

# Hogere productiviteit

Peter Gerrits

28.10.2014

[p.gerrits@appeladvies.nl](mailto:p.gerrits@appeladvies.nl)

De productiviteit van het werk van woningcorporaties stagneert. Dat is eenvoudig vast te stellen. In de jaren '80 van de vorige eeuw gold de zg. beheernorm voor de omvang van woningcorporaties. Die norm was één medewerker voor elke honderd woningen. Een corporatie met 5000 eenheden had dus 50 mensen (voltijds, 36 uur per week) in dienst. In de jaren '0 zaten veel corporaties daar zelfs dik boven, de productiviteit was in twintig jaar vaak verslechterd.

In andere sectoren is in dezelfde tijd de productiviteit wél toegenomen. In de bankensector vindt een grote uitstoot van arbeid plaats als gevolg van het internetbankieren. Boeking van reizen en hotels verlopen bijna uitsluitend via internet, de reiswereld is daardoor flink door elkaar geschud.

## **De klant als medewerker**

Wat is hier gebeurd? We zien dat in het productieproces de klant nu bijna al het werk doet. De klant zoekt uit welke dienst passend is en legt de transactie vast. De klant is medewerker van de bank of van het reisbureau geworden. We leggen als klant onze handelingen met behulp van internet vast in de achterliggende databases. Automatisering is daarmee een mooi woord voor zelfbediening geworden.

Ook vóórdat we internet hadden werden we soms al als medewerker ingeschakeld. Bij de zelfbedieningswinkel, bijvoorbeeld een warenhuis of de supermarkt, zoeken we zelf onze artikelen bij elkaar en rekenen we daarna af. Een vernieuwing van dezelfde generatie is het zelf tanken bij een pompstation. Het aantal personeelsleden kan worden beperkt en de klanten zijn in feite de medewerkers van de winkel of het pompstation.

## **Productiviteitsverhoging**

De kosten gaan omlaag en in veel gevallen gaat de omzet omhoog. De vernieuwing gaat in hoog tempo dóór. Soms zijn de vernieuwingen zó ingrijpend dat hierdoor een compleet nieuw businessmodel ontstaat, zoals Airbnb voor overnachtingen en Uber voor verplaatsingen. De klant is niet alleen medewerker in het werkproces maar treedt ook op als ondernemer. De consument wordt producent.

We moeten onderscheid maken tussen verhoging van de productiviteit enerzijds en het uitbesteden van werk anderzijds. In het eerste geval nemen de kosten per eenheid af, in het tweede geval blijven ze gelijk of kunnen ze zelfs toenemen. Het spreekt vanzelf dat we geïnteresseerd zijn in maatregelen waardoor de kosten afnemen of – bij gelijke kosten – de kwaliteit toeneemt.

Automatisering heeft in de volkshuisvesting tot nu toe niet geleid tot productiviteitsverbetering. Ondanks alle gemaakte kosten in de ICT presteert de sector niet beter dan de beheernorm uit de jaren '80 van de vorige eeuw. Dat komt vooral omdat te weinig gebruik gemaakt wordt van het werk van de klant als onderdeel van ons werkproces:

- We willen de klant op kantoor zien om een huurcontract fysiek te ondertekenen;
- De klant moet zich bij de corporatie melden om een reparatieverzoek in te dienen en kan dus niet direct de reparateur inschakelen;
- De klant kan zijn status en historie niet op internet zien.

Daarnaast doen veel corporaties dubbel werk. Eerst inspecteren, dan een offerte vragen en achteraf weer inspecteren of het werk juist is uitgevoerd. Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van geïntegreerde contracten waarbij een onderhoudsbedrijf integraal verantwoordelijk is voor de kwaliteit in een complex woningen. Met de huidige werkwijze zijn de organisatiekosten hoog en is de productiviteit te laag.

### **Hoe dan wél?**

Alleen 'internet' roepen is veel te beperkt. Productiviteitsverbetering kan zonder internet ook heel goed, vergelijk bijvoorbeeld een zelfbedieningsbenzinstation aan de snelweg met een – uitgestorven – bediend station. We gaan de manieren na hoe we tot productiviteitsverbetering komen.

#### *Bezuinigen*

Hetzelfde doen met minder mensen leidt tot lagere kosten en daarmee een hogere productiviteit. Als daarvoor geen innovaties nodig zijn kunnen we volstaan met bezuinigen. Dit is vaak de eerste stap als we maatregelen willen nemen om de productiviteit te verhogen. We zien dan ook dat veel corporaties in de afgelopen paar jaar hier veel werk hebben verzet.

#### *Stap voor stap verbeteren*

Stap voor stap verbeterde, bestaande techniek leidt tot productiviteitsverbetering. Grotere service intervallen en lagere brandstofkosten dragen bij aan lagere kosten en daardoor een hogere productiviteit.

Lean managers gaan ervan uit dat als een werkproces in een periode van drie jaar niet is bekeken, er een productiviteitsverbetering van 25% in dat proces mogelijk is. Simpelweg door overbodige processtappen te schrappen en overal het klantbelang te laten prevaleren.

Bij corporaties is het op deze wijze benaderen van processen nog zeker geen gemeengoed. Die 25% is daarmee zeker haalbaar, wellicht méér.

#### *Technische innovatie*

Huisvuil wordt vaak niet meer aan de voordeur opgehaald. In plaats daarvan wordt een (ondergrondse) container gelegegd. Ook rolcontainers worden vaak met een vork van het trottoir geschept, zodat één medewerker per vuilniswagen volstaat.

Bestaand werk op een andere manier verrichten kan daarmee veel opleveren. We kunnen bijvoorbeeld de projectvoorbereiding anders inrichten door als opdrachtgever veel meer naar de gebruikseisen te kijken en het bouwbedrijf deze technisch te laten invullen. Als het bouwbedrijf ook verantwoordelijk gemaakt wordt voor (de kosten van) het beheer ná de ingreep, kan elke partij z'n sterke punten uitspelen in het proces. Geen dubbel werk, geen strijd en geen verliezers.

## Uitbesteden

Waar eerst veel interne processtappen nodig waren, laten we nu de klanten het werk doen. Zo worden internetwinkels groot terwijl de detailhandel in de centra van steden en dorpen het moeilijk hebben. Het is niet alleen de klant die het werk doet. Ook de pakjesdiensten doen veel werk, het hele logistieke traject is vaak uitbesteed.

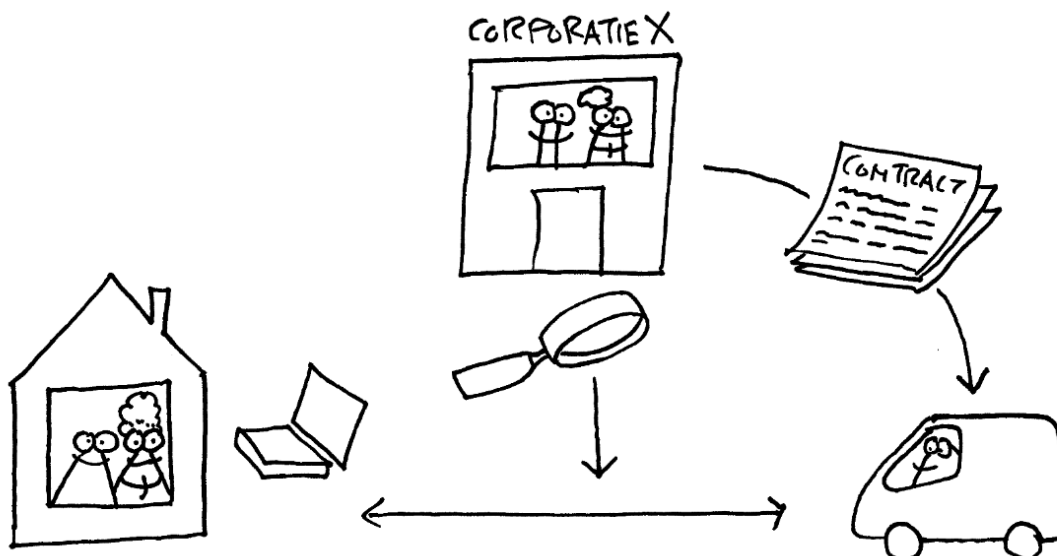
Corporaties kunnen klanten veel meer laten doen, maar ook de onderhoudsbedrijven, makelaars en andere dienstverleners kunnen beter worden betrokken in het proces. Medewerkers van de corporatie gaan er – waar dat kan – tussenuit, externe partners verlenen de diensten. De productiviteit van alle partijen gaat omhoog, die van de corporatie het meest.

## De toekomst is nu

Sturing als extra

Sociale huurwoningen zijn schaars, kandidaten staan op een wachtlijst. Als je zo'n woning kunt huren is dat een voorrecht. Het verhuurproces zou dus ongeveer 'vanzelf' moeten verlopen. Een voorwaarde daarvoor is natuurlijk goede informatie zoals foto's, geschatte energiekosten en contractvoorwaarden. Klanten kunnen daarmee gemakkelijk beoordelen of ze de woning willen huren. Wellicht zijn de lokale voorschriften rond de woonruimteverdeling te complex om 'zelf huren' mogelijk te maken. U kunt daarom overwegen om het woonruimteverdelingsbeleid te vereenvoudigen. Vaak blijkt dat door de vereenvoudiging van regels de verdeling van woningen eerlijker verloopt. Op deze manier kunnen alle woningen steeds aansluitend (zonder huurdering) worden verhuurd tegen de juiste prijs. Op basis van deze eis kan het proces worden ontworpen en ingevoerd.

Enmaal huurder kunnen de services alle via internet worden betrokken met behulp van PC, tablet en smartphone. Dit betreft informatie, zoals over de huurincasso, servicekosten, verbetermogelijkheden en dergelijke. Ook kunnen diensten worden betrokken, zoals reparatie aan de woning, extra isolatie en andere vormen van woningverbetering. Daarin kan de klant zelf shoppen en de uitvoering plannen. Deze processen kunnen met de volgende tekening worden weergegeven:



In principe doet de corporatie niets zelf. Het beleid en de bedrijfsvoering zijn zó transparant dat de meeste klanten alles zelf kunnen opzoeken en bestellen. De corporatie ziet toe op de juiste kwaliteit en tijdigheid in de uitvoering en bewaakt daarmee het proces. Informatieverzameling, -voorziening en –analyse zijn daarmee belangrijk.

Het aantal klantcontacten zal drastisch afnemen. Alleen in bijzondere gevallen, als de normale oplossing niet voldoet, zullen klanten, corporatie en leverancier met elkaar overleggen. In de oplossing van de routinegevallen echter biedt overleg geen meerwaarde, alleen verwarring. Een tijdige, goede levering is daar het devies.

Zoals bij een internet winkel.

[p.gerrits@appeladvies.nl](mailto:p.gerrits@appeladvies.nl)

06 54318564