

Volkshuisvesting Monitor 1997-1998



Deze publicatie kwam tot stand in opdracht van
KPMG Branchegroep Woningcorporaties
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Tweede druk, oktober 1998
© 1998, ten Hagen en Stam uitgevers, Den Haag

Op de omslag en in deze publicatie zijn foto geplaatst van de Oosterparkwijk in Groningen. Een stedenbouwkundig juweel en de woonplaats voor 10.000 'stadjers' met een bescheiden inkomen.

De wijk is geliefd en verguisd, heeft hechte sociale banden, een sterke wijkorganisatie maar kent ook agressie en veel verhuizingen. De herstructurering is urgent geworden. Een versterking van de wijk kan worden bereikt door samenvoegen van woningen, de bouw van koopwoningen, nieuwbouw voor ouderen en een actief leefbaarheidsbeleid. Voldoende middelen is het grote probleem.

De onlangs opgerichte Socratesgroep ondersteunt de aanpak van deze wijk, als een van haar eerste projecten. De Socratesgroep is een samenwerkingsverband van twaalf over Nederland verspreide organisaties. Ze willen door hun samenwerking inhoud geven aan hun wens om bestaande verschillen in vermogen positie's en investerings- opgaven tussen corporaties op te heffen.

De illustraties zijn van de hand van Lex Olthof. Kenmerkend voor zijn stijl is de kunst van weglaten.

Hij brengt dit in praktijk in diverse designe lijnen voor industrieel te vervaardigen gebruiks- goederen en in compositie's. De reeks illustraties in deze publicatie zijn geïnspireerd door het schaakspel op een cartoonachtige wijze zij met minimale middelen de thema's als een clip in beeld gebracht.

Op dit moment is hij verbonden aan reclame- en adviesbureau Olthof Sens.

Fotografie omslag en foto's binnenwerk zijn van John Hogan, Groningen

Vormgeving omslag en binnenwerk:
A/Z grafische serviceburo b.v. te Den Haag

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, ~~by any means~~, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the written permission of the publisher.

Auteursrechten voorbehouden.

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17, auteurswet 1912 en in het K.b van 20 juni 1974 (stb 351, 1974) ex artikel 16b Auteurswet 1912 te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Correspondentie inzake overneming of reproductie te richten aan:
ten Hagen & Stam uitgevers,
Postbus 34 2501 AG Den Haag

1.2 Het ondernemingsplan

De volkshuisvesting verzelfstandigt. Het is de corporatie zelf die alternatieven afweegt en keuzen maakt. Meer vrijheid voor corporaties maar ook meer risico's. Naast de volkshuisvestelijke doelstelling dient ook de financiële continuïteit van het bedrijf te worden gewaarborgd. Dit vergt de nodige creativiteit, waarbij (nieuwe) mogelijkheden zorgvuldig moeten worden afgewogen. Tegelijkertijd doen zich op de markt allerlei ontwikkelingen voor, die nieuwe kansen en bedreigingen met zich meebrengen. De nieuwe uitdaging is het combineren van sociaal ondernemerschap met een marktgerichte aanpak. Corporaties bezinnen zich op de vraag hoe dat te realiseren. Het opstellen van een ondernemingsplan is daarbij een belangrijk hulpmiddel.

Een goede koers uitzetten is afhankelijk van zeer veel factoren. Welke kwaliteiten heeft de bestaande organisatie, welke bedreigingen liggen er op de loer, welk doel wil de corporatie bereiken, zijn er mogelijkheden en hoe sterk is de bestaande organisatie? Het zijn slechts enkele van de vele vragen die van belang zijn bij het bepalen van een beleid. Een bijkomend probleem is dat de staande organisatie juist in deze tijd haar handen al meer dan vol heeft om ook nog eens veel tijd vrij te maken voor een bezinningstraject. Toch is dat juist nodig wil het nieuwe beleid geen 'plan in de kast' worden. Het is van groot belang dat binnen de organisatie draagvlak ontstaat voor het nieuwe beleid.

Beleid als iteratief proces

In dit kader wordt vaak gesproken over 'strategisch voorraadbeheer'. Aan de invulling en uitvoering daarvan worden grote marges toegekend. In een beperkte vorm is het een plan voor het optimaliseren van de verhuurbaarheid van het woningbezit. In de meest brede zin is het een ander woord voor ondernemingsplanning. Strategisch voorraadbeheer dat niet kadert in een algemeen ondernemingsplan, is niet optimaal.

Daarom is een model ontwikkeld waarmee een verantwoord strategisch beleid kan worden opgesteld (het KPMG 8-model). Dit model gaat uit van de twee fasen in het bedrijfsproces; de strategische fase (denken; de bovenste helft van het model) en de operationele fase (doen). De '8' laat het repeterende karakter van het model zien. Het model kent verschillende stappen op weg naar een ondernemingsplan met daarin opgenomen het strategisch voorraadbeheer.



Het model kent tien stappen:

Visie: Het traject start met het bepalen van de visie die het management heeft van de maatschappij en de functie die worden daarin zal gaan vervullen. Dit gebeurt zowel inzake de woonbehoefte als de realiseerbaarheid ervan.

De bestaande missie: Bepaald wordt in hoeverre de bestaande missie qua inhoud en functie overeenkomt met datgene wat de corporatie feitelijk doet. Het is van groot belang dat iedereen weet wat de organisatie wil en wat zij als haar functie ziet binnen de maatschappij. Alleen dan zijn medewerkers in staat zich te identificeren met de organisatie.

De externe analyse: Tijdens de analyse wordt gekeken naar de ontwikkeling van de omgevingsfactoren en hun invloed op de rol en het functioneren van de woningbouwsector.

De interne analyse: Deze analyse richt zich op de eigen organisatie. Gekeken wordt naar kwaliteit, kwantiteit, structuur en cultuur.

SWOT-analyse: Nadat de verschillende analyses zijn uitgevoerd, worden de meest dominante interne en externe factoren benoemd en geanalyseerd. SWOT staat voor Strength, Weakness, Opportunities en Threats. Zoals de afkorting al doet vermoeden, worden de sterke en zwakke kanten van de organisatie afgezet tegen de mogelijke kansen en bedreigingen.

Strategisch voorraadbeheer: In de overgang van de strategische naar de operationele fase wordt het strategisch-voorraadbeheerplan opgesteld en naar nieuwe producten gekeken. Per product-marktcombinatie (PMC) wordt het beleid vastgesteld en de organisatie aangepast.



Doelstellingen: De afronding van de strategische fase bestaat uit twee onderdelen. Begonnen wordt met het formuleren van de nieuwe missie voor de organisatie. Vervolgens worden de bedrijfsdoelstellingen gedefinieerd. De doelstellingen worden zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin bepaald en vastgelegd en zijn meetbaar.

Planning en budgettering: Uitgaande van de resultaten van de stap strategisch voorraadbeheer worden nu per PMC de budgetten en de planning vastgesteld. De organisatie wordt – waar nodig – aangepast. Daarnaast wordt aandacht besteed aan nieuwe producten. De keuze om al dan niet aan productontwikkeling te gaan doen, wordt onder andere bepaald door de mate waarin de verschillende PMC's bijdragen aan het bedrijfs- en volkshuisvestingsresultaat.

Door de verschillende alternatieven voor een aantal nieuwe producten te analyseren, kan een keuze worden gemaakt voor een nieuw te ontwikkelen product. Van belang zijn een algemene omschrijving van het product, de markt, de concurrentie, doelstellingen, de marketingmix, een kosten-batenanalyse en een planning. Nadat de PMC's zijn gedefinieerd wordt per PMC het operationele deel van het marketingbeleid opgesteld. In deze fase wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het te volgen tijdpad, aan de kosten en de bijdrage aan het bedrijfsresultaat per PMC.

Niet doen om het doen

Het maken van een ondernemingsplan is geen doel op zich. Wel is het van groot belang voor de organisatie en het zou dan ook een proces moeten zijn dat jaarlijks wordt herhaald. Naast dit principe geldt dat het denk- en rekenwerk er niet alleen is voor het opstellen van het strategisch voorraadbeheer of het ondernemingsplan. Om te voorkomen dat het een op zichzelf staande actie is, dient het rekenwerk gebaseerd te zijn op de financiële administratie van de corporatie (jaarrekening en meerjarenbegroting). Onafhankelijk van de PMC-indeling is het vervolgens jaarlijks mogelijk op een eenvoudige wijze het rekenwerk te actualiseren.

