



# VERBETEREN MET PLEZIER

Interview Joke Hofman – Directeur Woonbedrijf Ieder1.  
TEKST: JENTEL MULDER EN VERA VERSTIJNEN

Vanuit haar strategische visie is Woonbedrijf Ieder1 in 2014 gestart met Customer Journeys (klantreizen) als methode voor procesverbetering. Het mes snijdt hiermee aan twee kanten; bedrijfsvoering wordt geoptimaliseerd en klanttevredenheid verhoogd. Het project resulteerde in 2016 in 13 klantreizen en -teams. Elke klantreisteam is getraind in een verbetermethodiek voor het benoemen, prioriteren, uitwerken en opleveren van verbeterpunten. Het einddoel: tot één van de beste woonbedrijven van Nederland behoren. Joke Hofman blikt terug op het verbeteren met plezier op weg naar Service Excellence.





#### Kunt u kort vertellen wie u bent en wat u doet?

Eigenlijk ben ik opgeleid tot architect aan de Technische Universiteit in Delft. Na mijn studie heb ik gewerkt bij een adviesbureau voor projectontwikkeling in de recreatieve sector en vervolgens bij Ballast Nedam. Bedrijfskunde had ook mijn belangstelling en daarom ben ik een MBA gaan volgen tijdens mijn dienstverband bij Bouwfonds Woningbouw. Hier heb ik 6 jaar gewerkt en veel over het vak geleerd. Nadat mijn twee kinderen geboren waren ben ik naar een kleine ontwikkelaar in Twello gegaan, waar ik in de Stedendriehoek met twee woningcorporaties samenwerkte. Hier deed ik het dagelijks management/besluitvorming en een aantal grote herstructureringsprojecten. Op een gegeven moment ben ik als zelfstandige begonnen en heb ik een aantal interim-klassen uitgevoerd. Later ben ik gaan werken bij de woningcorporaties Ons Huis en deltaWonen en ben ik adjunct-directeur geworden. Inmiddels werk ik bij Woonbedrijf Ieder1 als één van de twee directeur-bestuurders, dat doe ik nu bijna vier jaar.

#### Waarom Woonbedrijf Ieder1?

Woonbedrijf Ieder1 is een woningcorporatie met een voor mij ideale schaalgrootte. We hebben ongeveer 15.000 woningen. Met deze omvang kun je goede mensen aannemen en een bepaalde mate van professionaliteit bereiken. En als je het goed organiseert, sta je ook niet heel ver bij je klanten vandaan. Ik vind dat belangrijk want de huurders, de mensen waar wij het tenslotte voor doen, zijn echt mijn drijfveer. Ik heb ook wel overwogen om bij een hele kleine woningcorporatie te gaan werken, maar dan loop je het risico dat je alles zelf moet doen. Bovendien heb ik er plezier in om met jonge professionals te werken. Die combinatie is hier bij Woonbedrijf Ieder1 te vinden.

#### Wat doen jullie en waar zijn jullie goed in?

Eén van de dingen waar ik heel trots op ben, is dat duurzaamheid bij ons een veelbesproken onderwerp is. Het wordt in de sector wel vaker benoemd, maar wij doen het gewoon. En dat uit zich bijvoorbeeld

wanneer wij komen schilderen. Iedereen krijgt dan ook meteen dubbel glas. We kunnen daar allemaal ingewikkelde renovatieprojecten van maken maar het kan ook via regulier onderhoud. Dan zit het direct in de standaard bedrijfsvoering en maak je grote slagen. We hebben vorig jaar al onze woningen uitgerust met brandmelders. Dit omdat we relatief veel oudere mensen als huurder hebben en je wilt dat iedereen bij brand de woning veilig kan verlaten. Een ander voorbeeld wat we doen, is dat we alle verbrandingstoestellen (zoals gaskachels) vervangen voor centrale verwarming. Dat zijn vrij grote programma's waar veel geld in omgaat. Dit doen we projectmatig vanuit een sterk gevoel van verantwoordelijkheidsbesef. Dingen aanpakken vanuit die drive, daar zijn we echt goed in.

“huurders, de mensen waar wij het tenslotte voor doen, zijn echt mijn drijfveer

#### Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Woonbedrijf Ieder1 is een fusiecorporatie, we hebben een flinke stamboom die teruggaat tot 1874. Om klaar te zijn voor de toekomst realiseerden wij ons dat we zowel terug moesten naar de oorsprong als beter inspelen op de verwachtingen van de huurders. Wat is de beleving van een huurder? Op welke momenten heeft een huurder contact met ons? Hoe kan het beter, makkelijker? Dit soort vragen hebben we via klantreizen uitgeplozen. We hebben het praktisch aangepakt en teams gevormd rond vragen als 'Ik zoek een huurwoning' of 'Ik heb een woning geaccepteerd', of 'Ik heb last van overlast'. We analyseren dan alles vanuit de ogen van de klant. Aan de hand van die klantreizen, kijken we naar onze processen. Regelmatig hoor ik dat onze mensen van de klantreisteam ideeën ophalen bij onze huurders, en dus niet achter een bureau zitten bedenken hoe een proces er uit moet zien. Als je het proces vanuit de huurder wilt bekijken en het continu verbeteren wil implementeren, wat hier als gedachtengoed natuurlijk achter zit, moet je mensen ook de juiste tools geven om dit te doen. Dat zit niet in ons DNA. We hebben drie partijen uitgenodigd om een aanpak te ontwikkelen voor ons en BPM Consult stak daar, volgens onze

medewerkers, met kop en schouders bovenuit. Zowel in het enthousiasme als in de aanpak zelf. Deze aanpak 'Verbeteren met plezier' sloot heel erg aan bij wat de medewerkers nodig hebben.

#### Zie je de aanpak, het verbeteren met plezier, ook op de werkvloer ontstaan?

Met deze aanpak doen we drie verbetercycli per jaar, met vrij korte doorlooptijden en een oogstdag.

Elke oogstdag is ook echt een feestje. Mensen zijn enthousiast en krijgen veel energie van deze manier van werken. Onlangs hebben we ook 'Over de streep' gedaan. Met een rol tape hebben we toen een streep getrokken en met diverse stellingen om de mening van de medewerkers gevraagd. Eén van de stellingen was: 'Vinden jullie dat we door moeten gaan met de klantreizen?'. 100% van de medewerkers vindt dat we door moeten gaan met de klantreizen. Dus als je het hebt over draagvlak en energie; dat

is er volop. Mensen vonden wel dat bepaalde zaken beter konden. Dat hebben we opgepakt en zo hebben we ook een hele verbetercyclus doorgevoerd in de aanpak zelf.

#### Wat is de gedroomde uitkomst van dit project?

Een tevreden klant. Dat elke huurder blij is met hoe we het doen. We doen ook regelmatig 'Ieder1' dagen, waarin we met alle medewerkers aan de slag gaan met diverse thema's zoals gedrag, de wereld vanuit de bril van de huurders en procesmatig werken. We hebben groepen gemaakt van alle klantreizen en medewerkers laten aangeven wie, wat, wanneer doet in de klantreis. De belangrijkste klantprocessen hebben we beschreven en in Mavim en Visio ontsloten, maar we missen de klantcontactmomenten nog. We willen een procesbeschrijving eigenlijk zo eenvoudig maken dat een klantreisteam zelf een proces kan aanpassen. Wanneer we bedenken dat iets niet werkt, of slimmer kan, wil je dat gelijk in het proces kunnen aanpassen. Dat lukt ons nu nog niet. Daar moeten we nog stappen in zetten. Mijn droom is ook dat iedere klant precies weet wie hij/zij moet hebben binnen onze organisatie. Dus dat je een gezicht hebt van degene die je moet bellen, en dat je weet dat diegene je probleem gaat oplossen.

### **Hoe hebben jullie de implementatie/ veranderkant benaderd?**

Door het opleiden van onze medewerkers. We hebben een aantal opleidingstrajecten zelf gestart. Iets wat ik heel gaaf vind, is bijvoorbeeld de opleiding voor allround-vakman, die doen we samen met Aventus. Ook vakmannen van andere woningcorporaties haken aan. Omdat we blijven verbeteren en blijven veranderen, moeten we onze mensen blijven meenemen in alles wat verandert. Hier hebben we ook toolboxes voor. Over het algemeen zijn de technische afdelingen van ons bedrijf daar iets beter in dan de rest, omdat toolboxes vanuit de aannemerij al heel normaal zijn. We zijn daarnaast ook een opleiding gestart waarin we onze verhuurmedewerkers en klanten wijkconsultanten opleiden in hoe wij de dingen doen.

### **Wat was het resultaat van het project? Wat zou je anders doen?**

Toen wij startten met klantreisteams is onze dienstverlening in één jaar tijd van 6,8 naar 7,3 gestegen. Dat is een extreme sprong. Een mooi resultaat uit de klantreizen is het initiatief om mobiele pinautomaten te gaan gebruiken. Voorheen was het zo dat als iemand een nieuwe woning kreeg toegewezen, de eerste maand huur vooraf moest worden overgemaakt òf hier op kantoor moest worden betaald. Dat kon niet direct in de woning. Door het mobiele pinautomaat kun je bij oplevering ter plekke betalen. Dat scheelt voor de huurders; ze hoeven hiervoor niet apart naar kantoor te komen.

Een ander mooi voorbeeld van een verbetering is dat één van de klantreizen heeft voorgesteld om nieuwe huurders te screenen, iets wat wij voorheen niet deden. We hoorden van onze zittende huurders dat zij veel last hadden van huurders met een problematische achtergrond. Dat gaf veel problemen. De screening is een goede basis om op voorhand al een vangnet op te zetten in plaats van problemen af te wachten. Waar we ons in vergist hadden is dat deze keuze ook een politieke lading had. Toen we de gemeente vertelden dat we voortaan gingen screenen, net als de andere woningcorporaties overigens,

ontstond er een discussie. Dan gaat het niet meer over een procesverbetering maar over ethische en juridische vraagstukken. Bij zo'n hobbel loop je het risico dat alle energie uit het verbeterproces wegsijpelt. Uiteindelijk hebben we de aanpak toch geïmplementeerd en is eigenlijk iedereen er blij mee.

### **Hoe ziet de organisatie er over drie jaar uit, waar staan jullie dan en wat is jullie toekomstvisie dan in die zin?**

Ik zou het je niet kunnen zeggen. Wat we in ieder geval zeker weten, is dat de wereld om ons heen steeds sneller verandert. We weten waar we op dit moment staan maar hoe de wereld er over vijf jaar uitziet? Ook weten we wat we nu anders kunnen doen. En of wij dat altijd via klantreizen blijven doen is de vraag. Sommige corporaties kantelen hun organisatie in die zin dat ze de lijnstructuur loslaten en daar een processtructuur van maken. Of dat echt werkt, weet ik niet. Vaak verandert daarmee alleen wie je je baas mag noemen. Uiteindelijk gaat het om de beste manier van werken en om een soort wendbaarheid die je als organisatie moet hebben. En als je mij dus vraagt wat is je droom, waar wil je zijn? Ik wil de organisatie wendbaar maken.

### **Wat wil je je collega projectleiders, diegene die staan voor een verandering, voor een dergelijk project meegeven, wat voor tips?**

Houd verbeteringen klein en doe het gewoon. Dat zijn denk ik wel mijn twee leidmotieven. Klein houden is de kracht van de klantreizen, verbeteren in kleine stapjes. Denk daarbij vanuit de huurder. En geef je medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid, hoe ingewikkeld het ook is. BPM Consult heeft ons echt een stap verder geholpen. Jullie enthousiasme om dingen op te pakken is aanstekelijk. Wat BPM goed doet is meedenken over de organisatie en over wat nodig is; dat helpt. Het draagvlak in de organisatie voor jullie hulp is dé reden voor succes. Mensen vinden het echt leuk om met elkaar aan de slag te gaan met verbeteringen in het dagelijks werk. Dat geeft mij het vertrouwen dat we met de goede dingen bezig zijn en dat deze aanpak werkt. 