



Papiermolen 5 Postbus 140 3990 DC Houten

tel: 030 693 60 00 fax: 030 693 60 01 KvK nr. 31042832

E: info@atrive.nl I: www.atrive.nl

Tips om te bezuinigen

Kosten besparen? Morgen beginnen!

Drs. Daan C. Dorr, senior adviseur Atrivé
René Kral RA, financieel manager de Huismeesters

Bewustwording

De eerste stap is bewustwording. Laat zien dat het u ernst is met de kosten! Bespaar daarom op zichtbare kosten: weg met de leaseauto's, de kosten voor het personeelsuitje halveren, de sponsorpot halveren, niet meer elke maand vergaderen in dat dure restaurant, geen verse bloemen meer in de hal, het pakket in de kantine minimaliseren, enzovoorts. Niet meer vanzelf vervangen bij ziekte en zwangerschap. Bij ontslag niet meer vanzelf vervangen: vraag de betreffende manager om aan te tonen dat vervulling van de plek noodzakelijk is. Kijk voor een uitgebreide lijst met 'laag hangend fruit' op www.slankecorporatie.nl.

Optimaliseren processen met behulp van lean management: in kleine stapjes grote resultaten behalen

Met het optimaliseren van de bedrijfsprocessen of werkprocessen wordt toegewerkt naar 'operational excellence'. De principes daarvoor kennen we tegenwoordig onder de naam 'lean management'. Ze zijn in de jaren '80 van de vorige eeuw door met name Toyota ontwikkeld.

Inefficiënties zijn met name¹:

- Fouten en gebreken (producten met afwijkingen, opleverpunten, documenten naar het verkeerde adres sturen, foute facturen enzovoorts).
- Herbewerken (producten herstellen of herbewerken omdat ze niet in één keer goed waren, zoals crediteren of opnieuw factureren, reparatie nogmaals uitvoeren, enzovoorts).
- Voorraad (bijvoorbeeld: een stapel aanvragen van diensten die nog afgehandeld moeten worden, maar ook voorraad in het magazijn).
- Verplaatsen ('ik verbind u even door..., mutatiemappen verplaatsen, ...).
- Controle (parafencultuur of 'de baas moet alles zien'; overbodige controles, bijvoorbeeld het nalopen van alle mutaties om na te gaan of deze correct zijn geregistreerd).
- Wachten (op informatie van anderen, ondertussen ligt het werk stil).
- Overprocessing (meer tijd besteden dan nodig is; zaken doen die de klant eigenlijk niet wil of niets kunnen schelen). Denk aan de huismeester die 3 uur nodig heeft om, wel erg klantvriendelijk, de sleutel te overhandigen en het gebruik van de apparatuur uit te leggen).
- Suboptimaal gebruik van ICT (bijvoorbeeld modes niet gebruiken, met excellijstjes werken, enzovoorts).

¹ Ontleend aan 'de zeven dodelijke verliezen' van Toyota.



- Onregelmatige werkplanning (piekbelastingen).

Kernvraag is steeds of een processtap echt iets toevoegt of dat deze weggelaten kan worden dan wel anders, efficiënter uitgevoerd kan worden. Soms zijn hier relatief snel resultaten te behalen, in de regel zal het langer duren. 'Lean management' of 'Business process value mapping' is een methode om over een langere tijd een zeer efficiënte organisatie te realiseren. Het is een kwestie van volhouden, doorgaan en stap voor stap werken en denken om te vormen.

Enkele suggesties:

- De huuropzegging telefonisch afhandelen: dus in één gesprek registreren, afspraak voor inspectie maken en checken op veranderingen in de woning.
- Bij aanbodmodel de lijst eerst afbellen en dan schriftelijk aanbieden.
- Door eenheidsprijzen af te spreken kan het mutatieonderhoud direct na het inleveren van de sleutel beginnen.
- Strak vasthouden aan het onderscheid tussen huurderonderhoud (voor eigen rekening) en verhuurderonderhoud; dit vermindert het aantal reparatieverzoeken.
- Direct bellen leidt tot beter betaalgedrag.
- Zet relevante informatie, bijvoorbeeld over planmatig onderhoud, op de site en zorg dat deze informatie actueel is en correct. Bespaar daarmee telefoontjes.
- Laat de bewoners lopende het planmatig onderhoud naar de aannemers bellen voor informatie. Die heeft belang bij een goed informatievoorziening. En beoordeel de aannemers mede op basis van klanttevredenheid.

Onderhoud: lean, maar ook slim uitbesteden

Op onderhoud valt veel geld te besparen. Nog maar al te vaak wordt onderhoud op basis van routine uitbesteed of aanbesteed.

Werken met de vast leveranciers - 'daar werken we al jaren mee' - leidt al gauw tot hogere uitgaven. De relatie, jarenlang opgebouwd met de vaste aannemers, is vaak erg hecht. Daarbij speelt het een rol dat met het gunnen aan de plaatselijke aannemers ook de plaatselijke economie gediend is. Dat idee klopt, maar ten koste van wat????

Vanuit de optiek van lean management zijn er veel arbeidskosten en faalkosten te besparen. Het ketendenken in de bouw is op deze principes gebaseerd. Prestatiegericht uitbesteden leidt daarnaast tot een vermindering van de interne kosten van de corporatie. Competenties verschuiven dan naar het adequaat uitbesteden op basis van een welomschreven prestatie. Het probleem is dat vastgoedmedewerkers te vaak denken dat ze echt verstand hebben van prijzen, van schilderen, van verf, van keukens en dergelijke. Principe: je leverancier weet er altijd meer van dan jij! Gebruik dus zijn kennis.

Enkele suggesties:

- Schakel een kostenadviseur in. Niet alleen voor het werken in een bouwteam, maar ook voor alle aanbestedingen van enige omvang. Het controleren van de begroting van de aannemer of de architect door een specialist bespaart u 10-20% van de kosten. Reken dan eens uit wat u op uw jaarbudget kunt besparen.
- Besteed dagelijks en mutatieonderhoud uit op basis van eenheidsprijzen. U weet wat u betaalt én u bekort de doorlooptijd van het uitvoeren van het mutatieonderhoud en daarmee van het verhuurproces.
- Ga leveranciers c.q. aannemers, schilders en dergelijke structureel beoordelen op een aantal door u gekozen criteria. Gooi de niet presterende leverancier er uit en kies voor deze een nieuwe.
- Besteed het kiezen van keukens en tegels en dergelijke uit aan een keukencentrum. Dat scheelt heel veel uren.



Maak wel goede afspraken en Ook een keukencentrum kan sociaal handelend met klanten omgaan.

- Besteed het magazijn uit of werk uitsluitend met voorraad in het busje van de vakman. Reken na of magazijn, met barcodes gedigitaliseerd, aan toezicht en aansturing niet meer vraagt dan dat het bespaart.
- Besteed het standaard mutatieonderhoud uit op basis van een vaste prijs per woning.

Begrotingsbeleid, omgaan met budgetten

Ga met onmiddellijke ingang sturen op de budgetten. Doe dat door een hard plafond aan te geven. Jaarlijks kunt u ook een budget beperken en het aan de manager overlaten hoe dat onder gelijkblijvende kwaliteit te realiseren.

Enkele suggesties:

- Schaal medewerkers correct in en deel geen cadeautjes uit.
- Beperk elk jaar het budget of laat het budget niet meestijgen met de inflatie.
- Evalueer elke over- en onderscheiding.
- Maak de manager verantwoordelijk en laat hem/haar creatief met de kosten omgaan.
- Maak voor elke investering een businesscase c.q. een berekening van baten en lasten.

Investeren in digitaal factureren betekent minder fte's, laat uitrekenen wanneer u de investering hebt terugverdiend en wanneer u daarop gaat verdienen.

Automatiseren

De implementatie van moderne primair systemen heeft de afgelopen jaren bij veel woningcorporaties handenvol geld gekost en tegelijkertijd in termen van besparingen niets opgeleverd. Wilt u toch een nieuw primair systeem: maak dan een goede businesscase waarin u harde besparingen identificeert.

Enkele suggesties:

- Ga eerst na in hoeverre uw systemen optimaal gebruikt worden. Maar al te vaak worden modules niet gebruikt, is de inrichting onhandig en gebruiken medewerkers en leidinggevenden de managementinformatie niet.
- Implementeer elektronisch factureren en bespaar minimaal één fte.
- Automatiseer het personeelsbeheer. Het scheelt heel veel gedoe, levert actuele managementinformatie en bespaart werkuren bij personeelszaken en bij het lijnmanagement.