

In gesprek met Frédérique Bijl, directeur KWH

De mens centraal

In de reeks over doelmatigheid bij corporaties wordt duidelijk dat het een weerbarstig onderwerp is. Corporaties doen goed werk, maar of ze dat ook goed doen is lastig te onderbouwen. Alleen al de discussie erover roept weerstand op; praten over doelmatigheid zou wel eens ten koste kunnen gaan van de doeltreffendheid zelf. Het gaat immers niet om financiële, maar volkshuisvestelijke winst. Meer doelmatigheid wordt dan synoniem verklaard met een lager maatschappelijk rendement. De vraag is of die angst wel terecht is. Aanleiding voor een gesprek met Frédérique Bijl directeur van KWH.

Aldert Dreimüller

KWH is bij uitstek het kwaliteitscentrum voor corporaties. De missie van KWH is het ondersteunen en begeleiden van corporaties in hun ontwikkeling naar klantgestuurde organisaties. Inmiddels zijn 20% van de corporaties aangesloten en heeft de helft daarvan het KWH-huurlabel gehaald. Het zijn vooral de grotere corporaties, zodat eenderde van de klanten het effect ervan ervaart.

Ook voor Frédérique Bijl is het vraagstuk van de doelmatigheid niet eenvoudig te beantwoorden. Vanuit de jarenlange ervaring met vele tientallen corporaties heeft het KWH wel een uitgesproken mening. Vaak is de aanleiding om het KWH-huurlabel te halen ingegeven door de wens om klanten doeltreffender te bedienen. De grap is dat als ze dat willen ze zich juist moeten richten op de doelmatigheid. Het zijn twee communicerende vaten. Je doel bij toeval treffen is immers een lucky shot, die moeilijk kan worden herhaald. Dat kan wel als er aandacht is geweest voor de wijze waarop resultaten worden bereikt.

Traditioneel benaderen corporaties hun bedrijfsvoering vanuit de instrumentele kant. Het gaat dan over processen, procedures, regels, structuren en interne besturingsystemen. Begrijpelijk want veel van het management komt voort uit de technische en financiële hoek. Die focus op de infrastructuur van het bedrijf is zeker een belangrijke voorwaarde voor succes, maar het is niet voldoende. Frédérique Bijl geeft als metafoor het verkeer. Ook daar is sprake van infrastructuur, maar nu beseffen we onmiddellijk dat we de weggebruikers niet mogen vergeten. Niet altijd is de rotonde de juiste oplossing, soms zijn dat stoplichten. De doelmatigheid van de oplossing heeft alles te maken met het specifieke gedrag van de weggebruiker ter plaatse. Zo ook bij de corporatie. De infrastructuur is van belang, maar het gaat erom hoe de medewerkers er gebruik van maken. Voorwaarde voor de verbetering is dat de prestaties worden gemeten. Daar ligt de eerste sleutel voor doelmatiger opererende bedrijven.

Een storende factor in discussie over doelmatigheid is de wijze waarop het onderwerp aan de orde wordt gesteld. De ongefundeerde manier waarop het thema is genoemd in de nota wonen - uitspraken op dat gebied worden op geen enkele wijze onderbouwd - geeft terecht de reactie van hakken in het zand. Dat neemt niet weg dat de zorg voor doelmatigheid leeft en dat een positieve reactie gepast is. En dat gebeurt. Steeds meer corporaties zijn bereid om constructief naar de doelmatigheid te kijken. Via KWH met kwaliteitssystemen en de balanced scorecard wordt getracht de resultaten van de corporaties meetbaar te maken en dan te verbeteren. Dat is geen eenvoudige zaak, want waaraan kan een corporatie zich spiegelen? Het probleem is dat het referentiekader ontbreekt. Aan wie moet de corporatie zich immers spiegelen; beherende makelaars, beleggers? Lastig want die bedrijven hebben duidelijk andere doelstellingen, al was het maar dat het financiële resultaat centraal staat. Ook Kaplan en Norton, de geestelijke vaders van de balanced scorecard, geven in hun laatste boek toe dat zij eenvoudiger een balanced scorecard kunnen opstellen voor profit dan voor non-profit bedrijven. Oorzaak is het grote aantal belanghebbenden bij een non-profit bedrijf.



Een goede mogelijkheid tot benchmarking is gelegen in het onderling vergelijken van corporaties. Daar is evenwel de complicerende factor dat de ene corporatie de andere niet is en de omstandigheden van stad tot stad verschillen. In Amsterdam is het met succes ontwikkelen van een nieuwbouwproject van volstrekt andere zaken afhankelijk dan in Deventer of Maastricht. De Aedes-index zal hier naar verwachting uitkomst in kunnen bieden en bruikbare normen opleveren.

Als benchmarking slechts een tipje van de sluier kan oplichten, blijft de vraag bestaan hoe de doelmatigheid kan worden verbeterd. Frédérique Bijl ziet de start stroomopwaarts, met de klant als uitgangspunt. Maar dan niet vrijblijvend. De klant dient letterlijk in het bedrijf te worden gehaald. En wel op een zodanig wijze dat de klant partij is in de afwegingen binnen het bedrijf. Dan wordt zonder extra aandacht automatisch een optimale doelmatigheid bereikt. Klantenpanels zijn hiervan een redelijk hoewel nog vrijblijvend voorbeeld. Het structureel meten van klantverwachtingen en klanttevredenheid is een andere mogelijkheid. Overdragen van bevoegdheden en middelen aan bedrijfsonderdelen waarvan de klant deel uitmaakt, zou een verdergaande stap zijn. Dergelijke eenheden functioneren het beste op wijkniveau. Het is overzichtelijk en bovendien zitten directe belanghebbenden boven op het proces. De voor ieder zichtbare kwaliteit van de output is zo de impuls voor doelmatig handelen.

Kortom het gaat over het wezenlijk veranderen van de scope en bevoegdheden. Om dat te kunnen is het nodig om via KWH met kwaliteitssystemen en de balanced scorecard de prestaties die daarmee samenhangen te meten. Frédérique Bijl heeft het over de HRM-kant van het bedrijf. Het betreft dus niet de mutatiekosten of de onderhoudskosten. Dat moet ook gebeuren, maar niet in dit verband. Het gaat bij corporaties over zaken als het aantal klachten (niet de reparaties), de afhandeling daarvan, de procesdeskundigheid van medewerkers of het halen van het opleidingsplan. Het meten mag niet blijven steken bij de algemene prestaties van het bedrijf. Het is van belang dat de individuele prestaties van de medewerkers worden gekoppeld aan die van de onderneming. Om dat te realiseren moet gestuurd worden op Klantinvolend vermogen, oplossingsgerichtheid en zelfsturing. In dat verband sluit Frédérique Bijl zich aan bij de opmerkingen over de CAO van Eppie Fokkema. Ook zij vindt de CAO te fluwelig geworden. Het feit dat de beloning alleen afhankelijk is van functie-eisen en niet is gekoppeld aan de werkelijke output van de medewerker keurt ze niet goed. Van een dergelijke koppeling - zelfs als die gedeeltelijk worden ingebouwd - gaat een heilzame werking uit. Zo kan de marktwerking in de onderneming worden gebracht en kan de tucht van de markt de doelmatigheid van corporaties verbeteren.

Dit artikel is gepubliceerd in R&O december 2001.

