

https://www.ipmpartners.nl/blog/vakman-be-a-hero-stay-the-hero?utm_source=linkedin&utm_medium=cpc&utm_campaign=vakmanhero

Helden dankzij organisatieoverschrijdende ketensamenwerking

Willem Suppers, 28-05-2018

Hoe Poort6 samen met ketenpartners zijn reparatieproces repareerde

Een corporatie wil huurders snel en goed helpen zodra zij een defect melden. Daarbij komt het aan op soepel schakelen tussen callcenter, woningcorporatie en vakmannen. Als je hierbij werkt met externen, zoals Poort6, kan dat lastig zijn. Hoe deze woningcorporatie haar reparatieketen verbeterde met een aanpak die kosten reduceert én klanten blijer maakt.

Vakmannen zijn helden. Ze redden je, bijvoorbeeld als jouw cv-ketel op een koude dag ineens dienst weigert of als jouw toilet moet worden vervangen. Waardering gegarandeerd, zou je zeggen.

Toch kan een vakman snel van hero naar zero gaan. Denk aan een situatie waarin jouw melding niet goed is opgenomen of doorgekomen. Dit kan betekenen dat de vakman de verkeerde onderdelen heeft meegenomen en nog een keer moet terugkomen. Dat is niet wat je wilt. Een huurder heeft meestal weinig begrip voor het excuus, dat er iets is 'misgegaan in de communicatie'. En terecht.

Dit probleem speelde bij woningcorporatie Poort6. Vakmannen kregen de verkeerde informatie over reparatieklussen, waardoor deze meerdere keren naar dezelfde klant moesten. Huurders baalden hiervan. Ook vonden ze dat het te lang duurde voor een vakman langskwam en dat het onduidelijk was voor wie de rekening precies zou zijn. Niet alleen de huurders werden daar niet vrolijk van. Ook de vaklui raakten geïrriteerd en gefrustreerd. En last but not least was het management van Poort6 not amused. Zij haalden ambities zoals 'tevreden huurders' en 'binnen het budget blijven' niet.

Over elkaar en niet met elkaar

In dit soort situaties zie je vaak dat mensen *over* elkaar gaan praten in plaats van *met* elkaar. De huurder verwijt de vakman dat de klacht slecht wordt afgehandeld. De vakman is boos op het callcenter omdat dit de klachten niet goed opneemt. En het management van de woningcorporatie krijgt te horen dat het de zaakjes niet goed heeft geregeld.

Poort6 liet het hier niet bij zitten. Zij besloten samen met ons en hun ketenpartners de keten grondig te verbeteren. We gingen aan de slag met structuur (proces) en cultuur (communicatie en meer).

Het proces rond de reparaties kon duidelijker en eenvoudiger. Een indicatie hiervoor was de naam. Het proces heette het 'Dagelijkse Structureel Mutatie- en Onderhoudsproces' (DSMO). Vanuit klantwaarde geredeneerd is het logischer om te spreken over de keten 'het onderhouden en repareren van woningen'. Waarbij de klantverwachting (de bedoeling, waar doen we het voor) meer expliciet wordt gemaakt. Samen tekenden we met Poort6 en haar ketenpartners het proces opnieuw uit. We brachten de keten voor iedereen begrijpelijk in beeld. En we stelden eenvoudigere onderling samenhangende KPI's vast.

Aanmoedigen

Als het proces op papier klopt, ben je er natuurlijk nog niet. Belangrijker is het menselijke aspect. Je wilt dat de juiste mensen hun verantwoordelijkheid nemen (eigenaarschap). En dat alle ketenpartners op een begripvolle, respectvolle met elkaar communiceren en elkaar aanmoedigen (een aanmoedigingscultuur).

Complicerende factor bij de keten is dat callcenter en reparateurs externe partijen zijn. Door deze dienstverlening over te laten aan gespecialiseerde bedrijven beperkt een corporatie de kosten. Zo'n organisatie-overschrijdende keten stelt echter hoge eisen aan overleg en ook sluitende afspraken. Want de medewerkers van verschillende bedrijven komen elkaar normaal gesproken niet of nauwelijks tegen. Toen we alle bij de keten betrokkenen samenbrachten, bleek dat er over en weer nogal wat onbegrip was. De kans was groot dat dit opnieuw leidde tot zwartepieten.

Daarom spraken we af niet te oordelen, maar te onderzoeken: waarom worden reparatieverzoeken niet in een keer opgelost? En: hoe kan het beter?

Een oorzaak voor het niet in een keer oplossen bleek het onzorgvuldig opnemen van reparatieverzoeken. Dit vraagt geduld bij het callcenter, omdat sommige huurders het moeilijk vinden om een klacht helder te formuleren. Een andere oorzaak was onduidelijkheid over wie het callcenter moet inschakelen. Daarom maakten we een 'beslisboom' met heldere afspraken over welke bedrijven bij welke reparatie worden ingezet.

Ook bij de vakmannen en corporatie waren dingen voor verbetering vatbaar. Vaklui konden hun magazijn en bus beter organiseren, zodat ze minder misgrepen bij het meenemen van onderdelen. En Poort6 kon de keten beter bewaken. Zij benoemden een keteneigenaar en startten een structureel ketenoverleg. Hierin spreken de spelers in de keten nu open en eerlijk over wat beter kan.

Half miljoen euro

De veranderingen bij Poort6 werpen vruchten af. Reparaties worden nu in acht van de tien keer in één bezoek naar tevredenheid uitgevoerd. De kans dat huurders in de kou blijven staan of onnodig lang zitten wachten op een reparatie is veel kleiner geworden. Dat is te merken aan de huurdertevredenheid. Die is met een vol punt toegenomen. En de investeringen in de kwaliteit van de dienstverlening kosten Poort6 geen geld, maar hebben juist een half miljoen euro opgeleverd. Zodat woningen voor huishoudens die zijn aangewezen op sociale huisvesting betaalbaar gehouden kunnen worden, nu en in de toekomst.