

Van de digitale paal naar de keukentafel:

Een interview over de kracht van waarden met Marcel van Halteren, directeur-bestuurder van Woonconcept



Veel woningcorporaties worstelen met de balans tussen efficiëntie en menselijke maat. In dit interview deelt Marcel van Halteren, Directeur-bestuurder bij Woonconcept hoe zijn organisatie de omslag maakte naar een dienstverlening vanuit het hart. "Als waarden doorleefd zijn weet je wat je in onverwachte situaties moet doen" stelt hij nuchter. Een gesprek over kwetsbaarheid, 600 keukentafelgesprekken en de morele plicht van de monopolist.

De aanleiding: "Een digitale paal als welkom"

Je kwam als nieuwe bestuurder binnen en zag direct een symbolisch verbeterpunt bij de entree. Wat trof je daar aan?

"Ik liep ons kantoor binnen en stuitte op een digitale paal waar bezoekers zich moesten melden met een QR-code. Je kreeg een nummer en moest wachten tot een medewerker op zijn telefoon een melding kreeg om je op te halen. Dit was voor onze bewoners en bezoekers een enorme drempel. Ik geloof juist in de menselijke maat: elkaar in de ogen kunnen kijken. We waren als organisatie een beetje verleerd om een nauwe relatie met de bewoner te hebben."

Waarden als kompas voor het onvoorspelbare

Je besloot de koers te verleggen naar drie kernwaarden: Menselijk, Oplossingsgericht en Samen. Waarom koos je voor waarden in plaats van een nieuw setje regels?

"In ons werk kom je voortdurend onvoorspelbare situaties tegen waar geen handboek voor is. Als medewerkers de waarden echt in hun systeem hebben zitten, zijn die een veel betere leidraad dan een lijst met regels. Zonder die waarden krijg je medewerkers die zeggen: 'Hier is geen regel voor, dus ik weet niet wat ik moet doen'. Ik geloof dat de kwaliteit van de besluitvorming beter wordt als meer mensen op basis van gedeelde waarden zelf afwegingen maken."

Zorgen die waarden ook voor meer eenheid?

"Absoluut. Ik merkte dat we te vaak op individueel niveau aan het interpreteren waren, waardoor bewoners op verschillende plekken verschillende antwoorden kregen. Gemeenschappelijke waarden zorgen voor herkenbaarheid in ons gedrag en onze identiteit. Bovendien geeft het onze collega's de ruimte om zelf besluiten te nemen zonder steeds toestemming te hoeven vragen."

De unieke positie van de corporatie: Drie drijfveren

Wat maakt klantbeleving in de corporatiesector nu fundamenteel anders dan in andere sectoren?

"Ik zie daar drie belangrijke aspecten in.

Ten eerste hebben onze bewoners geen keus; ze kunnen niet zomaar overstappen naar een andere leverancier. Juist omdat we een monopoliepositie hebben, voelen wij de morele verplichting om het uiterste te doen.

Ten tweede zien we de bewoner niet alleen als klant, maar als partner. Wij bouwen samen aan sterke, leefbare straten en buurten. Aan bewoners die trots zijn op hun thuis. Er is dus sprake van een samenwerkingsrelatie in plaats van een puur zakelijke transactie.

Ten derde is er een zakelijke businesscase: als je goed voor de huurder zorgt, zorgt die ook goed voor de woning. Een tevreden bewoner is loyaler en zal bijvoorbeeld zelf een kraanleertje vervangen in plaats van voor elk wissewasje de corporatie te bellen. Bovendien kost elke verhuizing ons gemiddeld €2.500 aan mutatiekosten. Tevreden bewoners besparen ons simpelweg geld omdat ze minder bellen of mailen."

De praktijk: 600 keukentafelgesprekken

Hoe vertaalt dit zich naar grote projecten, zoals renovaties?

"Vroeger bedachten we plannen op kantoor en probeerden we de bewoners te overtuigen. In 2025 hebben we het anders aangepakt: we hebben bij 600 bewoners letterlijk aan de keukentafel gezeten. Onze eigen medewerkers, zoals sociaal projectleiders, gingen het gesprek aan over hun woonwensen en hoe ze hun buurt ervaren. Dat is een enorme investering in tijd, maar essentieel als je de bewoner als expert van zijn eigen huis ziet."

Werpt die aanpak zijn vruchten af?

"Ja, dat zien we terug in de cijfers. We scoren nu al twee jaar op rij een A-score in de Aedes-benchmark voor huurderstevredenheid. Maar we zien het ook in crisissituaties, zoals onlangs bij kopgevels die gestut moesten worden. Door opener en eerder het gesprek aan te gaan, ontstaat er meer begrip én een betere samenwerking."

Intern doen wat je buiten belooft

Je zegt vaak: 'Je kunt buiten niet iets anders zijn dan binnen'. Hoe merk je dat op de werkvloer?

"De klantwaarden zijn ook onze interne kernwaarden geworden; ze zitten in onze HR-cyclus en in ons leiderschap. Het mooiste voorbeeld vond ik een ICT-collega die jarenlang gewend was intern gericht te werken. Tijdens een sessie over onze strategische koers riep hij: 'Wat wij de komende jaren gaan doen, moeten we niet hier bespreken, dat moeten we aan de bewoners vragen!'. Als zo iemand zich opwerpt als ambassadeur van de bewoner, weet je dat de olievlek zich verspreidt."

De blik van buiten: De 'Onzichtbare Handrem'

Waarom was het belangrijk om een externe partij bij dit traject te betrekken?

"Je hebt een mix nodig van eigen kracht en externe expertise. Wij hebben met TOTE-M gewerkt, een externe partij die met 'frisse ogen' samen met ons de essentie van ons DNA naar voren wist te halen. Maar er is nog een reden: de realisatiekracht. Zonder een externe partner die aan de kar blijft trekken, loop je het risico op een 'onzichtbare handrem'. Als het even lastig of druk wordt, ben je sneller geneigd het tempo te verlagen. Een partner houdt je gecommitteerd aan het doel."

Kwetsbaarheid als kracht

Je gaat soms zelfs koffiedrinken bij mensen die de corporatie op sociale media bekritisieren?

"Als iemand ons op Facebook 'verrot scheldt', stuur ik soms een berichtje of ik langs mag komen voor koffie. Dan zit ik daar anderhalf uur om het echte verhaal te horen. Je geloofwaardigheid als leider staat of valt met of je die waarden zelf in je onderbuik hebt zitten. Ik wil dat we als organisatie aanspreekbaar zijn. Daarom durf ik onze beloften ook op de gevel te zetten. Niet omdat we al perfect zijn, maar omdat we herkend en bekritiseerd willen worden op de beweging die we maken."

Wat andere corporaties hiervan kunnen leren

Dit verhaal is geen blauwdruk. Elke corporatie heeft een eigen context, buurten en bewoners. Maar de kern is overal herkenbaar:

- Begin niet bij maatregelen, maar bij waarden
- Gebruik waarden als kompas, niet als checklist
- Huur externe expertise in voor realisatie kracht en de essentie van je DNA naar boven te halen
- Zie bewoners niet als klant, maar als partner
- Leef intern wat je extern belooft
- Durf kwetsbaar en aanspreekbaar te zijn

Of, zoals Van Halteren het samenvat:

“Durf te zeggen waar je voor staat, ook als je het nog niet perfect doet. Juist dan ontstaat ambitie, vertrouwen en ontwikkelkracht.”

Meer weten?

Wil je meer weten hoe je tot een heldere en inspirerende Klantvisie komt, meld je dan aan voor onze [Inspiratie workshop Klantvisie](#). In deze workshop leer je hoe je in 5 stappen tot een Klantvisie komt die antwoord geeft op vragen als: Hoe willen wij dat huurders ons ervaren, in élk contactmoment? Wat mogen huurders van ons verwachten — en wat verwachten wij van hen? Welk gedrag hoort daarbij, juist in lastige situaties? Waar zeggen we ja tegen, en waar ook bewust nee?