

## “Alles draait om medewerkers en klanttevredenheid”

Erik Punt, Eijkelboom Apeldoorn

Acht jaar geleden, achteraf precies aan het begin van de crisis, nam Erik Punt hoveniersbedrijf Eijkelboom over. Alle plannen konden in de prullenbak en het bedrijf moest meebewegen om te overleven. Door de focus te verleggen naar medewerkers- en klanttevredenheid lukte het om nieuwe successen te boeken. Nu is met het aannemen van UACVG-bestekken een nieuwe stap in de ontwikkeling gezet.

### ■ LES 1

#### **Triest dat financieren op goede naam en moraliteit is verdwenen.**

“Ruim twintig jaar geleden begon ik na de Hogere Agrarische School in Dronten bij de Rabobank in Oude Wetering. Als hulpje van de directeur, want die had het te druk om alle contacten met ondernemers te onderhouden. Het was de tijd dat banken nog klein en zelfstandig waren. Financiering vond plaats op basis van goede naam en moraliteit. Als bank financierden we in die tijd plannen omdat we de mensen kenden en wisten dat ze er alles aan zouden doen om dat terug te betalen. Diezelfde houding was er bij de klant, want binnen de gemeenschap wilde je niet je goede naam te grabbel gooien. Triest dat dit is doorgeslagen naar de andere kant. Banken financieren alleen nog maar op bancaire getallen, terwijl het wezen van het beoordelen van een lening verloren is gegaan. Het gaat namelijk niet om getallen, het gaat om de ondernemer die de lening aangaat.”

### ■ LES 2

#### **Zelf de strategie betalen is leuker dan aan de andere kant zitten**

“Na een paar tussenstappen bij een adviesbureau en als rechterhand van Jos Scholman realiseerde ik me dat ik het veel leuker vind om aan de andere kant van de tafel te zitten en zelf de strategie te bepalen. Toen de kans voorbij kwam om Eijkelboom te kopen van Dura Vermeer ben ik daar samen met Scholman ingestapt. Daar heeft de Rabobank me wel bij geholpen, terwijl alle andere banken te druk waren met de bankencrisis. Sommigen wilden me zelfs niet eens te woord staan. Alleen de accountmanager van de plaatselijke Rabobank nam de moeite om in gesprek te gaan. Na twee uur praten was hij overtuigd en beloofde me de financiering te regelen. En dat is gebeurd. Met op papier een prachtig businessplan, maar dat kon na een jaar in de vuilnisbak, want toen zaten we midden in de crisis. Dan blijkt weer dat een plan mooi is, maar de werkelijkheid vaak compleet anders.”

### ■ LES 3

#### **In een krimpende markt moet je meebewegen**

“Gelijk de eerste jaren was het voor ons overleven, want de overheid wentelde de rekening van het overleefd houden van de banken indirect op ons af. Niet het eerste jaar, maar daarna kwamen er steeds minder opdrachten op de markt. Gemeenten en provincies kregen namelijk steeds lagere bijdragen van de rijksoverheid, dus ging iedereen bezuinigen. Het groen is dan al gauw slachtoffer. Als MKB-bedrijf betaalden wij zo de rekening van de bankencrisis. Daar sta je dan als startende ondernemer. Het enige wat je kunt, is proberen het bedrijf aan de gang te houden door mee te bewegen met de krimpende markt. Maar niet door mensen van de werkvloer te ontslaan, want die heb je nodig om omzet te maken. De enige plaats waar we hebben moeten snijden, is op kantoor om onze overhead te verlagen. Dus ben ik zelf samen met de bedrijfsleider maar gaan factureren en urenbriefjes controleren, om de kosten zo laag mogelijk te krijgen.”

“Ook het personeel buiten moest echter meebewegen, want om aan het werk te blijven, zijn we allerlei nieuwe diensten gaan aanbieden. Dat kon soms echter niet net om de hoek, zoals vroeger. Dan moet ook het personeel mee, want als je werk in Amsterdam kunt krijgen, kun je niet meer alle reiskosten declareren. Het staat wel mooi in de cao dat reizen boven de dertig minuten worden betaald, maar als je vanuit Apeldoorn naar Amsterdam moet, kun je dat nooit terugverdienen. Zeker als je regelmatig in de file staat. Dat is het moment dat je op de zeepkist moet om ze uit te leggen dat jij hen niet kunt betalen als je zelf niet betaald krijgt. Het klinkt logisch, maar als het anders vastligt, moet je ze laten zien hoe je met z'n allen probeert te overleven. Daar moet je dan ook als personeel in investeren.”

### ■ LES 4

#### **Het gaat om medewerkers- en klanttevredenheid**

“In die periode moest ook de houding veranderen. Ik wil namelijk dat alles draait om klant- en medewerkers- tevredenheid. Daarmee volg ik de managementfilosofie



van de Service-Profit Chain van Haskett; dat wanneer je medewerkers hebt die zorg hebben voor klanten en elkaar het resultaat vanzelf komt. Dat was een grote verandering, want ze kwamen uit een situatie dat het helemaal draaide om financiële resultaten. Daarvan is bekend dat je wel een goed resultaat kunt halen, maar dat medewerkers het gevoel hebben dat alleen het resultaat telt. Op de lange termijn zie je dat soort bedrijven minder succesvol zijn. Vooral omdat aandeelhouders of eigenaren winst boven mensen stellen. Medewerkers krijgen steeds meer het gevoel dat zij er niet toe doen. Het is een houding die niet past in onze sector, want voor ons soort bedrijven is het veel belangrijker dat klanten tevreden zijn. We zijn nu eenmaal dienstverleners, dus klanttevredenheid moet vooropstaan. Feitelijk is dat ook de mentaliteit van heel veel mensen, je wilt het gewoon zo goed mogelijk doen voor de klanten.”

## ■ LES 5

### **Personeel moet betrouwbaar, behulpzaam en gedreven zijn**

“De cultuur in een bedrijf bepaalt alles. Daarom moet je de mensen zorgvuldig selecteren. Als je echter in een bestaand bedrijf komt en je moet de cultuur veranderen, kost dat heel veel gesprekken om iedereen daarvan te doordringen. Wat ik van het personeel vraag, is betrouwbaarheid, behulpzaamheid en gedrevenheid. Dat heb ik vastgelegd in regels hoe je werkt en hoe je met elkaar omgaat, maar het is ook een toetsingsinstrument in de functioneringsgesprekken. Niet door ze zichzelf te laten beoordelen, maar door te vragen wie de meest behulpzame collega's zijn. Doe je dat door het hele

bedrijf, dan krijg je een prima beeld hoe dat in het bedrijf zit. Daarmee kun je dan verder aan de gang. De afgelopen jaren is er ook hard gewerkt aan het creëren van saamhorigheid. Het is belangrijk dat medewerkers de noodzaak zien om gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor een klantvraag. Iedereen moet beseffen dat het resultaat van je werk moet zijn dat de klant tevreden is. Als dienstverlener moet dat je ultieme doel zijn.”

## ■ LES 6

### **Een bestek is één en al wantrouwen**

“Natuurlijk rijmt dat dienstverlener zijn niet met gewone bestekken zoals die nu in de markt worden gezet. Daaruit spreekt één en al wantrouwen. Ze zijn namelijk opgezet uit angst dat opdrachtgevers uit de publieke sector niet professioneel zaken kunnen doen met een aannemer. Een systeem om de burger zogenaamd te garanderen dat een belastingeuro volledig rechtmatig wordt besteed. Mooi bedacht in de overheidskantoren, maar volstrekt niet doelmatig, want het effect is omgekeerd. De opdracht wordt gegund aan de aannemer die de laagste prijs biedt, maar die is dan alleen nog bezig om tegen de laagste kosten de minimaal vereiste kwaliteit te halen. Daarnaast is er om toch maar wat geld te verdienen een constante zoektocht naar meerwerk. Aannemen is zo in een negatief daglicht komen te staan. Onlangs bleek uit een onderzoek dat als je honderd mensen vraagt naar hun oordeel over aannemers er bijna alleen negatieve reacties volgen. In een zaal vol aannemers en opdrachtgevers heb ik prof. dr. ir. Hennes de Ridder van de TU Delft ze wel eens de spiegel voorgehouden zien worden. Zijn vraag was

Het ultieme doel van een dienstverlener is klanttevredenheid.



## Erik Punt

Sinds 2008 is Erik Punt directeureigenaar van Eijkelboom in Apeldoorn. Van oudsher is dit een wegenbouw- en groenvoorzieningsbedrijf, waarvan het werk is geconcentreerd rond Apeldoorn. In de crisis zijn het werkerterrein en het soort werk uitgebreid. Inmiddels heeft het bedrijf bij de Coentunnel een groot onderhoudscontract voor het tunneltracé en is daarvoor het aparte bedrijf Road Maintenance Support BV opgericht. In Apeldoorn is de organisatie versterkt met een Integraal Project Management-bureau om zelf werk in een UAVCG-contract te kunnen aannemen. In 2012 is medefirmant Jos Scholman uitgetreden en sinds die tijd is Punt honderd procent eigenaar. Per 1 januari 2017 zullen Eijkelboom BV en Boogaart Almere BV onder een gezamenlijke holding de krachten bundelen.



simpel: 'U heeft hartklachten en moet worden geopereerd. Wat doet u? Zoekt u de beste chirurg of schrijft u een aanbesteding uit.' Daar reageerde iedereen ongemakkelijk op."

## ■ LES 7

### Wij betalen de prijs voor rommelen met zzp'ers door grote aannemers

"Een ander gevolg van het aannemen is dat wij nu met problemen met zzp'ers hebben, ontstaan door de grote bouwcombinaties met onderaannemers die hun buitenlandse personeel onderbetaalden. Nu moet ik me in allerlei bochten wringen om zzp'ers aan het werk te mogen houden, terwijl het gros bestaat uit jongens die goed weten wat ze willen en waard zijn. En ik heb die flexibele schil nodig, want werk in de buitenruimte is niet planbaar. Kijk maar naar afgelopen jaar. Sinds november is er elke maand wel een weerrecord gebroken. Klimatologische omstandigheden maken dat je het werk dus steeds moeilijker kunt plannen. Daar komt de verandering naar bijvoorbeeld beeldbestekken nog bij. Heel mooi, maar als je gras moet maaien tussen drie en vijf centimeter kun je wel een probleem hebben als het drie weken regent, zoals afgelopen zomer. Dan kun je niet maaien, maar kun je dus ook je mensen niet laten werken, terwijl ze daarna alles in moeten halen. Dan heb je die flexibele schil gewoon nodig."

"Opdrachtgevers moeten daar begrip voor krijgen. Die moeten niet met boetes gaan strooien als je door het weer niet aan een norm kunt voldoen. Ze moeten leren dat je in de buitenruimte niet altijd planmatig kunt werken. Dat is een discussie die we als sector gezamenlijk aan moeten met opdrachtgevers. Onze ondernemersorganisaties, zoals CUMELA Nederland en MKB Infra, moeten daarover de discussie aangaan. Weerrisico's kun en mag je niet volledig en uitsluitend bij de aannemer neerleggen."

## ■ LES 8

### Door UAVCG-contracten krijg je meer verantwoordelijkheid

"Gelukkig zien we dat de overheid lessen trekt uit het verleden. Met EMVI en SROI-contracten komt er weer ruimte om een beloning te krijgen voor inspanningen op personeels-

gebied. Dat past bij onze MKB-bedrijven, waar personeel altijd erg belangrijk is. Met EMVI en SROI kunnen we gebruik maken van de manier waarop wij met personeel omgaan. Nog mooier is de stap naar de UAVCG-contracten op beeldkwaliteit, die we onlangs als eerste middelgroot bedrijf hebben gezet. Het brengt ons een stap hoger in de keten. Als bedrijf geeft het ruimte om weer zelf op zoek te gaan de beste oplossing voor het werk, al vergt dat wel heel veel van de organisatie. In plaats van toezicht op het werk komt er nu namelijk toezicht op je werkorganisatie en moet je aantonen dat je verstand hebt van de openbare ruimte. We moeten dus aantonen hoe we het werk organiseren en hoe we het afgesproken kwaliteitsniveau halen. Het mooie is dat je als bedrijf feitelijk de laag van het ingenieursbureau er uithaalt. Waren we vroeger alleen uitvoerend, nu gaan we ook de uitvoering en de manier van werken vastleggen. Je hebt niet alleen werk dat € 35,- tot € 40,- per uur opbrengt, nu haal je ook het werk dat € 80,- tot € 120,- per uur kost naar binnen. Dat klinkt eenvoudiger dan het is, want daarvoor moet je als bedrijf mensen aannemen die de projecten kunnen opzetten, laten uitvoeren en bewaken. Binnen je bedrijf krijg je een eigen Integraal Project Management-team. Daarvoor moet je dus ook kennis in huis halen. Kennis waarvan je niet moet vergeten om die in de aanneemsom mee te rekenen."

"Een voordeel van deze contracten is wel dat ze wat langer lopen. De eerste werken die we hebben aangenomen, duren nu vier jaar, met een optie voor verlenging van twee jaar. Daar kun je op investeren, maar beter zou zijn zes tot tien jaar. Dan kun je er echt nieuwe systemen voor ontwikkelen en rendabel maken. Als bedrijf betekent dit wel dat je voldoende schaalgrootte moet hebben en daarom moet je blijven groeien. Dan kun je nieuwe methoden oppakken, maar ook mensen de ruimte geven om dit op te pakken. Voor onze sector liggen er zeker kansen, want je ziet dat bij overheden de technische kennisdragers buiten de deur worden gezet. Daar willen ze straks alleen maar een goede oplossing van een bedrijf dat aantoonbaar verantwoord te werken. Absoluut een kans voor cumelaondernemers, maar dan moet je wel de mogelijkheden en omvang voor hebben."

TEKST: Toon van der Stok

FOTO'S: Toon van der Stok, Eijkelboom