

# Op weg naar excellent presteren

**De roep om een grotere doelmatigheid bij corporaties zwelt aan. Het valt op dat die vooral van buiten de bedrijfstak wordt aangedragen. De rapporten van VROM, ESB en CPB bijvoorbeeld. Wat verder opvalt is dat de stelling nergens wordt onderbouwd. Dat is niet gebruikelijk, maar legt wel de heersende opinie over corporaties bloot. En die wordt met een cynische ondertoon gepresenteerd. Wat is er aan de hand? Worden de vele vernieuwingen niet opgemerkt? Verwacht men nog meer van corporaties, of zijn de corporaties echt ondoelmatig. Het is niet duidelijk. Wel duidelijk is dat wederzijds onbegrip resteert. En dat is zeker niet doelmatig.**

Eppie Fokkema  
Aldert Dreimüller

Wat ook ontbreekt in het commentaar op corporaties is hoe ze het dan wel beter moeten doen. Nu past de critici enige bescheidenheid op dat punt. Neem bijvoorbeeld de prestaties van de overheid bij de afhandeling van de huursubsidieaanvragen. Dat verdient geen schoonheidsprijs. Maar het mag geen excuus zijn om het niet beter te doen. En zeker de bedrijfstak is aan het leren. Het is een bedrijfstak die in het verleden aan regels was gebonden, daarvan los is en nu haar eigen weg zoekt en vindt. Niet alleen in wat ze doet, maar ook hoe ze het doet. Kwaliteits-management is daarbij een uitstekend hulpmiddel. Het INK is veruit het beste model om te werken aan verbetering en vernieuwing. Met het INK-managementmodel kunnen corporaties een ontwikkeling naar excellentie vastpakken. Een ontwikkeling die niet intern is gericht. Het INK-management-model maakt gebruik van inzichten van buiten, zodat continu de spiegel wordt voorgehouden. Die inzichten zijn vervat in de negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel

Kwaliteitszorg in de sector is niet nieuw. Inmiddels zijn meer dan 100 corporaties gestart met het KWH-huurlabel als stimulans tot kwaliteitsverbetering naar de klant. Meer dan twintig zijn doorgedaan met het ISO-9001 certificaat als uitdaging om het management van processen te verbeteren. Visitatie door Raeflex legt het accent op maatschappelijk presteren. Werken met het INK-managementmodel sluit op deze initiatieven aan. Voor alle duidelijkheid: het gaat niet om het najagen van een certificaat. Het bevat wel een uitnodiging om het accent te leggen op verbeteren en vernieuwen.

Het gaan werken met het INK-managementmodel is niet moeilijk. Natuurlijk is het een nieuw concept en dat moet worden begrepen. Maar het is geen moeilijk concept. Het sluit aan op de natuurlijke wijze van werken binnen een bedrijf. Het is gestructureerd en er zijn hulpmiddelen. Er is een stappenplan. Daarvan is de eerste stap: de positiebepaling compleet met een zelfevaluatie en vragenlijst. Er is een vragenlijst speciaal voor corporaties. Door die vragen te beantwoorden krijgt het management zicht op het ontwikkelingsstadium van alle negen aandachtsgebieden en kan zij de volgende stap zetten: het verbeterprogramma. De derde stap is het evalueren van de verbeterde prestaties. De cirkel wordt rond gemaakt door – een jaar later – weer opnieuw een positiebepaling en zelfevaluatie te maken. Corporaties die dat doen melden vernieuwende inzichten en een verrassend perspectief tot ontwikkeling.

Het wenkend perspectief voor ondernemingen die het INK-managementmodel toepassen is het organiseren van samenhang. Vernieuwing start in van elkaar losstaande deelgebieden. Bijvoorbeeld het verbeteren van vastgoedmanagement, het invoeren van een beoordelingssysteem of de vernieuwing van de ICT. Het geeft de indruk dat men op veel terreinen actief is. Het geeft ook het interne beeld dat het nooit af is en dat het er eigenlijk niet toe doet. De spiegel van het INK-managementmodel laat de samenhang zien en de resultaten. Dat stemt tevreden en smaakt naar meer.



In totaal zijn er tien punten van samenhang. We noemen een enkele als voorbeeld. De eerste is het verband tussen leiderschap en waardering door de maatschappij. Leiderschap richt de koers van de onderneming en zorgt voor de ruimte om te ondernemen. Door regelmatig onderzoek bij de stakeholders verkrijgt de corporatie inzicht in de wensen van de maatschappij. Door de visie en missie van de organisatie daarop te baseren ontstaat een strategie die door de maatschappij wordt erkend en gewaardeerd. En dat is doeltreffend. Een tweede voorbeeld is de onderste lijn in het model. Het wordt ook wel de ondernemingsas genoemd. Daarin komt het verband tussen bedrijfsstrategie, het organiseren van middelen (vastgoed en geld), waardering door klanten en leveranciers en de financiële eindresultaten tot uitdrukking. Het is de harde kant van het organiseren. Natuurlijk is het verbetering van vastgoedsturing en financieel management geen doel op zich. Het wordt beoordeeld op de prestaties naar klanten en de eindresultaten. Door eerst naar beoogde klanten- en eindresultaten te kijken wordt vastgoedsturing doelmatiger als ook afstemming wordt bereikt naar geld en bedrijfsstrategie. De mensgerichte kant van het INK-managementmodel komt in de bovenste lijn tot uitdrukking. De kern is het management van medewerkers in relatie tot waardering van medewerkers. Door deze gebieden in relatie te brengen met leiderschap en ondernemingsstrategie krijgt HRM meer inhoud en relevantie. Dan zijn ook vernieuwingen als de CAO-woon diensten en competentie-management geen doel meer op zich. Zij worden ingebed in een visie op bedrijfseigen competenties en waardering van medewerkers. En dat is doelmatig.

Maar goed tot zover de lofzang over kwaliteitszorg met behulp van INK. Nog een enkel woord over de beslissing om met INK te gaan werken. Het verdient aanbeveling om eerst te gaan praten met mensen die ervaring hebben met het INK-managementmodel. Dat overtuigt immers. De volgende hobbel is dat intern INK als weer iets nieuws en ingewikkelds wordt ervaren. Het beste advies hiervoor is om niet te hoogdravend van start te gaan. Wel de verschillende fasen doorlopen, maar selectief te kiezen voor enkele verbeteringen. Dat is al moeilijk genoeg. Een jaar later blijkt het resultaat en dat zorgt dan voor de beste reclame. Tenslotte nog iets over het proces. Het advies is aan de buitenkant van de onderneming te starten en te vernieuwen. Zorg dat eerst de buitenkant wordt onderzocht. Deze buitenkant van klanten, leveranciers, stakeholders, maar ook medewerkers is voortdurend aan verandering onderhevig. Op die manier gaat het vernieuwen en verbeteren van buiten naar binnen en vice versa. Naar buiten wordt doeltreffendheid bereikt. Naar binnen wordt de doelmatigheid verbeterd.

Het INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties is het vervolg op Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw en De balanced scorecard voor corporaties. Met de drie boeken kan het management van corporaties stap voor stap een doortimmerd ondernemingsplan formuleren, aansluitend een strategische balanced scorecard maken om vervolgens via kwaliteitsmanagement het ontwikkelingsperspectief van de organisatie te bepalen. De boeken beschrijven geen nieuwe managementtheorieën, maar zijn een toepassing van bestaande theorieën. Aan de hand van een overzichtelijk stappenplan worden de verschillende aspecten die komen kijken bij het werken met het ink-managementmodel behandeld. Bij elke stap wordt aangegeven wat de essentie is voor het proces, welke informatie en welke activiteiten noodzakelijk zijn.

Het boek INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties is een gezamenlijke uitgave van Atrivé, roAg en Nestas. Het boek is te bestellen bij Nestas communicatie (036 530 77 00). Ook via [www.nestas.nl](http://www.nestas.nl) wordt uw bestelling verzorgd.

*Gepubliceerd in Aedes Magazine nummer 6, maart 2003.*

