

Klassieke valkuilen vermijden met het KWH-Huurlabel

De klant vormt het bestaansrecht van de corporatie. Vanuit dit toenemende besef werken steeds meer corporaties aan verbetering van hun producten, dienstverlening en processen. Kwaliteit op alle fronten is meer dan ooit nodig om als corporatie te kunnen overleven. Maatschappelijk ondernemen, met een koel hoofd en warm hart, vraagt om resultaat- en klantgericht werken, een ondernemende bedrijfscultuur, flexibiliteit, efficiency en transparantie. De vraag is niet of corporaties klantgerichte kwaliteit moeten bieden, maar waar de grenzen liggen van die kwaliteit en hoe en met welk gereedschap zij dit in de snel veranderende markt kunnen realiseren.

KWH inspireert en begeleidt woningcorporaties in hun ontwikkeling tot klantgestuurde organisaties. Vanuit een praktische, operationele en vanuit een strategische invalshoek. Maar ook door te fungeren als platform waar corporaties elkaar ontmoeten en van elkaar kunnen leren. Ruim 100 corporaties zijn lid van KWH. KWH biedt tal van producten en diensten om op professionele wijze inhoud te geven aan kwaliteitszorg. In elke fase van hun ontwikkeling, en met zichtbaar effect. In het streven naar excellente corporatie, zijn vele methoden te gebruiken. Bekendheid genieten INK-managementmodel, Balanced Scorecard, NEN-ISO en het KWH-Huurlabel. Welk kwaliteitssysteem past nu het beste bij een organisatie en waar kan de corporatie mee beginnen? Om deze vraag te beantwoorden is het nodig de kenmerken en voor- en nadelen van elke aanpak te bestuderen in relatie tot de eigen corporatie. Zo zijn onder andere de missie en visie van de onderneming, de te bereiken doelen, de huidige positie, ervaring en bedrijfscultuur bepalend bij het kiezen voor een ondersteunende methodiek. Het antwoord verschilt dan ook per corporatie.

Het KWH-Huurlabel: verbeterinstrument en keurmerk

De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat het werken met het KWH-Huurlabel een praktisch opstapsysteem is op weg naar totale kwaliteit, ongeacht de ontwikkelingsfase waarin een corporatie zich bevindt. Door de ogen van de klant worden producten en diensten van de corporatie beoordeeld (output & outcome). Op grond hiervan kan de corporatie haar werkwijze aanpassen (input & throughput) met als doel de kwaliteit naar het gewenste niveau te tillen. Wil de corporatie verder, dan kan deze zich richten op integrale kwaliteitszorg en gaan werken met het INK-managementmodel. Dit model beperkt zich niet tot de dienstverlening onder meer de interne werkprocessen, de middelen, de beleidsvorming, het personeelsmanagement, leiderschap en medewerkerstevredenheid bij het streven naar totale kwaliteit. Het aanbrengen van samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden is de kern van integrale kwaliteitszorg.

Meetbare kwaliteit door de ogen van de klant

In het KWH-Huurlabel staat niet het product (de woning) centraal, maar de dienstverlening en de beleving van de woonconsument. Het instrument bestaat uit leveringsvoorwaarden, normen en een toets- en meetsystematiek. De leveringsvoorwaarden zijn de minimale kwaliteitseisen, die woonconsumenten een optimale dienstverlening garanderen. De leveringsvoorwaarden zijn omgezet in meetbare normen, waarmee KWH toetst of de corporatie

inderdaad 'kwaliteit in dienstverlening' levert. De toets- en meetsystematiek maakt de prestaties van de corporatie op ieder labelonderdeel zichtbaar.

Het verhuurproces in tien labelonderdelen

Met ruim honderd leveringsvoorwaarden, ondergebracht in tien labelonderdelen, dekt het KWH-Huurlabel het gehele verhuur- en beheerproces. Vanaf het moment dat een klant contact heeft met de corporatie, huurder wordt, tot en met het moment dat deze huurder weer vertrekt. En nagenoeg alle dienstverlening die de corporatie in die tussentijd biedt. Het KWH-Huurlabel eist dat de dienstverlening van de corporatie voldoet aan gangbare normen en waarden, die te vatten zijn onder noemers als: tijdigheid, duidelijkheid, redelijkheid, aanspreekbaarheid, efficiëntie, zorgvuldigheid, fatsoenlijkheid en respect. De tien labelonderdelen zijn:

1. Kantoorbezoek en bereikbaarheid	6. Huursubsidie
2. Voorlichting en wooninformatie	7. Klussen in de woning
3. Woningaanbieding	8. Huurincasso en huurbetaling
4. Reparatieverzoeken	9. Geschillenbehandeling
5. Onderhoudsservice	10. Huuropzegging

Klassieke valkuilen De praktijk laat zien dat het KWH-Huurlabel een kwaliteitssysteem is, waarin een aantal klassieke valkuilen bij het werken aan kwaliteit vermeden kunnen worden:

- **Externe dwang.** Kwaliteitszorg verhoudt zich slecht tot 'moeten'. Draagvlak en verbetermentaliteit zijn niet top-down af te dwingen. *Werken met het KWH-Huurlabel is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.*
- **Productgericht.** Het 'bakstenen tijdperk' is voorbij. Een goed product is tegenwoordig voor de klant vanzelfsprekend. Persoonlijke, op maat gesneden dienstverlening wordt steeds belangrijker gevonden. *Het KWH-Huurlabel omvat voorwaarden en normen voor de dienstverlening. Een eigentijdse corporatie is een dienstverlenend bedrijf. De klant en niet het product/de woning staat centraal.*
- **Project.** Een enthousiaste start van een nieuw kwaliteitsproject is leuk, maar al snel neemt de betrokkenheid af. De projectstatus belemmert inbedding in de bedrijfsprocessen en cultuur. De kans bestaat dat het rapport in de bureaulade verdwijnt. De verankering in de dagelijkse praktijk blijft uit. *Door te kiezen voor het werken met het KWH-Huurlabel, kiest de corporatie voor continuïteit. Een overeenkomst tussen corporatie en KWH maakt het werken aan kwaliteit minder vrijblijvend dan bij een kwaliteitsproject dat is begrensd in tijd. Corporatie en markt zijn continu in beweging en veranderingen gaan steeds sneller. Terugkerende metingen houden de corporatie regelmatig een spiegel voor. Het KWH-Huurlabel kan alleen worden behaald en behouden als de voorwaarden zijn ingebed in de dagelijkse werkwijze.*
- **Geen meetbare doelen.** Kwaliteitstrajecten kennen vaak een hoog intentioneel gehalte (we gaan ervoor!) maar wanneer is het doel bereikt en waarop moet worden bijgestuurd? Meetbare doelen ontbreken vaak. *Met het KWH-Huurlabel zijn intenties meetbaar gemaakt en vastgelegd in de voorwaarden en normen.*
- **Normen ontbreken.** Als de kwaliteit al meetbaar is gemaakt, dan ontbreken nogal eens normen. Oftewel, welk kwaliteitsniveau streven we na, wat is ons ambitieniveau? *De voorwaarden uit het KWH-Huurlabel zijn voorzien*

van normen. Het Huurlabel kan worden verkregen als voor elk labelonderdeel minimaal het rapportcijfer zeven is behaald.

- **Systeem centraal.** Kwaliteit is een systeem en een bijbehorende mentaliteit. Ook wel de harde en zachte kant van kwaliteitszorg genoemd. Een bekende valkuil is dat een systeem wordt gekozen dat niet past bij de bedrijfscultuur. Ook de keerzijde komt voor; de mentaliteit om te streven naar kwaliteit is aanwezig maar wordt niet ondersteund door een methodiek. *De door de dienstverlening door de ogen van de klant centraal te stellen koppelt het KWH-Huurlabel de systeem- en mentaliteitskant van kwaliteitszorg.*
- **Eigen systeem.** Sommige corporaties meten zelf hun kwaliteit aan de hand van een eigen methodiek. Valkuil hierbij is dat er methodisch haken en ogen aan kunnen zitten en vergelijking met andere corporaties niet mogelijk is vanwege de verschillende methodieken. Ook kunnen de uitkomsten van de metingen minder betrouwbaar zijn omdat de resultaten worden beïnvloed door het feit dat de corporatie zelf metingen uitvoert. *Het KWH-Huurlabel kent een landelijke, uniforme toets- en meetsystematiek. Zonder aanzien des corporaties meet KWH dezelfde diensten langs dezelfde meetlat. Hierdoor is benchmarking mogelijk. De onafhankelijke Commissie Kwaliteitsverklaringen controleert de metingen en kent het Huurlabel toe.*
- **Intern gericht.** Sommige kwaliteitssystemen brengen een focus op de interne organisatie met zicht mee. Verbeteringen van processen, werkwijzen en producten zijn nodig maar worden niet altijd gerealiseerd in het besef dat de klant er tenslotte voordeel van dient te ondervinden. Bij fusie en reorganisatie is begrijpelijk vaak alle energie intern gericht om te komen tot een nieuwe ordening, de klant komt dan 'even' op de tweede plaats. *Het KWH-Huurlabel is een werkbaar instrument gebleken bij fusie. De corporatie kan het KWH-Huurlabel gebruiken bij de inrichting van de nieuwe organisatie. Ook houdt het de medewerkers alert door structureel de klanttevredenheid te meten. Tijdens de interne verandering blijft KWH hen de marktspiegel voorhouden: "tijdens de verbouwing blijft de winkel open".*
- **Kwaliteit is iets van de leiding.** "Zeker weer iets nieuws van de directie, wij moeten het tenslotte uitvoeren", is een veelgehoorde uitspraak. Medewerkers voelen zich aangevallen en niet gehoord. Terwijl juist zij weten waar en welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. *Het KWH-Huurlabel is herkenbaar en werkbaar voor alle medewerkers, welke functie iemand ook heeft. Het KWH-Huurlabel helpt het management bij het inzichtelijk maken van de samenhangende bedrijfsprocessen en ieders bijdrage hieraan. Daarnaast biedt het KWH-Huurlabel corporaties een gemeenschappelijke definitie van het begrip kwaliteit. Dat maakt het onderwerp kwaliteit van dienstverlening bespreekbaar. En het is voor medewerkers duidelijk wat er precies van hen wordt verwacht. De leveringsvoorwaarden en normen zijn afspraken over de manier waarop de corporatie met klanten omgaat. Daardoor wordt het ook mogelijk om elkaar aan te spreken op dat gedrag.*

Het KWH-Huurlabel begint waar corporaties hun eerste en misschien zelfs wel zwaarste uitdaging vinden, te weten klant- en marktgericht denken en handelen. Het is de kunst en kunde om vanuit de meetresultaten verbeteringen in de organisatie door te voeren. Het KWH-Huurlabel biedt structuur en continuïteit in dit voortdurende leerproces.