

## Veel gemiste kansen rondom de klantvisie

*Zo'n 95% van de woningcorporaties is op dit moment bezig de klantgerichtheid van de organisatie te vergroten. Met name procesoptimalisatie en digitalisering zijn daarbij thema's die hoog op de agenda staan. Bijna de helft van de corporaties blijkt deze strategische verbetertrajecten echter zonder duidelijke klantvisie aan te gaan. De corporaties die wel een klantvisie hebben, lijken de visie in veel gevallen onvoldoende extern te borgen. Corporaties laten daardoor kansen liggen om de betrokkenheid van de omgeving te vergroten. Bovendien riskeren ze belangrijke inrichtingskeuzes ten aanzien van klantprocessen op verkeerde aannames te baseren.*

Dat zijn de uitkomsten van een onderzoek dat door USP Marketing Consultancy is gedaan in samenwerking met H3ROES en KWH. Het onderzoek concentreerde zich op de vraag: "Werken woningcorporaties vanuit een heldere, gedragen klantvisie aan de vergroting van de klantgerichtheid van hun organisatie?". De resultaten leiden tot de opzienbarende conclusie dat juist op een duidelijk extern georiënteerd beleidsterrein de klanten en belanghouders van corporaties nauwelijks betrokken worden.

Aan het onderzoek namen 78 corporaties deel. Bij ongeveer 40% is een beleidsmedewerker verantwoordelijk voor de klantvisie, terwijl de directie bij 30% van de corporaties het eigenaarschap heeft. Nog eens 30% heeft het onderwerp belegd bij een afdelingshoofd, meestal verantwoordelijk voor de afdeling Wonen.

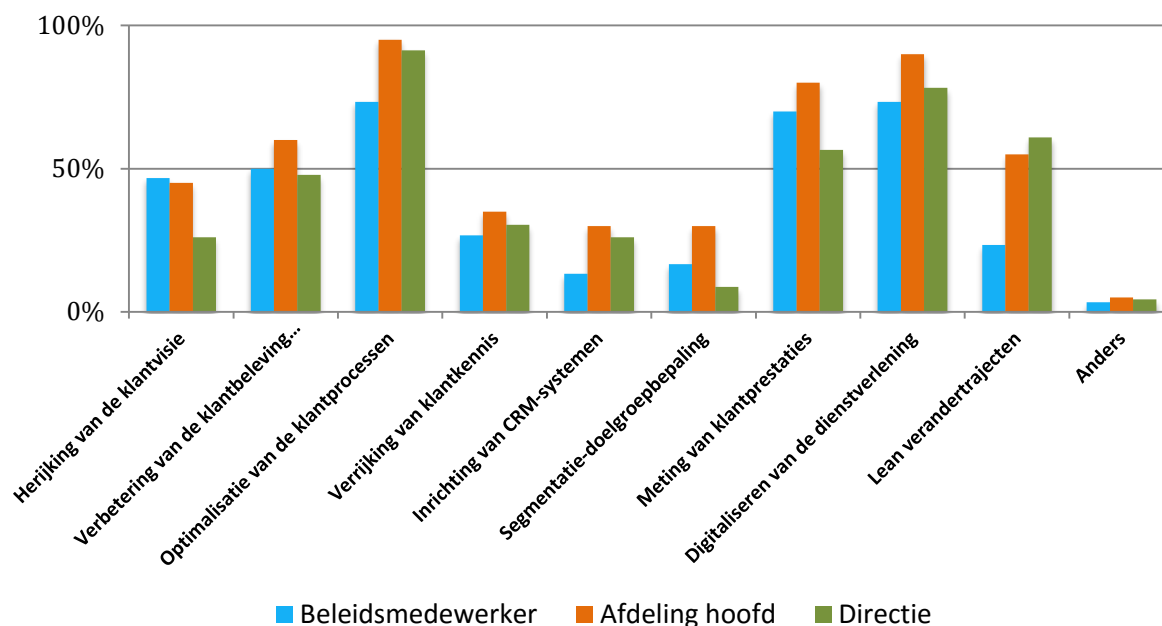
### **Wat is de verbeter- of veranderfocus?**

De corporaties zijn in belangrijke mate bezig met het optimaliseren van klantprocessen (bijna 90%) en het digitaliseren van de dienstverlening (80%). Dit zijn onderwerpen die juist ook vanuit bedrijfslasten-oogpunt erg belangrijk zijn. Dat roept de vraag op of de corporaties met de kwaliteit of met kosten bezig zijn. Deze twee hoeven elkaar natuurlijk niet uit te sluiten. Wel schuilt er een valkuil in de primaire drijfveer. Het gezegde gaat immers: "Wie stuurt op kwaliteit krijgt lage kosten, maar wie stuurt op kosten krijgt lage kwaliteit!". Het is enorm belangrijk om procesoptimalisatie vanuit een goed begrip te doen van de klantverwachting. De kans is anders erg groot dat interne efficiëntie behaald wordt ten kosten van externe effectiviteit, met faal- en herstelkosten als gevolg.

Opvallend is dat 80% van de afdelingshoofden en 60% van de directieleden actief bezig is met het meten van de klantprestaties. De naderende Benchmark van Aedes, met een door KWH en USP gemeten bouwsteen rond 'Kwaliteit' kan hier uiteraard invloed op gehad hebben. Het is uiteraard cruciaal om te meten wat de resultaten zijn van aanpassingen in klantprocessen en digitalisering. Het is wel opvallend dat dit in de directiekamer minder aandacht krijgt dan bij het lijnmanagement.

Minimaal zo belangrijk als het meten van het 'verrichten' is het om de procesaanpassingen en digitalisering aan te sturen vanuit een heldere klantvisie. Om deze te 'richten', dus. Dat lijkt echter niet een eerste aandachtspunt van de ondervraagden. Het herijken van de klantvisie staat bij minder dan de helft van de beleidsmedewerkers en afdelingshoofden en minder dan een derde van de directeuren op de agenda.

### Op welk terrein zoekt u verbetering van klantgerichtheid?



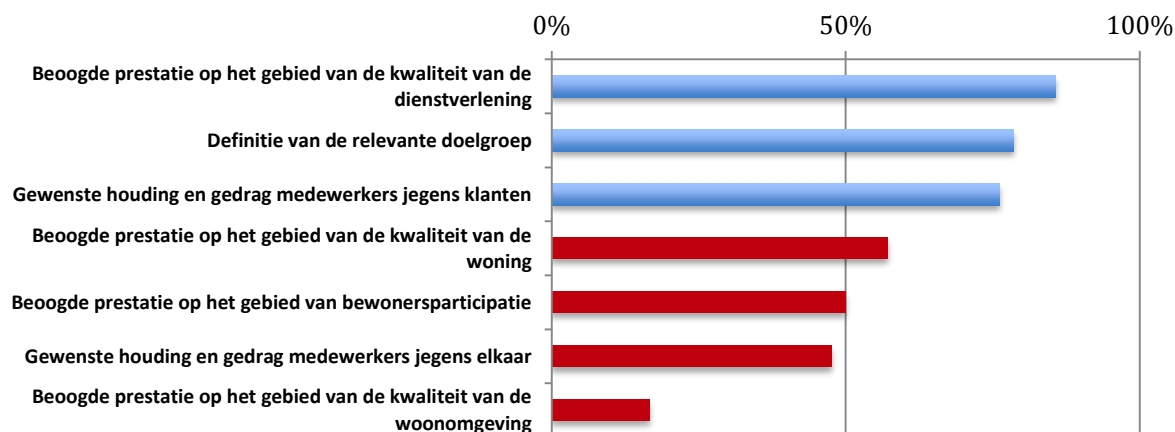
Komt die lage aandacht voor het herijken van de visie dan doordat dit reeds gebeurd is? Dat zou kunnen, omdat het één van de adviezen van de Parlementaire Enquête Commissie was om de rol van de klant binnen het stakeholderveld op te waarderen. Toch geeft nog bijna de helft van de ondervraagden aan niet over een vastgestelde klantvisie te beschikken. En van de 54% die wel een klantvisie heeft, is deze zelden compleet als gevraagd wordt naar de componenten die benoemd worden.

### Is de klantvisie compleet?

De klantvisies bevatten in ongeveer 8 van de 10 gevallen de volgende kerncomponenten:

1. Beoogde prestatie op het gebied van dienstverlening
2. Definitie van de relevante doelgroep
3. Gewenste houding en gedrag van medewerkers jegens klanten

### Bevat uw klantvisie de volgende elementen?

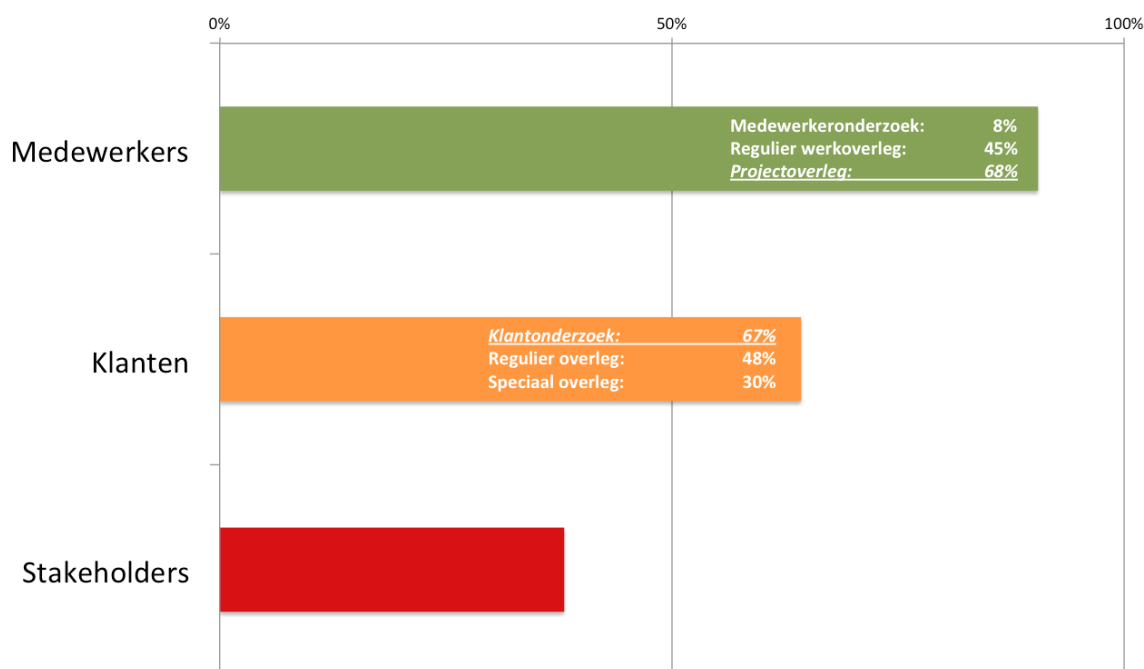


Veel minder vaak wordt de beoogde prestatie benoemd op het vlak van de woning en woonomgeving, terwijl dit aspecten zijn waar de klant iedere dag mee te maken heeft en die doorgaans ook belangrijker gevonden worden door bewoners.

Verder is er weinig aandacht voor gedrag van medewerkers naar elkaar, terwijl dit een basis-ingrediënt is voor klantgericht samenwerken. Tot slot blijkt dat minder dan de helft van de corporaties met een klantvisie, in die visie iets vermeld over de beoogde participatie. Dat is een duidelijke gemiste kans in deze tijd. Zeker in het kader van digitalisering spelen aspecten als zelfredzaamheid en zelfbediening een rol, maar ook digitaal meedoen via nieuwe participatievormen. In de 'deeleconomie' of 'collaborative economy' waar veel over gesproken wordt, is de klant geen afnemer maar co-producent of coöperant. Tegen die achtergrond kan een klantvisie niet zwijgzaam blijven op het vlak van de gewenste en verwachte betrokkenheid.

### Wie is erbij betrokken?

Die betrokkenheid is niet alleen onbenoemd in de klantvisie, maar ook is de klant vaak niet betrokken bij de totstandkoming van de klantvisie. In meer dan 1 op de 3 gevallen is de klantvisie van de corporatie op geen enkele manier afgestemd met de klanten. Bij corporaties die de klantvisie wel hebben afgestemd, heeft in twee derde van de gevallen onderzoek aan de basis gelegen en is dus geen dialoog geweest met de klant. Er is hooguit input verzameld of achteraf getoetst. Bijna 50% van de corporaties heeft het ook in regulier overleg met huurdersvertegenwoordiging afgestemd. Dit versterkt het beeld dat de klantvisie als een regulier beleidsdocument wordt gezien, maar er geen echte outside-in benadering is gehanteerd. Stakeholders, zoals gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen zijn in nog geen 40% van de gevallen betrokken, overwegend in reguliere overlegstructuren.



Nog een teken aan de wand van de inside-out benadering is de betrokkenheid van medewerkers van de corporatie. Zo'n 90% van de klantvisies komt tot stand met betrokkenheid van medewerkers, maar in 7 van de 10 gevallen is er alleen projectoverleg met medewerkers geweest. In ruim driekwart van de gevallen is geen enkele externe partij betrokken bij het opstellen van de klantvisie. Daar waar wel een externe betrokken is, is dat in de ruime meerderheid van de situaties een adviseur. Er wordt half zoveel gebruik gemaakt van collega corporaties als hulpbron dan van externe adviesbureaus. Ook dat voelt als een gemiste kans. Corporaties concurreren niet tegen elkaar en kunnen veel leren van elkaars ervaringen en overwegingen.

### **Van beleid naar beweging**

Het beeld van dit onderzoek is dat van een corporatie die haar externe oriëntatie verhoogt door zich vooral in een beperkt intern verband te organiseren en vervolgens in belangrijke mate 'voor de klant te denken'. Dat is geen recept voor succes. Klantgerichtheid is een hol begrip. Iedereen verstaat er doorgaans iets anders onder. Wat de een klantgericht vindt, vindt de ander klantgezwicht. Het zal dus door de corporatie relevant ingevuld moeten worden, zodat collega's er samen aan kunnen werken en klanten weten wat ze kunnen verwachten. Ook andere belanghouders zullen willen weten waar de corporatie vindt dat haar rol in het wonen en leven van de klant begint en ophoudt. Daar is een klantvisie voor nodig, niet als geduldig beleidsdocument, maar als gedragen, verbindend en richtinggevend kader.

Met de benadering die wij in dit onderzoek signaleren is de kans erg klein dat collega's de klantvisie zullen erkennen. Voor klanten ontbreken belangrijke prestatiegebieden te vaak en is de visie niet in samenspraak met hen opgesteld. Eveneens zorgwekkend is de geringe afstemming met natuurlijk de klanten zelf, maar ook met andere stakeholders. Klantgerichtheid lijkt simpel al je het geïsoleerd benadert, maar juist in het spanningsveld van moeilijke maatschappelijke keuzes en financiële keuzes komen dilemma's naar voren, waar de klantvisie richtinggevende antwoorden op zou moeten geven.

#### **Over het onderzoek**

*Dit onderzoek werd via een online enquête uitgevoerd door USP Marketing Consultancy. De deelnemers deden op anonieme basis mee.*

*Het onderzoek werd gedaan in voorbereiding op een Leerlijn Klantvisie die geïnitieerd is door H3ROES in samenwerking met KWH en USP. Meer informatie over deze leerlijn vindt u op [HTTP://LEERLIJNKLANTVISIE.H3ROES.NL](http://leerlijnklantvisie.h3roes.nl)*

*Voor meer informatie over het onderzoek, de leerlijn, of voor het verkennen van uw individuele opgave in klantgericht verbeteren kunt u contact opnemen met:*

*Ewout Stolwijk van USP: 06 55 28 92 20 of [STOLWIJK@USP-MC.NL](mailto:STOLWIJK@USP-MC.NL)*

*Rob Beltman van H3ROES: 06 24 24 53 85 of [ROB@H3ROES.NL](mailto:ROB@H3ROES.NL)*