

Van 'wij en zij' naar 'wij'

Ons Dak, een sociale huisvestingsmaatschappij met een goede reputatie op het vlak van duurzaamheid, haalde twee jaar geleden een ISO 9001-certificaat voor kwaliteitsmanagement. Sindsdien communiceert de organisatie aanzienlijk beter, zowel met de medewerkers als met de klanten.

De laatste jaren kent de sociale huisvestingsmaatschappij **Ons Dak** uit Maaseik een felle groei. Het aantal gebouwde woningen steeg tot 50 per jaar. De organisatie stelde vast dat dit met de nodige groeipijnen gepaard ging. "Het werd moeilijker om in te spelen op de snelle veranderingen", getuigt directeur **Noël Vandebael**. "Niet alle neuzen wezen in dezelfde richting." Ons Dak begon te reflecteren over de pistes van kwaliteits- en change management. Speurend naar inspiratie, ging het op bezoek bij woningcorporatie **De Huismeesters** in Groningen, die sinds 2000 gecertificeerd is volgens ISO 9001. "Daar hebben we veel van geleerd", bekent Noël Vandebael. "Vooral hoe het *niet* moet. De processen waren te fel in detail beschreven. In onze sector zit je met een constant wisselende wetgeving, die flexibiliteit vraagt. Je kan de grote lijnen wel uittekenen, maar moet een zekere verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen."

Niveau diensthoofden verdween

Bij het begin van het eigen ISO-traject formuleerde Ons Dak een aantal doelstellingen. Klantgerichtheid en een correcte service, een gezond financieel beleid, duurzaamheid, meer efficiëntie en een betere communicatie, zowel intern als extern, waren de pijlers. Om alles in goede banen te leiden, ging de sociale huisvestingsmaatschappij drie partnerships aan. HR-consultancybedrijf **CPM** vroeg het om een audit van de organisatie en het communicatiebureau **4XL** nam het onder de arm

voor de verfijning van de communicatie. **Eddy Houben** van **The Productivity Factory**, die de directie van Ons Dak bij de **VCK-Kwaliteitsclub** leerde kennen, kreeg de opdracht om het ISO-proces te coachen.

De audit leidde tot een personeelsherschikking. Enkele mensen vloeiden af, anderen namen nieuwe verantwoordelijkheden op. "De audit legde hiaten in onze communicatie bloot", vertelt Noël Vandebael. "Er kwamen frustraties naar boven die we met alle medewerkers uitpraatten. Als een gevolg hiervan

Dichter bij de klant, minder agressie

Het was duidelijk dat 4XL een kluit had aan de communicatie. Het bureau opteerde voor een speelse aanpak. "De communicatietraining verliep in fases", licht **Koen Van den Bruel** toe. "Elke fase stond voor een mijlpaal: de start van het veranderingsproces; de keuze van het nieuwe logo, met bijbehorende baseline; het afronden van de interne audit; het behalen van het ISO-label... Iedereen kreeg een koker. Telkens we een stap verder waren,



Het team van Ons Dak met v.l.n.r. directeur Noël Vandebael, voorzitter Dirk Verlaak en adjunct-directeur Koen Van den Bruel.

pasten we de hiërarchie van de organisatie aan. Tussen het management en het uitvoerend personeel namen we een niveau – dat van de diensthoofden – weg om de communicatie directer te doen verlopen."

"We beslisten ook om na iedere Raad van Bestuur het zogenaamde B-team samen te roepen", gaat adjunct-directeur **Koen Van den Bruel** verder. "Daar doen we alle nieuwe beslissingen van de RvB uit de doeken en vertellen we wat we hieromtrent concreet van het personeel verwachten. Dit heeft de betrokkenheid enorm verhoogd."

mochten we er een laagje zand in doen en op het einde kregen we zaadjes om daarin te planten. Op ieder bureau, en ook in twee grote vazen in de inkomhal, zien we onze plantjes groeien. Ondanks de bedenking die je zou kunnen maken, dat we te oud zijn om nog met zand te spelen, is dit spel enorm positief onthaald door het personeel."

De doorlichting van de organisatie en de manier waarop ze naar de buitenwereld communiceerde, bracht ook aan het licht dat bij de klanten een groot wij-zij gevoel leefde. "Ik wijt dit aan onze monopoliepositie", aldus Noël Vandebael. "De wetenschap dat de mensen toch vanzelf naar ons moesten komen, maakte ons nonchalant. Daarom begonnen we met het wegnemen van de glasbarrières aan de balie. Hoe korter je bij de klant staat, hoe minder kans er is op agressieve re-

DUURZAAMHEID INGEBURGERD

Alle sociale woningen die vandaag gebouwd worden, zijn duurzaam, verzekert de **Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW)** ons. De sociale huisvestingmaatschappijen volgen de ABC-richtlijnen van de VMSW waarin, naast kwaliteit en prijsbeheersing, duurzaamheid een prominente plaats inneemt. In Brussel sloot de **Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij (BGHM)** een overeenkomst af met het Hoofdstedelijk Brussels Gewest voor de periode 2010-2014, met veel aandacht voor kwaliteitszorg en duurzaamheid. Een kleine rondvraag leert ons dat kwaliteitszorg voor heel wat sociale huisvestingmaatschappijen een issue is, al zien weinigen het nut van het behalen van een certificaat in. Een mooi voorbeeld is **De Ark** in Turnhout, waar een fusie leidde tot het kritisch her bekijken van alle processen en procedures. Het wil een excellente organisatie worden met een mensgerichte cultuur, dat zich coöperatief opstelt naar alle partners. Ook andere huisvestingmaatschappijen zien een grotere participatie door de klanten, en dan vooral de sociale huurders, als een belangrijk werkpunt.

acties. In onze briefwisseling en telefonische contacten slaan we nu ook eerder een begrijpende dan een dicterende toon aan. Omdat het onthaal te wensen overliet, hebben we ook besloten om een nieuw, toegankelijker gebouw neer te zetten.”

De gloednieuwe dienst Huurdercontacten moet eveneens heel wat wrevel bij de klanten wegnemen. Bij wijze van statement heeft Ons Dak de stakeholders – (kandidaat-)huurders, het OCMW, de architecten en aannemers – centraal in het organigram geplaatst. Om te onderstrepen dat alle activiteiten vanuit deze klanten vertrekken. De kersverse baseline, “correcte service in woonkwaliteit”, laat hier ook geen twijfel over bestaan.

Klantvriendelijk oplossen van huurachterstal

Volgens Vandeboel beschouwen sommige bedrijven ISO 9001 als een doel op zich. Zo niet Ons Dak. “Voor ons is dit een kapstok voor verandering. Eddy Houben, onze coach, hield het enkel bij begeleiden. Hij liet ons het werk doen. “Wat vinden jullie dat er moet verbeteren?”, was de vraag die hij ons voorlegde.”

In maart 2009 werd ISO 9001 bij de sociale huisvestingsmaatschappij geïmplementeerd. Sindsdien houdt de directie geregeld, minstens iedere maand, de scores in de kritische succesfactoren in de gaten. “Het is als een virtueel dashboard waar je in geval van nood rode lichtjes ziet flikkeren”, legt Koen Van den Bruel uit. “Een van die kritische factoren is onze huurschuld. Die lag hoger dan die van andere sociale huisvestingsmaatschappijen, wat ons verplichtte tot een strengere procedure voor de betaling van het huurgeld. Aan het probleem van de huurachterstal hebben we, in overleg met het OCMW, een klantvriendelijk verhaal gekoppeld. In een duidelijke folder leggen we het afbetalingsplan uit. De huurders weten nu perfect hoe ver ze kunnen gaan. Alle wilde verhalen zijn uit de wereld geholpen. Dit transparante systeem heeft zijn vruchten afgeworpen: intussen is de schuld gehalveerd.”

Een ander teer punt was het documentbeheer. Soms circuleerden acht verschillende versies van dezelfde brief, wat leidde tot fouten en misverstanden. “Als we nu een standaardbrief aanpassen, vragen we aan elke dienst of alle gegevens die betrekking hebben op hun werking correct en up-to-date zijn”, verduidelijkt Van den Bruel. “Na de algemene goedkeuring haalt iedereen de vernieuwde versie uit het centraal beheersysteem.” Zijn collega Vandeboel geeft het voorbeeld van

het inschrijvingsdocument, om te staven dat continu verbeteren echt een issue is geworden binnen Ons Dak. “Na drie jaar zitten we aan de zesde versie van dit document.”

Lef in het geven van inspraak

Door het veranderingsproces is de organisatie zich bewust geworden van de kennis en de competenties die ze in huis heeft. Dit vormde de aanzet tot een competentie management, dat de medewerkers quoteert op de verschillende kennisdomeinen. Dit in kaart brengen, had als bijkomend voordeel dat er voor dubblures gezorgd kon worden. Koen Van den Bruel: “Als iemand door ziekte wegvalt, zijn er altijd mensen die zijn taken kunnen over-



De organisatie is efficiënter geworden. Had elke medewerker vroeger gemiddeld 85 huizen in beheer, dan zijn dat er nu al 115 geworden.

nemen. Zo blijft er nooit een dossier liggen. Ook laat de competentiematrix ons toe om te oordelen wat we beter uitbesteden. De herstelling van centrale verwarming bijvoorbeeld geven we liever uit handen. Dat kost ons de helft minder. We concentreren ons voortaan op de kerntaken.” Het resultaat is dat de organisatie efficiënter is geworden. Had elke medewerker vroeger gemiddeld 85 huizen in beheer, dan zijn dat er nu al 115 geworden. Na de implementatie van ISO 9001

schreven Van den Bruel en Vandeboel zich bij **Amelior** in voor de cursus Quality Excellence Coach in Social Profit. “Dit heeft ons gestimuleerd om het veranderingsproces nog meer in de richting van de medewerkers te sturen.” De organisatie toont lef in het geven van inspraak. Vandeboel: “Voor ons nieuwe gebouw lieten we vier architecten een ontwerp indienen. De RvB verklaarde zich akkoord om de ingediende ontwerpen door het personeel te laten jureren. Eén vertegenwoordiger van de technische dienst en één van de huurdersadministratie mogen zich over de selectie buigen en een voorstel doen.”

Duurzaam (ver)bouwen

Bij Amelior leerde Ons Dak ook beter omgaan met het bevragen van de klantentevredenheid. Dit onderzoek, bij zowel huurders als kandidaat-huurders en vertrekkende huurders, doet de huisvestingmaatschappij elk jaar. Zowat alle diensten halen scores boven 80 procent. Ook in de enquêtes die na elk renovatieproject worden uitgevoerd komt de organisatie er goed uit.

Dat laatste mag niet verwonderen. In het duurzaam bouwen en verbouwen is Ons Dak een voorloper. “Al sinds zeven jaar hebben we in onze woningen geen verwarming op stookolie meer”, vertelt Van den Bruel. “We waren de eerste sociale huisvestingsmaatschappij die condenserende gasketels installeerde. Zonnepanelen en warmtepompen zijn helaas niet aan ons besteed, omdat die het prijskaartje te veel de hoogte zouden in jagen, maar andere energiebesparende ingrepen, zoals dubbele beglazing en isolatie van platte daken, deden we ook systematisch.”

Vandeboel: “Renovaties pakken we bij voorkeur op grote schaal aan. Als we keukens of badkamers vernieuwen, doen we dit in één keer voor een 150-tal woningen. Niet alleen houden we de woonkwaliteit op die manier hoog, dit kost ons ook veel minder dan individuele verbouwingen.” ■

Peter Van Dyck