

Woonconcept: verzelfstandigde onderhoudsdienst haalt 40% van de omzet elders

“Je moet het lef hebben jezelf te willen meten met de markt”



Marco Meijer (l) en Roelof Smit

Het kan. ‘Sociaal’ en ‘commercieel’ kunnen heel goed samengaan, zo blijkt bij de Meppelse corporatie Woonconcept, waar de onderhoudsdienst succesvol verzelfstandigd werd. Het recept? ‘Loslaten’, zegt Roelof Smit, manager Bouw en Beheer bij de woningcorporatie die klant én aandeelhouder van HomeTeam is. ‘Het begint met een goed idee’, zegt Marco Meijer, directeur van HomeTeam.

Ruim tien jaar geleden zette Woonconcept de stap om voor service en onderhoud een aparte BV op te richten en die als zelfstandig bedrijf op de markt te laten opereren. HomeTeam werkt met zzp’ers in een franchiseformule en niet met vaste vakmensen in loondienst. Marco Meijer: “Het idee is dat de intrinsieke motivatie van de zelfstandig ondernemers zorgt voor een betere dienstverlening én een hogere productiviteit. De franchiseformule van HomeTeam bindt de zzp’ers aan ons bedrijf en dus ook aan Woonconcept. Ook al werken we met ‘éénpitters’, ze behoren tot

een collectief en werken en presenteren zich daarom uniform. Ook voor de zzp’er is dit een bewuste keuze; hij wordt door ons ondersteund op het gebied van zijn bedrijfsvoering. Bovendien heeft hij via ons ‘toegang’ tot grote klanten die normaal gesproken voor zzp’ers niet zo snel in beeld zullen komen.”

De bedoeling was dat HomeTeam naast Woonconcept ook andere klanten zou werven, maar dat lukte de eerste jaren niet goed. Want behalve die eerste stap bleken er meer stappen nodig. ►

“Het werkt alleen maar goed als we scherp en helder zijn over de prestaties.”

Om daar leiding aan te geven werd Marco Meijer, gepokt en gemazeld in de commerciële sector, als directeur binnengehaald. Marco: “Het is toch een ander spel. Op het moment dat je opdrachten moet binnenhalen, je relaties moet koesteren, je diensten moet aanpassen aan klanten die het net even iets anders willen dan je eigen corporatie, dan hoort daar ook een mentaliteitsverandering bij. Ik kom zelf uit de commerciële toelevering aan de bouw, en daar heb ik geleerd: je klanten zijn je boterham. Bijvoorbeeld: toen ik hier begon werd zo’n 15% van het werk op offertebasis gegund. Ik heb gezegd: dat moet omhoog, en dat gunnen moet gewoon hard, volgens normale aanbestedingseisen.

Binnen Woonconcept was de reactie: dat kan je wel eens omzet gaan kosten. Dat klopt, maar toch: laat ons maar gewoon met de markt meegaan. Als we te duur zijn of het niet goed genoeg doen, dan gaat de opdracht naar een ander. Dat gebeurt nog steeds, en het maakt ons scherper. Je moet het lef hebben om jezelf te willen meten met de markt. Daar moet je niet bang voor zijn. Dat is ook een belangrijke stap geweest. Als het niet lukt om een opdracht binnen te halen: leer daar van. Wat doen we dan niet goed? Waarom? Wat is er aan de hand? We moeten er bovenop zitten om het werk binnen te halen. We hebben nu een scoringspercentage van 60%: van alle offertes die we aan Woonconcept uitbrengen gaat dus 40% aan onze neus voorbij.” Inmiddels maken andere klanten 40% van de omzet uit.

Marco: “We richten ons vooral op het maatschappelijk georiënteerde vastgoed: zorginstellingen, gemeentelijke instellingen, beleggers, vastgoedbeheerders, verenigingen van eigenaren. Met die doelgroepen spreken we toch iets meer dezelfde taal dan met een projectontwikkelaar

die een mooi kantoorpand wil neerzetten. Bij het werven en ook trainen van al onze vaklieden houden we expliciet rekening met het karakter van onze opdrachtgevers. Het is niet alleen noodzakelijk om vakwerk te leveren, het is nóg belangrijker om goed te begrijpen dat het voor ‘mevrouw Jansen’ erg vervelend is dat haar keukenkraan lekt. En dat we begripvol en vlot het probleem voor haar verhelpen. Invoelen en met mensen om kunnen gaan is dus cruciaal in ons vak.”

Loslaten

Van de kant van de opdrachtgever/aandeelhouder ging het bij de nieuwe werkwijze juist om: loslaten. Roelof Smit: “Je moet de touwtjes wat laten vieren, en zeker voor techneuten is dat lastig. Samenwerken betekent inleveren van autonomie, en het vermogen je eigen werkmethoden los te kunnen laten.” Scherper en commercieler opereren was dus voor Woonconcept ook wel even wennen. Roelof: “Los van het prijsniveau spelen ook de relaties een rol. Je werkt samen met allerlei uitvoerende partijen, en dat laat je niet graag los. We hebben moeten leren om samen een duidelijke klant-leveranciersrelatie op te bouwen.

Toen we nog met een eigen onderhoudsdienst werkten, werd er minder specifiek afgesproken wat we van elkaar verwachtten. Maar zoals het nu in elkaar zit, werkt het alleen maar goed als we scherp en helder zijn over de prestaties. Er zit dus meer zakelijkheid in, en tegelijkertijd blijft het de kunst binnen die zakelijke en scherpe lijnen het gemeenschappelijke belang bij een goede dienstverlening te blijven zien. Goede kwaliteit van dienstverlening betekent voor HomeTeam dat er efficiënt, effectief, op tijd en op afspraak wordt gewerkt. Voor ons is dat belangrijk, omdat het ons een goede klantwaardering oplevert.”

Marco Meijer: “Als je die gezamenlijke doelstelling helder hebt, durf je ook ‘nee’ tegen elkaar te zeggen als dat nodig is. Dat werkt naar beide kanten. Toen ik hier binnenkwam, zag ik dat we met een tamelijk ambtelijke managementstructuur en -cultuur te maken hadden. Een directeur, twee managers, coördinatoren en teamleiders. Ik vond één directeur en twee managers genoeg, en dus zijn er wel functies en ook mensen gesneuveld.

Het was ‘not done’ om tegen medewerkers te zeggen dat ze maar een andere baan moesten gaan zoeken, maar het heeft wel twee belangrijke effecten gehad: de managementstijl werd anders, sneller, en de medewerkers werden zich meer bewust van het feit dat dit geen baan voor het leven is. Je moet wel presteren. Belangrijk is ook dat er op cruciale posities medewerkers komen die ervaring meebrengen vanuit andere commerciële sectoren. Zo hebben we nu nog drie medewerkers die ooit voor Woonconcept hebben gewerkt. De rest komt bewust van buiten.”

Eigen inzicht

Hoe HomeTeam het eigen bedrijf inricht en runt, mag men zelf weten. Roelof Smit: “We houden de aandeelhouderslijn en de dienstverleningslijn duidelijk gescheiden. Marco is met zijn mensen volledig bevoegd naar eigen inzicht te opereren met de directeur-bestuurder van Woonconcept als aandeelhouder in een controlerende rol. Maar qua dienstverlening zijn wij de opdrachtgever, en daar moeten we elkaar kunnen vinden. Lukt dat niet, dan moeten we er aan gaan schaven.

Dat betekent: kritisch zijn op elkaar, maar ook op jezelf, op je eigen opdrachtgeverschap. Vragen we niet het onmogelijke? Zijn we wel duidelijk genoeg in de opdrachtverstrekking?” Daarbij is objectieve informatie in de vorm van metingen onmisbaar. Roelof: “We hebben de metingen voor het KWH-label, maar ook maandelijkse metingen onder klanten. Het is een valkuil die je in onze hele branche tegenkomt als het gaat over kwaliteit: dat het niet helder is wat je er mee bedoelt. Maak het meetbaar, dat houdt ons fris.”

“Het is een valkuil die je in onze hele branche tegenkomt als het gaat over kwaliteit: dat het niet helder is wat je er mee bedoelt.”



Spagaat

De veranderde marktomstandigheden deden ook bij Woonconcept de spanning tussen 'sociaal' en 'commercieel' oplopen. Roelof Smit: "We kwamen steeds meer in een spagaat. Aan de ene kant de sociale rol: leefbaarheid, wijk en buurtwerk. Aan de andere kant het zakelijke, 'kille' verhuur- en incassoproces. Om uit die spagaat te komen houden we de sociale kant lokaal, maar gaan we verder met het centraliseren en digitaliseren van de zakelijke kant. Een deel van onze dienstverlening die we tot nu toe decentraal, via de woonwinkels deden, gaan we weer centraliseren.

"Als we te duur zijn of het niet goed genoeg doen, dan gaat de opdracht naar een ander."

Het primaire proces: verhuurproces en incassoproces wordt straks weer vanuit Meppel gedaan. Dat kan ook doordat de digitalisering steeds verder voortschrijdt. Onder onze klanten is een grote acceptatie van de digitalisering. Zo'n 80% van onze woningen wordt via internet verhuurd. Sinds begin dit jaar hebben we geen papieren bewonersblad meer; daar zijn geen klachten over gekomen. We houden onze vestigingen in Steenwijk, Assen en Hoogeveen wel, maar dat worden steunpunten, waar klanten op afspraak geholpen kunnen worden. Die steunpunten richten zich vooral op leefbaarheid, en wijk- en buurtbeheer."

Dynamisch onderhoud

Ook in het werkgebied van Woonconcept is de markt voor koop- en duurdere huurwoningen slecht. Roelof Smit: "We bouwen nog wel voor de sociale huur, maar boven

de € 650 per maand investeren we al lang niet meer. Ons ontwikkelbedrijf – ook een aparte BV – heeft het dan ook moeilijk. Ze kunnen de omzet op peil houden doordat er een paar grote projecten in maatschappelijk vastgoed zijn waar aan gewerkt wordt: verpleeg- en verzorgingshuizen. Dat houdt ons ontwikkelbedrijf op de been.

Wat we gelukkig wel op peil kunnen houden is het investeringsniveau in ons bestaande bezit. Renovatie, isolatie, groot onderhoud. We doen steeds meer aan 'dynamisch onderhoud': onderhoud op basis van individuele keuze van de klant. Wat kunnen we aan de woning doen zodat je er langer kunt blijven wonen? De oplossing, zowel kwantitatief als kwalitatief, ligt grotendeels in het bestaande bezit, niet in de nieuwbouw. Dat roepen we al jaren. Een nieuwbouwproductie van 200 per jaar op een bezit van 11.500, wat is dat nou helemaal?

Daar los je het vraagstuk van de vergrijzing niet mee op; niet met nieuwbouw, maar wel met aanpassing. Technisch is het geen probleem. Het gaat om de mentaliteit. We zijn van oudsher gewend op complexniveau te werken, door het toenemen van de individuele vraag kan dat niet meer. Ook hier: loslaten. Niet bevoogdend weten wat goed voor iemand anders is. Maar goed kijken wat de wensen van de klant zijn." De werkwijze van Home-Team sluit daar bij aan.

Marco Meijer: "Aan de ene kant gaat het om zakelijkheid, professionaliteit en commercialiteit, aan de andere kant hebben we ook binding en verbinding met de sociaal-maatschappelijke belangen waar de corporatie voor staat. Het een sluit het ander niet uit. Op het moment dat er bijvoorbeeld een radiator stuk is, vragen we aan de klant of er misschien nog andere problemen zijn die we kunnen verhelpen. Aan de ene kant help je daar iemand mee, aan de andere kant zorg je ook dat je eigen boterham goed is belegd." ◀