het managen van middelen gaat het om de ondersteunende diensten, denkend aan de ICT, geld en faciliteiten. Op welke wijze kunnen de processen zo worden ondersteund met de beschikbare middelen om tot een goed eindresultaat te komen. De kwaliteit van de producten en diensten moet door de ondersteuning van de middelen zo optimaal mogelijk worden beoordeeld.

Borging:

Door het steeds weer in kaart brengen van de wensen en behoeften van de medewerkers met betrekking tot de middelen (ICT, geld en faciliteiten) die zij nodig denken te hebben om zo optimaal mogelijk de doelstellingen te kunnen verwezenlijken, kunnen de faciliteiten zo goed mogelijk worden aangesloten aan de behoeftes om mee er mee te werken.

Het managen en meten van de resultaten (producten & effecten)

Bij de stap resultaten gaat het in essentie om de vraag wat de werkzaamheden hebben opgeleverd. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is het 'van buiten naar binnen' kijken. De waardering wordt vastgesteld (gemeten) bij de vier belangrijkste groepen belanghebbenden (stakeholders), te weten: medewerkers, klanten en leveranciers en de maatschappij. De eindresultaten moeten vergeleken worden met de beginsituatie om erachter te komen of de (financiële en operationele) doelstellingen zijn behaald. Het meten van de behaalde resultaten is van belang op meerdere niveaus binnen de organisatie. Omdat het voor meerdere niveaus van belang is, is het ook van belang om op verschillende manieren binnen de organisatie te communiceren. Het is vooral van belang dat er met de output (bij)gestuurd kan worden.

Borging:

Het continu meten, constateren en verbeteren van het kwaliteitsbeleid dat moet aansluiten bij het beleid op organisatieniveau. Door middel van intern klanttevredensheidonderzoek, kwaliteitsmetingen van de diensten en producten van Haag Wonen bij de externe klanten en op basis van de resultaten kijken of de doelstellingen worden gehaald. Maar op basis van de resultaten kunnen ook medewerkers en aannemers worden aangesproken op het niet goed of volledig uitvoeren van hun werkzaamheden.

§ 3.10 Samenvatting

Het begrip kwaliteit wordt door elk boek en door ieder mens anders gedefinieerd. De kunst is om een definitie te beschrijven die past bij de organisatie en haar klanten. Door middel van de (combinatie van) kwaliteitsmeetinstrumenten moet de kwaliteitszorg voor een organisatie zo goed mogelijk worden geregeld. Voor Haag Wonen is door middel van deze scriptie een advies gegeven over hoe de kwaliteitszorg door middel van een combinatie van kwaliteitsmeetinstrumenten georganiseerd kan worden. Samengevat komt het er op neer dat



de kwaliteitszorg bij Haag Wonen door middel van een combinatie van meetinstrumenten georganiseerd moet worden om zo een optimaal mogelijke kwaliteit te bereiken. De kwaliteitsmodellen die voor dit adviesrapport zijn gebruikt zijn:

- Het INK-model
- De Deming-cirkel
- De Balanced Scorecard

De combinatie van de verschillende kwaliteitsmeetinstrumenten moeten er voor zorgen dat de kwaliteitszorg voor Haag Wonen zo efficiënt en effectief mogelijk georganiseerd kan worden. De kwaliteitszorg moet er ook voor zorgen dat in kleine stapjes de waardering van de kwaliteitsbeleving van de klant continu groter wordt, door de organisatie van de bedrijfsprocessen continu te auditten, meten en verbeteren.

Haag Wonen zit vooral nog aan het begin van de procesgeoriënteerde fase. Om procesgeoriënteerd te werk te kunnen gaan, moeten de verschillende processen verder verbeterd worden door te kijken waar het fout gaat, waar het goed gaat en in hoeverre aan de afspraken wordt gehouden. Door de hoeveelheid van de verschillende processen en een tekort tijdsbestek is er in overleg met mijn docentbegeleider en stagementor voor gekozen te focussen op drie à vier processen. Het volgende hoofdstuk gaat over de verschillende processen die er zijn, waar de klant in contact komt met Haag Wonen of een aannemer in dienst van Haag Wonen en hoe er uiteindelijk gekozen is voor de drie à vier processen om deze te gaan verbeteren.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten verdieping processen

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van de verdieping in de processen worden beschreven, waar de klant in contact komt met Haag Wonen of een aannemer in dienst van Haag Wonen (=processen). De onderzoeksresultaten van de verdieping van de processen zijn verkregen door middel van interviews bij medewerkers. De onderzoeksresultaten zullen worden beschreven zoals ze in praktijk doorlopen zijn. Dit houdt in dat er begonnen is met de omschrijving van de processen. Door de hoeveelheid verschillende processen en een tékort tijdsbestek is er in overleg met mijn docentbegeleider en stagementor voor gekozen te focussen op drie à vier processen. Door middel van interviews zijn de vier belangrijkste processen eruit gelicht. De volgende stap is de verdieping in de vier gekozen processen door middel van interviews. Uit de resultaten van de interviews moet naar voren komen op welke wijze de gekozen processen georganiseerd zijn en hoe de huidige situatie is.

§ 4.1 Interviews

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier de onderzoeksresultaten door middel van de verschillende soorten interviews bij de medewerkers en vertegenwoordigers van de bewonersraad zijn verkregen. De conclusies die uit de eerste ronde interviews naar voren zijn gekomen zijn vanaf de volgende paragraaf beschreven. De interviews zijn voorbereid door een topiclijst te maken⁴⁹. In de topiclijst staan de onderwerpen, die tijdens het interview besproken moeten worden. Er is voor gekozen om twee rondes met interviews te houden. De reden waarom er gekozen is voor deze werkwijze is in hoofdstuk 2, “Onderzoeksverantwoording” terug te lezen.

Het doel in de *eerste ronde* is de processen helder krijgen, waar de klant en Haag Wonen met elkaar in aanraking komen. Ook moet er uit de eerste ronde interviews naar voren komen waar de knelpunten in de processen zitten en waarom bepaalde processen meer aandacht zouden moeten krijgen bij het meten van de kwaliteit als andere processen. Door middel van interviews met medewerkers en vertegenwoordigers van de bewonersraad⁵⁰, zullen die processen met de klant gekozen worden, die snel een positief effect hebben op de waardering van de klant.

Als basis voor de interviews zijn de tien processen van het KWH genomen, om vanuit daar te kijken hoe de processen in grote lijnen geregeld zijn. Er is voor gekozen om voor de interviews eerst zelf een beeld te vormen over hoe de processen geregeld zouden zijn. Als hulpmiddel voor de interviews zijn er schetsen gemaakt van flowcharts van de processen⁵¹. Tijdens de interviews zijn de flowcharts samen met de topiclijst de basis geweest. Als afronding zijn de resultaten van de interviews uit de eerste ronde verwerkt in de *Matrix processen en bepalingcriteria* (zie figuur 6). Uit de matrix moet blijken welke processen snel een positief effect hebben op de waardering van de klant volgens de geïnterviewden.

Het doel van de *tweede ronde* interviews is de verdieping in de gekozen processen. Hoe zijn de processen nu geregeld en bestaan er al procedures waarmee gewerkt wordt? Er is voor gekozen om met medewerkers te praten, die dagelijks met de gekozen processen bezig zijn tijdens hun werk.

⁴⁹ Zie bijlage 3 voor de topiclijsten van de verschillende interviews.

⁵⁰ Zie bijlagen 4 en bijlage 6 voor de samenvattingen van de interviews.

⁵¹ Zie bijlage 8 voor flowcharts van de verschillende processen waar de klant in aanraking komt met Haag Wonen of een aannemer ingehuurd door Haag Wonen.

Aan het begin van deze ronde interviews waren alleen de grote lijnen van de werkzaamheden van de gekozen processen duidelijk. Tijdens de interviews was het de bedoeling dat de geïnterviewde medewerkers zoveel mogelijk over de werkzaamheden van het begin tot de afhandeling van het proces vertelde en wat er allemaal gedaan moet worden om het proces tot het einde te brengen. Als afronding van deze ronde interviews wordt er beschreven hoe de huidige situaties van de gekozen processen zijn.

§ 4.2 *Processen*

In deze paragraaf worden de processen omschreven waar de klant in contact komt met Haag Wonen of een aannemer in dienst van Haag Wonen. Door de hoeveelheid van de verschillende processen en een tekort tijdsbestek is er in overleg met mijn docentbegeleider en stagementor voor gekozen om te gaan focussen op drie à vier processen. Door middel van interviews met medewerkers en vertegenwoordigers van de bewonersraad⁵², moet blijken welke processen snel een positief effect hebben op de waardering van de klant. Door te focussen op de gekozen processen zullen verderop in dit hoofdstuk de conclusies van de onderzoeksresultaten beschreven worden.

Er is begonnen met een beeld te schetsen bij welke processen de klant in aanraking komt met Haag Wonen of met een aannemer in dienst van Haag Wonen⁵³. De processen zijn geschetst door het KWH-huurlabel als rode draad te gebruiken. De volgende tien processen worden door het KWH-huurlabel gehanteerd:

1. Openstelling en ontvangst
2. Telefonische bereikbaarheid
3. Voorlichting en wooninformatie
4. Woningaanbieding
5. Reparatieverzoeken
6. Onderhoudsservice
7. Klussen in de woning
8. Huurbetaling en incasso
9. Geschillenbehandeling
10. Huuropzegging

De schetsen van de verschillende processen zijn gemaakt om de verschillende processen te leren kennen. Naast het leren kennen van de processen zijn de schetsen ook gemaakt om een keuze te maken voor welke processen er een meetmethodiek gezocht gaat worden. Door middel van het opstellen van een matrix, waar de processen worden afgezet tegen de opgestelde criteria, zal een keuze worden gemaakt voor welke processen een advies wordt gegeven om de beoordeling van de kwaliteit te vergroten.

In de matrix zijn de processen in de linker kolom afgezet tegen de criteria in de bovenste rij. De verschillende criteria zijn gekozen op basis van het literatuuronderzoek en op basis van de doelstellingen van Haag Wonen. Haag Wonen hecht veel waarde aan de “waardering van de klant” op het eindresultaat van de processen (de diensten en producten) en is daarom gekozen als één van de criteria van de matrix. Als tweede criteria is gekozen “prioriteit / urgentie”, voor deze criteria is gekozen om te weten te komen welke processen er volgens de verschillende medewerkers en de bewonersraad een prioriteit hebben om aangepakt te

⁵² Zie bijlagen 4 en bijlage 6 voor de samenvattingen van de interviews.

⁵³ Zie bijlage 8 voor flowcharts van de verschillende processen waar de klant in aanraking komt met Haag Wonen of een aannemer ingehuurd door Haag Wonen.

worden. Als derde en laatste criteria is gekozen of de verschillende geïnterviewden aan konden geven of er haperingen in de processen zijn op dit moment. Er is gekozen voor een schaal van 1 tot en met 5.

Door middel van interviews zijn de verschillende processen in beeld gebracht en is de matrix (figuur 6) ingevuld om een keuze te maken. De keuze moest gemaakt worden voor de processen die op korte termijn intern gemeten moeten worden om de kwaliteit van de dienstverlening en producten te verbeteren.

	Effect op de waardering van de klant	Prioriteit / urgentie	Haperingen van processen veel ***** tot weinig *
Openstelling en ontvangst			
Telefonische bereikbaarheid	X	X	XX
Voorlichting en wooninformatie	XXX	XX	XXXXX XXXXX XXXXX
Woningaanbieding			
Reparatieverzoeken	X X X X	XX	XXXXX XXXXX XXXXX XXXX
Onderhoudsservice	XXX	XXX	XXX XXX
Klussen in de woning			
Huurbetaling en incasso			
Geschillen behandeling			
Huuropzegging			
Brievenproces van klachten ⁵⁴	XXX	XXX	XXXXX XXX XXXXX XXXXX

Figuur 6: Matrix processen en bepalingscriteria (X = genoemd tijdens een interview, elke kleur staat voor een andere geïnterviewde)

Conclusies met behulp van de matrix

In de matrix komt naar voren dat alle geïnterviewden het van belang vinden om de volgende processen te gaan verbeteren om als organisatie zelf te kunnen meten:

- voorlichting en wooninformatie
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice

⁵⁴ Tijdens de interviews is gevraagd of er een (belangrijk) proces vergeten is. Opvallend is dat in elk interview het "brievenproces van de klachten" naar voren kwam.



De geïnterviewden denken door de bovengenoemde processen als eerste aan te pakken dat de kwaliteit van de processen omhoog zal gaan en zo de kwaliteit van de dienstverlening bevorderen wordt. Bij *voorlichting en wooninformatie* gaat het vooral om het feit dat de informatie in de brochures niet altijd klopt en volledig is, waardoor klanten met vragen aan de balie komen omdat de brochure qua inhoud niet klopt. Bij *reparatieverzoeken* gaat het vooral om de klachten die naar aanleiding van een reparatie binnen komen. Het gaat dan vooral om afspraken die niet nagekomen worden en of de reparatie wel netjes en goed is uitgevoerd door de aannemer. De uiteindelijke controle door Haag Wonen over het uitvoeren van de reparatie door de aannemers schijnt ook bijna niet te gebeuren. Bij de *onderhoudsservice* gaat het vooral om groot onderhoud bij meerdere huurders tegelijkertijd en het slecht informeren over het groot onderhoud naar de huurders. Bijvoorbeeld wanneer de aannemers precies gaan starten en of bewoners ervoor thuis moeten blijven.

Een belangrijke overeenkomende constatering is dat er door de geïnterviewden bij de vraag of er een belangrijk proces miste er steeds hetzelfde antwoord kwam, namelijk het *brievenproces van klachten*. Het niet duidelijk zijn voor de huurder wat er met zijn brief gebeurt, zorgt ervoor dat de klanten Haag Wonen de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening minder positief en sommige zelfs negatief beoordelen. Wanneer een klachtenbrief snel en inhoudelijk goed behandeld wordt. Zal de huurder de kwaliteit van de dienstverlening veel positiever beoordelen, omdat Haag Wonen uiteindelijk snel voor een goede oplossing heeft gezorgd.

Door te focussen op de gekozen processen zullen verderop in dit hoofdstuk de conclusies van de onderzoeksresultaten beschreven worden. Voor de duidelijkheid staan hieronder de vier processen genoemd waarop gefocust zal worden tijdens het onderzoek voor de verbetering van de processen:

- voorlichting en wooninformatie
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice
- brievenproces van klachten

§ 4.3 *Verdieping in de gekozen processen*

In deze paragraaf wordt de verdieping in de vier gekozen processen beschreven, op basis van interviews met medewerkers⁵⁵ die dagelijks op operationeel niveau bezig zijn met de werkzaamheden die bij deze processen horen. Er wordt per proces beschreven hoe het proces nu geregeld is en of er al procedures bestaan en hoe daarmee gewerkt wordt.

Voorlichting en wooninformatie

Huidige situatie

Onder voorlichting en wooninformatie vallen de brochures en de website van Haag Wonen die aan de (potentiële) huurders van Haag Wonen worden aangeboden. In de huidige situatie moeten de beleidsmedewerkers van PR & Communicatie, zelf alle benodigde informatie uit de organisatie halen. Dit houdt in dat zij zelf met medewerkers moeten gaan praten over de informatie die in de brochures en op de website moeten komen en hier niet een direct contactpersoon voor kunnen aanspreken. Wat er nu gebeurt is dat zij een aantal medewerkers naar de benodigde informatie vragen (soms individueel en soms in werkgroepen) en dat die medewerkers het vaak vervolgens onderaan op hun prioriteitenlijstje zetten. Hierdoor gaat er vaak een lange tijd voorbij, voordat de benodigde

⁵⁵ Zie bijlage 4 voor de samenvattingen van de interviews van de medewerkers.



informatie verkregen is. In sommige gevallen gebeurt het zelfs dat de beleidsmedewerkers PR & Communicatie steeds weer de betreffende medewerkers moeten aanspreken op het feit dat ze nog steeds de benodigde informatie niet hebben gekregen.

Zodra de benodigde informatie bij elkaar gezocht is kan er begonnen worden met de teksten voor de brochures en de website te schrijven. Het schrijven van de teksten gebeurt eerst in klad door de beleidsmedewerkers PR & Communicatie. Nadat de teksten geschreven zijn, wordt er aan een aantal medewerkers gevraagd of de teksten inhoudelijk kloppen. Het komt dan ook wel eens voor dat de ene medewerker vindt dat de inhoud wel klopt en een andere medewerker vindt van niet. Dan moet er inhoudelijk nog wat herschreven worden. De inhoud wordt daarna juridisch gecheckt en de definitieve tekst wordt geschreven door een ingehuurd tekstschrijver. Zodra de teksten geschreven zijn moeten deze samen met bijhorende foto's in de brochures en op de website van Haag Wonen worden geplaatst. Tot slot moeten de brochures worden gedrukt, zodat die aan iedere (potentiële) huurder van Haag Wonen verstrekt kan worden.

De huurdertevredenheid over de kwaliteit van de voorlichting en wooninformatie wordt gemeten door de organisatie KWH, door middel van mysteryshopping. Een nadeel hiervan is dat er niet het hele jaar gemeten wordt.

Reparatieverzoeken

Huidige situatie

De reparatieverzoeken worden over het algemeen telefonische gemeld. De mogelijkheid bestaat wel om een reparatieverzoek persoonlijk (aan de balie) of per brief te melden. De praktijk leert echter dat dit zelden gebeurt.

Niet alle reparatieverzoeken moeten via Haag Wonen worden gemeld. Bij een aantal aannemers is het voor de huurder mogelijk gemaakt dat zij direct de aannemer kunnen bellen om een reparatieverzoek te melden. Wanneer een huurder toch Haag Wonen belt, wordt de huurder direct doorverbonden met de aannemer om een afspraak te maken. Omdat de huurder direct contact op dient te nemen met de aannemer, wordt bij Haag Wonen niet geregistreerd welke reparatieverzoeken door de aannemers worden uitgevoerd die binnen het contract vallen. De aannemers registreren zelf wel de historie van de reparatieverzoeken en op aanvraag van Haag Wonen kunnen zij dit ook aanleveren. De aannemer is op de hoogte welke huurders van Haag Wonen wel of niet een serviceabonnement hebben. Een serviceabonnement kan een huurder vrijwillig afsluiten voor kleine reparaties in huis, te denken aan vervangen van een toiletbril, vastzetten en smeren van scharnieren, ontluchten van de centraleverwarming en dergelijke.

Een reparatieverzoek dat buiten het contract valt (die de aannemer en Haag Wonen hebben afgesloten), moet door de aannemer altijd eerst bij Haag Wonen worden gemeld. Zodra er besloten is dat dit wel voor rekening voor Haag Wonen komt dan wordt er een werkbom voor de aannemer uitgeschreven en kan de aannemer de reparatie uitvoeren bij de huurder.

Na de melding van een reparatieverzoek bij Haag Wonen wordt in het computersysteem BIS een melding van het reparatieverzoek gemaakt. Er moeten een aantal gegevens worden ingevuld voordat de melding in een opdracht omgezet kan worden. De volgende gegevens moeten worden ingevuld:

- Adresgegevens van de huurder (inclusief telefoonnummer, rayon)
- Melding / opdrachtnummer
- Oorzaak door middel van een Boo-code (Belangrijk Onderhouds Onderdeel)



- Valt wel of niet binnen het contract
- Een lange beschrijving, met wat er precies aan de hand is.
- Datum melding
- Datum voor wanneer de reparatie gereed moet zijn (automatisch)
- Urgentie (schaal 1-5) met automatisch het maximum aan dagen wat er voor de reparatie staat

Zodra alle gegevens zijn ingevoerd kan de melding omgezet worden in een opdracht. Er wordt een uitdraai van de opdrachtbon gemaakt en deze uitdraai gaat in het postbakje van de aannemer. De aannemer haalt de opdrachtbonnen op en moet er voor zorgen dat de reparatieverzoeken binnen de afgesproken termijn wordt afgehandeld.

Niet altijd is duidelijk wat in de woning aanwezig en wie dit aangebracht heeft. Het komt voor dat Haag Wonen dingen betaalt die eigenlijk voor rekening van andere leveranciers zijn. Bijvoorbeeld de kraan van de boiler is aangebracht door energieleverancier Eneco, de boilerkraan gaat stuk en de bewoner belt Haag Wonen. Haag Wonen laat vervolgens de boilerkraan door de aannemer repareren, terwijl de kosten van de boilerkraan eigenlijk voor rekening van Eneco hadden kunnen komen.

Opmerkelijk is dat voor reparatieverzoeken voor de centraleverwarming gebruik wordt gemaakt van twee verschillende aannemers. Dit komt doordat na de fusie beide aannemers onder contract van Haag Wonen zijn gebleven. Het vervelende hiervan is dat de ene helft van de wijk, in een aantal gevallen zelfs de ene helft van een straat, voor reparaties aan de centrale verwarming bij 'Vaney Installatieburo' en de andere helft bij 'Giesbers & Van de Graaf' moeten zijn. De medewerkers die al langere tijd in dienst zijn bij Haag Wonen of vaak te maken hebben met dit proces weten op een gegeven moment wel bij welk adres welke aannemer moet zijn. Maar medewerkers die hier minder vaak mee te maken hebben, weten dit niet uit een hoofd en dit gaat ten kosten van de snelheid van het verloop van het proces.

De huurdertevredenheid over de kwaliteit van het afhandelen wordt gemeten door de organisatie KWH door middel van enquêteren na afhandeling van een reparatieverzoek in de gestelde meetperiode. Een nadeel hiervan is dat er niet het hele jaar gemeten wordt, om die reden is de organisatie met dezelfde enquête van KWH zelf gaan meten na elk reparatieverzoek.

Onderhoudsservice /-projecten

Huidige situatie

Onder onderhoudsservice en -projecten valt het groot onderhoud van de woningen. Bijvoorbeeld de dakreparatie van een hele flat of het aanbrengen van een intercomsysteem in een gesloten portiek. Het groot onderhoud wordt door middel van aanbesteding door een aannemer uitgevoerd. De betreffende wijkteams moeten op de hoogte worden gebracht dat er een project van start gaat in hun wijk. De medewerkers van de wijkteams worden in de huidige situatie door middel van een brief op de hoogte gebracht. Wanneer een huurder belt met vragen over de werkzaamheden, moet de betreffende medewerker tussen de brieven de juiste brief vinden om antwoord te kunnen geven op de vraag van de huurder. Het komt ook voor dat de medewerkers van de wijkteams niet geheel op de hoogte worden gehouden van de voortgang van de werkzaamheden van het project. Wanneer er dan vragen komen van huurders, kunnen deze niet altijd volledig en correct worden beantwoord.

De betreffende huurders moeten over onderhoudsservice / -projecten tijdig op de hoogte worden gebracht. Ook al hoeft het niet zo te zijn dat ze er last van ondervinden. Wanneer er



wordt begonnen met een onderhoudsproject en huurders weten er te laat of niet van af en er wordt last van ondervonden, helpt dit niet mee aan een positieve beoordeling van de kwaliteit.

De huurdertevredenheid over de kwaliteit van het afhandelen wordt gemeten door de organisatie KWH door middel van enquêteren in de gestelde meetperiode. Een nadeel hiervan is dat er niet na elke uitvoering van groot onderhoud gemeten wordt het hele jaar door.

Brievenproces van klachten

Huidige situatie

De klachten komen voort uit drie stromen:

- Via de post (TPG)
- Via de mail
- Via de balie (gaat niet altijd via afdeling post en archiefzaken)

De klachten die schriftelijk binnen komen, worden bij de afdeling post en archiefzaken digitaal gemaakt en in het programma “keyfile” uitgezet (dezelfde dag). Op het moment dat de klachten digitaal in keyfile worden gezet, worden ze ook meteen in het digitale archief opgeslagen. De originele documenten worden twee jaar bewaard.

Zodra de klachten (brieven) in keyfile zijn uitgezet wordt er direct een aantal omschrijvingen aan gegeven, te noemen:

- Een trefwoord
- De datum en tijd van ontvangst
- Naar wie het is uitgezet
- Voor welke afdeling de klacht / brief is
- De naam en het adres van de afzender
- Het adres waar het om gaat

De klachten komen in Keyfile in het postvakje van de betreffende persoon. In de meeste gevallen gaat dit via de districtsecretaresse. Dagelijks moet inhoudelijk worden gelezen wat er elke dag binnen gekomen is aan klachten en moeten de klachten worden verdeeld onder de betreffende medewerkers. Alle klachten die uitgezet zijn naar de betreffende medewerkers, maakt de districtsecretaresse van de Zoutkeetsingel zelf een kopie van die ze bewaart in haar schaduwarchief. Vanuit het schaduwarchief bewaakt ze de termijnen van de klachten en of ze binnen de gestelde termijnen worden afgehandeld, dit doet ze dagelijks. Het bewaken van de klachten gaat door middel van “geeltjes” (dit zijn aantekeningen die op het document gemaakt kunnen worden door de medewerkers die bezig zijn met de betreffende klacht). Bij centrum oost heeft de districtsecretaresse op eigen initiatief de bewaking van het proces op zich genomen en attendeert medewerkers op de stand van zaken. Bij de andere teams wordt de bewaking van de processen niet bijgehouden. Op het moment dat bij de districtsecretaresse bekend is geworden dat een bepaalde klacht is afgehandeld dan “gooit” zij de behandelde klacht weg en is de klacht daarmee afgehandeld en het document definitief in het digitale archief opgeslagen.



§ 4.4 *Samenvatting*

De onderzoeksresultaten van de verdieping in de processen, waar de klant in contact komt met Haag Wonen of een aannemer in dienst van Haag Wonen, zijn in een matrix verwerkt. In de matrix komt naar voren dat alle geïnterviewden het van belang vinden om de volgende processen te gaan verbeteren om als organisatie zelf te kunnen meten:

- voorlichting en wooninformatie
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice
- brievenproces van klachten

De geïnterviewden denken door de bovengenoemde processen als eerste aan te pakken, dat de kwaliteit van de processen omhoog zal gaan en zo de kwaliteit van de dienstverlening te bevorderen. In het volgende hoofdstuk zal er op basis van de conclusies adviezen worden gegeven om de beoordeling van de kwaliteit van de diensten en producten van Haag Wonen aan de huurders te verbeteren.

Hoofdstuk 5 Conclusies en adviezen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de verdieping in de vier gekozen processen beschreven. Daaropvolgend zullen de adviezen worden beschreven. De adviezen zijn tot stand gekomen naar aanleiding van het zoeken naar een in te voeren kwaliteitszorgbeleid en het meetbaar maken van de processen van Haag Wonen.

§ 5.1 *Conclusies van de gekozen processen*

In deze paragraaf worden de conclusies van de gekozen processen overzichtelijk onder elkaar gezet. Hier is voor gekozen om in één opslag een helder beeld te schetsen van alle conclusies die getrokken zijn uit de resultaten van de verdieping in de volgende processen:

- voorlichting en wooninformatie
- reparatieverzoeken
- onderhoudsservice
- brievenproces van klachten

Voorlichting en wooninformatie

De volgende conclusies kunnen uit de huidige situatie getrokken worden:

- Informatie wordt niet bij contactpersonen in de organisatie verzameld. De beleidsmedewerkers PR & Communicatie moeten zelf de organisatie in om bij verschillende medewerkers informatie te verzamelen.
- De medewerkers die gevraagd worden om informatie aan te leveren, laten de vraag naar informatie meestal onderaan op hun prioriteitenlijst belanden, waardoor er een lange tijd overheen gaat voordat de informatie verkregen is.
- De processen bij de verschillende woondiensten verlopen niet altijd hetzelfde, wat het niet eenvoudig maakt om de teksten voor de brochures en voor op de website te schrijven. Het komt voor dat de ene woondienst het inhoudelijk een kloppende tekst vindt en de andere woondienst het hier niet mee eens is. Als de woondiensten er vervolgens onderling niet uitkomen, verschuiven ze het probleem naar de beleidsmedewerkers PR & Communicatie.
- Momenteel wordt de inhoudelijke informatie van de brochures niet gecontroleerd op correctheid en leesbaarheid. Dit zou wel moeten, want de voorlichting en wooninformatie creëert verwachtingen bij de huurder. De verwachtingen bepalen samen met de ervaring de mate van beoordeling van de geleverde kwaliteit van de producten en diensten van Haag Wonen aan de huurders.

Reparatieverzoeken

De volgende conclusies kunnen uit de huidige situatie getrokken worden:

- Niet alle reparatieverzoeken worden geregistreerd, omdat het voor de huurder mogelijk is de reparatieverzoeken direct bij de aannemer te melden.
- De aannemers registreren zelf de historie van de reparatieverzoeken, maar de historie wordt niet met enige regelmaat door Haag Wonen opgevraagd.
- Een reparatieverzoek dat buiten het afgesloten contract valt, moet eerst bij Haag Wonen worden gemeld en wordt geregistreerd. Met deze informatie wordt verder niks gedaan, terwijl er juist actie kan worden genomen om te kijken of het contract aangepast moet worden.
- Binnen het huidige systeem is het mogelijk om de reparatiehistorie van de gemelde reparatieverzoeken bij Haag Wonen per huurder op te vragen. Maar het is niet

mogelijk om andere statistische data te generen waardoor managementinformatie te verkrijgen is over dit proces.

- Binnen het huidige systeem kan worden gekeken of bepaalde reparatieverzoeken al afgehandeld zijn en per huurder kan in de historie worden gekeken of er reparatieverzoeken zijn die steeds weer terug keren. Of er bepaalde reparatieverzoeken zijn die alleen in een bepaalde straat of wijk voorkomen is niet te achterhalen.
- In de huidige situatie wordt er al redelijk wat informatie van de reparatieverzoeken geregistreerd, er wordt alleen verder niks met de informatie gedaan, terwijl er juist actie genomen kan worden om bepaalde reparatieverzoeken te verminderen of zelfs te kunnen voorkomen.
- Opmerkelijk is dat voor reparatieverzoeken voor de centraleverwarming gebruik wordt gemaakt van twee verschillende aannemers, dit kan soms lastige situaties veroorzaken voor medewerkers.
- Er is onduidelijkheid wat in de woning aanwezig is en wie dit aangebracht heeft. Het komt voor dat Haag Wonen dingen betaalt die eigenlijk voor rekening van andere leveranciers zijn.
- De enquêtes van KWH bevatten veel en algemene vragen, terwijl Haag Wonen een gedetailleerde en kernachtige informatiebehoefte heeft.

Onderhoudsservice /-projecten

De volgende conclusies kunnen uit de huidige situatie getrokken worden:

- De medewerkers van de afdeling Woondiensten worden slecht geïnformeerd over de planning en uitvoer van de onderhoudswerkzaamheden door de afdeling Onderhoud. Doordat men op de hoogte wordt gesteld door middel van een brief, is de informatie niet altijd eenvoudig terug te vinden.
- Ook ten aanzien van de voortgang van het onderhoudsproject worden de medewerkers van de woondiensten slecht geïnformeerd. Het gevolg van deze twee punten is dat zij slecht geïnformeerd zijn en hierdoor de huurders slecht kunnen informeren.
- De enquêtes van KWH worden niet direct na de afronding van een groot onderhoudsproject gedaan, waardoor niet gekeken kan worden of er een verbetering qua werkzaamheden of opstelling van het contract nodig is.
- Ook bij onderhoudsprojecten is het zo dat de KWH enquêtes te veel en algemene vragen bevatten, terwijl Haag Wonen een gedetailleerde en kernachtige informatiebehoefte heeft.

Brievenproces

De volgende conclusies kunnen uit de huidige situatie getrokken worden:

- In de huidige situatie zijn er onduidelijkheden over de bewaking van het proces. Één van de districtsecretaresses heeft op eigen beweging de bewaking van de klachten bij het team Centrum Oost op haar genomen.
- Bij de andere teams vindt er geen bewaking plaats door de districtsecretaresse, waardoor er eigenlijk geen bewaking plaats vindt bij het klachtenproces.
- Er is nog geen duidelijkheid hoe de andere districtsecretaresses hiermee omgaan, omdat iedere districtsecretaresse een eigen invulling geeft aan de opvatting van de taken.
- Binnen het huidige systeem Keyfile is geen mogelijkheid om statistische data te generen waardoor er geen managementinformatie te verkrijgen is over dit proces. Het is niet duidelijk of klachten afgehandeld zijn en of er klachten zijn die steeds weer terugkeren. Of er bepaalde klachten zijn die alleen in een bepaalde wijk voorkomen.



Of dat bewoners steeds weer dezelfde of juist nieuwe klachten hebben. Er wordt verder niks met de informatie gedaan, terwijl er juist geleerd kan worden van klachten! Het is dan ook aan te bevelen om

§ 5.2 Adviezen

Op basis van de conclusie zal in deze paragraaf advies worden gegeven om de kwaliteitszorg bij Haag Wonen te verbeteren. Daaropvolgend wordt voor de processen waar de klant en Haag Wonen of een aannemer in dienst van Haag Wonen met elkaar in aanraking komen adviezen gegeven om de processen te verbeteren en een meetmethodiek geadviseerd om de kwaliteit van de geleverde diensten en producten van Haag Wonen te meten. De belangrijkste reden om de kwaliteit van de diensten en producten te meten is om uiteindelijk de kwaliteit van de diensten en producten te verbeteren. Hierdoor kunnen de diensten en producten afgestemd worden op de wensen, eisen en verwachtingen van de klanten van Haag Wonen. Per proces zal een beschrijving worden gegeven en bij elk proces zullen de meetpunten worden beschreven met de bijbehorende normeringen en eisen. De aanbevelingen zullen worden gegeven op de volgende punten:

- Hoe kunnen de gekozen processen verbeterd worden, zodat er geleerd kan worden van de processen, waardoor er verbeteringen aangebracht kunnen worden zodat de beoordeling van de klant over de kwaliteit van de aangeboden diensten en producten vergroot kan worden?
- Waar in de gekozen processen kan er gemeten worden, met welke prestatie-indicatoren en welke meetfrequentie?

Verbetering van de processen

Voorlichting en wooninformatie

Voor het verzamelen van informatie is het aan te bevelen om een aantal medewerkers binnen de organisatie voor deze taak aan te stellen. De hoofden van de woondiensten weten op operationeel niveau inhoudelijk het meest over hoe de processen verlopen. Zij zijn dan ook de aangewezen personen om de informatie te leveren. Boven de hoofden van de verschillende woondiensten staan twee districtmanagers, voor elke vestiging van Haag Wonen één. De districtmanagers moeten ervoor zorgen dat de gevraagde informatie door de hoofden van de woondiensten wordt aangeleverd en zijn de aangewezen persoon om de gevraagde informatie aan de beleidsmedewerkers PR & Communicatie te leveren. Zij moeten er ook voor zorgdragen dat het verstrekken van de gevraagde informatie niet langer dan twee weken duurt.

Bij het proces van voorlichting en wooninformatie moeten vooral *intern een aantal zaken veranderen*. Hiervoor moet het hele proces verhelderd worden (zie stap 2 van het geadviseerde model). De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen dit proces moeten helder worden voor de mensen die er mee moeten gaan werken. Juist voor hen is het belangrijk dat ze weten welke taken door welke mensen moeten worden uitgevoerd en wie er bevoegd en verantwoordelijk is. Het is van belang dat bij elk proces een procesverantwoordelijke en een procesbewaker wordt aangewezen. Dit kan met het eerder genoemde TVB-matrix. In het geval van dit proces zullen de hoofden van de woondiensten de procesverantwoordelijke moeten zijn. Zij zijn namelijk degene die verantwoordelijk zijn de inhoudelijke informatie aan te leveren. De districtmanagers dienen op te treden als procesbewaker. Zij moeten er op toezien dat de hoofden van de woondiensten, daadwerkelijk de informatie aanleveren.



Momenteel wordt de inhoudelijke informatie van de brochures en op de website niet regelmatig gecontroleerd. *Voor de meetfrequentie is het is aan te bevelen om na een wijziging van de procedures en/of wetgeving de inhoud van een brochure en de website te controleren op de correctheid en leesbaarheid van de teksten.* De doelgroep van Haag Wonen bestaat voor een groot gedeelte uit allochtone mensen die de Nederlandse taal slecht of niet beheersen. *Dus naast een controle door de medewerkers, is een controle bij een aantal huurders een handig hulpmiddel.*

Verder wordt geadviseerd om bij het serviceteam de vragen van huurders die bellen te archiveren in een computersysteem, om te kijken of er vragen zijn die steeds terugkeren. Als er dan vragen steeds terugkeren, kan er worden geconstateerd dat de voorlichting of wooninformatie die wordt gegeven niet duidelijk of volledig wordt bevonden door de huurder. Deze kan dan verbeterd en/of aangevuld worden.

Reparatieverzoeken

Niet alle reparatieverzoeken worden geregistreerd bij Haag Wonen, omdat deze reparatieverzoeken door de huurder direct bij de aannemer gemeld worden. Kostbare informatie gaat hierdoor verloren, om het proces te kunnen verbeteren. *Het is aan te bevelen om één keer in het kwartaal de reparatiehistorie bij de aannemers op te vragen om statistische data te kunnen generen.* Er kan bij constatering van regelmatig terugkerende reparatieverzoeken, actie worden genomen om de oorzaak ervan te bestrijden en bepaalde reparatieverzoeken te verminderen of zelfs te voorkomen, met preventieve / structurele maatregelen. Verder moet er gekeken worden naar de snelheid van de afhandeling en of dit in één keer is gelukt of een reparatieverzoek in één keer kan worden verholpen. Op deze manier kan de kwaliteit en snelheid van de aannemers worden beoordeeld.

Op de informatie over de reparatieverzoeken, die wel al bij Haag Wonen wordt ingevoerd, wordt geen actie op ondernomen. Kostbare informatie gaat ook hier verloren. *Het is aan te bevelen om één keer in het kwartaal de reparatiehistorie te raadplegen om de statistische data te kunnen analyseren.* Verder moet er gekeken worden naar de snelheid van de afhandeling. Is dit in één keer is gelukt of dat er meerdere malen voor dezelfde reparatie iemand terug heeft moeten komen, hiermee kan de kwaliteit en snelheid van de aannemers worden beoordeeld.

Omdat er twee verschillende aannemers zijn voor de reparatieverzoeken voor de centrale verwarmingen, *is het aan te bevelen om van de twee aannemers een bestand te maken dat eenvoudig te raadplegen is om dit te achterhalen welke van de twee aannemers bij welk adres de reparaties moet verrichten. Een andere mogelijkheid is om met één aannemer, degene met de slechtste prestaties, het contract te beëindigen.* In het geval van het beëindigen van een contract met één van de aannemers, hoeft er niet meer uitgezocht te worden welke aannemer er bij welk adres contact moet worden opgenomen.

Er bestaat regelmatig onduidelijkheid over wat voor installatietechnische apparatuur aanwezig is in de woning en of Haag Wonen of een leverancier dit aangebracht heeft. Dit zorgt voor onnodige kosten zorgen. *Het is aan te bevelen om in kaart te brengen wie de bepaalde installatietechnische apparatuur heeft aangebracht in een woning en wie verantwoordelijk is voor de reparatie ervan.*

Momenteel worden de reparatieverzoeken door de huurder op kwaliteit beoordeeld door metingen van de organisatie KWH. Dit gebeurt door middel van enquêtes. De enquêtes van KWH bevatten veel algemene vragen. Dit terwijl de informatiebehoefte van Haag Wonen veel specifiek is. *Het advies is om als organisatie zelf een enquête in de vorm van een*



kaartje op te zetten. In deze enquête moeten alleen vragen komen die antwoord geven op wat Haag Wonen wil weten om te kunnen verbeteren⁵⁶. *Het is aan te bevelen om de aannemer een kaartje mee te geven met een korte, maar volledige, vragenlijst met een retourenvelop.* Het kaartje moet aan de huurder worden gegeven en het is de bedoeling dat de aannemer het kaartje direct mee terugneemt in een gesloten envelop. Door het direct weer mee teruggeven van het kaartje aan de aannemer zou het percentage van het terugkrijgen van het kaartje worden verhoogd en bij eventuele onduidelijkheden kan de aannemer het de huurder uitleggen. Bewust of onbewust zal de betreffende aannemer beter zijn best doen, omdat hij weet dat zijn werkzaamheden beoordeeld worden. De reden voor het meeleveren van een envelop bij het kaartje is om ervoor te zorgen dat de huurder niet belemmerd wordt om de waarheid te spreken. Een reden voor belemmering van het eerlijk beantwoorden van de vragen kan zijn een slechte beoordeling van de aannemer. Doordat het kaartje door de huurder zelf in een dichtgeplakte envelop wordt teruggegeven aan de aannemer, hoeft de huurder zich niet druk te maken dat wanneer dezelfde aannemer nog eens terugkomt, hij deze de huurder vervelend zal behandelen. Een tweede reden om het kaartje met een envelop mee te geven, is dat de aannemer bij een slechte beoordeling het kaartje achterhoudt. De aannemer kan immers niet weten hoe hij beoordeeld wordt door de huurders wanneer het kaartje in een gesloten envelop zit. Op het kaartje moeten vragen staan over alle vooraf gestelde prestatie-indicatoren. De vragen moeten een duidelijk en helder antwoord geven of hieraan voldaan is. Het antwoord moet relevante informatie bevatten om het proces of de processtap te kunnen verbeteren. Op deze manier hebben de enquêtes een toegevoegde waarde.

Onderhoudsservice /-projecten

Medewerkers van de verschillende wijkteams worden door middel van een brief door de onderhoudsafdeling op de hoogte gesteld van de start van een onderhoudsproject in hun wijk. Doordat men op de hoogte wordt gesteld door middel van een brief, is de informatie niet snel en eenvoudig terug te zoeken. *Het is aan te bevelen dat de planning en status van de verschillende onderhoudsprojecten digitaal terug te ontsluiten.*

Ook bij dit proces is het aan te bevelen een eigen kwaliteitsenquête op te zetten met vragen die voor Haag Wonen relevant zijn. Het is ook aan te bevelen om na te gaan of huurders tijdig worden geïnformeerd over de komende onderhoudsprojecten, dit gebeurt niet altijd tijdig. Dit moet terug te vinden zijn in de statistische data. Ook kan de kwaliteit van de diensten en producten door middel van een vragenkaartje aan de betreffende huurders worden gecontroleerd, zoals ook het advies van de reparatieverzoeken.

Brievenproces van klachten

In de huidige situatie zijn er onduidelijkheden over de bewaking van het proces, waardoor er eigenlijk weinig tot geen bewaking plaats vindt bij het klachtenproces. Er dient organisatorisch duidelijkheid te komen wie hiërarchisch verantwoordelijk is voor het klachtenproces. *Het is aan te bevelen dat alle districtsecretaresses op dezelfde wijze moeten handelen, zodat uniforme procesbewaking plaats vindt.* Een oplossing zou zijn dat de districtsecretaresse de betreffende personen binnen de teams wijst op de achterstanden in de afhandelingen van de klachten. Wanneer dit niet blijkt te werken, zou de districtsecretaresse de districtmanager hierop aan kunnen spreken. De districtmanager kan dan acties ondernemen. Bijvoorbeeld de betreffende persoon erop wijzen dat de districtsecretaresse er toe bevoegd is medewerkers met achterstanden hierop te attenderen, zodat acties ondernomen kunnen worden.

⁵⁶ Zie bijlage 11 voor een voorbeeld enquête.



Er is nog niet duidelijk hoe de andere districtsecretaresse met het proces omgaan, *het is aan te bevelen om nog dieper in dit proces te gaan kijken*. Eigenlijk zouden alle districtsecretaresses op dezelfde wijze moeten handelen, zodat een uniforme werkwijze ontstaat en het proces goed bewaakt kan worden.

Binnen het huidige klachten en brievenregistratie systeem Keyfile is geen mogelijkheid om statistische data te generen waardoor managementinformatie valt te verkrijgen over dit proces. Het is niet duidelijk of klachten afgehandeld zijn en of er klachten zijn die steeds weer terug keren. Of dat er juist bepaalde klachten zijn die alleen in een bepaalde wijk voorkomen. Of dat bewoners steeds weer dezelfde of juist nieuwe klachten hebben. Er wordt niks met de informatie gedaan, terwijl er juist geleerd kan worden van klachten!

Toekomstige situatie

In de nieuwe situatie (met ingang van de holding) zal er met een ander post en archiveringssysteem worden gewerkt, "eWorX 3.0". De wijze waarop het klachtenproces doorlopen zal worden veranderd volgens de nieuwe flowcharts niet. Wel zal er meer ondersteuning mogelijk zijn met het nieuwe programma. Er kan voor het verstrijken van een termijn waarbinnen de klacht afgehandeld dient te worden een rappel (is een soort pop-up melding) worden weergegeven op het computerscherm van de gebruiker met de melding dat het termijn bijna is verstreken. Doordat de bewaking van het klachtenproces met eWorX wordt bijgehouden kan er ook worden geregistreerd wie met de klacht bezig is en hoelang de betreffende persoon er over doet om een bepaalde klacht af te handelen. De opvolging van de klacht is op deze manier eenvoudig te monitoren.

Verbeterpunten in de toekomstige situatie

Bij het brievenproces moet het hele proces worden verhelderd (zie stap 2 van het geadviseerde model). De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen dit proces moeten helder worden voor de mensen die er mee moeten gaan werken. Juist voor hen is het belangrijk dat ze weten welke taken door welke mensen moeten worden uitgevoerd en wie er bevoegd is en wie er verantwoordelijk is. Het is van belang dat bij elk proces een procesverantwoordelijke en een procesbewaker wordt aangewezen dit kan met het eerder genoemde TVB-matrix.

Aangezien er in eWorX meer gegevens kunnen worden opgenomen en over meerdere functionaliteiten beschikt, kan uiteindelijk aan de hand van deze gegevens een analyse worden uitgevoerd over de manier van werken. Bij eWorX is ook de mogelijkheid om statistische data en managementinformatie er uit te halen. Met behulp van deze informatie kunnen de processen verbeterd worden:

1. Voor welke aard en type klachten kunnen preventieve of structurele maatregelen worden genomen om deze voor te zijn? (Bijvoorbeeld uit de informatie komt naar voren dat in 1 wijk is vaak verstopping in de riolering van de keuken is. De oorzaak hiervan is dat vet door de gootsteen wordt weggespoeld → actie voorlichting geven)
2. Worden de klachten binnen de gestelde termijn opgelost? Zo niet wat is daar de oorzaak van.
3. Is er op uitvoerend niveau een medewerker die vaak zijn klachten niet binnen de gestelde termijn oplost? Hulpmiddel voor aansturing en beoordeling van de functie.
4. Zijn er aannemers waar steeds dezelfde klachten bij terugkomen? Hulpmiddel voor beoordeling van het geleverde werk van de aannemers.

Optie voor automatisch standaardactie voor standaardbrieven, bevestiging, aankruisformulieren, zodat niet vergeten kan worden deze naar de huurder te sturen.



Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

In het voorgaande treft u een serie van aanbevelingen die zich vooral richten op de inhoudelijke verbetering van de bedrijfsprocessen die ik heb onderzocht. In het eerste deel van dit verslag heb ik een advies uitgebracht over het meest optimale kwaliteitsmodel voor Haag Wonen. Hiermee geef ik belangrijke richtingen aan voor het behalen van de doelstelling van dit onderzoek: het verbeteren en optimaliseren van het kwaliteitssysteem dat Haag Wonen momenteel gebruikt en het verbeteren van de belangrijkste klantgerichte processen.

In het onderstaande herhaal ik de centrale onderzoeksvraag en formuleer ik kernachtig het antwoord hierop.

Hoe zal het kwaliteitsmeetsysteem van de diensten en producten van het primaire proces van Haag Wonen er uit dienen te zien ten einde de organisatie in staat te stellen om de klanttevredenheid continu te verbeteren onder de klanten van Haag Wonen?

Ten eerste dient er te worden gekozen voor een combinatie van verschillende kwaliteitsmodellen en –meetinstrumenten die leiden tot de meest optimale mix. Indien Haag Wonen deze mix in de praktijk gaat gebruiken, kan zij de “zwakke punten” van het INK-basismodel versterken met de kracht van de andere modellen. Hierdoor verbetert zij het kwaliteitssysteem op zich en stemt zij dit systeem af op de behoefte die zij heeft om haar organisatie en de processen voortdurend te verbeteren. De combinatie van kwaliteitsmodellen die ik aanbeveel zijn:

- Het INK-model als basismodel
- De Deming cirkel
- De Balanced Scorecard

Ten tweede beveel ik aan dat de processen verbeterd dienen te worden op de onderdelen die ik aandraag. Op deze manier zal de kwaliteit van deze processen toenemen en de beoordeling van de kwaliteit van de diensten en producten door de huurders worden vergroot.

Ten derde beveel ik de standaardisatie van werkprocessen aan, waardoor uniformiteit en duidelijkheid over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ontstaat.

Ten vierde dienen processen beter gemonitord te worden door middel van kwantitatieve analyse van statistische data. Op die manier kunnen relevante procesindicatoren worden opgesteld waardoor de ‘prestatie’ van processen gemeten kan worden. Zodra deze indicatoren er zijn, kan veel beter op de verschillende niveaus worden gestuurd en aan kwaliteit worden gewerkt. Pas dan kan gebruik gemaakt worden van de ‘leer-cyclus’ (plan-do-check-act).

Afsluitend wil ik de boven beschreven ontwikkelingen met elkaar verbinden. Het kwaliteitsmodel zoals ik dat aanbeveel: de combinatie INK-model, Deming-cirkel en de Balanced Scorecard methodiek, dient het kader te vormen waarbinnen de gewenste procesverbetering plaats dient te vinden. Zoals ook het INK-model van achter naar voren werkt, stel ik dat eerst de resultaten op uitvoerend niveau verbeterd dienen te worden, waarna gemeten en gemonitord kan worden met behulp van de Balanced Scorecard. Met deze gegevens kunnen dan zowel op uitvoerend- als beleidsniveau realistische



kwaliteitsdoelen worden gesteld én bereikt. Hierdoor kan gewerkt gaan worden volgens het continue verbeterprincipe, waar de huurder uiteindelijk baat bij heeft.

Hoofdstuk 6 Implementatie & consequenties

In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen worden gedaan voor de implementatie van de verbetering van de processen van Haag Wonen aan de hand van de adviezen. Het hoofdstuk wordt verdeeld in aanbevelingen die worden beschreven en de verschillende consequenties die de aanbevelingen van de implementatie van het organiseren van de kwaliteitszorg bij Haag Wonen met zich meenemen.

§ 6.1 *Implementatie voor de verbetering van de processen*

Door de aanbevelingen van het vorige hoofdstuk in te voeren, kunnen de processen en de procedures verbeterd worden om de beoordeling door de huurders over de kwaliteit van de diensten en producten te vergroten. De veranderingen kunnen niet in één keer doorgevoerd worden. Kleine stapjes nemen is belangrijk voor een geslaagde implementatie, want op deze manier wordt een zo groot mogelijk draagvlak gecreëerd. Er zullen afwegingen gemaakt moeten worden over de oplossingen die het belangrijkste zijn en die het meeste resultaat opleveren. Er zal een planning moeten worden gemaakt aan de hand van de toekomstplannen en doelstellingen die Haag Wonen ten aanzien van het kwaliteitszorgbeleid stelt⁵⁷.

Bij alle vier de processen moet men niet vergeten dat je er nog niet bent nadat er gemeten wordt in de verschillende processen. Vanuit de statistische data die gegenereerd wordt uit de ingevoerde gegevens, moet er gekeken gaan worden of er op (terugkerende) zwakke punten in de processen actie kan worden ondernomen om te gaan verbeteren. Dit verbeterproces moet continu zijn, hierbij kunnen de volgende stappen van de Deming-cirkel worden doorlopen:

- **Plan:** het plannen om data te generen om de gestelde doelstellingen te behalen
- **Do:** aan de hand van de gestelde doelstellingen moet data worden gegenereerd, die wat over de doelstellingen zeggen.
- **Check:** aan de hand van de data die gegenereerd is, kan managementinformatie worden verkregen over de processen, om te controleren of de gestelde doelstellingen zijn behaald.
- **Act:** wanneer de doelstellingen behaald zijn, kunnen de doelstellingen worden aangepast. Wanneer de doelstellingen niet behaald zijn, moeten er maatregelen worden getroffen om ze wel te behalen.

§ 6.2 *Organisatorische consequenties*

In deze paragraaf is een samenvatting beschreven van de consequenties van het plan van aanpak van het implementatieplan op organisatorisch niveau en wat de kosten en baten van deze consequenties zijn. Het ontwikkelen van het beleid voor de kwaliteitszorg wordt door de beleidsmedewerker Kwaliteitszorg gedaan. De Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg concipieert en evalueert het kwaliteitsbeleid, ontwikkelt of modificeert nieuwe systemen, methoden en technieken, coördineert uit- en invoering, evaluatie en bijstelling. Om deze reden zijn er voor het ontwikkelen van het beleid van de kwaliteitszorg geen consequenties verbonden, omdat de werkzaamheden al in zijn taken pakket vallen.

⁵⁷ Zie bijlage 12 voor het plan van aanpak voor de gekozen processen.



Op organisatorisch niveau moet begonnen worden met te kijken hoe de organisatie er nu voor staat. Zoals in dit adviesrapport is gedaan met behulp van het Zeven-S-model en het INK-model. Zodra er duidelijk is hoe de organisatie er nu voor staat, kunnen de doelstellingen voor korte termijn in kleine stapjes beschreven worden. Zodra de korte termijn doelstellingen gehaald zijn, moet er weer opnieuw gekeken worden waar de organisatie op dat moment staan en waar de organisatie vanuit dat punt naartoe wilt. Kort gezegd moeten er nieuwe doelstellingen worden geformuleerd.

Het allerbelangrijkste voor het kwaliteitsbeleid is het voortdurend communiceren met de medewerkers. Zij zijn uiteindelijk het gezicht van de organisatie naar de klanten, aannemers en leveranciers. Door middel van een effectieve en efficiënte communicatie naar de medewerkers, (potentiële) huurders, aannemers en leveranciers kan de kwaliteit van de diensten en producten continu verder worden geoptimaliseerd. Een andere organisatorische consequentie is het transparant maken van de organisatie, door middel van het helder formuleren van de processen en de daarbij horende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De organisatie is pas echt transparant als er daadwerkelijk op de afgesproken manier gewerkt wordt.

De organisatorische kosten van het implementatieplan van de gekozen processen zijn hier voor de helderheid allemaal onder elkaar gezet. Hierin zijn alle organisatorische kosten van de verschillende stappen samen genomen en kunnen de totale organisatorische kosten tegen de baten af worden gezet.

De organisatorische kosten zijn:

- Het organiseren van interviews om informatie van de processen met de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te achterhalen, bij de medewerkers.

De baten van de organisatorische consequenties van het implementatieplan zijn:

- Doordat alle processen met de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschreven zijn zullen er minder fouten worden gemaakt en zal sneller tot een oplossing worden gekomen. Wat uiteindelijk kosten zal besparen.
- Door statistische data te generen van de klachten en reparatieverzoeken, kunnen de aannemers beoordeeld worden op het uitvoeren van de werkzaamheden. Waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Wat uiteindelijk kosten zal besparen.

§ 6.3 *Personele consequenties*

In deze paragraaf is een samenvatting beschreven van de consequenties van het plan van aanpak van het implementatieplan op personeelniveau en wat de kosten en baten van deze consequenties zijn. Het ontwikkelen van het beleid voor de kwaliteitszorg wordt door de beleidsmedewerker Kwaliteitszorg gedaan. De Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg concipieert en evalueert het kwaliteitsbeleid, ontwikkelt of modificeert nieuwe systemen, methoden en technieken, coördineert uit- en invoering, evaluatie en bijstelling. Om deze reden zijn er voor het ontwikkelen van het beleid van de kwaliteitszorg geen consequenties verbonden, omdat de werkzaamheden al in zijn taken pakket vallen. Bij de invoering van het implementatieplan van dit adviesrapport is personeel nodig om het te verwezenlijken.

Eigenlijk beslaan de consequenties op personeel niveau alle medewerkers van Haag Wonen. Iedereen zal zijn of haar bijdrage aan het veranderingsproces moeten leveren. De volgende (groepen) medewerkers zullen qua organisatie het veranderingsproces te helpen invoeren:

- Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg

- Medewerker PR
- Medewerker Communicatie
- Direct leidinggevende van de afdelingen en de teams
- Aannemers in dienst van Haag Wonen
- Medewerker P&O
- Medewerker Financiële Zaken
- Medewerker Automatisering
- Toeleveranciers van middelen / systemen / cursussen
- Datatypiste
- Serviceteammanagers

De personele kosten van het implementatieplan van de gekozen processen zijn hier voor de helderheid allemaal onder elkaar gezet. Hierin zijn alle personele kosten van de verschillende stappen samen genomen en kunnen de totale organisatorische kosten tegen de baten af worden gezet.

De personele kosten zijn:

- De kosten van de datatypiste om de enquêtekaartjes te verwerken
- De kosten van het laten kopiëren van de enquêtekaartjes met de bijbehorende enveloppen.

De baten van de personele consequenties van het implementatieplan zijn:

- Door de inzet van verschillende medewerkers wordt er draagvlak gecreëerd, waardoor het implementeren van de adviezen eenvoudiger geaccepteerd wordt door alle medewerkers van de organisatie.

§ 6.4 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden alle financiële consequenties van het plan van aanpak van het implementatieplan overzichtelijk gesommeerd elkaar gezet. Daarna worden alle financiële baten van het plan van aanpak van het implementatieplan overzichtelijk gesommeerd. Het ontwikkelen van het beleid voor de kwaliteitszorg wordt door de beleidsmedewerker Kwaliteitszorg gedaan. De Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg concipieert en evalueert het kwaliteitsbeleid, ontwikkelt of modificeert nieuwe systemen, methoden en technieken, coördineert uit- en invoering, evaluatie en bijstelling. Om deze reden zijn er voor het ontwikkelen van het beleid van de kwaliteitszorg geen consequenties verbonden, omdat de werkzaamheden al in zijn taken pakket vallen.

De financiële kosten zijn hieronder gesommeerd:

- Promotiemateriaal om het kwaliteitsbeleid onder de medewerkers en aannemers bekend te maken.
- Het organiseren van interviews om informatie van de processen met de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te achterhalen, bij de medewerkers.
- De kosten van de datatypiste om de enquêtekaartjes te verwerken
- De kosten van het laten kopiëren van de enquêtekaartjes met de bijbehorende enveloppen.

De kosten zijn zo beperkt en zijn niet relevant om op basis daarvan niet de adviezen door te voeren. De financiële baten zijn daarentegen niet direct in geld uit te drukken. Maar zullen er wel voor zorgen dat er efficiënter wordt gewerkt, wat indirecte kosten zal besparen. Een voorbeeld hiervan is het brievenproces van klachten. Er is nu niet altijd duidelijk waar een



klacht naartoe moet en dus komt het voor dat de klacht niet meteen naar de juiste persoon gaat. Die medewerker die de klacht in handen heeft gekregen moet vervolgens gaan uitzoeken naar wie de klacht wel moet gaan. De werkwijze kan dus veel efficiënter worden want indirect kosten zal besparen. Ook bij het proces van de reparatieverzoeken en onderhoudsprojecten kan effectiever en efficiënter worden gewerkt; wanneer de procedures, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk worden gemaakt voor alle medewerkers. Ook kan er op basis van de informatie op metaniveau kan worden gekeken of de aannemers wel binnen de gestelde afspraken van het contract werken. Wanneer dit niet gebeurt, kunnen er maatregelen worden genomen met de aannemers. De financiële baten zijn hieronder gesommeerd:

- Doordat alle processen met de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschreven zijn zullen er minder fouten worden gemaakt en zal sneller tot een oplossing worden gekomen. Wat uiteindelijk kosten zal besparen.
- Door statistische data te generen van de klachten en reparatieverzoeken, kunnen de aannemers beoordeeld worden op het uitvoeren van de werkzaamheden. Waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Wat uiteindelijk kosten zal besparen.
- Door contracten met aannemers aan te passen, zullen er minder werkzaamheden buiten het contract vallen. Zodat de kosten voor het meerwerk (buiten het contract) minder wordt.
- Door efficiënter te werken, zullen de klachten en reparatieverzoeken van de huurders afnemen en ook de kosten,

Lijst met begrippen

Kwaliteitsmeetinstrument:	Een model / instrument waarmee de zorg voor kwaliteit binnen een organisatie gestructureerd kan worden om op een effectieve en efficiënte manier met kwaliteitszorg bezig te zijn.
Kwaliteitsmeetmethode :	Een methode om de kwaliteit op een gestructureerde manier te meten.
Kwaliteitszorg:	De zorg voor kwaliteit binnen een organisatie
TVB-matrix:	Een matrix waarin de T aken, V erantwoordelijkheden en B evoegdheden per proces per functie duidelijk zijn weergegeven.
Emperisch onderzoek:	gegevens worden verzameld door middel van eigen onderzoek.

Literatuuropgave

Boeken

- Berenschot e.a.: Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie BV, 1999. ISBN 90-6155-928-6.
- Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit in diensten – Een zorg voor managers in de diensten- en industriële sector. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1988. ISBN 90-267-1233-2.
- Boomsma, S. en Borrendam, A. van: Kwaliteit van dienstverlening – de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management. 3^e geheel herziene druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000. ISBN 90-140-6148-X.
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003 – 2004. 9^e herziene druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2002.
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie Theorie en Toepassing. 7^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN 90-11-06327-9.
- Kunst, P. en Blom, P.: Metten en verbeteren van de dienstverlening – een managementbenadering. 2^e ongewijzigde druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999. ISBN 90-140-6327-X.
- Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90-267-2887-5.
- Muntinga, M.A. en Lagerveld, N.J.: Managementmodellen voor kwaliteit. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90-14-09260-1.
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Ontwerp en invoering – Strategieën voor organisatieverandering. 4^e oplage. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 90-14-05011-9.
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages – Organizeverandering als leerproces. 2^e druk. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90-01-46822-5.

Folders:

- Haag Wonen, Goed wonen in de stad – Kennismaken met de woningstichting Haag Wonen. Uitgave April 2001.

Gesprekken met:

- | | |
|----------------------|--|
| • Annius Hoornstra | Hoofd afdeling Beleid |
| • Ans Groeneweg | Bewonersraad Haag Wonen |
| • Arie den Heijer | Medewerker Onderhoudsplanung |
| • Bea Hari | Districtssecretaresse |
| • Celina Coppen | Wijkteammanager |
| • Erik Olijerhoek | Manager Wonen, Woningstichting Ons Doel |
| • Ewout Zwaanswijk | Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg |
| • Gemma van der Togt | Bewonersraad Haag Wonen |
| • Hans Polman | Serviceteammanager |
| • Hans Rotteveel | Bewonersraad Haag Wonen |
| • Huub Warmer | Beleidsmedewerker, Rijswijk Wonen |
| • Ingeborg Koks | Beleidsmedewerker PR & Communicatie |
| • Joep Eijkemans | Voormalig Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg |
| • John van Prehn | Coördinator Post en Archief Zaken |



- | | |
|--------------------|---|
| • Petra Nijland | Wijkteammanager |
| • Rob van der Male | Medewerker Kwaliteit & Audit, Woningcorporatie Mitros |
| • Rokus Vellekoop | Medewerker Onderhoudsplanung |
| • Salina Teeuw | Stichting Com Wonen |
| • Trudie Dekkers | Beleidsmedewerker PR & Communicatie |

Internetsites:

- <http://haagplaza/index.asp?a=2>, 23-02-2004.
- http://iwp.cs.utwente.nl/Vaardigheden/A-Kwaliteit_bewaken/Uitleg/uitleg.html, 23-01-2004.
- <http://www.floor.nl/management/7s-model.html>, 19-02-2004.
- http://www.madhouse.nl/Art/2002.01.00_The_Art_webversie.pdf 30-03-2004.
- <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/Managementstijlen.htm>, 23-02-2004.
- www.haagwonen.nl, 01-02-2004.
- www.kwh.nl, 08-03-2004.

Syllabi:

- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Nr. 1FD. 2384.
- Mante, Y: Schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000. Nr. 1FD. 2318.
- Kooten, J.P.: Integraal Kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004. Nr. FM-vt. 2357.

Vakbladen:

- Artikel: Metten klanttevredenheid: hoe het niet moet. Facto Magazine nummer 3, 2004

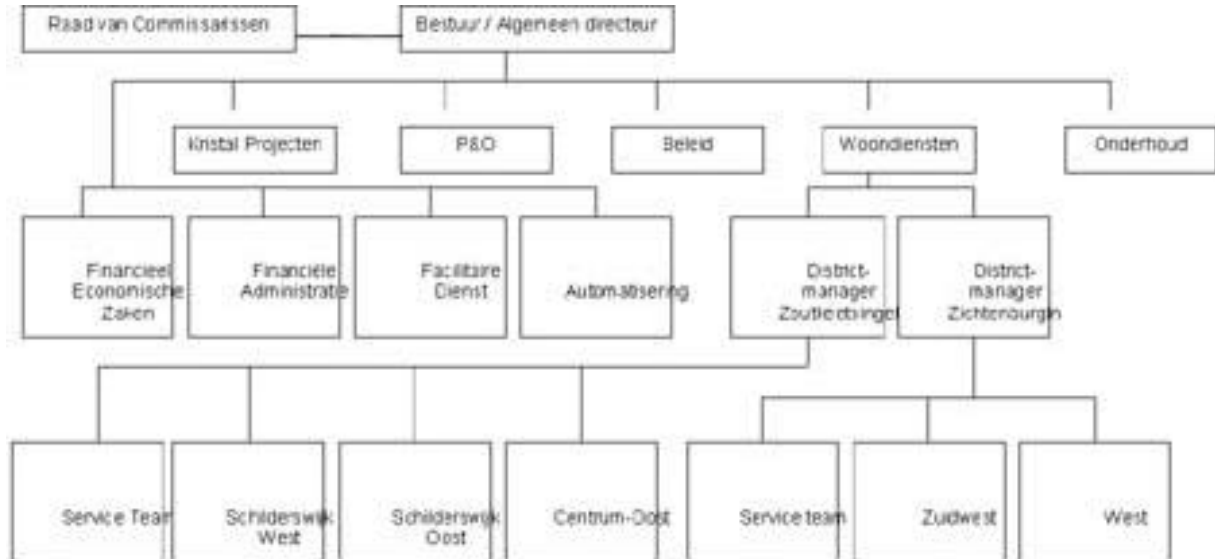
Verslagen:

- Afdeling Beleid: Ondernemingsplan Haag Wonen 2002-2004: Ruimte om te leven. Katwijk: Drukkerij De Zuid, november 2001.
- Nota Wonen: Samenvatting: Mensen, Wensen, Wonen, november 2000.
- Haag Wonen: Motivatieonderzoek Haag Wonen. Tilburg. IVA Tilburg, april 2003.
- Haag Wonen: USP-bewonersscan 2002. USP Marketing Consultancy, november 2002.
- Afdeling Beleid: Notitie – INK positiebepaling en bespiegelingen op totale kwaliteit bij Haag Wonen. Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg, Joep Eijkemans, 22 januari 2004.

Bijlagen

Bijlage 1	Organogram.....	1
Bijlage 2	KWH.....	2
Bijlage 3	Topiclisten interviews.....	4
Bijlage 4	Samenvattingen interviews medewerkers	7
Bijlage 5	Werkzaamheden bewonersorganisaties	18
Bijlage 7	Samenvattingen / kernmerken kwaliteitsmeetinstrumenten	23
Bijlage 8	Flowcharts.....	32
Bijlage 9	Hoe omgaan met weerstand?	42
Bijlage 10	Plan van Aanpak invoering model.....	43
Bijlage 11	Voorbeeld enquête voor reparatieverzoeken	51
Bijlage 12	Plan van Aanpak voor de processen	52

Bijlage 1 Organogram





Bijlage 2 KWH⁵⁸

Haag Wonen wil het KWH-huurlabel halen en houdt zich op deze manier bezig met kwaliteitszorg binnen de organisatie. Ter verduidelijking wordt in deze bijlage beschreven wie KWH is en wat zij als organisatie doen.

KWH stimuleert en begeleidt woningcorporaties in hun ontwikkeling tot klantgerichte organisaties. Vanuit een praktische, operationele en strategische invalshoek. En door te fungeren als platform waar corporaties elkaar ontmoeten en van elkaar kunnen leren.

Er zijn 159 corporaties lid van KWH en wordt er als landelijk netwerk kennis en ervaring op het gebied van kwaliteitszorg gedeeld. KWH neemt hierbij verschillende rollen in: de adviseurs-, begeleiders-, coachs-, sparringpartners- of ontwikkelaarsrol. De rol die KWH inneemt is afhankelijk van wat een corporatie nodig heeft.

Het doel van KWH is om de kwaliteit van corporaties te verbeteren. Dit moet bereikt worden door nauw samen te werken met professionele partners en goed te luisteren naar corporaties en de klanten van de corporaties. Ook dynamisch inspelen op veranderingen in de markt is een doel. KWH heeft vooral als doel het kwaliteitscentrum te kunnen zijn voor woningcorporaties, door woningbouwcorporaties te prikkelen en te inspireren net een stapje verder te gaan. Het slogan van KWH is dan ook: *KWH, Ondernemen in kwaliteit*.

Het KWH-huurlabel is speciaal voor woningbouwcorporaties om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Het KWH-huurlabel is een keurmerk dat kwaliteitseisen bevat voor alle diensten in het verhuurproces. Deze eisen zijn omgezet in meetbare normen en daarmee toetst KWH of de dienstverlening voldoet aan de gangbare normen en waarden. De gangbare normen en waarden zijn te vatten onder de noemers als: tijdigheid, duidelijkheid, redelijkheid, aanspreekbaarheid, efficiëntie, zorgvuldigheid, fatsoenlijkheid en respect.

Het KWH-Huurlabel is een verbeterinstrument dat de woonconsument als vertrekpunt neemt. Het huurlabel richt zich specifiek op de kwaliteit van dienstverlening van het verhuurproces. De werkwijze is overzichtelijk, praktisch toepasbaar en herkenbaar voor corporatiemedewerkers. De kracht ligt verder in de continuïteit van meten, de onafhankelijke toetsing en de eenduidige, landelijke normen waardoor vergelijking van resultaten mogelijk is.

Het behalen van het KWH-Huurlabel is geen doel op zich, maar een middel om een ander doel te bereiken: klanten die tevreden zijn over de dienstverlening. Door periodiek te meten, krijgt de woningcorporatie inzicht in het oordeel van de klanten over de dienstverlening. Zo ontstaat een continu verbeterproces waarin de corporatie leert zich voortdurend aan te passen en aandacht te blijven geven aan de kwaliteit van dienstverlening.

De kwaliteitseisen zijn gemeenschappelijke afspraken over de manier waarop een corporatie met klanten omgaat. Dat maakt het onderwerp kwaliteit van dienstverlening bespreekbaar. Medewerkers weten wat er precies van hen wordt verwacht. Bovendien kunnen ze elkaar aanspreken op het nakomen van die afspraken. Zo speelt het KWH-Huurlabel een belangrijke rol in de cultuuromslag die nodig is om daadwerkelijk klantgericht te werken.

⁵⁸ www.kwh.nl, maandag 8 maart 2004.



KWH adviseert, ondersteunt en begeleidt corporaties in iedere fase van het kwaliteitstraject. Uitleg en toelichting op het werken met het KWH-Huurlabel kan in diverse werkvormen plaatsvinden. Voor directie, management, personeel, huurdersvereniging of toeleveranciers. De werkvormen variëren van heldere presentaties tot de inschakeling van de afdeling 'enthousiasme' waarin het kwaliteitstraject met behulp van acteurs op ludieke en vooral interactieve wijze inhoud krijgt.

Het KWH-Huurlabel is een dynamisch instrument, dat meegroeit met de tijd en ontwikkelingen bij corporaties. Sinds het ontstaan van het KWH-Huurlabel midden jaren negentig, is het aantal labelonderdelen gegroeid en is het instrument in 2000/2001 grondig gereviseerd. Inmiddels is het KWH-Huurlabel opnieuw in revisie genomen. Daarbij ligt het accent niet alleen op het verder optimaliseren van de toets- en meetsystematiek of het toevoegen van nieuwe labelonderdelen, maar vooral ook op het herijken van de nu gehanteerde normen. Die herijking is nodig, want ook normen en waarden zijn aan verandering onderhevig. Het vertrekpunt van het KWH-Huurlabel blijft dat een corporatie door haar klanten, de huurders, beoordeeld wordt op de kwaliteit van dienstverlening.

Bijlage 3 Topiclisten interviews

Tijdens het onderzoek zijn er drie verschillende interviews afgenomen:

- De interviews met de medewerkers
- De interviews met de bewonerscommissie
- De interviews met woningcorporaties voor de benchmarking

Alle interviews zijn aan de hand van een topiclist afgenomen. In deze bijlage zijn alle topiclisten opgenomen, in de volgorde die hierboven is benoemd.

De topiclist voor de interviews met de medewerkers

- Mezelf voorstellen
- Reden van het interview
- De processen waar de klant en Haag Wonen of aannemer in dienst van Haag Wonen elkaar ontmoeten.
- Haperingen in het proces
- Procedures
- Wensen, eisen, verlangens en behoeften van de klant per proces
- Meten en processen
- Randvoorwaarden diensten en producten
- Rolverdeling meetproces
- Kwaliteit en Haag Wonen
- Kwaliteit en huurders

De topiclist voor de interviews met de bewonerscommissie

- Voorstellen
- Reden van het interview
- Werkzaamheden van de bewonerscommissie
- Oprichten van een bewonerscommissie
- Huurders en kwaliteit van diensten en producten
- Haag Wonen en kwaliteit de ervaringen ernaar
- Rol van bewonerscommissie in het meetproces
- De processen waar de klant en Haag Wonen of aannemer in dienst van Haag Wonen elkaar ontmoeten.
- Haperingen in het proces
- Procedures
- Wensen, eisen, verlangens en behoeften van de klant per proces
- Meten en processen
- Randvoorwaarden diensten en producten om zo optimaal mogelijke kwaliteit te leveren

De topiclist voor de interviews met woningcorporaties voor de benchmarking

- Voorstellen
- Reden van het interview
- Kwaliteitszorg
- Processen (wel of niet uitbesteed)
- Communicatie naar de huurder over bijv. informatievoorziening, vragen, klachten, onderhoud, levering tijdsbestek diensten en producten



Toetsen van kwaliteit aan de huurder (Extern / intern, het hele jaar door / momentopname – hoe vaak? / op welke moment in het proces wordt de kwaliteit van de diensten en producten gemeten?)

- Inzicht eisen, wensen en behoeften van klanten
- KWH-huurlabel
- Veranderingen, uitbreidingen meten KWH
- Feeling kwaliteit onder medewerkers

De verschillende processen

1. Openstelling en ontvangst
2. Telefonische bereikbaarheid
3. Voorlichting en wooninformatie
4. Woningaanbieding
5. Reparatieverzoeken
6. Onderhoudsservice
7. Klussen in de woning
8. Huurbetaling en huurincasso
9. Klachten en geschillenbehandeling
10. Huuropzegging



Bijlage 4 Samenvattingen interviews medewerkers

In verband met privacy van de medewerkers van Haag Wonen zijn de namen niet genoemd.

Medewerker 1

Wat voor wegen heeft de klant om info te krijgen internet brochure halen, pakt folder en vraagt uitleg aan receptie, persoonlijke gesprekken, brochure halen of brief schrijven erover

Kwh heeft de processen beschreven net specificatie hoe wil kwh het maar ik wil uitzoeken hoe het nu daadwerkelijk uitgevoerd wordt.

Nadeel van Haag Wonen, Haag Wonen weet niet eens wat de klant wil er is nog nooit onderzoek naar gedaan iedereen heeft zijn eigen interpretatie van wat de klant wil, maar eigenlijk is die gebaseerd op een stereotiepe klant zoals ontevreden huurder of ideaalbeeld huurder zoals de medewerker hem zelf voorstelt, dus is het nergens op gebaseerd!

Hele discussie over de openingstijden in jan begint in jan moet geëvalueerd worden, later open tot later of 's avonds en zaterdag, wij willen iets anders bijvoorbeeld 's avonds, hier staan de werklozen van scheveningen komen niet in de hal staan wie staan er in de hal die hebben geen moeite om langs tekomen werkloos, ipv openingstijden veranderen een internet chatbox want kunnen mensen in scheveningen chatten sneller antwoord. Haag Wonen weet niet wat de klant wil, ze kennen de klanten niet genoeg. Haag Wonen gaat er vanuit hoe de klant doet uit eigen denken en doen.

Er is nooit en onderzoek gedaan wat klanten willen. Dus referentiekader vragen.

Er moet voor de klant duidelijk worden welk tijdspad, ze weten niet wat ze kunnen verwachten bijv. douchestuk maximale wachttijd is 24 uur, dit moet de klant duidelijk worden gemaakt, bijv dmv brief en aan de hand daarvan kan je pas een beoordeling geven. Dit is ook een referentiekader die ervoor zorgt dat klanten hun tevredenheid kunnen uitten. Met een referentiekader kan je pas beoordelen of iets slecht of fout is.

Klant beter informeren wat ze kunnen verwachten van HW. HW er zijn veel processen binnen HW waar HW invult wat de klant wil en de klant een eigen referentiekader invult binnen welk tijdsbestek hij zij verwacht dat het geregeld is maar ze weten t niet van elkaar HW laat niks weten aan de klant en de klant geeft geen mening aan HW → hier komt geen klanttevredenheid uit

Er zijn eisen aan gesteld om een vereniging op te zetten. De bewonersraad bestaat uit verschillende bewonersverenigingen (per flat, complex, wijk) het moet een goede gesprekspartner zijn er niet 1 of andere gek die er gewoon zin in heeft om te zeuren)

Op basis van aannames vermelden je kunt ze niet funderen, de klant wil... kwh heeft er wel al onderzoek naar gedaan, maar wel op algemene basis. Hoe representatief zijn de huurders van nederland voor de huurders van Haag Wonen. PN denkt dat als Haag Wonen open gaat op zaterdag gewoon dezelfde klanten als doordeweeks heeft.

De extra service die er dan zou komen wil je dan echt dat we s avonds of op zaterdag open gaan of heb je liever dat het geïnvesteerd wordt in sneller antwoorden van email of brieven. Dus wat is nou de hele discussie van de openingstijden als je niet weet of daarmee de



representatieve deel bereikt. Je weet dus niet wat het representatieve deel van de huurders van HW wilt, dit is niet onderzocht.

Het is wettelijk verplicht om een bewonersraad te hebben.

Het fusietraject is niet goed verlopen met betrekking tot de cultuur en mentaliteit niet. Haag Wonen bestaat uit 2 groepen. Uiteindelijk administratief en financieel wel. Bij abnamro is zoveel tijd gestoken in cultuur, mentaliteit. Zij heeft hier ook 2 groepen zitten.

Je moet er is naar kijken wat jij van die 2 groepen binnen Haag Wonen.

Medewerker 2

Ik heb de 10 processen beschreven mbv een flowchart en wil graag weten of het goed en uiteindelijk 3 kiezen, continue gaan meten ipv van momentopname.

Met folder halen fysiek op bezoek

Vind je het nog interessant om een laatste stap toe te voegen, als de klacht/vraag niet is opgelost? En de dingen die je eventueel dan nog hebt? Wat dat komt natuurlijk ook regelmatig voor. En dan kan spelen dat je imago mee gaat spelen, je dienstverlening en scores gaan er onder leiden, zolang je de processen uitschrijft dat het goed afgehandeld wordt dan gaat je dienstverlening en je scores er niet onder leiden, maar zo gaat het vaak niet, ging het allemaal maar zo bij ons bij HW. En dat gaat natuurlijk niet allemaal zo of mensen krijgen hun zin niet dat kan ook. Het is natuurlijk niet altijd zo dat wij ons niet qua afspraken van de dienstverlening er niet aan kunnen houden of niet snel genoeg, soms krijgen mensen gewoon niet wat zij willen. En dan over kwaliteitsverbeteringen hebt of dienstverlening dan kan het wel is voorkomen dat de mening van de klant en de mening van HW uit één kan lopen. Er mist in de processen dat het fout kan gaan en wat dan... iemand aan de balie en met klacht of vraag die niet tevreden is met het antwoord blijft veel langer zitten, dit zorgt er dan weer voor dat er langere wachttijden zijn voor de andere klanten. Er ontstaan escalaties in de hal of aan de telefoon dit zorgt ervoor dat die 10 minuten wachttijd die gesteld wordt door het kwh niet gehaald worden.

Aan de hand van de interviews wil ik naar voren brengen welke processen ik verder ga uitwerken. A.d.h.v. bewonerscommissie gaf aan de afhandeling van brieven en de onderhoudsservice n.a.v. melding. Zij vindt deze 2 ook heel goed, vooral de brieven afhandeling. Brieven is een ramp! Waarom geen bevestigingsbrief naar de klant dat de brief is ontvangen. Dit is wel het beleid/ de afspraak maar het gebeurt maar in heel enkele uitzonderlijke gevallen. Zal een hele goede zijn om die te pakken. Zoals telefonische bereikbaarheid daar is op zich al een systeem voor om te meten, hoe bereikbaar we zijn. Aan de hele telefooncentrale, daar hangt een computer aan en we krijgen in de maandrapportage krijgen de teams niet alleen de cijfers van huurachterstanden maar ook telefonische bereikbaarheid en joep als kwaliteitszorgmedewerker had een programma op zijn computer om die gegevens te verwerken en die draaide hij dan ook altijd uit, Benno Boeijnck zal je dit ook kunnen laten zien, hfd automatisering. Dat wordt gemeten er kan van alles uit die telefooncentrale metingen gehaald worden, zoals wachttijden, als op welke nummers de meeste telefoontjes binnen komen. Er is dus goed inzicht in het telefonische proces. Ook de wachttijden van de balies worden ook al gemeten door een computersysteem (de nummers die aan klanten gegeven worden) als de klant binnenkomt, waarvoor die komt pakt dan ze nummertje weet je zijn binnenkomsttijd. Aan Hans Polman vragen hoe de bewaking van de klantenstromen van de klantenstromen gaat dat kan hij mij zo laten zien. En daar wordt dan ook over gerapporteerd in de maandrapportage voor de



teams. Hoeveel bezoekers heb je gehad werden ze op tijd geholpen dus dat wordt ook heel goed gemeten. Kan ik dus eenvoudig buiten beschouwing laten voor mijn onderzoekje. Zou aan HP kunnen vragen of deze meetsystemen goed werken? Als er nou al een systeem is binnen deze organisatie is het ook leuk handig voor de organisatie om in kaart te brengen. Wat is er allemaal aan methodieken al om te registreren en gaat dit goed of niet, functioneert dat en dan is dat meteen duidelijk waarom dat gekozen is. Dit wordt al onderzocht, het werkt goed, heel uitgebreid, het bedrijf is er tevreden mee, dus dat laat ik buiten beschouwing. Dus ik heb mijn aandacht gericht op de processen waar ze allemaal niet tevreden mee zijn en wat niet gemeten wordt. Over reparatieonderzoeken waren ze toch ook al mee bezig? (twijfel) in het kwh onderzoek, is een heel belangrijk onderdeel in kwh is reparatieverzoeken. Iemand wil dat er binnen termijn gerepareerd is, volgens mij gaan er in april beginnen met kwh label en zij zetten de enquêtes uit bij de klanten. 5 vragen, dat wordt gemeten. De enquêtes van kwh zet HW zelf uit en stuurt dat de enquêtes door naar kwh. Hier doet HW ook al wel wat in, ook de afstemming met de aannemers steeds, denken jullie eraan jullie moeten binnen 2 dagen een afspraak maken met onder huurders, spoed reparaties verzoeken moeten jullie binnen zoveel dagen afhandelen en dan soort dingen daar wordt wel over gesproken.

Voorlichtingen wooninformatie, kijk je ook nog naar het voorlichtingsmateriaal zelf? Is ook lastig hoor.

Voorbeeld iemand komt met een brief binnen. Dit is niet klantvriendelijk dan gaan we vandaag een brief sturen dat ze morgen gaan beginnen met schilderen. Erg kort dag, om over kwaliteit maar te spreken.

Maar dat is eigenlijk wat de klant volgens alleen maar wil als huurder zijnde, die wil dat die in een goed huis woont en als dat nou heel goed geregeld wordt, want dat is net zo als wat de bewonersraad zegt over de reparatieverzoeken dat kan wel wat beter dat is gewoon omdat de bewoners prettig en goed willen wonen en corporatie regel dat nou maar gewoon en dan hoeft je me niet 26 keer te bellen. Regel het en een beetje snel geen geouwehoer maar maakt het snel goed en tegen een redelijk tarief en het moet ook een beetje vriendelijk.

Woningaanbieding dat is proces 4, kies je vanuit de processen of kies je een stap in een proces. Uitleg: je hebt processen gepakt, ga je dan een proces pakken en kijken hoe je die kan gaan meten nee ik kies op welke punten in het proces ik kan ga meten. pak je dan alle 10 de processen of kies je daar dan ook weer uit? Daar kies ik er 3 uit. Ik doe wel overkoepeld maar daarna ga ik inzoomen op 3 processen

Woningaanbieding → wordt allemaal door de woonkrant gedaan. Het systeem spuugt gewoon de kandidaten uit en daar zijn verder allemaal wettelijke regels voor. HW controleert de gegevens die de huurder opgeeft, zodra de huurovereenkomst getekend moet worden. Als je het hebt over het proces opleveren en betrekken van de woning, dan zijn er allemaal onderdelen die in het kwh weer terugkomen.

Met een serviceabonnement kun je klein onderhoud in je woning afkopen normaal ben je daar zelf verantwoordelijk voor. Bijvoorbeeld vervangen keukendeurkastje, douchekop stuk. Als je 5 euro in de maand betaalt, kun je daar gewoon voor bellen en krijg je daar ook achteraf geen rekening voor.

Klussen in de woning, dat schijnt helemaal nieuw aangepast te zijn. Mensen mogen steeds meer met het nieuwe huurrecht. Je hoeft de woning niet meer standaard op te leveren in of terug brengen in de oude staat. Zij weet niet of bij klussen in woning al wat wordt gemeten. Misschien weet Hans Polman dat wel.



Huurbetaling en incasso, hij heeft de huurincassomedewerkers onder zich. Er is een heel strik huurincasso beleid, streng. Betalen anders gaan we naar de deurwaarder. Dat werpt zijn vruchten af in zin van huurachterstanden naar beneden. Eerst waren er behoorlijke huurachterstanden vooral in het centrum en de schilderswijk. Dat loopt heel veel terug. Je moet voor de eerste van de maand betalen, je krijgt dan eerst een aanmaning, maar na je eerste aanmaning als je dan niet betaalt dan moet je maar even aan Hans vragen wat precies de afspraken zijn, celeina heeft het niet heel erg goed meer gevolgd. Maar als je dan niet betaalt, dan wordt je overgedragen aan een deurwaarder die probeert het ook nog een keer en anders gaat de meter lopen en dan ga je ook de deurwaarderskosten betalen en rente. Dan ben je niet blij dat niet leuk. Er wordt nog redelijk veel met acceptgiro betaalt maar we proberen automatische incasso te stimuleren, maar ook dat kan fout gaan als er niet genoeg op de rekening staat. Je krijgt info als je huurcontract tekent en daarna krijg je er pas mee te maken als je niet betaalt. Aanmaningen op de deurmat. Waar je wel is klachten overkrijgt, de aanmaningen zijn heel streng omdat er op staat als je binnen 5 dagen niet betaalt wordt je overgedragen aan de deurwaarder zo een zelfde tekst komt er automatisch ook onder te staan als je ons bijvoorbeeld 1 euro moet betalen. Het gaat namelijk om de herhaling van de aanmaning zelf ongeacht of er nou 1 euro staat of 600 euro wij willen gewoon dat er wordt betaald. Dan krijg je nog wel eens de opmerking van "Is dat nou nodig?" zo iets. Wat we ook wel is laten versloffen is dat als er iemand is overleden en er gaat toch nog een aanmaning uit. Er zijn dan al genoeg toestanden en er gaat toch gaan er toch nog aanmaningen uit dat krijgt familie en vrienden dan te zien en die hebben dan al genoeg toestanden en dat kunnen ze er dan niet bij hebben worden ze boos. Maar dat kan je bijna ook niet tegenhouden dat gaat namelijk allemaal automatisch. Maar ja dat is wel heel knullig. Dat zou ik dus bijvoorbeeld mee kunnen nemen in klachtenonderhandeling, dat je dat dit proces dan een deel maakt van de klachtenonderhandeling.

KWH schrijft voor dat we binnen 4 weken moet een eindafrekening op de deurmat moeten brengen, maar dat meten we denk ik ook wel. Wat ik wel interessant zal vinden is of die 4 weken niet veel sneller kan. Volgens mij wil je als je de woning hebt verlaten gewoon zo snel mogelijk klaar zijn. Dat gezeik. Probleem bij ons is altijd stel dat er kosten gemaakt zijn door ons die de huurder moet betalen, doordat die dingen echt gewoon stuk heeft gemaakt, dan is het vaak wachten op de aannemer die zijn rekening stuurt. Maar volgens mij kan dit ook sneller en dat is meteen ook klantvriendelijker als het sneller kan. Je krijgt wel aan de begin van die 4 weken te horen dat je moet gaan betalen dus ze weten wel dat de rekening komt, maar ik kan me gewoon voorstellen dat je er in 1 keer van af wilt zijn en niet 4 weken wilt wachten.

Geschillenbehandeling, klachten. De klant heeft klacht, die wordt ingediend en opgelost en als die nou niet wordt opgelost dan heb ik hem naar geschil getekend. Als een klacht niet opgelost kan worden, heb ik begrepen dat de klant wordt doorverwezen naar de geschillencommissie. Nou, dit hangt af van de soort klacht. Voor de afhandeling van klachten maakt het nogal uit wat de aard van de klacht is. En naar welke externe organisatie je gaat om het geschil op te laten lossen. Dit zijn verschillende organisaties waar je naartoe gestuurd wordt. Wanneer je met de bewonerscommissie een geschil hebt en je komt er niet uit. Je gaat namelijk eerst proberen het zelf op te lossen onderling op verschillende niveaus, verwijst je de bewoner door. Bijvoorbeeld als je een geschil hebt met de bewonerscommissie over de manier van werken van een beheerconsulent van een team, die dus volgens hen hun werk niet goed doet. Zal in eerste instantie de teammanager het probleem proberen op te lossen, of eerst de medewerker zelf. Je probeert toch om hier samen uit te komen, lukt dit niet dan ga je naar de arbitrage commissie. Gaat het nou om een huurprijs of technische klachten en een huurder en HW komen er niet uit, dan ga je verwijst je hem naar de



huurcommissie om het geschil op te lossen. Gaat het over woonruimteverdeling of al die toestanden van ik krijg dat huis niet, commissie (kan ik niet verstaan) in Den Haag. Gaat het over niet nakomen van de huurovereenkomst dan gaat het naar de geschillencommissie. Klant geschil indienen dat kan, maar weet dan dat het bij verschillende commissies kunnen zijn. De chart klopt, maar zit er achter de schermen afhankelijk van het soort geschil moet hij naar een speciale commissie en daar geeft HW info over aan de klant. Wij verwijzen mensen naar een van de verschillende commissie. Hier komt weer in terug de afhandeling van onze brieven, het feit dat we hier nog niet alert op zijn. Dat het heel vaak komt tot een geschil ook. Die moet je er echt uitpakken, daar zal ik echt heel blij mee zijn. Want dat is echt werkelijk waar, wij doen net alsof dat niet belangrijk is als er een brief binnenkomt. Er wordt sneller actie genomen als er iemand achter de balie zit, dan wanneer er iemand een brief schrijft en dan zou eigenlijk niet mogen. Iemand die een brief schrijft is net zo belangrijk als iemand die voor de balie staat. Op het moment dat we face to face met iemand zitten doen we sneller wat als dat we een brief binnen krijgen. Je moet dan wel optreden en brieven daar zijn we echt heel laks in. Dan hebben we ook een systeem, waar onze in- en uitgaande- post wordt allemaal elektronisch gearchiveerd maar de bewaking van die brieven is lastig. Maar is er dan iemand aangewezen die de brieven zou moeten bewaken. In feite is het zo dat de afdelingssecretaresse van een team verdeelt de post maar per team verschilt het nogal of die afdelingssecretaresse het ook bewaakt en hoe ze dat dan doet. Het kan wel op zich want op het moment dat je een kopie van de brief maakt en die verstuurt naar het team en de afdelingssecretaresse bewaart zelf ook een versie daarvan, op het moment dat een medewerker een brief afhandelt dan moet er een geel stickertje geplakt worden op de brief met afgehandeld en de wijze waarop de brief is afgehandeld met een bijgaande brief of telefonisch contact of wat dan ook. De afdelingssecretaresse checkt die brieven zit er al een geel stickertje op, is die afgehandeld zo ja kan die weggegooid worden en dan weet ze dus dat die klaar is. Maar dat gebeurt dus niet, zij weet niet of dat in de functiebeschrijving staat, maar zo zou het wel moeten gebeuren. Afgezien van een functionaris, wij als HW en de teams hebben dit gewoon niet goed geregeld er is niet duidelijk wat er nou met die brieven moet gebeuren. Of een afdelingssecretaresse er nou voor verantwoordelijk is het is een verantwoording van HW om daar goed mee om te gaan. En ik vind dat we at gewoon niet goed geregeld hebben en de verantwoording pakken we gewoon slecht. Dat zou een leuk proces zijn. En een bevestiging sturen als de secretaresse de brief naar de verantwoordelijke doorstuurt. Bijvoorbeeld de standaard brief en deze schijnt er wel al te zijn er wordt alleen niks meegedaan. Als er een medewerker heel erg alert is of er vee prijs op stelt dan gebeurt het wel is een bevestigingsbrief, vooral als een brief binnen volgens mij 14 dagen afgehandeld moet zijn en dit gaat niet lukken dan wordt er wel eens een bevestigingsbrief gestuurd wanneer er antwoord wordt gegeven. Je hebt er ook mensen bij die het wel doen, maar het is niet zo ingeburgerd, dat wij het standaard melden van "wij hebben uw brief ontvangen", "die is doorgestuurd naar die en die medewerker en die gaat het afhandelen", en u kunt binnen die en die termijn een antwoord verwachten. En nu gebeurt het gewoon en daar roepen wij weer telefoonverkeer mee op, dat mensen bellen "ik heb 3 weken geleden een brief gestuurd en daar heb ik nog niks over gehoord, is die ten eerste wel aangekomen, waar is die nu in behandeling? En dan wordt dat dus vaak ook niet goed geregistreerd dus waar in hemelsnaam is die brief dan, en vervolgens ik heb nog geen antwoord. En soms is het ook hartstikke spoed voor een bewoner. Als je niet weet waar die brief is kun je dus ook niet zeggen ik verbind u meteen door met degene die uw brief behandelt. En in heel veel gevallen gaat het wel goed hoor, want zo een afdelingssecretaresse die moet eigenlijk de inhoudt van de brief lezen en bepalen voor wie is die brief. En die stuurt die brief naar die persoon en schrijft dan ook op dat ze die brief op die en die datum naar die persoon heeft gestuurd ter afhandeling en zo zou het moeten gaan. (meten hoelang het duurt d.m.v. een computersysteem, zodra brief binnen komt datum invoeren in de pc, kopie doorsturen, kopie bewaren. Zodra brief met gele sticker terug komt in de pc invoeren. Dan kan er dus gekeken



worden hoelang het heeft geduurd voordat een brief is afgehandeld binnen welke periode over een langere termijn plus er kan een tijdslimiet aangegeven worden die ook meetbaar is m.b.v. het computerprogramma).

Woning verlaten dat meten we ook, is de eindafrekening op tijd ontvangen en dat soort dingen. Wat heel interessant is misschien is dat we bij 2 teams een pilot hebben gestart en in verband met huur opzeggen normaal was het gebruikelijk om 2 inspecties te houden en voor inspectie. Iemand komt in de woning u heeft de huur opgezegd en u moet het zo en zo achterlaten en dan is het in orde. Er is een pilot gestart en ik weet nog niet helemaal precies, maar waarin dat eerste contact met de huurder niet meer plaats vindt, er wordt gebeld en er wordt gebeld en er wordt uitgelegd op welke punten er gelet moet worden, want zo moet u de woning achterlaten en er vindt alleen nog maar een eindinspectie plaats. Met die eind inspectie komen meteen alle partijen (aannemer, verhuurconsulent, woningbeheerder) en dan pas wordt een woning opgenomen en worden er eventuele afspraken gemaakt of er nog iets gedaan moet worden in de woning. Dat is een pilot die gaan we nog evalueren, maar dat maakt dit proces heel anders. Afhankelijk van de evaluatie die eind februari af moet zijn gaan we kijken of we die nieuwe werkmethode invoeren bij Haag Wonen. Je bent minder tijd kwijt en misschien vindt de klant het wel heel prettig en dat zijn allemaal punten die we gaan onderzoeken. We gaan ook allemaal enquêtes versturen en misschien is het wel heel leuk om jouw loep er ook nog is op te zetten, om te zien of je dat leuk vindt om mee te nemen. En dat gaat heel veel uitmaken in dit hele proces. We gaan kijken of het minder kosten geeft of we het sneller kunnen gaan verhuren enzo. Dat die niet zo lang leeg staat en als de klant dat prettig vindt. Mensen zijn vooral die van de oude stempel kunnen soms heel onzeker worden. Ik heb liever dat u even komt van wat ik allemaal moet doen. Voordat mensen helemaal zo denken, duurt even. We onderzoeken nu dus hoe dat uitpakt en of willen klanten dat contact moment nog of vinden ze het eigenlijk wel prima als ze een beetje aan het idee gewend zijn. Misschien dat jongere mensen het eenvoudiger wel prima vinden, maar dat oudere mensen zeggen van kom nou maar liever. Allochtone mensen die niet helemaal de Nederlandse taal beheersen, dat is wel heel leuk om te weten geldt het dan voor iedereen of hoe pakt dat uit. Dat weten we zelf ook nog niet helemaal, op zich zijn onze ervaringen positief, maar we weten nog niet zo goed hoe onze klant erop reageert. Maar we gaan enquêtes sturen naar de oude en naar de nieuwe huurder, om te zien hoe het proces is bevallen en dat is wel heel leuk. En dat is eind februari, maar goed als je de evaluatie allemaal niet zelf hoeft te doen zou je kunnen kijken in hoeverre je mee zou kunnen fietsen natuurlijk. Dat ik de resultaten zou kunnen gaan bekijken. Of vanuit jouw visie aanbevelingen doen van “er kwam uit de evaluatie dat dat onderdeel niet helemaal lekker liep, maar als je het niet zo en zo doet misschien dat het dan wel goed gaat. Er moet sowieso gekeken worden wat er allemaal uit de resultaten komt. Ik moet sowieso een meetsysteem op gaan zetten, hoe we dit kunnen gaan meten hoe jullie het kunnen gaan meten. Je komt snel op enquêtes uit en je weet wat de risico's van zijn, mensen die net verhuisd zijn, ze weet het van zichzelf dan kreeg je weer is wat en dat ging op de grote stapel, want dan ging ze eerst haar plafond schilderen. En uiteindelijk wordt die enquête nooit meer teruggestuurd. Of je hebt zoiets van ik vul het wel snel in omdat ze het zo graag willen en dan klopt er weer niks van wat er ingevuld is. De methodiek, nieuwe media is hartstikke hip. Misschien moeten we wel standaardgegeven vragen bij het huurcontract of mensen een emailadres hebben. En dan meer over e-mail gaan doen. Want ze zitten dan vaak toch nog heel even te mailen en dan sturen wij een enquête even over de mail dat doe je veel sneller als een enquête op papier en dan moet je natuurlijk ook wel weer oppassen dat je wel vraagt of de mensen wel mail willen ontvangen van HW anders wordt het een beetje spamachtig, maar er wordt nu ook niet gevraagd of mensen wel een enquête over de post willen ontvangen. Maar goed. Maar met nieuwe media zullen we ook wel meer kunnen en misschien is het wel heel interessant om te gaan kijken of we meer over de e-mail moeten gaan doen. Is veel sneller,



ze sturen m meteen terug, de resultaten staan al in de pc, dat scheelt ook weer tijd, je kunt het meteen verwerken. We moeten nu ook een antwoordenvolop mee sturen anders krijgen we m ook niet meer terug. Maar daarmee maak je ook weer kosten, als HW. Dus waarom niet, misschien omdat heel weinig klanten van HW geen internet hebben maar dat is dus niet bekend.

Zijn er nog processen vergeten nee volgens haar niet.

Haperingen in processen

Wat denk jij dat de klanten voor wensen eisen en belangen hebben. Wat zij denkt dat mensen gewoon een goed product willen. Tegen een redelijke prijs en goed wonen verschilt natuurlijk per klant, maar als het technisch maar in ieder geval in orde is. Alles moet functioneren. Snel en goed antwoord willen ze, we moeten wel goed bereikbaar zijn. Maar hele discussies of we dan op een donderdagavond of in het weekend open moeten zijn, of dat wel zin heeft. dan denk ik eerder dat we kunnen proberen om meer energie te richten op onze productverbeteringen en of wij reparatieverzoeken wel goed en snel uitvoeren. In plaats dat we 's avonds opengaan, ze weten ons overdag ook wel te vinden, weet je wel of bellen. Het bellen naar HW verschilt wel heel erg per doelgroep. Je hebt mensen die de nederlandse taal slecht beheersen en die klimmen minder snel in de telefoon en komen veel eerder langs. Je moet bereikbaar zijn voor de klant.

Denken jullie als serviceteam zelf een rol te kunnen vervullen in het meetproces? Enquete meenemen of iets. Dat denk zij wel. Er gebeurt wel bij opleveringen van woningen dat er een aftersales enquete wordt nagestuurd. Dat zou de verhuurconsulent ook gewoon mee kunnen nemen. Soms wordt een enquete ook wel is achteraf over de telefoon afgenomen. Wordt een aannemer ook wel is gecontroleerd uiteindelijk op hun werkzaamheden achteraf? Dat zou wel moeten, maar dat gebeurt. Wij hebben 4 categorieën waarin de onderhoudsstaat van een woning kan ingedeeld worden, op het moment dat een woning hartstikke slecht is en er moet een heel pakket aan werkzaamheden gedaan worden in de woning dan krijgt de woning een 4tje mee, dat is de stempel van dat die woning erg slecht is en die moeten gecontroleerd worden. Het heeft geen zin om iedereen die een kraantje moet vervangen daar een controle over uit te laten voeren. Maar eigenlijk zal je steekproefsgewijs die aannemer wel moeten laten controleren. Dat gebeurt soms wel en soms niet, maar steekproefsgewijs gebeurt dat wel. Maar op zich ja.

Laten weten wanneer ik een keuze heb gemaakt. Ze vindt het sowieso leuk om te volgen. Onderhoud, reparatie en brieven. Maar zo gaat het altijd over de zelfde processen. Als je nog wat wilt weten bel je maar, ik hoor het wel.

Medewerker 3

Vaak worden in procesbeschrijvingen vergeten aan te geven, wat als het nou fout gaat?

Dit zijn de 10 meetdingen van kwh. Wij meten al de telefonische bereikbaarheid, dat deed Joep altijd al. We krijgen telefoonoverzichten, hij laat mij dit zien en vertelt dat Joep hiervoor altijd zorgde. Dit heeft puurbetrekking op de telefonische bereikbaarheid en alleen de externe telefonische bereikbaarheid. Dus daar zit in hoeveel gesprekken krijgt iemand binnen, hoeveel zijn er binnen 20 seconden opgenomen, de lost calls, hoeveel gesprekken zijn er verloren dat is in ieder geval hetgeen wat altijd gemeten wordt. Het wordt nog steeds gemeten maar wie de output verzorgt dat weet hij niet, dat deed Joep namelijk altijd. Maar wie dat nu gaat verzorgen geen idee. Maar er hangt een computerprogramma aan de centrale die dat allemaal registreert. Het is een goede manier om te meten, dus dit is een



onderdeel die ik meteen kan laten vallen. Het enige, er is vorig jaar een keer een evaluatie van het serviceteam geweest en (korte uitleg deze afdeling bestaat pas sinds ruim een jaar, oktober 2002 zeg ik uit mijn hoofd, omdat wij gewoon te slecht bereikbaar waren) er is vorig jaar mei een evaluatie over deze afdeling geweest en uit die evaluatie kwam naar voren dat er bekeken moet worden of dat de telefoonmetingen wel betrouwbaar zijn. Daar was toen in de hele evaluatie, heb ik gelezen nogal twijfel over (heb het rapport meegekregen om het door te lezen). Vorig jaar juni is hij pas begonnen hier en dit rapport was meteen een goed houvast om op te letten toen de komende maanden. Er wordt overleg gevoerd met de afdeling beleid en de leverancier om het juiste lijstwerk te genereren de gepresenteerde cijfers zijn nu nog niet geschikt om conclusies op te baseren. Dat is er toen gezegd. En nou weet hij dus niet of daar in de tussentijd wat mee gedaan is. Dat wordt gemeten, buiten het feit of het helemaal betrouwbaar is. Ik zou me eventueel wel bezig kunnen houden of het wel goed wordt gemeten. Er was toen misschien iets met de doorschakelingen, maar dan zou ik het rapport even door moeten lezen.

We meten alle bezoekers, heel mooi systeem een managementbezoekingsregistratiesysteem, heet BAVAK, dat is onderverdeeld in allerlei categorieën waar mensen voor aan de balie komen. Concreet komt het erop neer zodra iemand aan de receptie komt krijgt die een nummertje op dat moment registreert die dat dat er een wachtende is. En ik kan met statistieken. Degene die bij de receptie zit geeft aan waar voor komt iemand. Plaats opzoeken dat betekend die wordt nu geholpen aan de balie, plaats opzoeken betekend kijken op welke plaats iemand voor de woonkrant is gekomen. Dan kan ik met statistieken, bijv de wachttijden, hier heb ik de hele maand januari vanaf de 5^e, 2288 bezoekers gehad waarvan 87 % binnen de kwhnorm van 10 minuten afgehandeld is. Ik heb ook nog een andere. Er kunnen wat kleine verschillen in zitten maar dat is te technisch 2293. Kan ik hier zien dat de gemiddelde wachttijd 4 minuut 52 is geweest de gemiddelde transactietijd 5 minuut en 8 seconde, dus hoelang hebben we erover gedaan om iemand te helpen gemiddeld bij de langste was 7 minuut 34 de langste wachttijd was 11 minuut 26 geweest. En als dat dus toevallig diegene was geweest van kwh hebben we dus een probleem. Moet namelijk binnen 10 minuten. Het serviceteam is hiervoor verantwoordelijk, dus ik hamer hier er ook op binnen het team, zorg ervoor dat de mensen binnen 10 minuten behandeld worden. Maar goed als iemand nou een hele grote vraag heeft die heel lang bezig is dan ben je ook lang bezig. Maar we hebben een achterwacht opvang, dat houdt in dat op moment dat het druk wordt dat van de wijkteams. Ken je de organisatie een beetje? Ja een beetje. Uitleg, we werken hier volgens een woondienstenmodel zoals dat heet, dat betekend dat den haag is onderverdeeld in wijken. Het totale beheer van die wijken doen de wijkteams in de wijkteams is een functie daarvan medewerker klantbeheer en die heeft ook in zijn functieomschrijving staan balie en telefoondiensten. Dus als het hier te druk wordt hebben wij een soort achterwachtrooster, dus op het moment dat het hier te druk wordt staat een drempelwaarde ingesteld op het moment dat die daar overheen knalt dan beginnen de rode bolletjes te knippen ook bij de mensen van het klantenbeheer en die weten dan van he shite we moeten de achterwacht gaan inschakelen. Maar als de balie vol is zijn ze vol toch? Het komt voor maar niet vaak, maar vol is vol. Dat is meer uitzondering dan regel. Bijv vorig jaar juni is er heel erg veel gedonder geweest met de huursubsidie, en toen hebben we dagen erbij gehad dat we 35 tot 40 wachtenden met wachttijden tot een uur hebben gehad. Maar 4 balies open en daar kunnen we niks meer aan doen. Maar als kwh op zo een moment binnen komt houden ze daar dan wel rekening mee? Dan zakken we, daar houden ze geen rekening mee. Kwh zegt doodleuk iemand zonder afspraak moet binnen 10 minuten geholpen worden. En dan hebben we een probleem. Het is dus uitzondering, ik houd daar ook die registratie zelf ook bij, in feite omdat ik de chef van de serviceteam ben word ik daar ook weer op afgerekend. Dus van die uitdraaien maak ik altijd een overzichtje en die komt maandelijks in de maandrapportage te staan. Juni totaal aantal bezoekers 3300 terwijl we



normaal altijd zo een 2300-2800 hebben en in tijd hebben we dus wachttijden van 58 % hebben we maar kunnen helpen en moet eigenlijk 100 % zijn dus bijna de helft hebben we niet volgens de kwhnorm afgehandeld. Dus dat betekent dat als er 2 mensen van kwh binnenlopen dat in ieder geval eentje niet volgens de normen wordt afgehandeld. Dat zei joep al dat is 1 van de redenen dat we is moeten gaan kijken of we dat zelf kunnen gaan meten. Misschien in de toekomst ze hebben zulke regels die zo strik zijn. Dus in feite worden die 2 dingen gemeten. En dat is een hele goede methodiek. Ik kan allerlei statistieken uitdraaien voor het management en het werkt prima. Dus die kunnen dus al afvallen, de telefonische bereikbaarheid en de openstelling en ontvangst.

Voorlichting en wooninformatie dat is in feite iets dat meten we niet continu. Dat is vind ik een beetje een hiaat, ik heb toevallig vanochtend door PR en communicatie gebeld dat ze daar is een werkgroepje voor willen opzetten om alles weer is door te lopen. Van wat voor wooninformatie hebben we nu dat is in sommige gevallen alweer 3 jaar oud en dat terwijl er juli vorig jaar een nieuwe huurwet gekregen hebben. En in feite zou dat bij afdeling beleid moeten liggen om een soort jaarlijkse toets en ik vind dat een taal van PR en communicatie dan een jaarlijkse toets moeten hebben van wat in die folders staat klopt dat nog wel. En dat gebeurt niet. Want ik zag foldertjes van april 2003 volgens mij staan. En ik denk dat sommige dingen nog wel ouder zijn. Hier heb ik toevallig onderhoud van a tot z van het serviceabonnement. Hier staat niet eens een datum in. Dit zijn folders die zijn ooit is een keertje opgezet, bijvoorbeeld de hele procedure van dit wordt veranderd, maar dat moet je ook het foldermateriaal aanpassen. We hebben bijvoorbeeld ook een folder van de algemene huurvoorwaarden, nou ik weet dat we met de nieuwe huurwet vorig jaar juli een heleboel is veranderd maar dan moet je ook het foldermateriaal aanpassen, anders klopt het helemaal niet meer. Dus dat is niet echt ideaal. Dat zou regelmatig gemeten moet worden zou het dat moeten zijn.

Reparatieverzoeken daar zijn we mee bezig een eigen meting met enquêtes. Onderhoudsservice is dit in feite. Klussen in de woning, dat valt weer onder de noemer van Petra. Ja misschien valt dat ook weer een beetje samen met de reparatieverzoeken. Ja ja. Het klein onderhoud op telefoon. Huurbetaling en huurincasso dat valt onder mij. Ja dat scheen heel streng te zijn. zelfs al je maar 1 euro niet betaald hebt, krijg je bij de aanmaning binnen 5 dagen betalen. Dat is een automatische herinnering, kijk er worden ook aanmaningen gestuurd van een euro. Maar we zijn er gewoon heel erg streng in, we hadden vorig jaar toen ik hier kwam werken een huurachterstand van 24 % in de schilderswijk, 1 op de 4 mensen betaalde gewoon zijn huur niet. En wij zitten nu met de laatste maandrapportage, en ik ben een incassoman in hart en nieren, jaren lang heb ik in de incasso gezeten. De laatste jaarrapportage zaten wij met een huurachterstand van voor de schilderswijk van 14 %. Dat is wel flink naar beneden binnen een jaar dus 10%. Vandaar dat was hard nodig. We moesten gewoon keihard gaan, we hebben zelfs mensen die maar 1 maand huurachterstand hebben zelfs naar de deurwaarder gestuurd. Dat noemen we bij ons dan de sleepers, dat zijn mensen die gewoon constant 1 maand achterlopen met betalen van de huur. Dan sleep die huurschuld met zich mee, maar eigenlijk nooit heel veel huurschuld krijgen dat je er iets mee kunt. Die werden gewoon nooit naar de deurwaarder gestuurd, die hebben we nu naar de deurwaarder gedaan, dus we zijn inderdaad keihard geworden met de huurbetaling. Dat moest ook. Ik heb altijd zoiets van lekker automatisch, ik zorg dat t erop staat. Is even kijken wat je daarin kan meten, we meten dan de resultaten, tenminste dat doet kwh. Of er actuele informatie wordt verstrekt, preventieve maatregelen om de huurachterstand te voor komen (nou dat doen we), alert op huurachterstand, zoeken naar de oorzaak van het ontstaan van de huurachterstand. Zoeken direct na het ontstaan van de huurschuld zoekt de corporatie in samenspraak met de klant naar oplossingen voor de huurachterstand. Nou wij zoeken niet naar een oplossing, ze moeten gewoon betalen en



mensen die het niet kunnen betalen en dat melden dat ze niet kunnen betalen hebben wel de mogelijkheid om een betalingsregeling af te sluiten, want daarmee voldoen wij wel aan de kwh. Maar goed als jullie zoveel huurachterstanden hebben en met iedereen daarvoor oplossingen moeten zoeken dat schiet niet op. Dat mensen incasso wordt gestimuleerd. Ik zou eigenlijk niet weten wat je van dit onderdeel zou kunnen meten. Ik liep daar ook op vast, het is ook zo klein zo. Je kan kijken of jullie informatie verspreiden, maar actueel is het misschien niet omdat jullie foldertjes achterlopen. En dan zit je dus weer bij het PR verhaal. Dus dat valt dan weer onder info-verstrekking. Want de normen worden getoetst via beoordeling van info-materiaal over huurbetaling, dan kom je weer bij de folders. Daar zijn haperingen. Er zijn sowieso wel wat haperingen in het systeem, want wat kwh voorschrijft is dat er een vast contactpersoon is voor de huurincasso, de betalingregelingen worden door een vast contactpersoon gemaakt en dat is hier niet waar want we hebben door het serviceteam een eerste lijn voorziening dus mensen die aan de balie of aan de telefoon komen worden voor een huurachterstand komen bij een verschillende medewerkers. Maar volgens Joep was dat maar een heel klein onderdeel op het hele meetsysteem van kwh en maakte dat niet zoveel uit want daarmee voldoen wij niet aan de kwhnorm. Maar ik zal echt niet weten wat er mee gebeurt. Ik dacht ook al dat ik bij pr terugkom. Ze hebben het gewoon over infoverstrekking, dan zouden de folders jaarlijks bekeken moeten worden. Ik denk en daar heeft Joep eigenlijk een beetje gelijk in van kwh. We mogen onze kwaliteit, ik heb de pest aan kwh, kwh kul roep ik altijd! Want kwh kondigt nu aan dat ze in april gaan meten en in april tot juni staat de hele tent op scherp. En dan is in juni de meting afgelopen en dan zakt de hele boel als een kaartenhuis weer dus dat mag niet. Dus in feite en daar heeft Joep dan wel gelijk in kwh heeft al een meetsystematiek dus dan zou je in grote lijnen de systematiek van kwh aan kunnen houden. Voor onze interne metingen. Op zich is het wel goed, maar moet het vaker gebeuren. Als wij een continu proces moeten zouden hebben van metingen en volgens de kwhmethodiek, zouden we de beste corporatie van Nederland zijn. Alleen omdat het nu maar 1 keer per jaar gebeurt en dat iedereen heel alert is en het daarna weer inzakt, dat maakt het zonde. Dus in feite is de meetmethodiek van kwh fantastisch maar zo het continu en onaangekondigd moeten plaatsvinden. Ja we weten nou al dat we vanaf april gemeten gaan worden. Ik vind dat sowieso apart. In feite maar daar hebben we het hier ook al eens over gehad, zou je moeten zeggen kwh is voor ons een hele goeie richtlijn om kwaliteit te verbeteren, maar het mag niet ons doel zijn. Die discussie heb ik met Joep ook wel eens gehad, ik vond het een fantastische gozer je kon er lekker mee discussiëren, want kwh mag niet ons doel zijn. Ons doel moet zijn kwaliteit naar de klant, we moeten het in feite zo doen dat wij dat kwh label halen, dat halen we beslist wel een keertje is het niet dit jaar dan is het wel een volgend jaar. Op het moment dat wij het kwhlabel halen weten we dat wij op een bepaald niveau zitten en dan moet je in feite gewoon met het kwh kappen en zeggen okee nu gaan we het zelf doen. Want dat basis niveau is er nu en wat willen wij daarin nou verbeteren of wat vinden wij daarin niet meer nodig, als corporatie. Dus dit is een mooie opstap maar in feite zou je dit verder uit moeten werken als maatwerk op Haag Wonen. En dat moest ik gaan doen en Joep zei toen ook dan wordt dit niet het kwh label maar het HaagWonenlabel hwhlabel. Daar ben ik tijdens mijn stageperiode opgezet. En aangezien mijn periode zo klein is, want 16 april ben ik alweer weg.

Want openstelling voor de klant is minimaal 36 uur verspreid over 5 werkdagen vallende tussen 8 en 6. Nou 5 werkdagen dat vind ik flauwekul dat moeten er 6 worden, wij moeten zaterdag open. En dat hebben we het ook al jaren over, in feite moet je een soort woonwinkel hebben. Snap je dus dat kwh is een heel leuk opstapje voor Haag Wonen maar ik vind dat onze ambitie een stuk hoger moet liggen dan kwh voorschrijft. Maar 6 dagen heb je dan niet dat dezelfde mensen dan ook op zaterdag komen? Dat kan, maar goed dat weet je niet, maar dan is het in ieder geval meer verspreid. Want wij nu hebben omdat we op vrijdagmiddag dicht zijn. Het is hier vrijdagochtend hartstikke druk, dan zit die hele hal vol tot



12 uur en dan moet je die mensen eruit schoppen bij wijzen van. Je laat ze niet meer binnen en laat ze uitlopen. Maar dat is toch anno 2004 niet meer gewoon. Daarvan zeg ik dus heel leuk opstapje kwh daar voldoen we aan maar dat moet je op een betere manier gaan doen. Maar is het niet dan dat je meer vanuit de klant met gaan kijken? Wat dat schijnt ook nog niet heel diepgaand te zijn, van wat wil de klant nou echt. Dat klopt, het schijnt dat de openingstijden dat er wel vorig jaar uit een enquête is gekomen dat er mensen wat langer binnen willen komen lopen. Wat later, niet een uitbreiding maar een verschuiving van de openingstijden. Daar gaan we wel over praten, want waarschijnlijk gaan we per 1 jan 2005 verhuizen en anders wordt het 1 juli. En dan in een nieuw gebouw maar nog niet bekend waarnaartoe. Hoelang blijf je stagelopen? Tot en met mei dit jaar. Het is hele korte periode om het hele kwh door te lichten. Vandaar dat ik de punten eruit ga pakken die gewoon prioriteit hebben.

Dan zou ik eigenlijk niet weten wat je verder aanvullend als meetpunt, behalve dan voorlichting en wooninformatie dat zou een permanent proces moeten zijn dan eens in de 3 jaar.



Bijlage 5 Werkzaamheden bewonersorganisaties

Als u huurt bij Haag Wonen kunt u meepraten over zaken als het beleid van uw woningcorporatie en het onderhoud van de woningen. Meepraten over uw woning, het gebouw en woonomgeving doet u in een bewonerscommissie. Vertegenwoordigers van de bewonerscommissies voeren overleg met Haag Wonen in een bewonersorganisatie over meer algemene zaken zoals het huurprijsbeleid en de servicekosten.

Huurders praten mee binnen Haag Wonen over verhuur van woningen en woonruimteverdeling, onderhoud en verbetering van woningen, huurprijsbeleid, servicekosten, mutatiebeleid, (vervangende) nieuwbouw, verkoop van (huur)woningen, leefbaarheid en woonomgeving, etc.

Haag Wonen hecht veel waarde aan overleg met haar bewoners. Haag Wonen ondersteunt het initiatief van bewoners om op wooncomplexniveau een bewonerscommissie op te richten en draaiende te houden.

De Bewonersraad Haag Wonen is één van de twee overkoepelende bewonersorganisaties binnen Haag Wonen. Beide organisaties behartigen de belangen van huurders door overleg met Haag Wonen te voeren over het volkshuisvestingsbeleid (met betrekking tot het gehele woningbezit). Zij zijn in deze de gesprekspartner voor Haag Wonen.

In de Bewonersraad hebben vertegenwoordigers van bewonerscommissies zitting. Een aantal bewonerscommissies vormt samen een cluster en uit deze clusters worden vertegenwoordigers gekozen die zitting nemen in de Bewonersraad.

In een Participatieovereenkomst heeft de Bewonersraad met Haag Wonen ondermeer vastgelegd over welke onderwerpen zij op welk niveau inspraak heeft. De niveau's worden onderscheiden in overleg, adviesrecht en instemmingsrecht.

Met de Bewonersraad vindt ondermeer overleg plaats over de meerjarenplanning grootonderhoud en woningverbetering.

De Bewonersraad heeft adviesrecht wanneer het gaat over bijvoorbeeld het onderhouds- mutatie- en huurbeleid, de afweging sloop/nieuwbouw, de verhuurprocedure, het servicekostenbeleid en het serviceabonnement, het veiligheids- en leefbaarheidsbeleid, de voorgenomen verkoop van huurwoningen, de differentiatie van de jaarlijkse huurverhoging en het woningvoorraadbeleid.

Instemmingsrecht heeft de Bewonersraad onder andere bij onderwerpen als de opnamestaat en inventarislijst, de huurovereenkomst en de Algemene Voorwaarden en het Reglement Arbitragecommissie.

De Bewonersraad staat de bewonerscommissies met raad en daad terzijde, organiseert tenminste 2 maal per jaar een gezamenlijke bijeenkomst met de leden van de bewonerscommissies. Zij richt nieuwe bewonerscommissies op en begeleidt deze zolang dit nodig is.

De Huurdersvereniging Haag Wonen is na de fusie van de woningstichting 's- Gravenhage en VZOS eind 2001 opgericht en één van de twee overkoepelende bewonersorganisaties. Beide organisaties behartigen de belangen van huurders door



overleg met Haag Wonen te voeren over het volkshuisvestingsbeleid. Zij zijn in deze de gesprekspartner voor Haag Wonen.

De Huurdersvereniging Haag Wonen voert overleg met Haag Wonen zoals dit in de 'Wet op het overleg huurders verhuurder' en de participatieovereenkomst is geregeld.

Zij heeft in haar statuten de volgende doelstelling: Behartiging van gemeenschappelijke belangen van huurders van Haag Wonen

Taken zijn o.a.:

- Inventarisatie gemeenschappelijke problemen en zoeken naar oplossingen
- Overleg met Haag Wonen
- Minimaal twee keer per jaar een Algemene Vergadering met de leden
- Bevorderen overleg tussen leden
- Bevorderen overleg tussen leden en Haag Wonen
- Bewaken rechten van leden en huurders t.o.v. Haag Wonen
- Bemiddeling bij conflicten tussen bewonerscommissies en Haag Wonen
- Zorgdragen voor ondersteuning bij behartiging huurderbelangen

Het Bestuur bestaat uit max. 11 leden. Het Dagelijks Bestuur (DB) bestaat uit voorzitter, penningmeester en secretaris. Niet DB-leden hebben een rol als contactpersoon en coördinator. Een coördinator moet weten wat er op zijn terrein speelt en stemt acties op elkaar af. Een contactpersoon inventariseert bij de leden wat er speelt.

Voor 2004 heeft het bestuur zich tot doel gesteld een beter contact met de achterban te realiseren door de contactpersonen bij de leden te laten inventariseren wat er leeft. De contactpersonen nemen hiervoor minimaal twee maal per jaar contact op met de leden. De informatie wordt door de coördinatoren gebundeld zodat het bestuur dit in het overleg met Haag Wonen kan behandelen.

Een bewonerscommissie bestaat uit een vertegenwoordiging van huurders binnen een wooncomplex van Haag Wonen. Zij behartigt de belangen van bewoners uit een wooncomplex. De bewonerscommissie wordt betrokken bij onderwerpen als veiligheid, woningverbetering, enzovoort. Een bewonerscommissie moet voldoen aan de eisen zoals beschreven in de Participatieovereenkomst en het reglement bewonerscommissie.

Iedere bewoner uit een wooncomplex van Haag Wonen kan lid worden van zijn of haar bewonerscommissie.

Een bewonerscommissie buigt zich over zaken die zich binnen een wooncomplex afspelen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan onderwerpen als veiligheid, schoonhouden van de woonomgeving, signaleren van vaak voorkomende klachten, woningverbetering, huurverhoging na woningverbetering, servicekosten, enzovoort.

Veel bewonerscommissies informeren hun medebewoners via een nieuwsbrief of op een andere manier.

Afhankelijk van de onderwerpen die aan de orde zijn komt een bewonerscommissie zo vaak als nodig is bij elkaar. Een actieve bewonerscommissie komt gemiddeld tenminste één maal per maand bij elkaar.

Vanuit Haag Wonen hebben beheerconsulenten overleg met leden van de bewonerscommissies. Een beheerconsulent is medewerker van Haag Wonen en zowel vraagbaak als adviseur voor de commissie. Samen stellen zij een agenda op en zorgen voor het aanleveren van agendapunten. Actieve bewonerscommissies voeren regelmatig overleg met de beheerconsulenten van Haag Wonen.

Bijlage 6 Samenvattingen van de interviews bewonersorganisatie

Wat verstaan bewoners van HW onder kwaliteit? Moeilijk te beantwoorden goede woning tegen goed prijs. De huurders willen behandeld worden zoals de mensen van Haag Wonen zelf zouden willen behandeld worden. Klanten willen dat er terug gebeld wordt dat de brieven worden beantwoord en inhoudelijk moet er ook goed worden geantwoord. Bijv eerst een bevestiging sturen dat de brief is ontvangen en dat er binnen een bepaalde tijd antwoord verwacht kan worden dat er mee bezig is. Een hoop mensen van HW weten waarschijnlijk zelf niet eens waar ze mee bezig zijn. Een bevestiging daar zullen een hoop mensen al blij mee zijn, want dit gebeurt niet. Kwaliteit verschilt per bewoner heel erg, iedereen verstaat er wat anders onder, maar ook iemand heeft het gelukt door een goede geholpen te worden bij een reparatie en is heel blij met HW en de ander is slecht geholpen en vindt het de slechtste woningcorporatie

A, B en C categorieën beschreven door KWH maar dit is niet bekend bij de huurders. Mensen lezen vaak niet wat er in dat soort brieven staan dus bereikt de informatie de huurder niet, wellicht kan het op een andere manier? De gegevens die in de brief staan wordt ook altijd in de map die bewoners krijgen van HW als ze de huurderovereenkomst tekenen.

Hoe vinden jullie dat er momenteel door HW wordt omgegaan met de kwaliteitsbewaking? Als we praten over maken van afspraken, beantwoorden van brieven en het nakomen van afspraken dan vraag ik me af hoe ze aan het kwhlabel komen af en toe misschien hebben wij andere ervaringen dat zou dus best kunnen. Zij meten dat dan vraag je je af bij wie meten zij dat maar alleen het beantwoorden van brieven lukt niet of je moet er 10 keer om vragen misschien komt er dan want dat is echt vreselijk slecht! Dat is echt een min punt, al sturen ze maar een bevestiging en komen ze er 2 a 3 weken op terug dat scheelt al een heleboel. Wat wij dan horen van huurders is dat ze helemaal niks horen en sommige huurders beginnen zelfs te twijfelen of de brief wel is aangekomen. Dat zou op zich al een hele verbetering zijn dat schijnt al moeilijk te zijn nou heb ik begrepen dat ze al bezig zijn maar dat zijn ze al jaren en dat schijnt dus niet echt voor veranderingen te zorgen. Hier wordt de bewoner direct doorverbonden met de aannemer (=Bouwmeester) als ze bellen voor een reparatie, dit is voor een snellere manier om een afspraak te maken maar de telefoonkosten komen dan wel voor rekening van de huurder en dat is natuurlijk ook niet helemaal de bedoeling, maar dat is wel wat verbeterd dus. Maar dat wil dan nog niet zeggen dat de afspraken daadwerkelijk worden nagekomen. In vergelijking met het verleden worden de afspraken al veel beter gemaakt, want in het verleden moest je een hele dag thuis blijven of je moest 2 dagen thuis blijven want ze wisten niet wanneer ze zouden komen. Die dingen zijn wel wat verbeterd ze spreken nu een dagdeel af en bellen zelfs soms als de vorige klus wat uitloopt. De telefonische bereikbaarheid is soms echt een crime, soms ben je heel lang bezig voordat je de goede persoon te pakken krijgt en soms kom je weer bij de receptie terug en er zijn ook mensen die niet doorschakelen waardoor er gewoon niet wordt opgepakt. Er moet iemand de telefoon opnemen.

Welke van de 10 processen hebben een prioriteit om naar gekeken te worden. U gaf net al aan dat onderhoud op aanvraag van bewoners naar gekeken moet worden. Over het algemeen gaat aanbieden van woningen wel goed. Telefonische bereikbaarheid en het beantwoorden van brieven is echt een minpunt. Mensen verliezen op die manier ook het vertrouwen, je hoeft toch niet te bellen of te schrijven want dat helpt toch niet. Je zou een postsysteem moeten hebben waar al die brieven binnen komen en dat iemand na een week



gaat kijken en dan kan aangeven welke er nog niet beantwoord zijn en dat moet dan meteen gebeuren. Een week daarin zit het er nog in, en dan vragen van hoe zit dat? Er moet dus iemand zijn die daar kijkt op houdt zodat het niet vergeten/verwaarloosd wordt. Vroeger was er altijd per afdeling een secretaresse die dat bijhoudt zij keek iedere week en zag dus wanneer een brief niet werd beantwoord en ging daar achteraan tot dat de brief wel beantwoord werd. En ik weet niet of dat nog steeds gedaan wordt maar zo zou het eigenlijk moeten gaan en zo gebeurt het dus NIET! De klacht krijgt dan ook een referentienummer toegewezen zodat er eenvoudig in een bepaald systeem naar gezocht kan worden. En dat er bijvoorbeeld ook gezien kan worden in een bepaald systeem bij wie de klacht in behandeling is en in hoeverre er al aan gewerkt is, wat de status van de klant zeg maar is. De bereikbaarheid brieven en onderhoudsservice, het dagelijkse klachtenonderhoud wordt hiermee bedoeld. HW zegt vaak dat het wel is doorgegeven, dus dan zou er iets fout moeten zijn gegaan tussen HW en een derde, dus de aannemer. HW heeft geen controle meer zodra de aannemer direct wordt doorverbonden met de huurder om er een afspraak over te maken. Er zou meer controle moeten worden uitgevoerd door HW of de aannemer wel goed zijn werk doet. Zij zouden graag willen nagaan of HW wel degelijk steekproefsgewijs controle uitvoert over het werk van de aannemer. Ze krijgen per klacht betaalt. Er worden soms door meerdere aannemers aan 1 klacht gewerkt. Het een doet de loodgieter het andere doet de timmerman en soms wordt er gewoon vergeten door te geven dat bijvoorbeeld de timmerman kan komen zodra de loodgieter klaar is, die opvolging tussen de meerdere aannemers is gewoon niet en dat gebeurt zo verschrikkelijk veel, dan is het belangrijk dat er gemeten wordt na de reparatie bij klanten was die tevreden over de reparatie, wat is er fout gegaan daar ligt een hele zware taak ligt om dingen op te vijzelen. Wat gehoord wordt door de bewonersraad is 99 procent wat er fout is gegaan er wordt bijna nooit verteld wanneer er iets goed is gegaan. En wie krijgt zo een brief binnen. Over het algemeen worden alleen de dingen gemeld die mis gaan, maar dit worden wel veel dingen gemeld. Als ik iets wil opvijzelen is dat op dit punt, mensen het gevoel geven als er iets misgaat, kan ik het ook kwijt desnoods op papier want als je telefoneert zal het nog wel eens verwaaien. Heeft het doorgeven gevolgen wordt het doorgespeeld, dus wordt er wat meegedaan en laat de klanten ook weten als er wat mee wordt gedaan dat dit dus ook gebeurt en dat het doorgeven niet voor niets is geweest. Terugkoppeling is dus erg van belang.

Welke randvoorwaarden moeten er aan de diensten en producten worden gesteld om betere kwaliteit te kunnen leveren? Metten na de reparatie, welke randvoorwaarden heb je nog meer vanuit de klant gezien. Als je het over reparatiebezoeken heb moet je weten wanneer die komt maken, het moet niet te lang duren afhankelijk van de aard van de klacht natuurlijk, en ze afspraak nakomen, komt die later dan even bellen. Het systeem is aardig veranderd en verbeterd, vroeger was je echt aan de goden overgeleverd en nu worden de afspraken een stuk helder afgesproken binnen een bepaalde tijd op een dat gaat dus al een stuk beter mensen hoeven geen hele dagen meer vrij te nemen. Het is wel een belangrijke randvoorwaarde, ondanks dat het steeds beter gaat. Een klus loopt bij een ander uit dat komt regelmatig voor, dan is het toch een kleine moeite om de klant van de volgende afspraak ff een belletje te geven dat je wat later komt, iedereen heeft tegenwoordig een mobieltje op zak.

Denkt u dat er een rol is weggelegd voor de bewonersraad in het meetproces, als we in de toekomst zelf zouden gaan metten? Ze zouden graag achteraf horen hoe het loopt en bij tijd en wijlen een evaluatierapport zien, 1 keer per half jaar of 1 keer per jaar, zodat ze zelf kunnen zien of HW zelf uit de resultaten naar voren krijgt of het verbeterd is. (gemompel dat ze wel alle rapporten nu ook krijgen van KWH). Wat voor resultaat levert het op als HW het zelf gaat metten. als HW daar mee start dan wilt de bewonersraad best op papier gaan zetten wat zij aan klachten binnen krijgen en dan kan er gekeken worden of de resultaten van de



bewonersraad aansluiten op de resultaten van HW 1 keer per half jaar en bespreken met elkaar tijdens het beleidsoverleg. 1 keer per jaar evalueren op dit kwaliteit heb je geen zicht alles wat vanuit het bedrijf wordt opgezet, heb je geen zicht op, maar als we de metingen en de resultaten daarvan krijgen, hebben we er wel zicht op en dan kunnen we er wel zicht op krijgen en bijv. 1 keer per jaar evalueren en kijken van waar zitten we nou. Klopt het wat de kwh altijd zegt of gaat het beter. Bijvoorbeeld begin van het jaar bij het beleidsoverleg evalueren. Het zou toch wel goed zijn als ze uit eigen metingen zelf ook wel resultaten zien. En dan kunnen de bewonersraad (BR) wel kijken aan de hand van brieven of dit klopt met de werkelijkheid. Maar gaan ze het systeem ook echt uitvoeren, of ze er daadwerkelijk er wat mee gaan doen? Dat is niet zeker.

Kruisje zetten bij onderhoud, reparatie en bereikbaarheid.

Wie vindt wat, belangrijkste 3 punten eruit pikken. Veel brieven daar gaat het fout en er wordt nooit achteraf naar de onderhoudservice gekeken en of het werk dus wel goed gedaan wordt en goed afgewerkt wordt. Daar krijgt de BR veel klachten over. De lijn is lang voor de klacht, er kan op heel veel momenten gemeten worden. Er wordt bij zelf aangebrachte voorzieningen bij mutatie in zoveel maten gemeten wat wel en niet mag, elke opzichter is anders er zijn geen eenduidige maten waaraan een opzichter zich kan houden. Dat is nu wel vastgelegd in de wet. Alles wat een verbetering van de woning is mag blijven. De briefjes van mutatie worden ook niet allemaal bewaard. De woning wordt verhuurd zoals die opgenomen wordt. Dit is ook verbeterd. Geen goede richtlijnen iedere opzichter beoordeelt de woning naar eigen idee, dat is niet goed.

Het vlot verhuren van woningen gaat niet altijd zo vlot. Er was een proef dat de woning direct verhuurd zou worden als de vorige bewoner wegging, maar dit is denken zij mislukt ze hebben daar nog niks over gehoord. Maar wat dan vaak gebeurde is dat een woning heel snel goedgekeurd wordt om de woning maar zo kort mogelijk leeg te laten staan en dit zorgt er waarschijnlijk voor dat er na het intrekken van de nieuwe woning allemaal klusjes moeten worden gedaan. En dan krijg je een heleboel ergernis krijgt. Het duurt heel lang voordat de woning in de krant komt duurt t vaak 2 weken dan duurt t 1 week voordat er iemand gekozen wordt om te kijken en dan gaan de overnames moeilijk want dan is de oude bewoner al weer weg. En gaan meerdere mensen in 1 keer kijken., omdat er zoveel geweigerd wordt. Het belangrijk dat oude en nieuwe bewoner elkaar om eventuele dingen zoals gordijnen over te nemen. Dan kan de oude bewoner het laten hangen bespaart tijd en de nieuwe bewoner heeft al wat hangen tijdens het klussen of laat het tijdelijk of permanent hangen. Corporatie zegt haal er maar af en dat kunnen de nieuwe bewoners handig zijn.

Bijlage 7 Samenvattingen / kernmerken kwaliteitsmeetinstrumenten⁵⁹

Kwaliteitsmeetinstrumenten

Het Model Nederlandse Kwaliteit

'Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk te verdelen, maar leer de mensen te verlangen naar de eindeloze zee.' (Antione de Saint Exupéry)⁶⁰

- Het model Nederlandse kwaliteit bestaat uit 9 aandachtsvelden die op deelaspecten worden gescoord en ook nog verdeeld over 5 ontwikkelingsfasen
- Tot de kern teruggebracht, is de vorm van het model een meerkeuzenvragenlijst waarmee een organisatie zichzelf in beeld kan brengen!
- Een goede hantering van het model is de start van een diep ingrijpend proces van zelfevaluatie en consensusvorming over wat kwaliteit in het werk betekent. Op basis hiervan wordt de gehele organisatie in kwaliteitsvormen doorgelicht, worden prioriteiten voor de toekomst gesteld en wordt de basis voor een verbetercyclus gelegd.
- Het model is een ontwikkelingsmodel en kan hierbij 5 fasen doorlopen.
- Een organisatie meet zichzelf aan de hand van 5 ontwikkelingsfasen, met integrale kwaliteit als hoogste.
- De organisatie zelf wordt gezien op 5 dimensies, de zogenaamde organisatievelden, en 4 dimensies over wat de organisaties zoal bereikt, de zogenaamde resultaatvelden. In totaal dus 9 velden, waarbij de 5 organisatievelden ieder op hun buurt weer bekeken worden op 4 a 5 deelaspecten. De resultaatvelden worden beoordeeld op de directe en indirecte maatstaven zoals die door de organisatie zelf worden geïdentificeerd.
- In de werkwijze van het model staat het begrip audit centraal. Auditeren betekent dat er geluisterd wordt. Er zijn bij dit model 2 vormen van audit: financieel audit, operationeel audit.
- Het werken met een model betekent het doorlopen van een aantal stappen:
 1. Introductie van het model
 2. het doen van een positiebepaling
 3. de zelfevaluatie
 4. aantal externe stappen, maar het is juist de bedoeling om intern te meten
 5. kenmerkend voor de wijze waarop het model wordt gehanteerd, is een sterk accent op verbeterplannen gedurende het gehele proces.
- Zelfevaluatie, in de woorden van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, is daarmee het 'zelfstandig systematisch beoordelen van de manier van werken en van de resultaten die dit oplevert'.
- De 9 velden: leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement, management van processen, waardering door het personeel, waardering door klanten, waardering door maatschappij en ondernemingsresultaten.
- Leiderschap: deelaspecten → betrokkenheid van de leiding, bevorderen van een kwaliteitscultuur, erkenning een waardering, en ondersteunen bij verbetering! Het

⁵⁹ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90-267-2887-5.

⁶⁰ Muntinga, M.A. en Lagerveld, C.J.: Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V., 1998. ISBN 90-267-2887-5.



begint bij de top, dit houdt overigens niet in dat er gedelegeerd moet worden, in tegendeel er moet persoonlijke betrokkenheid zijn.

- **Beleid & strategie: deelaspecten** → totstandkomen van beleid en strategie, gebruik van relevante informatie, totstandkomen van uitvoerplannen, communicatie en toetsing, en verbetering.
- **Personeelsmanagement: deelaspecten** → personeelsbeleid, bevorderen van deskundigheid, betrokkenheid bij totstandkoming van doelstellingen en betrokkenheid bij verbeteringen. Betrokkenheid van personeel is heel belangrijk bij het INK model. Een top-down. Zonder bottom-up reactie is niet denkbaar, anders komt de verbetercyclus nooit op gang.
- **Middelenmanagement: deelaspecten** → financiën, informatie, leveranciers en materiaal en technologie.
- **Waardering door de klanten** → handig hierbij kan zijn kwaliteitshandvest ISO9000 procedures, hier vallen elementen van dit model mee samen.
- **Waardering door personeel** → je personeel moet gemotiveerd zijn om kwaliteit te kunnen leveren.
- **Waardering door maatschappij** →
- **Eindresultaten** → er wordt onderscheid gemaakt tussen financiële eindresultaten en niet-financiële eindresultaten. Bij de operationele of niet-financiële maatstaven gaat het er vooral om hoe tevreden het management over het functioneren van de organisatie. Is aan de doelstellingen voldaan?
- **Het INK-model omvat 5 ontwikkelingsfasen voor de organisatie:** activiteitgeoriënteerde, procesgeoriënteerde, systeemgeoriënteerde, ketengeoriënteerde en totale kwaliteit.
- **Van fase naar fase.** De ene fase volgt de andere op, de nieuwe fase komt bovenop de oude fase. Het is net een ui en het is dus niet de bedoeling dat als er een nieuwe fase komt de oude niet meer telt.
- **Eindresultaat** → Wat is het eindresultaat van een positiebepaling of een zelfevaluatie? Als elk van de velden zorgvuldig is besproken en voor die velden is vastgelegd hoe ver men op weg is naar de totale kwaliteit, levert dat een bepaald totaalbeeld op. (dmv visie missie, doelstellingen) Een beeld dat via het model op drie manieren zichtbaar kan worden gemaakt:
- **een profielschets** → een grafische weergave van elk van de individuele scores op de deelaspecten van de organisatie- en resultaatvelden
- **een spinnerweb** → soort samenvatting van de profielschets, grafisch op een andere wijze weergegeven.
- **een eindscore** →
- **invoering van het model** → 'quick scan' en maken van een zelfevaluatie-rapport
- **zelfevaluatie-rapport** → bewustmaking → positiebepaling (handleiding) → samenstelling zelfevaluatie-rapport (gids) → audit intern extern (scoringsboek) → verbeteren (terugmeldingsrapport).
- **!!!We merken dat het niet verplicht is om mee te doen.** Werken met behulp van het Model Nederlandse Kwaliteit gebeurt ook veelvuldig zonder de betrokkenheid van het instituut of de auditors. Zie blz. 40 en 41 belangrijk voor de onderbouwing!!!!

ISO 9000 en certificatie

'Alle theorie bestrijdt de vrijheid van de wil, maar alle ervaring pleit ervoor.' Samuel Johnson

- ISO is dus niets meer of minder dan een samenhangend geheel van onderlinge afspraken die het mogelijk maken dat de belangrijkste afspraak (die met de klant) kan worden gemaakt.



- Het ISO-kwaliteitssysteem kijkt niet naar de doelmatigheid van het systeem (het kan leiden tot inefficiënte werken) en ook niet naar de vraag van de klant.
- Het certificatieproces is op hoofdlijnen in 4 fasen te onderscheiden: 1 de oriëntatiefase 2 de systeemopbouwfase 3 de implementatiefase 4 de certificatiefase.
- Wie zijn we? Wat doen we? Wat willen we? Welke normen hanteren we?
- Voorwaarde voor een werkend kwaliteitsbeleid is dat het is vastgelegd en gecommuniceerd, en wordt onderhouden. Het kwaliteitsbeleid wordt vervolgens vertaald in procedures, instructies en registraties.
- Het kwh-huurlabel zou gezien moeten worden als een iso certificatie. Je moet het pas halen, als je alles op orde hebt en weet dat je aan de hand van metingen een dikke voldoende hebt behaald voor de kwaliteit van de geleverde diensten en producten.
- De route naar het certificaat: * Stel eerst orde op zaken; los knelpunten op *werk aan kwaliteit met het hele managementteam en met een goed achterliggend plan * Doe het in kleine maar weloverwogen stapjes: houdt het eenvoudig * Maak de resultaten zichtbaar; presenteer ze
- Optimaliseer het klantgericht denken *Beslis vervolgens over het al dan niet certificeren *Leg het kwaliteitssysteem op een praktische manier vast.

Kwaliteitshandvesten

Kwaliteitshandvest: alsof je kwaliteit kan vasthouden. GGD Regio IJssel Vecht te Zwolle

- Kwaliteitshandvesten zijn uitspraken (normen) waarmee een organisatie zich garant stelt voor de kwaliteit van haar dienstverlening.
- VALKUIL → Grote verwachtingen zijn snel gecreëerd, ook intern. Het waarmaken kost meer moeite dan het lijkt. Het concept 'Kwaliteitshandvesten' is eenvoudig. In sommige gevallen kan deze eenvoud misleidend zijn. De invoering van een kwaliteitshandvest maakt meer in de organisatie los dan het concept van tevoren doet vermoeden.
- Eenmalig voldoen aan de normen is niet een heel moeilijke opgave, maar juist het continue presteren en daar heeft het model geen grip op.
- Het stappenplan → 1. Oriëntatie Besluitvorming & Voorbereiding 2. Inventarisatie van kwaliteitsgegevens 3. Opstellen van spelregels 4. Opstellen van (concept) handvest met normen 5. Voorbereiding van besluitvorming 6. Introductie kwaliteitshandvest.
- Via de volgende stappen komt men tot antwoorden op de volgende vragen: *Wie zijn onze klanten *Hoe goed presteren wij in hun ogen? *Hoe denken wij dat wij zelf presenteren? *Wat kan worden verbeterd? *Welke acties leiden tot deze verbeteringen? *Hoe maken we de verbeteringen zichtbaar?
- Er zijn veel maatstaven te formuleren en te vinden, zoals statistici u kunnen vertellen. Geïnspireerd door de praktijk worden de volgende voorbeelden gegeven: *Doorlooptijd * Betrouwbaarheid *Klachten *Betrokkenheid en inlevingsvermogen van de dienstverlener *Bereikbaarheid *Wachttijd *Inhoudelijke correctheid *Inhoud conform afspraak.
- Niet alleen indicatoren geven informatie over de kwaliteit van de dienstverlening, ook ervaringsfeiten, subjectieve belevingen en andere (niet of moeilijk meetbare) zaken geven de gezochte informatie.
- Om de essentie van kwalitatief goede dienstverlening van uw organisatie te ontdekken, is de beste methode om in de huid van de klant te kruipen.
- Doorgaans zijn er 3 contactmomenten te herkennen: 1. telefonisch 2. schriftelijk 3. fysiek.



- Het is raadzaam de afstand tussen de norm en de werkelijke situatie niet te groot te laten worden. Te hoge normen leiden tot frustratie. Te lage normen nemen de uitdaging weg.
- De hoogte van de norm wordt bepaald door een aantal aspecten: de wenselijke situatie, de huidige situatie, de optimale situatie (maximaal haalbaar).
- IST (huidige situatie) → Optimale situatie (maximaal haalbaar) → Soll (wenselijke situatie)
- Ideaal → generiek kwaliteitshandvest voor de gehele organisatie en per afdeling een beperkt aantal normen om recht te doen aan de kenmerken van de eigen dienstverlening. Maak hierbij wel heel duidelijk wat de algemene en de specifieke normen zijn!
- Kleine stapjes nemen is belangrijk!!! De normen moeten dus niet te hoog zijn, werkt demotiverend.

Het SERVQUAL-instrument

'A Customer is not dependent on us

We are dependent on him

He is not an interruption of our work

He is the purpose of it

He is not an outsider of our business

He is part of it

We are not doing him a favour by serving him

He is doing us a favour by giving us an opportunity to do so.' (Mahatma Ghandi)

- Het meten van de kwaliteit volgens het model gaat als volgt te werk. Aan de respondenten worden een tweetal vragenreeksen voorgelegd die over hetzelfde onderwerp gaan. Bijvoorbeeld de receptie: 1. Bij een goede receptie wordt je altijd snel en vriendelijk te woord gestaan.= verwachtingen 2. Bij de receptie van organisatie X dus Haag Wonen wordt je altijd snel en vriendelijk te woord gestaan. = perceptie. Respondenten antwoorden op een schaal van 1 – 7 → formule perceptie B – Verwachtingen A = Kwaliteit $A > P$ = kwaliteitsstekort, $P \Rightarrow A$ = (te goede) kwaliteit.
- Bij dit model wordt kwaliteit gedefinieerd als het verschil tussen de dienstverlening die de klant verwacht en de dienstverlening die de klant waarneemt.
- De verwachtingen kunnen beïnvloed worden door 4 factoren: 1. mont-tot-mond reclame 2. persoonlijke behoeften 3. vroegere ervaringen 4. de externe communicatie.
- Er is sprake van een vijftal onderliggende dimensies, waarin kwaliteit van de dienstverlening is samen te vatten, namelijk: 1. De uiterlijkheden van de dienstverlening 2. De juistheid en de accuratesse van de geleverde dienst 3. Het direct van dienst zijn 4. De kennis en houding 5. Het inlevingsvermogen van de dienstverlener.
- Bij dit model hoort een standaardvragenlijst met 22 vragen om de kwaliteit van de dienstverlening te meten, deze vragenlijst moet uitgezet worden bij gebruikers, consumenten en/of klanten, maar ook het (top)management en de medewerkers. De laatste 2 groepen moeten de vragenlijst zo invullen alsof zij de klant zijn (inleven).
- Er zijn 4 gaps in dit model intern en 1 gap extern.



- VALKUIL een belangrijk risico is dat er een algemene vragenlijst wordt gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening te meten, het blijkt echter steeds vaker dat organisatie sop maat gesneden willen hebben.

Prestatie-indicatoren

'In the beginning God created the heaven and the earth. And God saw everything that He made. "Behold", God said, "It is very good".

And the evening and the morning were the sixth day. And on the seventh day God rested from all his work. His archangel came then unto Him good'? What are your criteria? On what data do you base your judgement? Aren't you a little close to the situation to make a fair and unbiased evaluation?"

God thought about these questions all day and His rest was greatly disturbed. On the eight day God said, "Lucifer, go to hell" '. Halcolm "The real story of paradise lost". In: Michael Quinn Patton

- Model om organisaties beter te besturen. Of in ieder geval over informatie te beschikken met behulp waarvan de organisatie eenvoudiger is te besturen.
- Prestatie-indicatoren → kwantitatieve gegevens die indicaties geven over de prestaties van een bepaald proces. De gemeten prestaties worden afgezet tegen de normen op basis waarvan wordt vastgesteld of bij afwijkingen actie moet worden ondernomen.
- Kritische succesfactoren → voorwaarden die van doorslaggevende betekenis zijn voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie.
- Waarom meten, meten is weten. Iedereen wil weten of die goed presteert en een manager wil weten of een organisatie goed presteert.
- Het is primair de taak van het management om het bewustzijn in de gehele organisatie uit te dragen.
- De acceptatie van de methode zal aanzienlijk worden vergroot als het management zich realiseert dat ontwikkeling met de medewerkers tot stand moet komen.
- Een lange termijn is nodig voor de invoering. Alles moet in kleine stapjes.
- Het is belangrijk dat alles wat gemeten wordt ook verbeterd wordt anders heeft het meten geen nut en toegevoegde waarde. En men verwacht ook dat als er gemeten wordt dat er iets verbeterd wordt!
- Het formuleren van een missie en een strategie → het ontwikkelingsproces begint met formuleren van een missie en een strategie. De missie moet in kwalitatieve termen kort en krachtig worden geformuleerd over wat de organisatie wil bereiken. Hoe de missie moet worden gerealiseerd staat in de strategie. Een manier om tussentijds inzicht te hebben in de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd, is het benoemen van kritische elementen uit die strategie en deze meetbaar te maken met prestatie-indicatoren. De kritische succes factoren vormen dus het uitgangspunt voor de ontwikkeling van prestatie-indicatoren. De basis voor de ontwikkeling van de kritische succesfactoren wordt op haar beurt weer gevormd door de missie en de strategie. (het rondje is dan rond)
- De ontwikkeling van de kritische succesfactoren → de kritische succesfactoren zijn die gebieden waarin het behalen van goede prestaties een noodzakelijke voorwaarde vormt voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Het accent wordt in de organisatie gelegd op deze kritische gebieden en dus niet op de gebieden die minder belangrijk zijn voor het realiseren van de doelstellingen.
- Blz. 94 de kritische succesfactoren piramide → missie → strategie → strategische kritische succesfactoren (organisatie) → functionele kritische succesfactoren (per functie) → operationele kritische succesfactoren (cruciale bedrijfsactiviteiten)
- Er worden soorten kritische succesfactoren: 1. strategische (continuïteit van de hele organisatie) 2. functionele ondersteunend aan het succesvol uitvoeren van de strategie) 3. operationele (van belang voor het volgen van de bedrijfsactiviteiten)



- Er zijn 5 verschillende vragen ter bepaling van de strategische kritische succesfactoren. Zie blz. 95
- Het vaststellen van prestatie-indicatoren. → eerst vaststellen over welke prestaties informatie noodzakelijk is.
- Op basis van de volgende criteria kunnen de activiteiten en processen in de organisatie gemeten worden: 1. (doorloop)tijd 2. kwaliteit (effectiviteit) 3. productiviteit (efficiëntie) blz. 97-98!!!!
- Bepalen van de normen → Na het vaststellen van de prestatie-indicatoren moet worden nagegaan of de behaalde resultaten als goed kunnen worden beoordeeld. Er moeten normen gesteld worden. Een zinvolle normstelling is alleen mogelijk als de betrokkenen ervan overtuigd zijn dat de norm eerlijk, reëel en haalbaar is. Bij normen kan er eventueel gebruik worden gemaakt van een marge of een bandbreedte.
- Afspraken maken over de rapportage → met het vaststellen van de kritische succesfactoren en de prestatie-indicatoren en het bepalen van de normen zijn we gekomen bij de laatste stap in het ontwerpproces van een complete set om prestaties te meten. Het is belangrijk om afspraken te maken over de wijze en de frequentie van meten.
- Blz. 99 → door de klant te betrekken bij het ontwikkelen en 'finetunen' van de indicatoren kunnen verbeteringen in nauwe samenwerking worden bewerkstelligd.
- Het verloop van dit groeiproces heeft de karakteristieken van de Deming-cirkel.

De Balanced Scorecard

'De man die beslist en zich wel is vergist brengt meer geld in de kist dan de perfectionist, die het weliswaar wist maar de aansluiting mist.' J. Smit, *'Wie beslist?'* uit: *Besluitvorming in de organisatie*.

- De BSC is een managementsysteem dat een beknopt overzicht geeft van de prestaties van een organisatie.
- De kerngedachte achter de scorecard is het operationaliseren van de missie en strategie van de onderneming in concrete, meetbare indicatoren.
- De volgende 4 vragen staan centraal bij dit model: 1. Hoe zien de klanten ons? 2. Waarin moeten we ons onderscheiden? Op welke interne gebieden moeten we excelleren? 3. Zijn we in staat voortdurend te verbeteren en te vernieuwen 4. Hoe zien de aandeelhouders ons?
- Aan de inputzijde zijn deze processen gebaseerd op de behoeften van de klanten aan de outputzijde op de mate waarin deze behoeften worden vervuld.
- Het gaat er dus om meetpunten te ontwikkelen voor de interne processen die de grootste impact hebben op de klanttevredenheid. Aspecten waarop gemeten kan worden zijn: de doorlooptijd, de kwaliteit en de productiviteit.
- Er moeten voor iedereen heldere doelen worden geformuleerd die tezamen bijdragen aan het realiseren van de missie. Om de doelstellingen te formuleren voor de indicatoren is het van belang dat de medewerkers invloed hebben op het realiseren ervan.
- Alleen door investeren in infrastructuur: mensen, systemen en procedures kan op de lange termijn het lerend vermogen worden vergroot.
- Bij het ontwikkelen van een BSC moet binnen het leer- en groeiperspectief met 3 categorieën rekening worden gehouden: capaciteiten van de werknemers, capaciteiten van de informatiesystemen (blz.109) en motivatie en empowerment. Alle 3 de indicatoren die zijn ontwikkeld ten behoeve van de andere 3 perspectieven moeten verband houden met de financiële maatstaven.



- Het stappenplan: 1. Het formuleren van een missie en een strategie 2. Het verzamelen van extra informatie 3. het opstellen van de BSC in hoofdlijnen 4. Het uitwerken van de BSC in prestatie-indicatoren 5. Het vaststellen van de normen 6. Afspraken maken over de rapportage 7. Gebruik
- Gebruik → De visie en strategie zijn vertaald in meetbare variabelen. De prestaties kunnen zichtbaar worden gemaakt. Het sturen met indicatoren zal echter niet zonder kinderziektes gaan. De organisatie moet wennen aan het gebruik van normen, en moet er ervaring mee opdoen. Men kan trends vormen en eventueel normen bijstellen. Het beheersen van de processen is gestart. Na verloop van tijd kunnen de normen zelfs naar boven worden bijgesteld en kan de prestatieverbetering beginnen.
- BSC is een goede manier om prestatie-indicatoren te ontwikkelen!

Benchmarking

“Als we onze richting niet veranderen, kunnen we eindigen op de plaats waar we zijn begonnen.” Chinees spreekwoord

- Benchmarking is een methode die gericht is op het bereiken van de beste prestaties. Het benchmarkingproces is een pro-actief en gestructureerd proces, waarbij de doelstellingen worden gebaseerd op de beste werkmethoden. Benchmarking moet leiden tot verandering en verbetering van de onderneming en uiteindelijk tot een concurrentievoordeel. De oorsprong van het instrument is gelegen in Japan. Het Amerikaanse concern Xerox Corporation heeft benchmarking in de jaren tachtig geprofessionaliseerd.
- Bij benchmarking gaat het om het vergelijken van de eigen prestaties met die van anderen, om op grond van de opgedane leerervaringen verbeteringen door te voeren.
- Willen leren van concurrenten door hun eigen producten, diensten en werkwijzen met die van andere ondernemingen te vergelijken. Wat goed gebeurt overnemen wat daarentegen beter kan, verbeteren in eigen opzet.
- DE DEFINITIE VAN BENCHMARKING: ‘Benchmarking is een continu proces waarbij systematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele vaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Dit proces heeft tot doel de eigen prestaties en werkmethoden te spiegelen, en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie, om te komen tot een verbetering van de prestatie. EEN EENVOUDIGERE COMMUNICEERBARE DEFINITIE IS: ‘Benchmarking betekent de manier waarop we ons werk doen en de resultaten die we met het werk behalen, vergelijken met andere organisaties, met als doel te kijken wat anderen beter doen dan wij, zodat we ervan kunnen leren.
- Het gaat dus om 2 dingen: vergelijken en verbeteren!!
- De verschillende typen benchmarking kunnen worden onderscheiden in 4 dimensies: 1. het doel 2. organisatieniveau 3. partnerkeuze 4. onderwerp.
- Benchmarking is meer een extern meetinstrument.
- Een groot nadeel van benchmarking is dat het veel tijd, geld en moeite kost. Onderzoek door het International Benchmarking Clearinghouse heeft aangetoond dat de gemiddelde kosten van een benchmarkinexcercite per participant rond de 60.000 dollars liggen. Hierbij is succes niet gegarandeerd.

Afronding

‘Het zijn echter de kwaliteiten van de leiding, haar stijl en het mede door haar geschapen bedrijfsklimaat die in laatste instantie de algemene basis zullen moeten vormen voor het

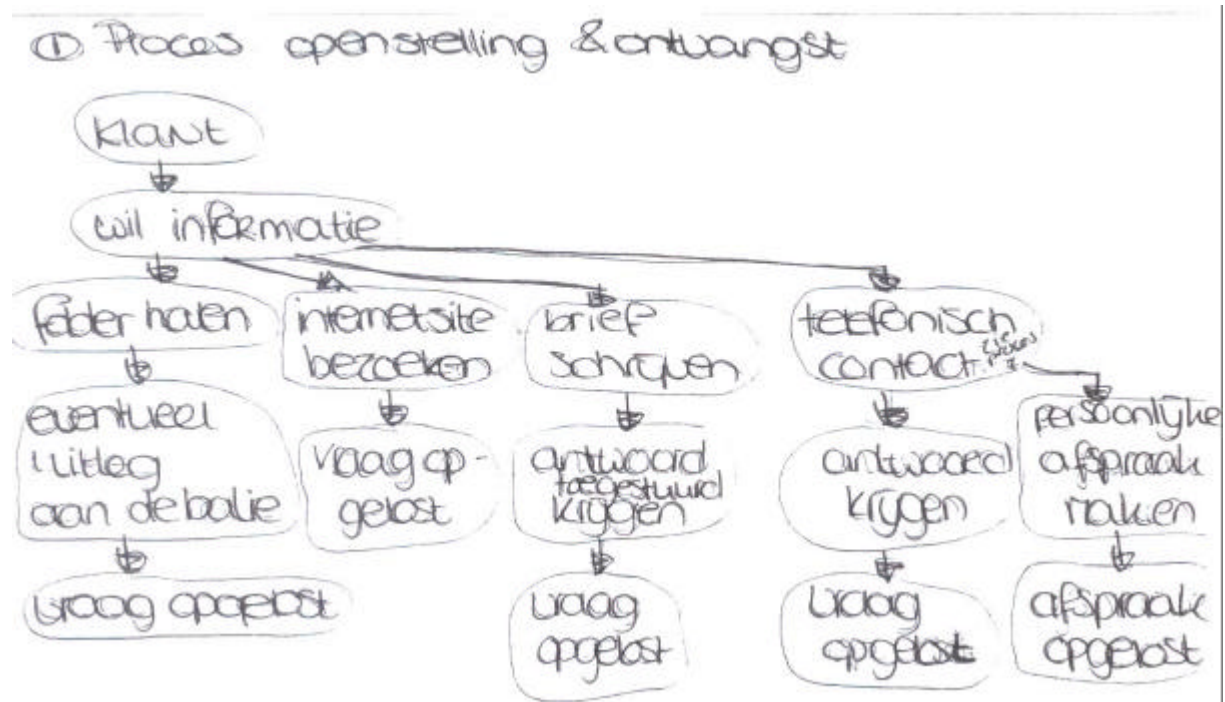


succes doormaken van het veranderingsproces.' H. Coltof, Veranderen en aanpassen in de organisatie van het bedrijf, 1965.

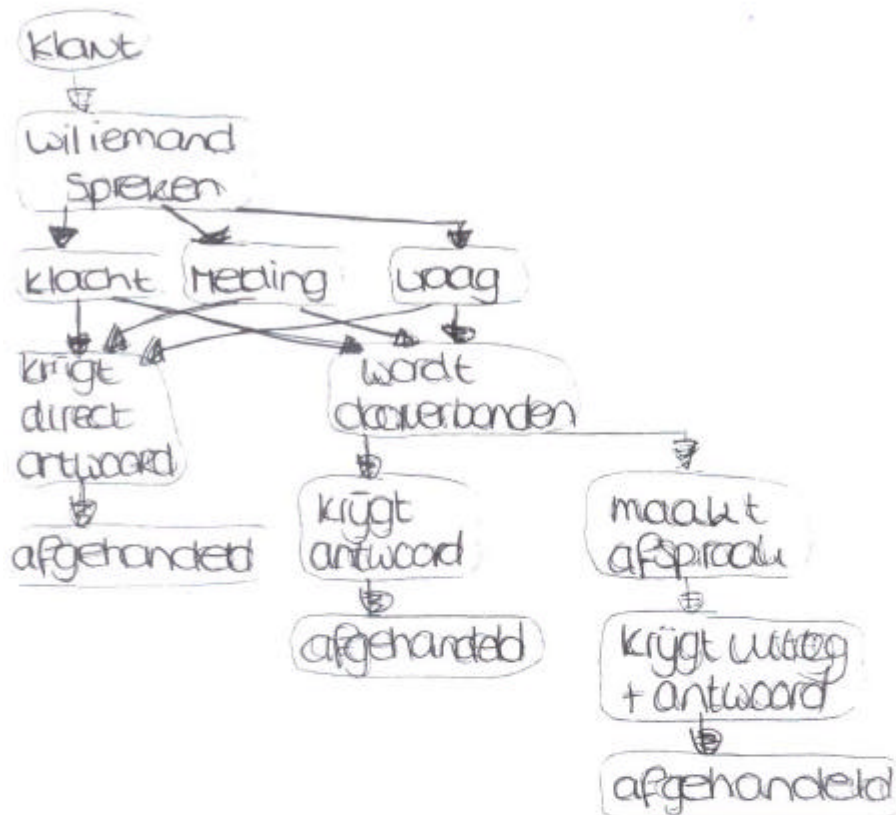
- Kwaliteit → veranderingen → 4 pijlers waar aandacht voor moet zijn bij een verandering: 1. visie 2. 'pijn' 3. leiderschap 4. communicatie 5. draagvlak
Draagvlak → nieuw gewenst gedrag moet worden beloond en korte termijnsuccessen moeten worden benadrukt.

Bijlage 8 Flowcharts

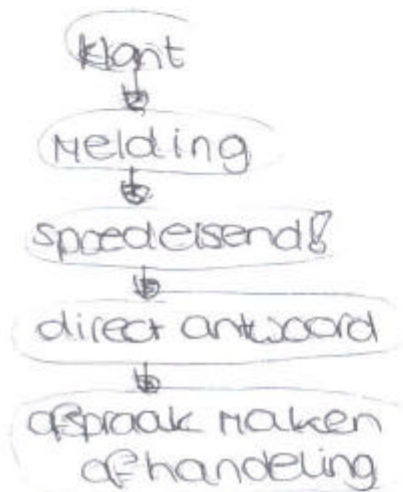
De tekeningen die ik zelf gemaakt heb aan de hand van de beschrijvingen van het kwh van de processen waar de klant in aanraking komt met Haag Wonen en aannemers.



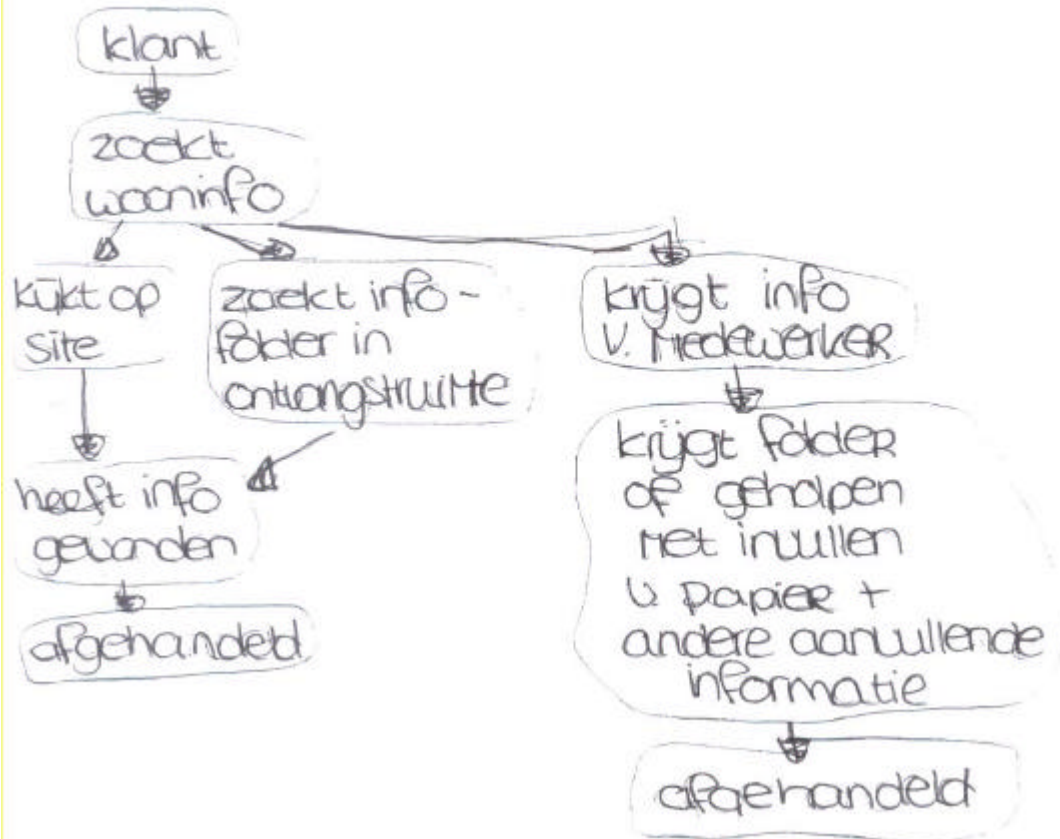
Proces 2 Telefonische bereikbaarheid



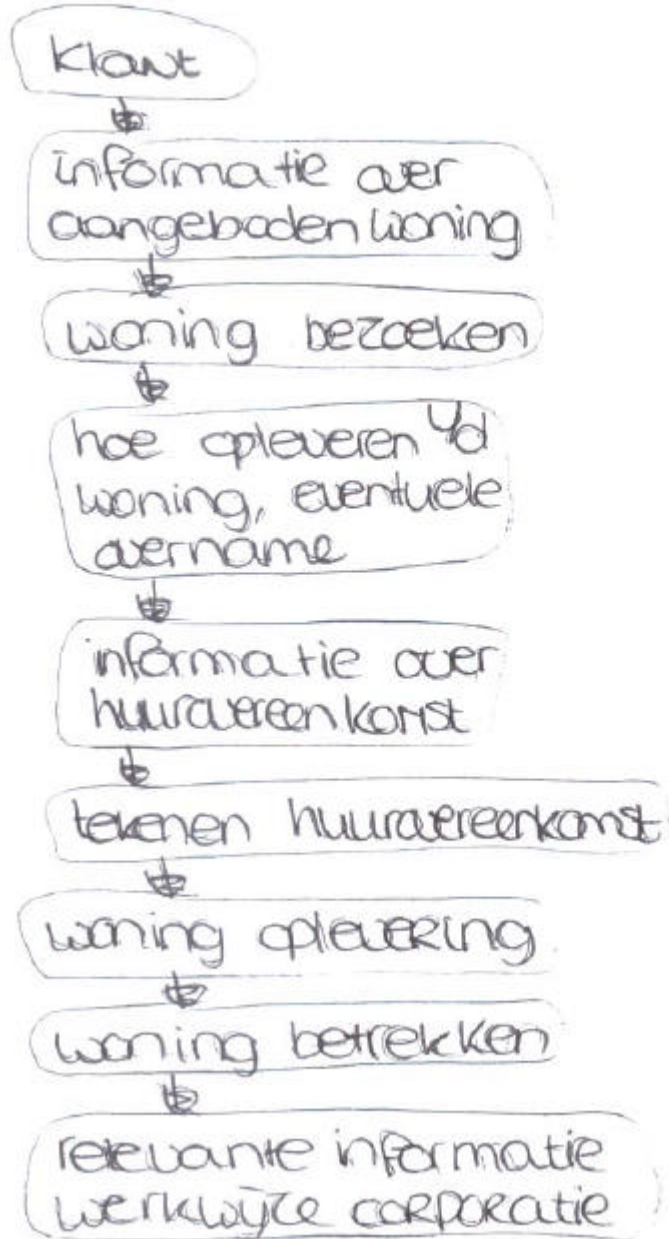
☉ telefonische bereikbaarheid boodschappen-/steringsdienst



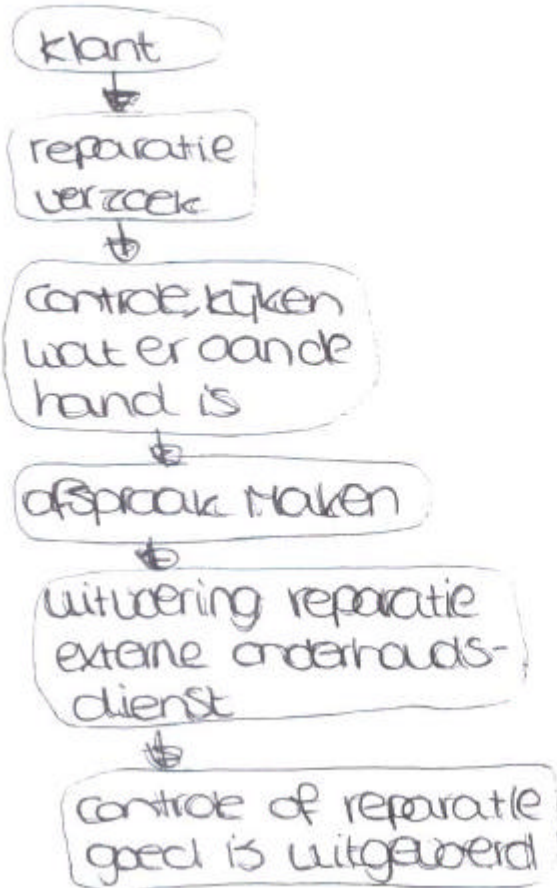
Proces 3 Voellichting en wooninformatie



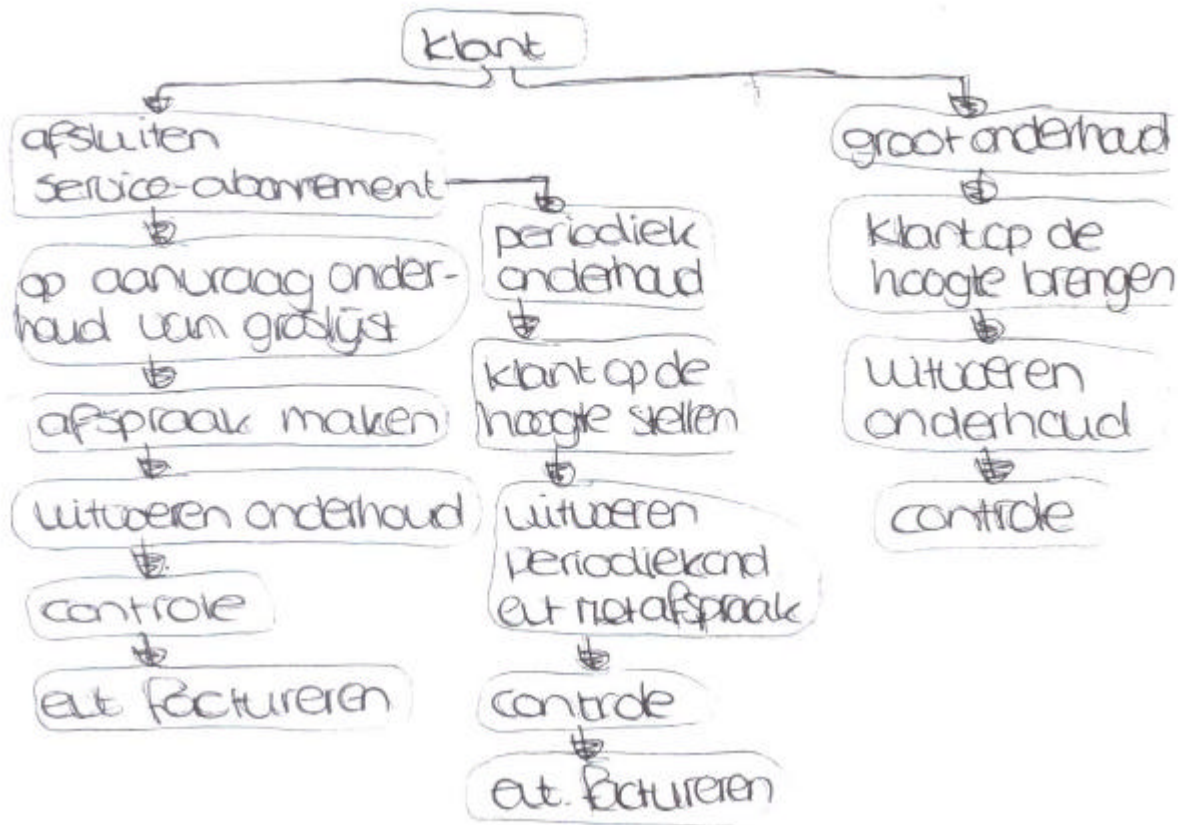
Proces 4 Woningaanbieding



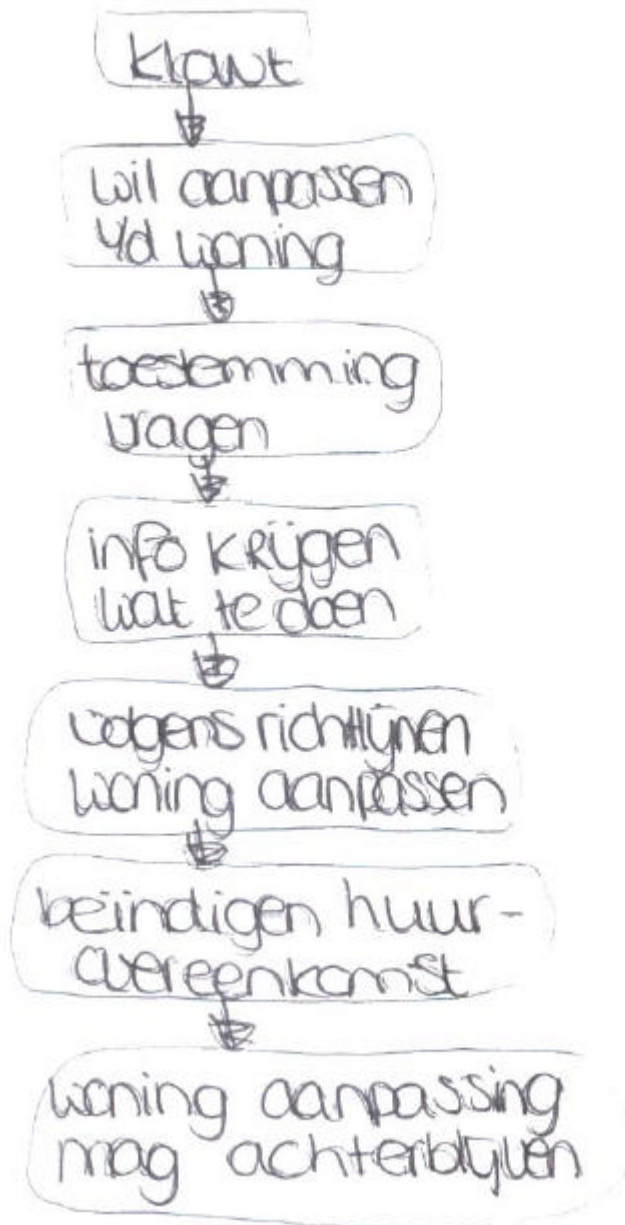
Proces 5 Reparatieverzoeken



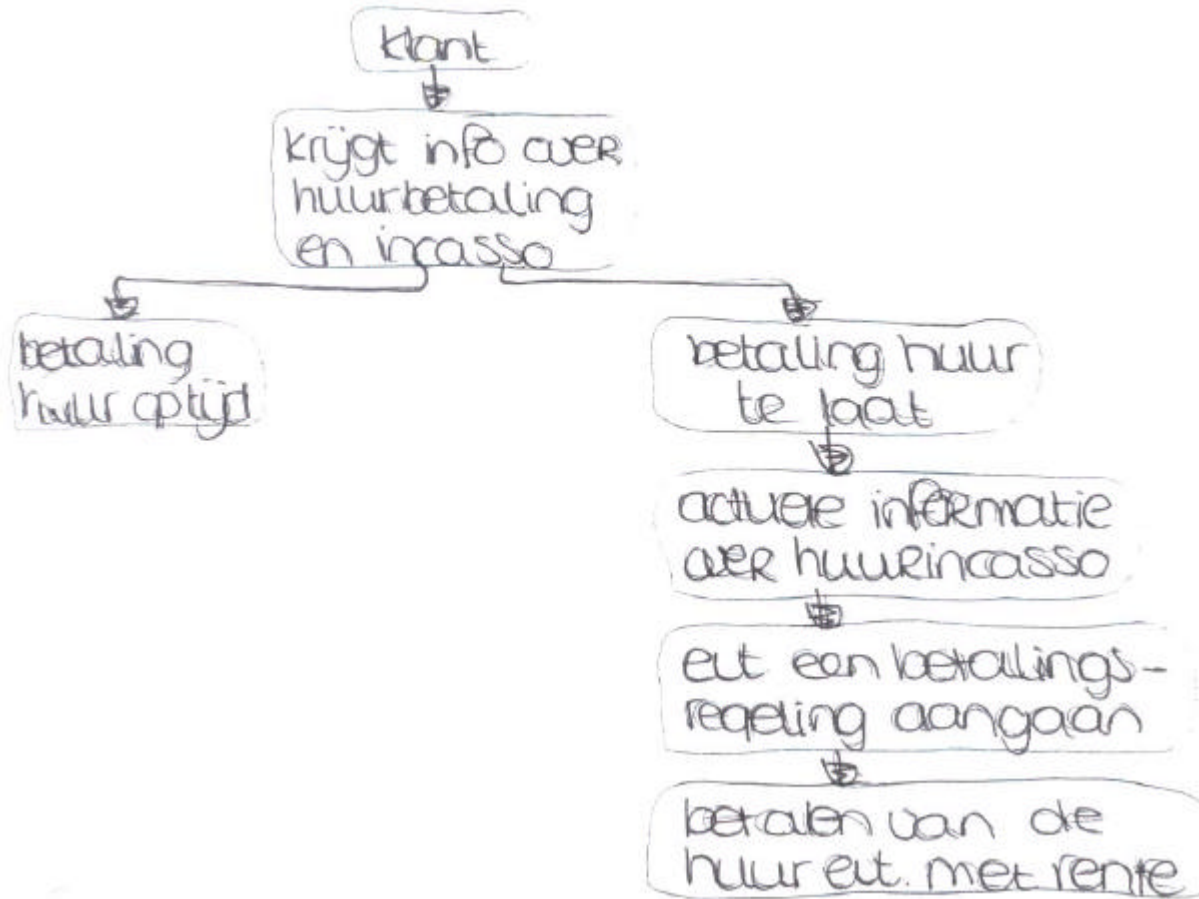
Proces 6 Onderhoudservice



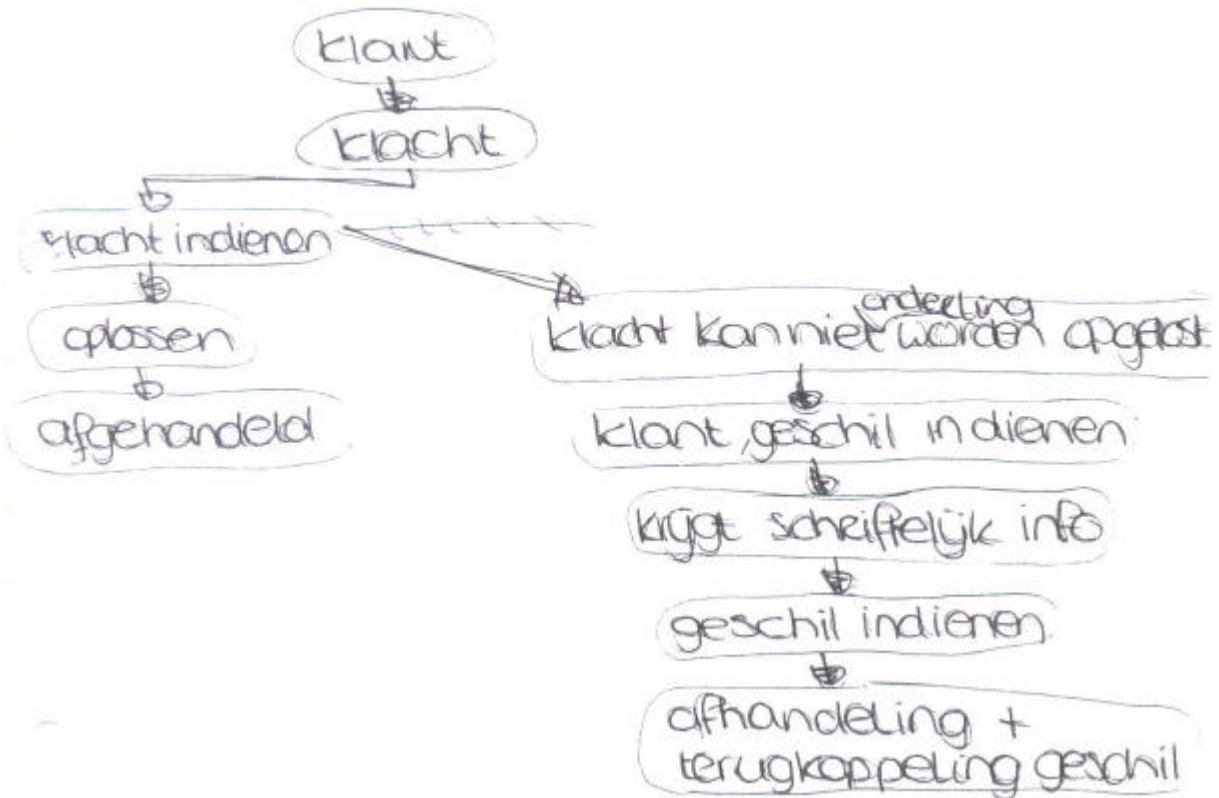
Proces 7 Klussen in de woning



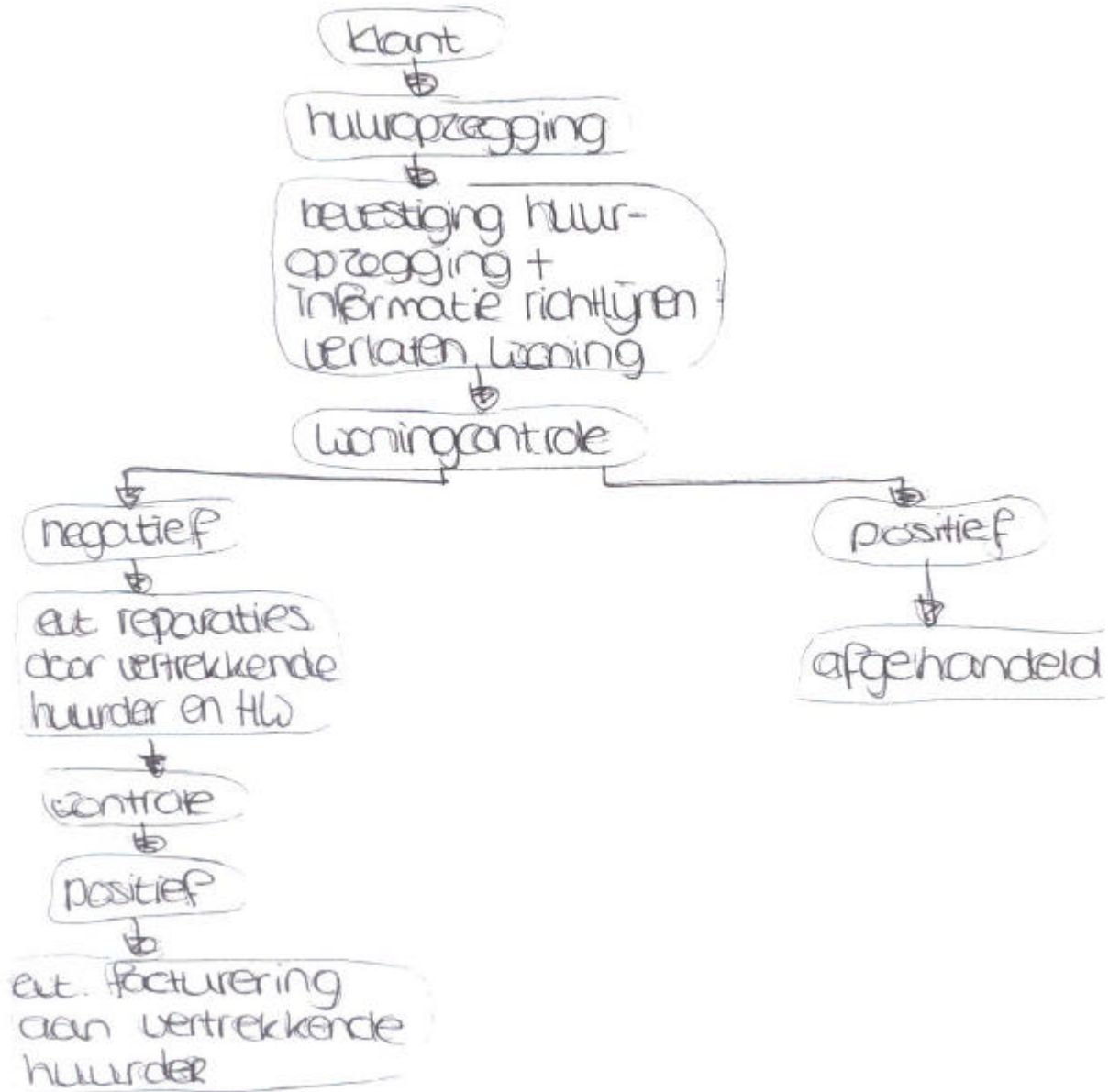
Proces 8 → huurbetaling & Incasso



Proces 9 Geschillenbehandeling, klachten



Proces 10 Huuropzegging, woning verlaten



Bijlage 9

Hoe omgaan met weerstand?

Methode	Wanneer gebruikt?	Voordelen	Nadelen
Opleiding en communicatie	Bij gebrek aan nauwkeurige informatie en analyse	Wie overtuigd is helpt invoeren	Bij groot aantal tijdrovend
Participatie / betrokkenheid	Leiding beschikt niet over alle relevante informatie; anderen hebben macht om invoering tegen te houden	Relevante informatie wordt meegenomen; participatie leidt tot commitment	Kan leiden tot verkeerd design
Begeleiding / ondersteuning	Mensen hebben aanpassingsproblemen	Beste benadering in dit geval	Succes niet verzekerd
Onderhandelen	Een machtig persoon of groep dreigt af te haken	Soms is het relatief eenvoudig groot te voorkomen	Kan anderen op slecht idee brengen
Manipulatie	Wanneer andere taken niet werken of te duur zijn	Soms snel en goedkoop	Geeft later problemen
Expliciete en impliciete dwang	Bij grote tijdnood en overmacht van de leiding	Snelheid kan weerstand voorkomen	Kan woede oproepen

(Tabel van Kotter en Schlesinger)⁶¹

⁶¹ Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Ontwerp en invoering – Strategieën voor organisatieverandering. 4^e oplage. Deventer: Kluwer, 2002. ISBN 90-14-05011-9.

Bijlage 10 Plan van Aanpak invoering model

Het opstellen van een eenduidige strategie (scenario's & architectuur)

Op organisatieniveau is de strategie eenduidig beschreven. De bedoeling is om de strategie verder te vertalen naar kwaliteitsbeleid. Zodat het kwaliteitsbeleid een goede aansluiting heeft op het organisatiebeleid. Dit houdt in dat de missie en visie ook de doelen zijn die behaald moeten worden binnen het kwaliteitsbeleid. De doelen die dus behaald moeten worden voor het kwaliteitsbeleid zijn:

- Goed wonen voor iedereen in de stad Den Haag en de regio Haaglanden
- Handelen vanuit het perspectief van de klant
- Initiatiefrijke en vernieuwende organisatie
- Goed werkklimaat voor de medewerkers van Haag Wonen
- Continu zoeken naar evenwicht tussen sociaal ondernemen en beperking van risico's

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	De doelstellingen van de organisatie de missie en visie vertalen naar kwaliteitsbeleid.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg Deze is namelijk al aanwezig en dit staat in zijn functieomschrijving.
2.	De doelstellingen (missie en visie) moeten binnen de organisatie Haag Wonen worden gecommuniceerd op een pakkende manier. Dit om bij medewerkers bewustzijn en draagvlak te creëren.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid.
3.	De doelstellingen (missie en visie) moeten extern naar de leveranciers en aannemers worden gecommuniceerd op een pakkende manier. Dit zodat ook zij weten waar Haag Wonen voor staat en dat zij, ook deze uitstraling moeten creëren om voor Haag Wonen in de toekomst in dienst te kunnen blijven bij Haag Wonen.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid naar de aannemers toe, zij moeten wel meewerken anders heeft het geen zin.
4.	De doelstellingen (missie en visie) moeten extern naar de (potentiële) huurders worden gecommuniceerd op een pakkende manier.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid.

Borging:

De doelstellingen moeten steeds weer aangepast worden aan de veranderende organisatie en maatschappij. Dus ook het materiaal moet steeds weer worden veranderd. Door het steeds actueel houden van al het materiaal, worden de doelstellingen (missie en visie) gewaarborgd.

Het opstellen van een eenduidige structuur (processen & organisatie)

Om een eenduidige structuur te creëren, moeten de processen zo kort mogelijk en helder beschreven zijn. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten per proces per functie voor iedereen duidelijk zijn en terug te vinden zijn. Dit kan door middel van een TVB-matrix. In een TVB-matrix staat er in een matrix per proces omschreven welke taken er zijn en welke functie (medewerkers) hiervoor verantwoordelijk is en welke functie (medewerkers) er bevoegd is. Op deze manier wordt een organisatie transparant gemaakt. Deze stap en verdere stappen worden in het implementatieplan in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Binnen de organisatie communiceren dat de processen binnen de organisatie helder moeten worden gemaakt om beter te kunnen werken en betere kwaliteit te kunnen leveren. Want zonder de hulp van de medewerkers kan dit niet worden gerealiseerd. Kenbaar maken dat zij dus een heel belangrijke schakel zijn.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams.
2.	Per proces met de medewerkers die hiermee te maken hebben rond de tafel gaan zitten om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per proces helder te krijgen en deze resultaten te verwerken in een TVB-matrix.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
3.	Zodra alle matrixen af zijn deze per voorgaande groep terugkoppelen of het goed is overgekomen en dan pas terugkoppelen op organisatieniveau.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.

Borging:

Bij wijziging van proces of functie-indeling opnieuw een TVB-matrix opstellen met de medewerkers die hiermee te maken hebben. Maar ook bij de functioneringsgesprekken met de medewerkers, het over de inhoud van hun functie hebben en nagaan of er veranderingen zijn opgetreden bij de functie-inhoud en deze dan verwerking in de TVB-matrix. Er moet ook een matrix opgesteld worden, zodat er een borging is voor de processen zodat ze daadwerkelijk worden nageleefd. De leidinggevende van de betreffende functie, moet in de gaten houden dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden nageleefd.

Het creëren van een cultuur (leiderschap & basiswaarden)

Cultuur gaat net als structuur over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft bij cultuur de zachte of informele kant van de omgangsvormen, deze zijn moeilijk tot niet beïnvloedbaar. Het creëren van een (nieuwe) cultuur gaat dan ook niet zonder slag of stoot. In essentie gaat het om het veranderen/aanpassen van de manier van leiderschap en basiswaarden van de organisatie.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Door de hieraan vooraf gaande stappen in kleine stapjes te maken en alle basiswaarden steeds te communiceren naar alle medewerkers zal de cultuur ook mee veranderen in het veranderproces. Hiervoor hoeven geen aparte stappen te worden genomen, deze worden al in de stappen hiervoor genomen.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid. en Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
2.	De volgende stappen kunnen gezet worden wanneer er weerstand is tegen de verandering ⁶² : 1. Opleiding en communicatie 2. Participatie / betrokkenheid 3. Begeleiding en ondersteuning 4. Onderhandelen 5. Manipulatie 6. Expliciete en impliciete dwang	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams en eventueel een medewerker van PR en communicatie.

Borging:

De doelstellingen moeten steeds weer aangepast worden aan de veranderende organisatie en maatschappij. Dus ook het materiaal moet steeds weer worden veranderd. Door het steeds actueel houden van al het materiaal, worden de doelstellingen (missie en visie) gewaarborgd.

Bij wijziging van een proces of functie-indeling moet opnieuw een TVB-matrix opgesteld worden met de medewerkers die hiermee te maken hebben. Maar ook tijdens de functioneringsgesprekken erover hebben / nagaan of de inhoud van hun functie veranderd is. Zijn er de laatste tijd meer of minder werkzaamheden verricht dan er beschreven staat in de functieomschrijving. Bij het optreden van een verandering in de functie, moet deze verandering ook in de functieomschrijving worden veranderd. De verandering moet ook in de TVB-matrix worden verwerkt. Ook moet er worden gekeken wanneer er meer werkzaamheden bij zijn gekomen of de betreffende medewerker deze nog wel allemaal aan

⁶² Bijlage 9: Tabel: hoe omgaan met weerstand? (Kotter / Schlesinger)



kan. Wanneer de betreffende medewerker niet in staat is al deze werkzaamheden in de huidige functie uit te voeren moeten er maatregelen worden genomen zoals de taken verdelen onder medewerkers of een extra medewerker aannemen.

Er moet bij veranderingen in de organisatie continu worden nagegaan of er weerstand is binnen de organisatie en om wat voor weerstand het dan gaat. Pas daarna kan gekeken worden welke stappen er ondernomen moeten worden tegen de weerstand die leeft binnen de organisatie.

Het managen van de competenties, kennis en vaardigheden van de mensen in de organisatie.

Het managen van competenties (kennis en vaardigheden) heeft twee soorten invalshoeken:

1. De ontwikkeling en borging van kennis en vaardigheden van een organisatie
2. De persoonlijke-, loopbaanontwikkeling van de medewerker

Door middel van vorming, opleiding en functioneringsgesprekken kunnen deze competenties geborgd en (verder) ontwikkeld worden.

	Activiteit	Verantwoordelijkheid
1.	Nagaan (door middel van de processenbeschrijving van stap 2) door de organisatie in kaart te brengen welke kennis en vaardigheden er binnen de organisatie zijn.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
2.	Nagaan welke niveau van kennis en vaardigheden er bereikt moet worden binnen de organisatie, om de doelstellingen (visie en missie) van stap 1 te kunnen verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
3.	Eventueel bijscholen van medewerkers om de gestelde doelstellingen (visie en missie) te kunnen verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap. De afdeling P&O heeft bij het organiseren van eventuele bijscholing ook organisatorische werkzaamheden.

4.	Door middel van functioneringsgesprekken nagaan of medewerkers nog tevreden zijn met hun huidige functie en wat er eventueel aan zou kunnen veranderen of dat er misschien een huidige (hogere) functie vrij komt, waar de betreffende medewerker voor in aanmerking komt.	De direct leidinggevende van de afdelingen en teams en de medewerkers.
----	--	--

Borging:

Door middel van het steeds weer in kaart brengen van de processen (stap 2) binnen de organisatie na een verandering, kan daarop volgend worden gekeken naar de huidige en gewenste kennis en vaardigheden van de medewerkers in de organisatie. Wanneer er geconstateerd wordt dat de huidige kennis en vaardigheden van de medewerkers niet voldoen aan de gewenste kennis en vaardigheden moet dit worden aangepast.

Het managen van de middelen (ICT, geld, faciliteiten)

Het managen van middelen gaat het om de ondersteunende diensten, denkend aan de ICT, geld en faciliteiten. Op welke wijze kunnen de processen zo worden ondersteund met de beschikbare middelen om tot een goed eindresultaat te komen. De kwaliteit van de producten en diensten moet door de ondersteuning van de middelen zo optimaal mogelijk worden beoordeeld.

Activiteit	Verantwoordelijkheid
1. In kaart brengen wat de huidige beschikbare middelen (ICT, geld en faciliteiten) om de doelstellingen (visie en missie) te bereiken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid, medewerker Financiële zaken en medewerker Automatisering. en Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
2. In kaart brengen wat de gewenste en benodigde middelen (ICT, geld en faciliteiten) zijn om de doelstellingen te bereiken. Vanuit daar een keuze maken welke middelen de doelstellingen het beste kunnen ondersteunen om ze te verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerkers van de afdelingen die te maken hebben met ICT, geld en faciliteiten.
3. Alle medewerkers op de hoogte brengen van de invoering van de gewenste faciliteiten om zo de gestelde doelstellingen te	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in

	verwezenlijken.	samenwerking met PR en Communicatie, en alle direct leidinggevende van de afdelingen en teams.
4.	Het invoeren van de benodigde middelen / systemen met eventuele cursussen voor alle (betreffende) medewerkers.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de toeleverancier van de middelen / systemen voor alle medewerkers van de organisatie (die er mee moeten gaan werken of ermee te maken krijgen).

Borging:

Door steeds weer in kaart brengen wat de wensen en behoeften van de medewerkers zijn over de middelen (ICT, geld en faciliteiten) die zij nodig denken te hebben om zo optimaal mogelijk de doelstellingen te kunnen verwezenlijken, kunnen de faciliteiten zo goed mogelijk worden aangesloten aan de behoeftes om mee er mee te werken.

Het managen en meten van de resultaten (producten & effecten)

Bij de stap resultaten gaat het in essentie om de vraag wat de werkzaamheden hebben opgeleverd. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is het 'van buiten naar binnen' kijken. De waardering wordt vastgesteld (gemeten) bij de vier belangrijkste groepen belanghebbenden (stakeholders) te weten: medewerkers, klanten en leveranciers, en de maatschappij. De eindresultaten moeten vergeleken worden met de beginsituatie om erachter te komen of de (financiële en operationele) doelstellingen zijn behaald. Het meten van de behaalde resultaten is van belang op meerdere niveaus binnen de organisatie. Omdat het voor meerdere niveaus van belang is, is het ook van belang om op verschillende manieren binnen de organisatie te communiceren. Het is vooral van belang dat er met de output (bij)gestuurd kan worden, anders heeft meten geen toegevoegde waarde.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	De waardering van de <i>medewerkers</i> over de doelstellingen (missie en visie) van de organisatie en het bijhorende kwaliteitsbeleid met de middelen om het dagelijkse proces te vereenvoudigen; meten door middel van een intern klanttevredenheidsonderzoek.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg met behulp van de inzet van alle medewerkers. De verwerking van de meetresultaten kunnen voor een zo optimaal mogelijk resultaat het beste extern worden verwerkt, zij zijn namelijk objectief en gespecialiseerd in hun vakgebied.
2.	De resultaten van de metingen van het interne klanttevredenheidsonderzoek moeten leiden tot output waarmee gestuurd kan worden op managementniveau.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de

		direct leidinggevende van de afdelingen en teams.
3.	Het verbeteren / veranderen van de processen, zodat de medewerkers een nog optimalere situatie hebben om de doelstellingen (missie en visie) binnen de organisatie te verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
4.	De waardering van de <i>huurders</i> over de kwaliteit van de diensten en producten van Haag Wonen meten. (De kwaliteit van de diensten en producten van Haag Wonen moeten aansluiten bij de doelstellingen (missie en visie) van de organisatie en het bijhorende kwaliteitsbeleid met de middelen om het dagelijkse proces te vereenvoudigen)	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg met behulp van de inzet van alle medewerkers. Maar ook met de medewerking van huurders, zonder de respons van hen is er ook geen output om mee te gaan verbeteren.
5.	De resultaten van de metingen van het kwaliteitsonderzoek bij de huurders (onder andere de vragenkaartjes, die mee worden gegeven aan de aannemer / opzichter) moeten leiden tot output waarmee gestuurd kan worden bij het kwaliteitsbeleid en op managementniveau.	Beleidsmedewerker in samenwerking met de aannemers, want zonder hun hulp zal er geen respons zijn. Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg met behulp van een datatypiste, die de enquête vragenkaartjes verwerkt in een programma opgezet door de afdeling Automatisering. De datatypiste één keer in de maand, een ochtend de gegevens invoeren. Eerst wordt gekeken of er een medewerker ⁶³ het leuk vindt en de tijd ervoor heeft dit te doen en anders kan er een uitzendkracht worden ingehuurd.
6.	Het verbeteren / veranderen van de processen, zodat de kwaliteit van de dienstverlening en producten een nog optimalere beoordeling krijgen om de doelstellingen (missie	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de

⁶³ De kans is groot dat een medewerker van Haag Wonen dit klusje op zich wilt nemen, momenteel wordt er ook een medewerker van Haag Wonen ingezet om de zelf afgenomen enquêtes te verwerken.



	en visie) binnen de organisatie te verwezenlijken.	direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.
--	--	--

Borging:

Het continu meten, constateren en verbeteren van het kwaliteitsbeleid wat moet aansluiten bij het beleid op organisatieniveau. Door middel van intern klanttevredenheidsonderzoek, kwaliteitsmetingen van de diensten en producten van Haag Wonen bij de externe klanten en op basis van de resultaten kijken of de doelstellingen worden gehaald. Maar op basis van de resultaten kunnen ook medewerkers en aannemers worden aangesproken op het niet goed of volledig uitvoeren van hun werkzaamheden.



Bijlage 11 Voorbeeld enquête voor reparatieverzoeken

Dit is een voorbeeld van een vragenkaartje om mee te geven aan de aannemer. De aannemer laat dit vragenkaartje na afloop van de reparatie door de huurder invullen, om de kwaliteit van de geleverde dienst te beoordelen. Elke aannemer krijgt een eigen kaartje, waar de gegevens van de aannemer al bekend zijn.

U bent geholpen door aannemer "X"

Vragenkaartje

Wij hopen dat de reparatie goed verholpen is. Om u in het vervolg nog beter van dienst te kunnen zijn, willen wij u vragen dit kaartje zo volledig mogelijk in te vullen. Wij willen u vragen dit kaartje in een gesloten envelop mee geven aan de aannemer, die er voor zorgt dat het kaartje bij Haag Wonen terugkomt.

1. Bent u tevreden onder de snelheid waarbinnen u geholpen bent? Ja/nee/geen mening
2. Bent u tevreden over de manier van werken van de aannemer? ja/nee/geen mening
3. Is er na de reparatie nog iemand terug geweest omdat de reparatie niet goed verholpen was? Ja/nee/geen mening
4. Is de aannemer op het afgesproken tijdstip langs geweest? Ja/nee
5. Wilt u een cijfer geven op de schaal van 1(slecht) tot en met 10(goed)?

Bedankt voor uw medewerking,
Uw woningcorporatie Haag Wonen

Bijlage 12 Plan van Aanpak voor de processen

Proces: Voorlichting en wooninformatie

Onder voorlichting en wooninformatie vallen de brochures en het Internet die aan de klanten worden aangeboden aan de (potentiële) huurders van Haag Wonen. Momenteel wordt de inhoudelijke informatie van de brochures niet gecontroleerd op correctheid en leesbaarheid. Dit zou wel moeten, want de voorlichting en wooninformatie schept verwachtingen bij de huurder. De verwachtingen zorgen voor een groot gedeelte de mate van beoordeling van de geleverde kwaliteit van de producten en diensten van Haag Wonen aan de huurders.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Inventariseren en controleren op welke wijze er voorlichting en wooninformatie wordt verstrekt aan de (potentiële) huurders van Haag Wonen.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid en de serviceteammanagers.
2.	Het verbeteren / veranderen of nieuw invoeren van een brochure (op papier) of informatie op de website van Haag Wonen. En de medewerkers van het serviceteam van de wijziging op de hoogte stellen, zij zijn de persoonlijke informatiebron van de (potentiële) huurder.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met medewerker PR en communicatiebeleid en de serviceteammanagers.

Borging:

Het proces voorlichting en wooninformatie wordt gewaarborgd doordat er na elke verandering moet worden gekeken of er informatie moet worden aangepast. De taak van de Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg is het aansturen en controleren dat dit daadwerkelijk gebeurt.

Proces: Reparatieverzoeken

Onder reparatieverzoeken vallen de reparaties die worden aangevraagd door de bewoners zelf. Denkend aan een verstopte riolering, het kapot zijn van het tegelwerk of het kapot gaan van een wc-pot. Vanaf het moment van de melding tot het afronden van de melding, worden er verwachtingen geschept maar ook worden er ervaringen beleefd. Deze verwachtingen en ervaringen zorgen voor de mate van beoordeling van de geleverde kwaliteit van de diensten en producten.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Inventariseren en controleren op welke wijze er reparatieverzoeken worden uitgevoerd bij de huurders van Haag Wonen.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg
2.	Het uitvoeren van de metingen door middel van vragenkaartjes die mee worden gegeven aan de aannemers en worden ingevuld door de huurders.	Beleidsmedewerker in samenwerking met de aannemers, want zonder hun hulp zal er geen respons zijn. Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg met behulp van een datatypiste, die de

		enquête vragenkaartjes verwerkt in een programma opgezet door de afdeling Automatisering. De datatypiste één keer in de maand, een ochtend de gegevens invoeren. Eerst wordt gekeken of er een medewerker⁶⁴ het leuk vindt en de tijd ervoor heeft dit te doen en anders kan er een uitzendkracht worden ingehuurd.
3.	Het verbeteren / veranderen van de processen, zodat de kwaliteit van de dienstverlening en producten een nog optimalere beoordeling krijgen om de doelstellingen (missie en visie) binnen de organisatie te verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.

Borging:

Het proces reparatieverzoeken wordt gewaarborgd doordat er na elke reparatie bij een huurder een vragenkaartje wordt geven aan de huurder en weer mee terug wordt genomen door de aannemer. Op deze manier kan de kwaliteit van de producten en dienstverlening worden verbeterd / veranderd of vernieuwd. De taak van de Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg is het beheren, aansturen en controleren dat dit daadwerkelijk gebeurt.

Proces: Onderhoudsservice /-projecten

Onder onderhoudsservice en –projecten vallen het groot onderhoud van de woningen. Denkend aan dakreparatie van een hele flat of het aanbrengen van een intercomsysteem in een gesloten portiek. Huurders moeten over onderhoudsservice / -projecten tijdig op de hoogte worden gebracht. Ook al hoeft het niet zo te zijn dat ze er last van ondervinden. Wanneer er wordt begonnen met een onderhoudsproject en huurders weten er te laat of niet van af en er wordt last van ondervonden, helpt dit niet mee aan een positieve beoordeling van de kwaliteit.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Inventariseren en controleren op welke wijze er onderhoudsprojecten worden uitgevoerd bij de huurders van Haag Wonen.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg
2.	Het uitvoeren van de metingen door middel van vragenkaartjes die mee worden gegeven aan de aannemers en worden ingevuld door de huurders.	Beleidsmedewerker in samenwerking met de aannemers, want zonder hun hulp zal er geen respons zijn.

⁶⁴ De kans is groot dat een medewerker van Haag Wonen dit klusje op zich wilt nemen, momenteel wordt er ook een medewerker van Haag Wonen ingezet om de zelf afgenomen enquêtes te verwerken.

		Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg met behulp van een datatypiste, die de enquête vragenkaartjes verwerkt in een programma opgezet door de afdeling Automatisering. De datatypiste één keer per half jaar, een dag de gegevens invoeren. Eerst wordt gekeken of er een medewerker⁶⁵ het leuk vindt en de tijd ervoor heeft dit te doen en anders kan er een uitzendkracht worden ingehuurd.
3.	Het verbeteren / veranderen van de processen, zodat de kwaliteit van de dienstverlening en producten een nog optimalere beoordeling krijgen om de doelstellingen (missie en visie) binnen de organisatie te verwezenlijken.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevende van de afdelingen en teams, maar ook de medewerkers zijn verantwoordelijk voor een bijdrage aan deze stap.

Borging:

Het proces onderhoudsprojecten wordt gewaarborgd doordat na elke groot onderhoudsproject bij een huurder een vragenkaartje geven aan de huurder en weer mee terug wordt genomen door de aannemer en op deze manier de kwaliteit van de producten en dienstverlening kan worden verbeterd / veranderd of vernieuwd. De taak van de Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg is het beheren, aansturen en controleren dat dit daadwerkelijk gebeurt.

Brievenproces van klachten

Onder het brievenproces van klachten worden alle binnenkomende brieven van klanten bedoeld en de afhandeling ervan. De praktijk heeft geleerd dat er weinig duidelijkheid is over de procedure brievenstroom van klachten. Waar de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen is niet bekend. Het niet duidelijk zijn voor de huurder wat er met de brief is gebeurd en of er überhaupt nog een antwoord komt, zorgt ervoor dat de kwaliteit van de producten en diensten op meerdere vlakken niet zo positief beoordeeld wordt.

⁶⁵ De kans is groot dat een medewerker van Haag Wonen dit klusje op zich wilt nemen, momenteel wordt er ook een medewerker van Haag Wonen ingezet om de zelf afgenomen enquêtes te verwerken.

Activiteit		Verantwoordelijkheid
1.	Inventariseren op welke wijze het brievenproces wordt geregeld binnen Haag Wonen. Denkend aan de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevendenden van de afdelingen / teams en de districtssecretaresse.
2.	De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdelen en ondersteunen met bijbehorende post en archiveringssysteem eWorX.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevendenden van de afdelingen / teams en medewerkers die direct te maken hebben met de brievenstroom.
3.	Controleren of de gekozen verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de praktijk goed werken en of er eventueel stapjes binnen het proces verbeterd / veranderd moeten worden.	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg in samenwerking met de direct leidinggevendenden van de afdelingen / teams en medewerkers die direct te maken hebben met de brievenstroom.

Borging:

Door in de toekomst te gaan werken met het post en archiveringssysteem en de mogelijkheid om statistische data en managementinformatie er uit te halen

Brievenproces wordt gewaarborgd doordat er één keer per maand in het begin van het veranderproces bijeen wordt gekomen om de voortgang van het brievenproces te waarborgen. Op de lange termijn kan dit minder vaak worden uitgevoerd, zodra het proces aan het verankeren is in de organisatie. De taak van de Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg is het beheren, aansturen en controleren dat dit daadwerkelijk gebeurt.