

# Medewerker corporatie niet voorbereid op klachten

## Klachtenmanagement alleen succesvol bij integrale aanpak

Telefoontjes die maar blijven rondgaan en zwerven, boze e-mails, onnodige brieven, gesprekken met een negatieve lading. Het kost tijd en geld en levert negatieve energie en ergernissen op zowel bij de klant als medewerkers. Goed omgaan met klachten leidt tot meer tevreden klanten en een hogere productiviteit van medewerkers. Ook in het licht van een toenemende roep om transparantie en een kritischer wordende maatschappij, is het zorgvuldig omgaan met klachten van klanten cruciaal. Daarnaast levert het goed omgaan met klachten van klanten de organisatie waardevolle verbeterinformatie op. Een integrale benadering vanuit verschillende invalshoeken waarbij de hele organisatie een rol speelt, lijkt een belangrijke sleutel tot succes.

Al jaren maakt het KWH-Huurlabel inzichtelijk hoe tevreden huurders zijn over de afhandeling van klachten. Een thema waar nog altijd veel corporaties mee worstelen, blijkt uit de scores. Traditioneel is het onderdeel Klachten behandelen het laagst scorende binnen het KWH-Huurlabel. Natuurlijk willen corporaties de klant graag goed bedienen, maar hoe pak je klachten op een goede manier op? Om antwoord te krijgen op deze vraag, voerde KWH afgelopen periode een verdiepend onderzoek uit over klachtenmanagement in de corporatiesector. Wat gaat goed en wat kan beter? Conclusie: het recept voor een stevig fundament bestaat uit vijf ingrediënten.

### Herken de klacht

Wat levert klachtenmanagement de organisatie op en hoe versterkt het de organisatie? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moet eerst helder zijn wat je precies onder klachten verstaat en hoe je deze herkent. Een open deur? Toch niet. Want lang niet alle klachten worden als zodanig herkend. Expliciete klachten herkent iedereen, maar indirecte klachten en uitingen van ontevredenheid zijn voor medewerkers meestal niet herkenbaar en zien zij vaak als een opmerking of een misverstand. Om te zorgen dat iedereen eenzelfde beeld heeft en klachten ook als zodanig herkent, is het belangrijk om een heldere en praktische definitie van een klacht te formuleren die bij alle medewerkers bekend is en wordt begrepen. Corporaties kunnen hier een flinke slag maken; een kwart van de corporaties geeft aan (nog) geen definitie te hebben (6 procent) of kan geen antwoord geven op de vraag wat binnen de corporatie de definitie is (19 procent).

### Betrokken management met visie

Klachtenmanagement staat bij 71 procent van de corporaties op de agenda van de directie/MT. Dit is een mooi resultaat, want het management speelt een belangrijke rol in het uitdragen van de visie op klachtenmanagement. Als het manage-

**‘Bijna 40 procent geeft aan niet te weten wat de visie van hun corporatie is op klachtenmanagement’**

## Sectoronderzoek Klachtenmanagement

Voor dit onderzoek maakte KWH gebruik van de uitkomsten van de metingen (bij 174 corporaties) met het nieuwe KWH-Huurlabel op het onderdeel Klachten behandelen. Hoe ervaren huurders de dienstverlening wanneer zij een klacht hebben? Voelen zij zich serieus genomen, is de klacht tijdig verholpen en hebben zij er vertrouwen in dat u een eventuele volgende klacht goed afhandelt? Daarnaast nodigde KWH alle leden uit om inzicht te geven in de manier waarop bij hun corporatie klachtenmanagement is vormgegeven. 83 corporaties (54 procent) werkten aan het onderzoek mee.

ment gelooft in klachtenmanagement en dit uitstraalt, brengt het dit vertrouwen over op de medewerkers. Bij het invoeren en borgen van integraal klachtenmanagement, staan de succesfactoren betrokkenheid en commitment van het management en het verbinden van het concept aan de strategie van de organisatie centraal. Daar tegenover staat dat bijna 40 procent van de ondervraagde corporaties aangeeft niet te weten wat de visie van hun corporatie is op klachtenmanagement. Van het merendeel van de corporaties dat aangeeft wat de visie van hun corporatie is op klachtenmanagement, lijkt deze visie te eng en incompleet. In een visie op klachtenmanagement wordt vastgelegd wat de ambities van de organisatie zijn en hoe zij deze gaat realiseren. Voorbeelden van ambities zijn de mate van klantgerichtheid van de organisatie, de tevredenheid van klanten, het aantal klachten (zoveel mogelijk klantreacties/klachten of juist niet?) en het leren van klachten. Met een heldere en concrete visie starten is essentieel; deze wordt namelijk doorvertaald naar concrete doelen, plannen en procedures, bijvoorbeeld als het gaat om de communicatie met klanten, de inrichting van de klachtenbehandeling (organisatie, processen, registratie, medewerkers), verantwoordelijkheden en de interne rapportages.

### Maak het de klant met een klacht gemakkelijk

Veel klanten klagen niet, omdat zij niet weten hoe. Ze vinden het lastig of willen niemand tot last zijn. Toch kunnen ze beter bij de corporatie klagen dan bij vrienden of familie: ontevreden klanten laten dit namelijk gemiddeld aan twaalf mensen in hun omgeving weten. Maak klagen eenvoudig en simpel, een derde ingrediënt voor succesvol klachtenmanagement is dan ook een efficiënte, laagdrempelige klachtenprocedure. Een klachtenprocedure omvat het proces vanaf het moment waarop de klant zijn onvrede uit tot en met het moment dat is vastgesteld dat de klacht naar tevredenheid is afgehandeld. En alles wat daar tussen ligt. Dat kan variëren van de wijze van communiceren, snelheid, doorlooptijden, activiteiten, werkinstructies, registratie en de verantwoordelijkheden van medewerkers. Corporaties betrekken de klant opvallend goed bij dit proces. Vrijwel alle corporaties (93 procent) informeren hun klanten over hoe de klacht wordt behandeld. 72 procent van de corporaties betreft de klant bij het afhandelen van de klacht en 95 procent van de corporaties wijst de klant door als de corporatie niets meer kan betekenen bij het afhandelen van de klacht. Een andere beweging die te zien is, is dat corporaties niet langer afwachten totdat de klant naar hen toekomt om te klagen. 47 procent houdt actief de social media in de gaten.

## De medewerker maakt het verschil

Uit vrijwel alle onderzoeken naar succesvol klachtenmanagement komt naar voren dat houding en gedrag van medewerkers klachtenbehandeling kunnen maken of breken. Echt aandacht hebben voor de klanten met een klacht (luisteren, de klant serieus nemen, empathie tonen) heeft een grote, positieve impact op de klanttevredenheid. Zonder klantgerichte medewerkers hebben visie, strategie en beleid weinig effect. Een vierde, en misschien wel het belangrijkste, ingrediënt voor succesvol klachtenmanagement zijn de competenties en vaardigheden van de medewerkers binnen de organisatie. Enerzijds is het belangrijk om medewerkers te motiveren en inspireren om klachten te herkennen, het belang ervan op de relatie met de klant in te zien, klachten klantgericht te laten afhandelen en ervan te leren. Leidinggevendens spelen hierbij een essentiële rol. Anderzijds is het belangrijk om klachten onderdeel te laten uitmaken van de normale aansturing van medewerkers. Klantgerichtheid zou een plaats moeten krijgen in functiebeschrijvingen, taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden, selectiecriteria, beoordelingscriteria en opleidingen van medewerkers.

Opvallend genoeg geeft meer dan de helft van de corporaties (54 procent) aan dat medewerkers nog niet zijn getraind in het behandelen van klachten. Slechts bij een kwart vond minder dan een jaar (11 procent) of tussen een en twee jaar geleden (14 procent) de (laatste) training plaats. Bij een vijfde (20 procent) was het langer dan twee jaar geleden. Het trainen van medewerkers heeft wel degelijk effect. Corporaties waar medewerkers de afgelopen twee jaar zijn getraind, scoren gemiddeld 0,3 punt hoger op de stellingen 'de medewerkers van mijn corporatie zetten zich in om mijn probleem op te lossen' en 'de medewerkers van mijn corporatie zetten zich in om hetzelfde probleem in de toekomst te voorkomen' dan corporaties waar langer geleden of nooit is getraind.

## Leer van klanten met een klacht

Als een organisatie tijd en energie steekt in het behandelen van klachten, ligt het voor de hand om ook tijd en energie te steken in het achterhalen en wegnemen van de oorzaken van klachten. Het vijfde en laatste ingrediënt voor succesvol klachtenmanagement is dan ook het monitoren van klachten met als doel om ervan te leren en de organisatie te verbeteren. Allereerst is het nodig om zo veel mogelijk klachten te registreren. Dan ontstaat er een goed beeld van de belangrijkste oorzaken van klachten. Vervolgens kan een organisatie de achterliggende oorzaken analyseren en verbeteracties formuleren, bijvoorbeeld het aanpassen van de communicatie, processen en producten en het gericht trainen van medewerkers. Om continu aandacht te hebben voor klachtenmanagement, is het van belang dat klachten en de kwaliteit van de afhandeling ervan onderdeel uitmaken van de reguliere managementrapportages en hierop actief te sturen.

## Geen kant-en-klaar recept

Een klacht die als klacht herkend wordt. Een organisatie die een visie heeft op klachtenmanagement. Een klachtenproces dat op orde is. Als een van deze elementen op orde is, wil het nog niet zeggen dat de klant ook tevreden is over de afhandeling van zijn klacht. Voor het goed omgaan met klachten is het namelijk essentieel om alle ingrediënten goed op elkaar af te stemmen. Waarbij de medewerker uiteindelijk wel het verschil maakt. Zonder klantgerichte medewerkers hebben mooie visies en uitgebreide processen weinig nut. Het is daarom voor corporaties zinvol om medewerkers te trainen op het omgaan met klachten en continu met elkaar bewust bezig te zijn met klachtenmanagement. Om klachtenmanagement in de genen van de organisatie te krijgen, is voortdurende aandacht voor het onderwerp noodzakelijk.

### Bronnen

- > Kwantitatief onderzoek onderdeel Klachten behandelen, KWH-Huurlabel 2012 (onderzoek uitgevoerd door KWH)
- > Kwalitatief onderzoek klachtenmanagement bij leden KWH (onderzoek uitgevoerd door KWH)
- > 'Repareer eerst de klant... en dan de klacht' (KWH in samenwerking met Gerrichhauzen en Partners)
- > Integraal klachtenmanagement (Seven en TNO)
- > Klachtenmanagement.nl

## Mieke Schulte, directeur Woonbond Kennis- en Adviescentrum:

'Het KWH-onderzoek naar klachtenmanagement laat zien dat een integrale benadering succes heeft. Naast het herkennen van een klacht, is het ook zaak om adequaat op klachten te reageren, ze op een juiste manier op te lossen en huurders goed hierover te informeren. Uiteraard moet de werkwijze zijn ingebed in een visie en ondersteuning krijgen van het management. Wij onderschrijven deze resultaten en willen daar nog een aspect aan toevoegen: erken je fout als er een fout is gemaakt. Iedereen kan fouten maken, dus ook corporatiemedewerkers. Dat is op zich niet erg; het siert een corporatie juist als zij fouten erkent. Te vaak horen wij nog dat huurders eerst een hele discussie moeten voeren voordat er iets gebeurt met hun klacht, laat staan dat corporaties excuses maken. Ook daar is nog een wereld te winnen. KWH toont met dit onderzoek aan dat goed klachtenmanagement noodzakelijk is om tevreden huurders te houden en medewerkers hier op te trainen.'