

Opinie: 'Corporatiesector kan jaarlijks €150,- miljoen besparen op reparatie-onderhoud'
Van Slobbe: *Excellente dienstverlening én kostenreductie: zó gaat het samen.*

Je bent de laatste jaren door veel corporaties (tijdelijk) ingehuurd. Welke trend zie jij in de opdrachten die je de afgelopen 3 jaar hebt uitgevoerd?

Je weet dat corporaties nog meer dan voorheen sturen op kostenreductie zonder dat ze concessies wensen te doen aan hun ambities. Een van de oorzaken is de financiële druk die op corporaties is ontstaan vanwege de verhuurdersheffing. In de dagelijkse (klant-) processen betekent dit vaak concreet 'kostenreductie zonder dat de klant er iets van merkt'. Corporaties vragen mij te ondersteunen bij 'slimmer werken' in dagelijkse (klant-) processen. Dat betekent betere prestaties tegen lagere kosten. Daarnaast wensen corporaties duurzame resultaten, welke zijn geborgd in de organisatie en de processen.



John van Slobbe adviseert en begeleidt corporaties in hun streven naar kostenreductie in het niet-planmatig onderhoud (NPO) in combinatie met een excellente dienstverlening.

Zijn er bepaalde klantprocessen aan te wijzen waar voor de gemiddelde corporatie de meeste kansen liggen op optimalisatie (lees: efficiënter/tegen lagere kosten opereren)?

Dat zijn klantprocessen waar veel geld in omgaat en met een bovengemiddelde impact op de mate van klanttevredenheid. Het proces 'afhandelen van reparatieverzoeken' is het belangrijkste proces in dit kader. Met specifieke maatregelen gericht op:

- marktconforme inkoop van arbeid en materiaal;
- volledige en juiste opdrachtverstrekking;
- strakke en voor de klant flexibele planning voor een afspraak om het gebrek te verhelpen;
- heldere afspraken met de aannemer inzake kwaliteit van het uitgevoerde werk, afhandeltermijn en klantbenadering;
- efficiency in de factuurafhandeling;
- gebruik maken van handige automatiseringstools;

kan de mate van klanttevredenheid aanmerkelijk worden verhoogd en kan structureel gemiddeld €60,- per woning per jaar op reparatie-onderhoud worden bespaard. Voor een corporatie van 10.000 woningen hebben we het dan over een structurele kostenreductie op reparatie-onderhoud van €600.000,- op jaarbasis'. Mijn inschatting is daarmee dat in de totale corporatiesector minimaal €150 miljoen per jaar te besparen is binnen dit type onderhoud.

Als jij bij een corporatie start met een opdracht die in het teken staat van hetzelfde doen met minder middelen, hoe ga je dan te werk?

Om te achterhalen hoeveel 'verbeterpotentieel er is in het huidige proces, adviseer ik corporaties om allereerst te starten met een nulmeting op twee vlakken. Het is pas mogelijk om een realistische doelstelling te formuleren ten aanzien van kostenreductie en mate van klanttevredenheid als je weet waar je nu staat. Op het financiële vlak adviseer ik een proceskostenanalyse, waarbij op het gebied van inkoop, handling en indirecte kosten zowel wordt gespiegeld aan de benchmark met andere corporaties als aan 'marktconform en resultaatgericht werken. Hiermee krijgt de corporatie een objectief dashboard waarin zowel de directe als indirecte kosten worden gepresenteerd. Uitkomst van deze proceskostenanalyse geeft heel concreet aan hoeveel verbeterpotentieel er nog in de huidige

werkwijze is. Op het gebied van klanttevredenheid kan veelal gebruik gemaakt worden van reeds bestaande meetmethodieken (o.a. USP-bewonersonderzoek, KWH, eigen/interne klanttevredenheidonderzoeken, etc.). Het meest ideaal is het als er cijfers beschikbaar zijn op die aspecten van het proces 'afhandelen reparatieverzoeken' die er echt toe doen. Hierbij kan worden gedacht aan aspecten als: welke elementen zijn belangrijk voor de klant (en welke niet)? Of: wat gaat meer dan gemiddeld niet goed in het proces (bijvoorbeeld: het aantal keer dat een monteur in meer dan één bezoek de reparatie oplost). Als deze onvoldoende beschikbaar zijn, dan adviseer ik een beknopt onderzoek naar klanttevredenheid in dit proces op alleen de bovengenoemde relevante aspecten. Voordeel: snel beschikbaar tegen lage kosten!

Bij welke thema's in het proces van NPO is er naar jouw inzicht veel te winnen met de meer-met-minder-gedachte?

Mijn ervaring is dat er bij de meeste corporaties nog heel veel potentie ligt op het vlak van efficiënt werken. Bij de afhandeling van reparatieverzoeken gaat het om vier zaken die onlosmakelijk met elkaar in verbinding staan: 'kosten – kwaliteit – snelheid – klant'. Veel corporaties doen dit bovendien met externe aannemers, die er 'onder aan de streep' ook nog iets aan moeten overhouden. Dit vraagt om een proces dat optimaal efficiënt wordt ingericht én uitgevoerd. Enkele manieren om dit te bereiken zijn:

- Maak heldere (prijs-)afspraken met externe aannemers. Ik kom nog steeds corporaties tegen die met 'huisaannemers' samenwerken op basis van vertrouwen zonder dat er concrete en heldere (prijs-) afspraken (gekoppeld aan afspraken over kwaliteit, snelheid en klantbediening) zijn vastgelegd. Dit 'model', waarbij de ene partij baat heeft bij een scherpe prijs-kwaliteit verhouding en de andere partij belang heeft bij een zo hoog mogelijke omzet, vormt een zeer groot risico voor de corporatie.
- Investeer in de kwaliteit van het proces door training van medewerkers, gebruikmaking van handige automatiseringstools en afstemming van de eigen werkwijze met die van de externe aannemers.
- Verhoog de efficiency in het proces. Zorg dat de opdracht volledig en juist wordt geformuleerd. Bevorder dat de aannemer zijn werkzaamheden in een keer conform opdracht en op het afgesproken tijdstip kan uitvoeren. Maak gebruik van handige automatiseringstools en reduceer overbodige administratieve handelingen.

Je hecht zelf naast aan een bedrijfsmatige analyse ook zeer veel waarde toe aan het oordeel van de huurders. Wat zijn nou vanuit het dagelijks onderhoud de top 3 belangrijkste zaken waar je op kunt scoren bij de huurder?

Bij de beantwoording van deze vraag worden mijn eigen bevindingen bevestigd door de resultaten vanuit klantbehoeften en –tevredenheidsonderzoeken. Je scoort bij de klant op zaken die de klant belangrijk vindt in het proces. Dat zijn duidelijke afspraken maken, afspraken nakomen en gebreken in een enkel bezoek verhelpen. Dit lijken allemaal open deuren, maar dit zijn het in de praktijk zeker niet.

Het aspect 'snelheid' weegt zwaar mee in het totaaloordeel van de klant. Snelheid betekent overigens niet dat alles binnen een dag dient te zijn verholpen. Het gaat de klant om redelijk snel te weten wat de concrete volgende stap is (een afspraak voor een inspectie van een opzichter bij een complex reparatieverzoek of een concrete afspraak met de aannemer voor het verhelpen van een gebrek). Belangrijk is dat de afspraak wordt gemaakt rekening houdend met de agendamogelijkheden van de klant en bij voorkeur dat de klant deze afspraak zelf kan plannen. Als laatste wordt het in 1 keer adequaat verhelpen van een gebrek in hoge mate gewaardeerd.

Het aspect 'afspraken maken en nakomen' kan in het proces worden gemanaged door te organiseren dat een klant zoveel als mogelijk op ieder moment weet wat concreet de volgende stap is. Dit voorkomt misverstanden, teleurstellingen en onnodig telefoonverkeer. Zowel de corporatie als de

aannemer hebben hier een belangrijke rol in de communicatie met de huurder. Enkele concrete voorbeelden geaccentueerd met cijfers:

- Kom op tijd op de afspraak die is gemaakt met de klant. Als je niet op tijd kan komen; bel de klant op om dit te laten weten en communiceer wanneer je er verwacht te zijn. Doe je dit in zijn geheel niet (bij de gemiddelde corporatie gebeurt dit in 1 op 7 gevallen¹); dan daalt de klanttevredenheid met bijna 2 punten (op een 10-puntsschaal) van gemiddeld 7,4 naar 5,6¹.
- Houdt bij het inplannen van de afspraak rekening met de agendamogelijkheden van de klant. Of doe op zijn minst merkbaar je uiterste best om rekening met de klant te houden op dit vlak. Doe je dit in zijn geheel niet (bij de gemiddelde corporatie gebeurt dit in 1 op 10 gevallen¹) dan zakt de klanttevredenheid van gemiddeld 7,5 naar 5,8¹.
- Zorg dat je niet nog een keer terug hoeft te gaan naar de huurder. Om je een idee te geven: Het totaaloordeel ten aanzien van klanttevredenheid over de afhandeling van een reparatieverzoek welke met 1 bezoek wordt afgehandeld ligt vaak iets onder of iets boven de 8. Wanneer een tweede of nog meer bezoeken volgen (bij de gemiddelde corporatie gebeurt dit bij 1 op 4 reparatieverzoeken¹) dan zie je de tevredenheid wegzakken naar tussen de 6,5 en 5¹. De cijfers zakken nog verder weg als de monteur bij deze vervolgsafspraken te laat is of helemaal niet komt opdagen. Logisch! Dit is zelfs zo als het reparatieverzoek uiteindelijk goed en netjes wordt verholpen. De huurder laat het oordeel over de snelheid waarmee zijn probleem uiteindelijk wordt opgelost dus heel hard meewegen.

Je hoort en leest veel het laatste jaar over hoge klanttevredenheid en lage kosten, is dat echt mogelijk volgens jou? Met andere woorden: wat zijn nou voorbeelden van zaken uit jouw dagelijkse praktijk waarbij er een win-winsituatie ontstaat (voor de huurder en de corporatie)?

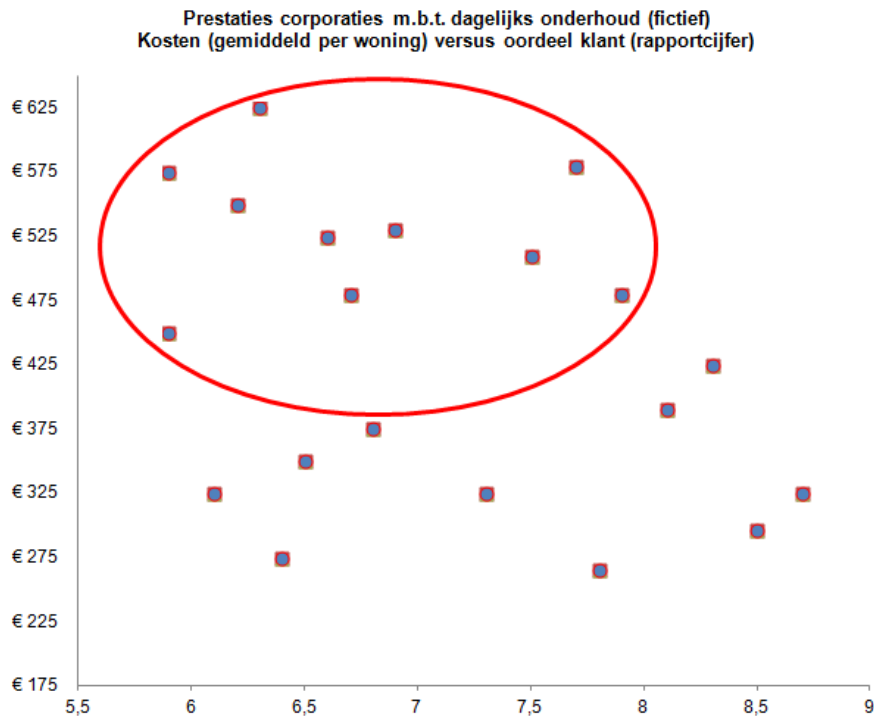
Focus je op een volledige en juiste opdrachtverstrekking. Hiermee verhoog je de kans op het in een keer verhelpen van het gebrek aan de woning. Als je dit bereikt hoeft de klant maar 1 keer thuis te zijn en kan de aannemer zelfs tegen scherpe condities nog rendement behalen. Het antwoord op je vraag is 'ja' en dat komt dus doordat een hoge klantwaardering en lagere bedrijfskosten eigenlijk 'hand in hand' gaan.

Een volledige en juiste opdrachtschrijving realiseer je met vakbekwame en betrokken mensen aan de servicelijn en/of handige automatiseringstools. Het gebruik van goede software kan zelfs het digitaal melden van reparatieverzoeken door klanten ondersteunen; ook dit levert weer minder handling en dus lagere kosten op! Een investering in de kwaliteit van opdrachtschrijving (middels een training en/of handige software of uitbesteding van de intake van reparatieverzoeken) levert altijd enerzijds kostenreductie en anderzijds een hogere mate van klanttevredenheid op. Ervaringen bij meerdere corporaties bewijzen dat!

Bij welke corporaties is volgens jou de meeste winst te behalen op het gebied van kostenreductie en klanttevredenheid?

De meeste winst is uiteraard te behalen bij corporaties met hogere dan gemiddelde kosten in het dagelijks onderhoud en een lagere dan gemiddelde klanttevredenheid. Bij deze corporaties is een combinatie van scherp inkopen, slimmer werken en verbetering van de samenwerking met de aannemer de remedie.

In een ander scenario waar zowel de kosten als de klanttevredenheid bovengemiddeld zijn zal de focus in het programma op kostenreductie (scherper inkopen, minder handling, lagere indirecte kosten) liggen zonder aan het niveau van dienstverlening te morrelen.



Tot slot: heb je nog een gouden tip voor corporaties die stappen willen zetten op dit vlak?

Ik adviseer alle corporaties om de analyse te laten maken: ‘waar sta ik qua kosten en klanttevredenheid’? (oftewel: waar bevind ik me in bovenstaand figuur?). Maar even belangrijk: hoe verhouden de prestaties van je eigen corporatie zich ten opzichte van andere corporaties?.

En misschien nog wel belangrijker hoeveel ruimte zit er nog in de begroting (zonder concessies te willen doen aan de kwaliteit/algemene onderhoudstaat van het woningbezit en het niveau van dienstverlening)? Met welke maatregelen kan ik gelijktijdig zowel kostenreductie als hogere klanttevredenheid realiseren?

De corporatiesector kan jaarlijks € 150 miljoen besparen op het reparatie-onderhoud en tegelijkertijd de mate van klanttevredenheid verhogen. ‘Mouwen opstropen en aan de slag’ zou ik zeggen!

Noten/brongebruik:

- 1: Bron: USP Marketing Consultancy; landelijke cijfers woningcorporaties.
- 2: Bron: CFV – Corporatie in Perspectief

Voor meer informatie of vragen:



John van Slobbe
 E: info@jvsmanagement.nl
 T: 06-36333363



Martijn Verschoor
 E: verschoor@usp-mc.nl
 T: 06-41314765
 W: www.usp-mc.nl

