

Van huurdersvisie naar onstuitbare beweging: maak van bewonersgericht werken een organisatieopgave

Een huurders- of bewonersvisie maken is één ding. Zorgen dat die visie daadwerkelijk het dagelijks handelen van medewerkers beïnvloedt, is een tweede. Bij WoonInvest in Voorburg-Leidschendam wordt daarom niet alleen gewerkt aan een duidelijke visie, maar ook aan een programmatische aanpak om de organisatie in beweging te krijgen. Marjon van Wijk, programmamanager Huurderstevredenheid, ging in gesprek met Rob Beltman van H3ROES en Bas Terlingen van moveXM over wat daarvoor nodig is.

Een woningcorporatie weet toch wat zij moet doen voor haar bewoners? Waarom heb je dan een aparte huurders- of bewonersvisie nodig? Die vraag ligt voor de hand. Corporaties hebben immers een maatschappelijke opdracht, kennen hun doelgroep en meten al jaren hoe bewoners hun dienstverlening ervaren.

Toch is meten alleen niet voldoende. Dat is één van de belangrijkste lessen uit dit gesprek, dat ook te beluisteren is als podcast. Een huurdersvisie kan helpen om losse cijfers, ambities en verbeterinitiatieven bij elkaar te brengen en daarmee de juiste richting te geven. Maar dat lukt alleen als de visie vervolgens wordt vertaald naar concrete keuzes, heldere verantwoordelijkheden en gerichte acties.

Marjon formuleert het treffend: **“We hebben een mooi kompas, maar nu moeten we natuurlijk ook daadwerkelijk de juiste kant op gaan bewegen; het moet gaan landen in de organisatie.”**

WoonInvest, een corporatie met ongeveer negentig medewerkers, was al langer bezig met klanttevredenheid. Metingen en benchmarks lieten zien waar de corporatie stond. Maar op enig moment ontstond een fundamentele vraag: wanneer is het eigenlijk goed genoeg?

“Is dan een 7 of een 7,5 voldoende?”, vertelt Van Wijk. “Hoe hoog leggen we de lat?” Die vraag leidde tot bewuste keuzes. Voor de basiskwaliteit van de woning is een 7,5 voldoende. Maar bij belangrijke dienstverleningsprocessen, zoals reparatieverzoeken en het proces rond nieuwe en vertrekkende huurders, wil WoonInvest hoger uitkomen: daar wordt gestreefd naar een 8 als waardering van de bewoners.

Dat lijkt misschien een klein verschil, maar het is juist een belangrijke stap. Een algemene ambitie als ‘we willen klantgericht worden’ biedt weinig houvast voor medewerkers. Een expliciete keuze maakt duidelijk waar de organisatie extra waarde wil leveren.

Dit zijn de 5 belangrijkste inzichten uit dit artikel:

1. **Een huurders- of bewonersvisie geeft richting:**
het maakt concreet waar de corporatie voor bewoners het verschil wil maken.
2. **Vertaal je visie naar actie met DIN:**
vertaal de visie naar concrete doelen, inspanningen en verantwoordelijkheden.
3. **Programmanagement brengt beweging:**
zorg voor eigenaarschap, mandaat, capaciteit en een multidisciplinair programmateam.
4. **Meet wat bewoners echt ervaren:**
combineer cijfers met kwalitatieve feedback en gebruik die om continu te verbeteren.
5. **Maak het organisatiebreed ‘het nieuwe normaal’:**
bewonersgericht werken is niet van KCC of Wonen, maar van de hele corporatie.

Daardoor wordt een bewonersvisie meer dan een mooi beleidsdocument. Het wordt een kompas voor beslissingen: waar leggen we de lat hoger? Waar accepteren we basisniveau? Waar geven we medewerkers ruimte? En waar moeten processen echt anders?

Bij WoonInvest is die keuze vertaald naar vijf thema's. Die gaan onder meer over de woning op orde en reparaties goed uitvoeren, over duidelijk en betrouwbaar zijn, dichtbij en bereikbaar zijn, leren door te meten en verbeteren en open samenwerken met de huurder. Vooral dat laatste thema gaat verder dan traditionele dienstverlening: het gaat zowel om participatie als om de vraag hoe de interne organisatie daadwerkelijk samen met bewoners kan werken. Niet "u vraagt wij draaien"...of "we vragen het maar niet" en slaan dan soms de plank mis.

Een bewonersvisie is geen speeltje van één afdeling

Een van de grootste valkuilen bij klant- of bewonersgericht werken is dat het wordt gezien als iets van het KCC, de afdeling Wonen of de beleidsadviseur dienstverlening. Maar de ervaring van WoonInvest laat zien dat bewonersgericht werken juist een organisatiebrede opgave is.

"De huurder is niet alleen een zaak van het KCC of de afdeling Wonen," zegt Van Wijk. "Die is ook van Vastgoed en van Bedrijfsvoering." Daarom zijn ook HR, Financiën en ICT betrokken bij de vertaling van de visie. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar het eigen werk. Financiën verstuurt bijvoorbeeld de jaarlijkse servicekostenafrekening.

HR bepaalt mede welk type medewerkers wordt geworven en hoe nieuwe medewerkers worden ingewerkt. ICT zorgt voor systemen waarmee medewerkers met klantinformatie kunnen werken.

Het bewoners-perspectief zit dus niet alleen in het telefoongesprek met een huurder, maar in vrijwel iedere functie binnen de corporatie. Juist daarom organiseerde Van Wijk sessies met ondersteunende afdelingen. De centrale vraag was steeds: **wat betekent de bewonersvisie voor jouw werk? En waar raakt jouw werk de huurder?**

Dat ontschotten is ook volgens Beltman essentieel. Een corporatie bestaat niet uit 10 of meer functionele teams. Feitelijk zijn er maar twee typen medewerkers: medewerkers die rechtstreeks bewoners zo goed mogelijk helpen en medewerkers die hun collega's in staat stellen om bewoners goed te helpen.

Van visie naar doelen en inspanningen

De volgende stap is om de visie concreet te maken. WoonInvest heeft de vijf thema's daarom vertaald naar strategische en operationele doelstellingen en vervolgens naar concrete inspanningen. Van Wijk noemt dat de 'DIN': de doelen-inspanningen-netwerkbenadering. De gedachte daarachter is eenvoudig. Een visie geeft richting, maar kan nog abstract zijn. Een doel maakt duidelijk wat je wilt bereiken. Een inspanning beschrijft wat daarvoor moet gebeuren. En vervolgens moet duidelijk zijn wie daarvoor verantwoordelijk is.

"De visie noem ik toch een kapstok. Een soort droom, een punt aan de horizon," zegt Van Wijk. "Maar dat kan nog te zweverig zijn. Daarom hebben we het vertaald naar die doelstellingen en daarna naar de inspanningen." Die vertaling maakt de visie bruikbaar in de dagelijkse praktijk. Een gesprek over bijvoorbeeld het verhogen van een budget voor wijkbeheerders kan dan worden gekoppeld aan een concreet doel: meer ruimte geven om bewonersgericht te handelen. Daarmee wordt de vraag niet alleen 'mogen we dit budget verhogen?', maar ook: 'welke bijdrage levert deze ruimte aan onze bewonersvisie?' Dat maakt een visie tot een relevant stuurinstrument.

Geef het programma een duidelijke eigenaar

Daarmee komen we bij een tweede belangrijke succesfactor: programma-management.

Volgens Beltman is het aanstellen van een programmamanager meer dan het benoemen van iemand die de planning bewaakt. Het is een signaal dat de organisatie een ambitie daadwerkelijk over een langere periode wil realiseren.

“Ik vind die rol zelf, vanuit de corporatie en niet interim, invullen ontzettend belangrijk,” zegt Beltman. “Zeker dat dat steviger gebeurt dan misschien voorheen de kwaliteitscoördinator of beleidsadviseur gepositioneerd was of is. Een beleidsadviseur, dat advies, dat is gewillig. Maar als programmamanager heb je een veel duidelijkere verantwoordelijkheid.”

Dat verschil is belangrijk. Een beleidsadviseur kan een goed voorstel maken, maar uiteindelijk kan de organisatie in de lijn besluiten er niets mee te doen. Een programmamanager krijgt een andere opdracht: zorgen dat de verandering daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Daarvoor is wel mandaat nodig. Van Wijk heeft van haar opdrachtgever, de directeur-bestuurder, het mandaat en de middelen gekregen om de voortgang te monitoren en afdelingen aan te spreken op hun bijdrage. Tegelijkertijd blijft dat ingewikkeld, omdat zij formeel geen leidinggevende is.

De oplossing is volgens Beltman dat de directeur of bestuurder eigenaar blijft van de ambitie. De programmamanager is opdrachtnemer, maar gedelegeerd. **“De directeur moet die aap op zijn schouder blijven voelen.”**

Dat voorkomt dat bewonersgericht werken ongemerkt wordt gedegradeerd tot ‘het project van de programmamanager’.

Trek niet alleen aan de kar

Een programmamanager kan het verschil maken, maar kan het nooit alleen. Bij WoonInvest is vanaf het begin een programmateam ingericht met vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen. Daardoor zitten niet alleen Wonen of Dienstverlening aan tafel, maar ook andere onderdelen van de organisatie. Daarnaast is bij medewerkers regelmatig input en feedback opgehaald.

Dat vraagt wel om echte tijd. Bij WoonInvest is formeel twee uur per week beschikbaar gesteld voor de deelnemers aan het programmateam. In de praktijk blijkt dat lastig: het reguliere werk verdwijnt immers niet. Mensen kunnen daardoor tijdelijk afhaken wanneer de druk elders oploopt.

Beltman waarschuwt daarom: **“Ga niet alleen die kar trekken. Allereerst is dat verschrikkelijk eenzaam. Ten tweede is het volledig onbegonnen werk. Je hebt gangmakers, vaandeldragers of klant-ambassadeurs in de organisatie nodig.”**

De boodschap voor corporatiemanagers is helder: als bewonersgericht werken echt belangrijk is, moet daar niet alleen enthousiasme voor zijn, maar ook capaciteit voor worden vrijgemaakt.

Niet méér meten, maar anders meten

Een derde les uit het gesprek gaat over data. Corporaties meten veel; tevredenheid na een reparatie, contact met het KCC, verhuizing, oplevering van planmatig onderhoud: voor veel processen zijn dashboards en benchmarks beschikbaar. Maar meer meten betekent niet automatisch beter bewonersgericht werken.

Terlingen stelt het scherp: **“Ik denk dat je niet meer moeten gaan meten. Ik denk dat we anders moeten meten.”**

Het transactionele meten beheersen corporaties volgens hem inmiddels goed. De volgende stap is om andere manieren te vinden om feedback op te halen en beter te begrijpen wat voor bewoners werkelijk belangrijk is.

Dat vraagt om de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie. Een cijfer kan aangeven dát bewoners minder tevreden zijn. Een gesprek met bewoners kan vervolgens duidelijk maken waarom.

Een mooi voorbeeld uit het gesprek gaat over reparaties. Een corporatie zag dat de ‘first time fix’ onvoldoende was. Het probleem leek dus duidelijk: de reparatie moest in één keer goed worden uitgevoerd. Maar uit de analyse bleek dat bewoners vooral gefrustreerd waren omdat ze “voor niets thuis waren gebleven”. Door vakmensen de opdracht te geven om, wanneer een reparatie niet direct kon worden afgerond, de woning meteen op enkele punten te controleren, veranderde de beleving. De technische oplossing was niet direct beter, maar de bewoner ervoer meer aandacht en het bezoek voelde niet meer als verspilde tijd. De waardering bij reparaties zonder ‘first time fix’ nam met meer dan 0,5 cijferpunt toe.

Dat is precies waar bewonersgericht werken over gaat: niet alleen kijken naar het proces van de corporatie, maar naar de ervaring van de bewoner.

Maak bewonersdata en -inzichten onderdeel van het gesprek

Daarom wil WoonInvest naast reguliere metingen vaker met huurderspanels werken. Van Wijk noemt het waardevol om letterlijk aan de ‘luisterende kant’ te zitten en bewoners met elkaar te horen praten. H3ROES begeleidde onlangs twee luisterpanels, die een schat aan inzichten opleverden.

Daarnaast kan ook binnen de organisatie de beschikbare klantinformatie veel actiever worden gebruikt. Terlingen ziet bijvoorbeeld dat KCC-medewerkers hun dienstverlening vaak lager beoordelen dan bewoners daadwerkelijk doen. Contacten die frictie veroorzaakten blijven bij medewerkers relatief lang hangen. Daardoor kan een vertekend beeld ontstaan. Meer complimenten delen en koesteren wat goed gaat, is belangrijk voor een realistisch perspectief en voor de motivatie! Terlingen pleit ervoor om in teamoverleggen consequent een paar minuten aandacht te besteden aan de klantbeleving, inclusief de goede voorbeelden.

Beltman noemt het voorbeeld van een soort ‘klantgericht weerbericht’: wekelijks even kort laten zien waar de zon schijnt en waar nog wat wolken aan de lucht zijn. Dat lijkt klein, maar juist die herhaling maakt klant- of bewonersgericht werken onderdeel van het dagelijkse gesprek.

Bewonersgericht werken vraagt ook om duidelijke grenzen

Een bewonersvisie betekent overigens niet dat bewoners overal over beslissen. Juist het thema ‘samenwerken met de huurder’ leidde binnen WoonInvest tot discussie. Sommige medewerkers vonden het spannend: hoeveel zeggenschap geef je bewoners eigenlijk?

Van Wijk ziet participatie breed, maar benadrukt tegelijkertijd het belang van duidelijkheid en betrouwbaarheid. **“Je kan wel eens je beleid moeten veranderen of toch niet in kunnen gaan op de wensen en verwachtingen van bewoners, maar wees daar ook duidelijk over.”**

Dat is een belangrijke nuance. Bewonersgericht werken bete kent niet dat iedere wens wordt ingewilligd. Het betekent dat je weet wat bewoners belangrijk vinden, dat je verwachtingen serieus neemt en dat je duidelijk uitlegt wat wel en niet kan. Een goede bewonersvisie geeft medewerkers daarmee niet alleen ruimte, maar ook houvast.

Het uiteindelijke doel is niet een hogere benchmarkscore

Misschien wel de belangrijkste conclusie uit het gesprek is dat een bewonersvisie uiteindelijk niet draait om een dashboard, een benchmark of een rapportcijfer. WoonInvest heeft de ambitie om bij de Aedes Benchmark uiteindelijk ook op het huurdersoordeel een A te halen. Maar Van Wijk maakt een wezenlijk onderscheid: **“Eigenlijk is die A-status voor ons geen doel. We hebben het ook niet als een strategisch doel geformuleerd. Het is meer een resultaat dat wij verwachten, als we ons werkelijke doel hebben behaald. En dat doel is: meer tevreden huurders.”**

Daarmee komt alles samen. Een bewonersvisie geeft richting. Data laat zien waar de grootste kansen liggen. Bewonerspanels geven dankzij de kwalitatieve verdieping betekenis aan die data. Een programmteam verbindt hoe verschillende afdelingen daarmee aan de slag gaan. Een programmamanager zorgt voor focus, voortgang en het goede gesprek op de juiste plaats. En de leidinggevenden in de lijn? Die zorgen ervoor dat de ambitie onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk en daar ook in geborgd wordt!

Niet voor niets is Marjon's gouden tip: “Pak het programmatisch aan.” Terlingen voegt daar een belangrijke waarschuwing aan toe. Uiteindelijk moet bewonersgericht werken namelijk geen programma blijven. “Klantbeleving, klantgericht werken moet onderdeel van het DNA van een organisatie worden.”

Dat is misschien wel de kern voor corporaties die de volgende stap willen zetten. Een bewonersvisie is geen eindpunt en ook geen nieuw beleidsdocument naast het ondernemingsplan. Het is een kompas dat helpt om keuzes te maken. Programmamanagement is vervolgens het mechanisme om die keuzes daadwerkelijk in beweging te brengen. De ambitie is dus niet om een programma succesvol af te ronden. De ambitie is dat het programma uiteindelijk overbodig wordt, omdat bewonersgericht werken niet meer iets is waar de organisatie aan werkt, maar iets wat de organisatie is.



H3ROES helpt organisaties om meer klantgericht en maatschappelijk impactvol te ondernemen.

Voor ons is dat een logische drie-eenheid: merk-waardige klantprestaties, positieve maatschappelijke invloed en gezonde bedrijfsprestaties gaan hand in hand. Ze zorgen voor organisaties waar medewerkers met plezier bij werken, belanghouders trots op zijn en klanten zich echt betrokken bij voelen.

Onze H3 komt van de krachtige combinatie van Hart, Hoofd en Handen.

Deze staat centraal in onze begeleiding en onze filosofie over veranderkracht. Voor duurzame en effectieve verandering zullen de betrokkenen in de verandering moeten geloven vanuit het hart, de koers en het proces moeten snappen met hun hoofd en er ook op basis van de beschikbare talenten, kennis en vaardiging handen en voeten aan kunnen geven.

H3ROES is een coöperatie van gedreven professionals met elk hun eigen superkracht.

De een is expert in leiderschap, de ander in Strategische Marketing of Gastvrijheid en een derde weet feilloos data in inzicht en actie om te toveren. Samen helpen wij de richting, ruimte en randvoorwaarden te creëren waardoor de medewerkers bij onze opdrachtgevers heldendaden kunnen verrichten voor hun klanten en de omgeving.

Ieder reis begint met de eerste stap...

Mail naar INFO@H3ROES.NL

of kijk op www.H3ROES.nl en maak een afspraak.

HEROES

Helpt Klantgericht Maatschappelijk Ondernemen