

## De systeemaanpak: de klantvraag centraal

De werkdruk was hoog, bewoners waren niet tevreden, de leegstand liep op en er waren veel regels. Iedereen deed ongelooflijk zijn best om het mutatieproces zo goed mogelijk te laten verlopen, met bovengenoemd frustrerende resultaat. Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken en Dudok Wonen besloten voor een radicaal andere aanpak: de systeemaanpak. Daarin werden ze bijgestaan door Cécile Schlangen en Harry Welch twee adviseurs van Service Company. Hoe de systeemaanpak verloopt en wat de resultaten zijn, is onderwerp van gesprek met Christine Willems, directeur Wonen van Dudok Wonen, Ellie van Schaik, manager Wonen bij Het Gooi en Omstreken, Cécile Schlangen en Harry Welch.

### Kwaliteit omhoog



Waarom gekozen voor de systeemaanpak? Beide corporaties hadden daarvoor zo hun eigen redenen. “De noodzaak om anders te werken was voor Het Gooi en Omstreken een keihard gegeven”, aldus Ellie van Schaik. “We willen in de toekomst investeren en we willen kwaliteit blijven leveren. Dat betekent klantvriendelijker werken tegen

minder kosten. Dat we daarvoor moesten veranderen was duidelijk. Hoe, dat was de vraag.” Binnen de organisatie van Het Gooi en Omstreken liepen een aantal zaken vast. “We wisten dat het niet goed meer zat, maar we wisten niet precies wat” zegt Ellie van Schaik. “De leegstandskosten namen toe en er werd steeds harder gewerkt, om die kosten terug te dringen. Zonder succes. We zaten in een spagaat; hoe konden we kosten terugdringen en tegelijkertijd de kwaliteit verhogen? We hebben Harry Welch gevraagd ons te ondersteunen bij het maken van een visie op de toekomst. Van het een kwam het ander; de toekomstvisie leidde tot een reorganisatie. Om uit de spagaat te komen van hoge werkdruk en lage resultaten, stelde Harry ons voor om volgens de systeemaanpak te gaan werken. Voor ons nieuw.”

Bij Dudok Wonen waren er andere overwegingen om eens kritisch naar werkwijze en processen te kijken. De bewonerstevredenheid nam af. Maatschappelijk gezien vond Dudok Wonen langdurige mutatieleegstand ongewenst in een woningmarkt, waar de vraag naar betaalbare huurwoningen hoog is. Verder speelden ook organisatorische argumenten een rol. Christine Willems: “Wij willen als organisatie blijven ontwikkelen en inspelen op de vragen van de markt. De klantvraag moet hierbij leidend zijn. Dan moet je antwoord kunnen geven op vragen als ‘wat zijn de klantvragen’ en ‘welke talenten hebben we hiervoor nodig’? Niet een keer, maar continu. De huidige manier van werken is hier niet meer op toegesneden.”

Kennis nemend van de ervaringen bij Het Gooi en Omstreken, koos ook deze corporatie voor de systeemaanpak. Cécile Schlangen begeleidt het proces.

### Werken volgens Einstein en Cruijff

De systeemaanpak komt uit Engeland en is ontwikkeld door John Seddon, hoogleraar aan de universiteit van Cardiff. Op Youtube is een filmpje te zien waarin hij zijn aanpak uitlegt: ‘Cultural Change is free: why targets makes organisations worse’. In de dienstverlenende sector heeft de aanpak van John Seddon tot baanbrekende resultaten geleid<sup>1</sup>. Het is een onconfessionele aanpak, waarbij niet het sturen op doelstellingen ‘targets’, maar sturen op de juiste afhandeling van de klantvraag het belangrijkste is. Met het paradoxale gevolg dat juist de resultaten toenemen.

---

<sup>1</sup> Deze aanpak is beschreven in de boeken van John Seddon; *Delivering Public Services That Work*, Vol 1 en 2

Einstein gaf al aan dat je problemen niet kunt oplossen in de context waarin ze zijn ontstaan. Systeemwerkers delen deze overtuiging en kijken anders naar het werk wat een organisatie verricht. Niet topdown, maar van buiten naar binnen. Dat betekent een andere manier van aansturing, beginnend bij de vraag van de klant, kijken hoe daar zo adequaat mogelijk op kan worden ingespeeld. Concreet bestaat de systeemaanpak uit drie fases: Check, Plan en Do. De Checkfase is een onderzoek met vragen als 'Welke stappen worden er genomen, wat voegt klantwaarde toe, waar zitten de blokkades en de verspillingen? Je kunt winnen aan effectiviteit door direct te stoppen met dingen die je niet hoeft te doen. De systeemaanpak biedt handvatten om werkwijzen productief te maken, waardoor betere resultaten met minder werkdruk, meer plezier en minder kosten tot stand komen. Op een achteraf te omschrijven relatief eenvoudige manier. Om met Cruijff te spreken: 'Goed voetbal is heel eenvoudig, maar het is heel moeilijk om eenvoudig te voetballen.'

### **Mutatieproces wordt verhuisproces**

Bij Het Gooi en Omstreken en Dudok Wonen was het mutatieproces de focus van onderzoek. De naamgeving van het proces geeft al aan hoe corporaties over het algemeen tegen dit proces aankijken: van binnen uit. Een woning muteert van bewoner.

Ellie van Schaik: "We zijn daarom begonnen met een naamsverandering. We praten niet meer over een mutatieproces maar over een verhuisproces. De klant gaat immers verhuizen. Dat geeft al meteen een andere kijk op het werk. Bij een verhuisproces gaat het om de vragen als 'Wie woont er in de woning, wie gaat er in wonen en wat zijn hun wensen? We hebben het proces persoonlijk gemaakt, een gezicht gegeven."

Eerst is een team samengesteld bestaande uit medewerkers en de manager, in jargon het checkteam. Dit team stelde zichzelf onderzoeksvragen als: 'welke processtappen worden er in het verhuisproces gezet en wie is hier bij betrokken?' Heel concreet, op woningniveau. Tien afzonderlijke verhuizingen van klanten zijn gevolgd en beschreven. Het gaat om constateren zonder oordeel, gewoon de feiten beschrijven.

Met onthutsende resultaten, constateert Ellie van Schaik. "Woningen stonden onnodig lang leeg. Bij het proces waren tien mensen betrokken. De werkwijzen en procedures lagen vast en werkten verstarrend en frustrerend. Je begrijpt ineens waarom mensen zich zo druk voelen. Het was een confronterend proces."

Christine Willems schrok van de eerste uitkomsten uit de checkfase bij Dudok Wonen. "Medewerkers liepen vast in procedures en hadden te maken met energieverlies. Processen waren duidelijk bedacht vanachter het bureau en niet met de blik van de klant. Logisch vanuit het beleid van onze organisatie. Allemaal gemaakt met de beste bedoelingen. Maar zonder toegevoegde waarde voor onze klanten. De checkfase legde deze manier van werken en denken bloot. Het was soms lachwekkend dat we dit soort processen ooit bedacht hadden. Ik voelde me hier als manager Wonen het meest verantwoordelijk voor. Het was zeker niet gemakkelijk."

### **Na checken plannen**

De Checkfase duurt 6 tot 8 weken. Na de Checkfase komt de Planfase, met een planteam soms andere mensen en andere deelonderwerpen. Tijdens de Planfase wordt met twee teams gewerkt: een team dat nog op de 'oude' manier werkt en een planteam. Dit planteam gaat aan de slag om verbeteringen te bedenken en daarmee te experimenteren. Vanuit de optiek van de klant. Centraal staat daarbij wat vraagt deze specifieke klant van ons en waar gaat het hem om? Wil hij snel verhuizen, of heeft hij meer tijd nodig, wat vindt hij belangrijk bij deze verhuizing en hoe kunnen we daar op inspelen? Gewoon doen, uitproberen, kijken waar je met nieuwe werkwijzen tegen aanloopt. "Een jonge vertrekkende klant heeft heel andere wensen dan een oudere klant, daar houden we nu bijvoorbeeld rekening mee", zegt Ellie van Schaik.

Er zijn een aantal voorwaarden om het planteam succesvol te laten werken. Cécile Schlangen: "Er moet ruimte zijn om te experimenteren en fouten te maken. Het planteam moet door de organisatie kunnen lopen om voorstellen voor nieuwe werkwijzen uit te proberen. Deze fase stelt ook eisen aan

het management. Het management moet die experimenteerruimte regelen en de medewerker faciliteren.”

Op het moment van de planfase raakt de hele organisatie betrokken. De Afdeling Wonen wordt als spreekbuis van klanten bepalend in het verhuisproces. De klant staat immers centraal. Niet langer zijn de werkwijze van de technische afdelingen of de administratieve voorschriften leidend. Medewerkers die over de klantcontacten beschikken, bepalen in de nieuwe setting vanuit hun eigen kennis en kunde hoe om te gaan met de wensen van specifieke klanten. Christine Willems noemt een voorbeeld hoe Dudok Wonen het nu doet in het verhuisproces. “Vroeger stuurden we nieuwe kandidaten voor een woning een bezichtigingsbrief met een datum, die in onze planning paste. Vaak kwamen we voor niets, omdat de klant niet verscheen. Nu bellen we de klant op, spreken eventueel de voicemail in en nemen de agenda van de klant als vertrekpunt. Dit werkt veel beter.”

### **Resultaat voor 94 procent bepaald door systeem**

Dudok Wonen is net begonnen met de planfase. Ook deze fase roept vragen op. Christine Willems: “We blijven in deze fase ons voortdurend afvragen welke kwesties we tegen komen die de doorstroom van de klantvraag in de organisatie stagneren. Doen we het waardewerk waar de klant om vraagt? Heeft iedereen bijvoorbeeld een intakegesprek nodig of kunnen we ook informatie per mail opvragen.? Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de vraag van de klant. Zo hebben wij een aantal vormen van verspilling gevonden bij Dudok Wonen. En ik ben ervan overtuigd dat Dudok Wonen daar niet uniek in is.”

De corporatiebranche wil zoveel mogelijk uitzonderingen afdekken (check, en recheck) en alles op een zelfde manier organiseren. Voor alle klanten hetzelfde, constateren de gesprekspartners. “We timmeren alles dicht met procedures en beleidsuitgangspunten. Medewerkers zijn jarenlang aangesproken om de procedures te volgen en te doen wat de regels en het beleid heeft voorgeschreven.” Ellie van Schaik: “Medewerkers lopen vast omdat ze voldoen aan de procedures. Bij problemen moet de manager de oplossing bedenken en dat wordt al gauw een andere regel. Iedere klant vraagt wat anders en de procedures zijn hier niet op afgestemd.” Met ongewenst resultaat. “De baliemedewerkster wordt ongewild de dame met de paarse krokodil”, volgens Christine Willems.

Tegenvallende resultaten worden al snel toegerekend aan het individuele presteren van medewerkers of teams. Maar dat is volgens Harry Welch niet terecht. “Demming<sup>2</sup> zei het al: 94 procent van het resultaat ligt aan de inrichting van het systeem, de werkwijze en de procedures en zes procent van het resultaat is beïnvloedbaar door de medewerkers. En waar richt de manager zijn aandacht op? Op die zes procent, door coachend leidinggeven bijvoorbeeld. Dat schiet dus niet op. We moeten dus anders denken over management en anders omgaan met de medewerkers, anders blijf je in dezelfde patronen vastlopen.”

### **Andere rol manager**

Ellie van Schaik ziet dat er heel veel kennis is bij de medewerkers. “Die kwaliteiten van medewerkers worden door managers onderschat. In de nieuwe werkwijze hebben we iedere dag ochtendoverleg en spreken we de binnen gekomen zaken door. Op klant- en woningniveau. Medewerkers hebben heel veel kennis over de woning, de klant en het complex. Zij zijn creatief en kijken over schotten van afdelingen heen. Ze leggen verbindingen met andere afdelingen. Medewerkers komen zo in hun eigen kracht te staan.”

In de nieuwe situatie is de rol van de manager een andere. Het gaat er om met andere ogen naar processen te kijken, niet te denken in beperkingen. Goed doorvragen: wat is het probleem, van buiten naar binnen denken. In wezen wil het zeggen dat de manager mensen faciliteert om hun werk goed te doen. Ellie van Schaik: “Medewerkers krijgen weer een twinkeling in hun ogen. Het geeft het werken van medewerkers en ook mij weer nieuwe energie. We zijn bezig met de dingen waar het echt om gaat.”

---

<sup>2</sup> Demming: Amerikaans statisticus, bedenker van de kwaliteitscirkel Plan, Do, Check Act.

Ze noemt ook een valkuil: dat is het oude patroon.”De medewerker heeft een probleem en de manager lost het op. Gevaar is dat je in de oude rol van duwen en trekken aan de medewerker terugvalt. Medewerkers moeten het zelf oppakken. Ik als manager faciliteer nu, dit is een grote omslag”.

Faciliteren, het klinkt zo eenvoudig maar dat is niet zo. Een voorbeeld. Het automatiseringssysteem werkt niet zoals het zou moeten. Medewerkers hebben allerlei omwegen gevonden om hier mee om te gaan. Vaak kost dit veel tijd. De taak van de manager is nu om het automatiseringssysteem zo te laten werken zodat al deze lapmiddelen niet meer nodig zijn. Het probleem bij de bron aanpakken. Bij Ellie van Schaik hangen wel 50 Postits met acties op de wand die nog ‘geregeld’ moeten worden. “Er komen iedere dag weer nieuwe dingen boven. Voor mij als manager is het keihard buffelen. Veel is immers taaie materie, maar het levert ook veel op.”

### **Veranderen heeft consequenties**

Hebben al deze veranderingen niet tot veel weerstand geleid? “Ja, natuurlijk,” zegt Harry Welch. “De weerstand zit met name bij de medewerkers die niet bij de pilot betrokken waren. Zij gaven aan: We doen het al jaren zo en waarom moet dit veranderen? Het is moeilijk om te accepteren dat je voorheen je energie hebt besteed aan dingen die nu niet meer zinvol blijken te zijn. Daar zitten ook personele consequenties aan vast. Uiteindelijk bleek na onderzoek dat het verhuisproces bij Het Gooi en Omstreken met de helft van de mensen gedaan kon worden. Pijnlijk.

Volgens Ellie van Schaik is dit een moeilijke periode geweest bij Het Gooi en Omstreken, maar vooral ook op de afdeling Wonen. De afdeling heeft afscheid genomen van een aantal mensen. De goede relatie met de ondernemingsraad is daarin belangrijk geweest. Ellie van Schaik: “Er is in een open sfeer gesproken met de OR. Hier staan wij als organisatie voor, met elkaar. Uiteraard was er een sociaal plan. Er zijn nieuwe functiebeschrijvingen gemaakt en iedereen heeft kunnen solliciteren. De oude functies kwamen te vervallen. In de nieuwe functies zijn andere competenties nodig zoals procesregie en resultaatgerichtheid. Insteek is het totale proces en niet de oude deelprocessen. Vroeger deed iedere medewerker een deel van het totale mutatieproces en had niet het overzicht over het geheel. De nieuwe medewerker is de regisseur van het verhuisproces, is de spil in het proces. Het gaat erom de klant in een keer helpen en de doorstroom versnellen. In de oude situatie was niemand verantwoordelijk voor het proces, maar was verantwoordelijk voor deelactiviteiten. Niemand hield het totale proces in de gaten. Dit is veranderd.”

### **Resultaten zijn spectaculair**

Wat leveren deze veranderingen nu op voor de organisatie? De resultaten bij Het Gooi en Omstreken zijn spectaculair. De checkfase is afgesloten met een businesscase, een beschrijving van de nieuwe werkwijze. Concreet leverde die businesscase een potentiële besparing van ruim een miljoen euro op.

Minstens zo belangrijk is de terugkeer van het werkplezier op de afdeling Wonen. Ellie van Schaik “Medewerkers zijn bezig met zaken waar ze warm voor lopen, ze hebben veel meer ruimte gekregen en kunnen meer voor klanten betekenen.” Bij Dudok Wonen zijn de resultaten nu nog minder zichtbaar dan bij Het Gooi en Omstreken, omdat de organisatie later is begonnen met het introduceren van de systeemaanpak. Toch ziet ook Dudok Wonen de eerste voordelen. Het werkplezier van de medewerkers is toegenomen, er is minder leegstand en er zijn minder personeelskosten. Ook levert het een verbeterd imago op, al is dit moeilijk te meten. De eerste signalen van de klanten zijn positief aldus Cécile Schlangen. “Soms zijn de klanten blij verrast door de dingen die kunnen. Dudok Wonen krijgt met deze manier van werken veel meer informatie over de klant en de klant kan ook een heleboel zelf doen. Zo zet de corporatie de klant in zijn eigen kracht.” Christine Willems: “Deze werkwijze past in de visie van Dudok Wonen. We willen de klant faciliteren net als we onze medewerkers faciliteren. We zoeken naar wederkerigheid in de klantrelaties. Cocreatie. Dingen samen doen met de klant, daarmee wordt beheren voor medewerkers en klanten hartstikke leuk”.

Oktober 2012

Carry Bomhof, bureau Samenspel  
Hanneke de Zwart, Corporaad

*Op Youtube is een filmpje te zien waarin John Seddon zijn aanpak uitlegt: 'Cultural Change is free: why targets makes organisations worse'.*

*Meer informatie over de systeemaanpak en de werkwijze van Cécile Schlangen en Harry Welch van de Service Company op website [www.servicecompany.nu](http://www.servicecompany.nu)*

*Meer weten over de ervaringen van Dudok Wonen en Gooi en Omstreken neem dan contact op met Christine Willems en Ellie van Schaik. [www.dudokwonen.nl](http://www.dudokwonen.nl) en [www.gooienom.nl](http://www.gooienom.nl)*