

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 stedebouwkundig 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

1.4 Over computers en corporaties

De meeste corporaties treden de ingrijpende veranderingen in de sector met open vizier tegemoet. Zij voeren in hoog tempo hun professionaliteit op en ontwikkelen veel nieuwe activiteiten. Dat heeft zo de nodige gevolgen voor de staande organisatie, de werkprocessen en de informatievoorziening. Tot voor kort werd bij de verbetering van de automatisering de technologie centraal gesteld. Een betere methode is om uit te gaan van de samenhang tussen de (nieuwe) taken van de corporaties, de werkprocessen en dan de mogelijkheden van de techniek daar op maat bij te zoeken.

De afgelopen jaren zijn voor informatiespecialisten boeiend geweest. Wie kent niet de discussies binnen corporatieland over het fenomeen informatiebeleid, de noodzaak van het hebben van een informatieplan en wat nog veel belangrijker scheen, de aanpak die hierbij moest worden gehanteerd.

Als gevolg van het voortdurend goedkoper worden van informatietechnologie en het ontdekken van steeds meer mogelijkheden, zijn de corporaties de afgelopen tien jaar overspoeld met deze technologie. Voor de meeste corporaties betekende dat de aansluiting op het landelijke systeem van het NCCW. Een klein deel van de corporaties sloot zich aan bij landelijke gebruikersgroepen die ingesteld werden door de leveranciers. In de loop van de tijd zien we dan steeds meer samenhang ontstaan tussen de automatiseringstoepassingen voor de diverse bedrijfsonderdelen.

De uitzondering daarop is dan wel de bureau-automatisering die met diverse stand-alone oplossingen zich naast de grote broer ontwikkelde. Het grote nadeel van deze ontwikkeling is dat er weinig plaats is voor maatwerk. Met name maatwerk gericht op adequate managementinformatie. Als reactie hierop bezinnen corporaties zich en bereiden zich voor op nieuw te nemen stappen in de ontwikkeling naar een goed, goedkoop en doeltreffend informatiesysteem, aangepast aan de noden van de individuele corporatie.

We kijken achterom

Lange tijd zijn er discussies geweest over de wijze waarop de informatiehuishouding vorm krijgt. Informatiedeskundigen stelden destijds dat het risicovol was om zonder een informatiebeleid en dito plan te opereren.

Zij zagen de mogelijkheden, maar ook de gevaren die zouden kunnen ontstaan indien onvoldoende rekening zou worden gehouden met de toekomstige ontwikkelingen en baseerden daarop hun advies. Geen enkele manager zat echter te wachten op notities die alleen de informatievoorziening beschrijven.

gische mogelijkheden met onvoldoende samenhang met de veranderende taken van corporaties en de daarbij behorende werkprocessen. Om deze ontwikkeling toch te kunnen beheersen, volgde het bestuur of het management veelal het advies op van de informatiedeskundigen en liet informatieplannen opstellen. Het rendement van deze plannen is laag gebleken. Uit onderzoek blijkt dat deze informatieplannen als stuurmiddel in veel gevallen faalden.

We kijken rond bij corporaties

De rol van corporaties moet veranderen. Dit issue klinkt de laatste tijd nadrukkelijk door in discussies, beleidsnota's en de vele publicaties die op dit terrein verschijnen. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat menig bestuurder en manager een andere koers wil varen. Het veranderingsproces heeft tot nu toe veelal een instrumenteel karakter, terwijl de benodigde verandering fundamenteel van aard is. Daar waar de corporatie nadrukkelijk op overheid of branche-organisatie was aangewezen, komen corporaties steeds meer zelfstandig in de wereld te staan.

We kijken rond bij leveranciers van informatietoepassingen

Bij het maken van een keuze voor een partner/leverancier van IT-oplossingen moet worden bedacht dat de criteria daarvoor geheel andere zijn dan die inder tijd werden gehanteerd. De marktpartijen en de marktverhoudingen zijn behoorlijke veranderd in vergelijking met enige jaren geleden en zullen nog aanzienlijk veranderen.

Leveranciers moeten allen de ontwikkelingslag doormaken van het geheel opnieuw ontwikkelen van hun software. Sommige leveranciers zijn hier reeds volop mee bezig, anderen nog slechts in beperkt mate. De successen die hiermee worden behaald verschillen in ieder geval tussen de betrokken partijen. Het effect hiervan is dat het aantal leveranciers dat mogelijk in aanmerking komt voor de toekomstige keuze nog kleiner zal zijn dan nu het geval is en op een hand te tellen zal zijn. Dit heeft niet direct te maken met grootte van het bureau en het klantenbestand, maar veel meer met de mogelijkheden van de leverancier om deze belangrijke slag goed door te komen.

Mede hierdoor zijn ook de criteria veranderd, waarop een keuze voor een pakketleverancier wordt gemaakt. Het gaat veel minder om verschillen in de gerealiseerde functionaliteit, apparatuur en gebruiksvriendelijkheid, maar eerder en veel meer (deze groeit tussen de overblijvende leveranciers naar elkaar toe), om verschillen in apparatuur (steeds meer open systemen, gebaseerd op Unix) of om visie en positie van de leverancier en alsmede de financiële aspecten.

Bij de eisen aan de leverancier blijven verschillen bestaan. Hoe goed zijn de contacten van de leverancier met VROM/Volkshuisvesting en NCIV/NWR, niet alleen formeel maar ook informeel? In hoeverre heeft de leverancier de beschikking over voorinformatie?

In hoeverre moet/kan de leverancier de corporatie werk uit handen nemen, zoals het verzenden van brieven (inhoud, tekst, adresseren, printen verpakken en verzenden)? Wat betekent het indien dit in eigen beheer wordt gedaan?

We kijken vooruit

Maar wat betekent dit? Gaat de geschiedenis zich herhalen? Zal er weer informatiebeleid worden geformuleerd? Zullen er weer informatieplannen worden opgesteld?

Het gaat hier om het spanningsveld tussen enerzijds het aansturen van informatie als een belangrijke productiebron en anderzijds het voorkomen van informatieplanning als een autonome cyclus. De enige manier om deze spanning te boven te komen is een directe koppeling tussen de sturing en planning van informatievoorziening aan de processen die in een corporatie spelen.

Deze processen weerspiegelen immers in meer of mindere mate het antwoord van corporaties op vragen als: wie zijn mijn klanten, wat zijn hun wensen/behoefte en hoe vertaal ik dat naar werkprocessen die ervoor zorgen dat mijn klanten efficiënt en effectief worden bediend? Dat juist op het punt van de werkprocessen winst valt te genereren, mag blijken uit zeer herkenbare signalen als een lange doorlooptijd en het gevoel dat de efficiency van de organisatie sterk kan worden verbeterd.

Sleutelwoorden voor een goede benadering van de werkprocessen zijn:

- *klantgerichtheid*, omdat het kunnen denken van buiten naar binnen past bij de taken waarvoor de corporatie zich gesteld ziet;
- *logistiek*, omdat de praktijk aangeeft dat logistieke principes voor een groot aantal processen een duidelijke meerwaarde hebben. Het toepassen van logistieke principes vereist een grondige analyse van de huidige inrichting van de werkprocessen;
- *creativiteit*, omdat het uitwerken van nieuwe werkprocessen vanuit een klantgerichte benadering daadwerkelijk vraagt om op een andere manier aan te kijken tegen de manier waarop de corporatie gewoonlijk haar processen vormgaf. Dit biedt ook de mogelijkheid om opnieuw te bezien op welke manier er gebruik gemaakt kan worden van informatietechnologie.

Drie scenario's

We onderscheiden drie scenario's om werkprocessen efficiënter en effectiever te maken:

- het bestuurbaar maken van processen: een voorzichtige start;
- het stroomlijnen van processen: op weg naar meer slagvaardigheid;
- het herontwerpen van processen: de klant echt centraal.

Besturing als eerste voorzichtige stap

In dit scenario gaat de aandacht met name uit naar de stuur- en beheersmogelijkheden waarover de organisatie dient te beschikken en naar de functionele eisen die op basis daarvan kunnen worden gesteld aan de bestuurlijke informatievoorziening.

Rekening houdend met en afgestemd op de kenmerken van het proces, moet de organisatie over een zodanige beheerssystematiek beschikken dat zij in staat is om, ondanks veranderingen en verstoringen die op het proces inspelen, zowel op de korte termijn als op de lange termijn de gestelde productnormen te realiseren.



Zoals gezegd is een goede bestuurlijke informatievoorziening een kritische succesfactor. Rationele ontwerpmethoden hebben in de praktijk echter hun beperkte waarde bewezen. Het uitputtend inventariseren van wat de manager in theorie zou moeten gebruiken heeft relatief weinig zin. In deze aanpak gaan we uit van de individualiteit van de manager en zijn eigen verantwoordelijkheid om te voorzien in een voor hem/haar adequaat dashboard. Voor de corporatie betekent dit praktische scenario een beter bestuurd en bestuurbaar proces.

Stroomlijning, een slagvaardig proces

We spreken van stroomlijnen wanneer we de specificatie van het proces niet aantasten maar wel, op basis van logistieke principes, de inrichting van het proces veranderen.

Stroomlijnen van werkprocessen heeft een fundamenteeler en groter effect op de prestaties dan het vorige scenario: het verbeteren van de besturing. Het stroomlijnen van processen is ook een creatief proces. Klantoriëntatie staat daarbij centraal. Het 'sturen' op tevredenheid van klanten is een van de dominante criteria voor het stroomlijnen van processen. Essentieel daarbij is dat de specificaties van de te stroomlijnen processen niet worden aangetast. Deze specificaties zien we dan als randvoorwaarden op basis van bijvoorbeeld wet- en regelgeving dan wel als formalisatie van een reeds jaren geaccepteerd gebruik.

De mogelijkheden die informatietechnologie biedt spelen in dit stroomlijnproces uiteraard een cruciale rol. Een informatieplan in verband met dit gestroomlijnde proces zal in tegenstelling tot de vroegere plannen een nuttige notitie blijken. Het draagt immers rechtstreeks bij aan de door de beslisser gewenste optimalisatie. Dit scenario levert dan ook een slagvaardig proces, een enthousiaste organisatie en veel toekomstgerichte praktijkervaring.

Herontwerp, de klant echt centraal

Als van nature kiest een organisatie in eerste instantie niet voor drastische alternatieven. Men tracht het doel te bereiken binnen schijnbaar onaantastbare randvoorwaarden, zoals de organisatiestructuur, het beleid en de besturingsfilosofie. Deze randvoorwaarden vormen een belangrijke pijler voor de gehele organisatie, maar vormen ook een belemmering voor een verdere organisatie-ontwikkeling. Een herontwerp ligt voor de hand. Op basis van een strategiediscussie worden de bedrijfsprocessen opnieuw vormgegeven. Echter niet zoals dat tot nu toe gebruikelijk is. In het herontwerpproject worden in principe alle randvoorwaarden tijdelijk aan de zijlijn geplaatst. Daarna worden een aantal geselecteerde bedrijfsprocessen opnieuw opgezet op basis van een vooraf gedefinieerd ambitieniveau, bijvoorbeeld als het gaat om klantgerichte dienstverlening. Afsluitend wordt de planning voor de invoering opgesteld.

Tot slot

De ontwikkelingen in corporatieland zijn te fundamenteel om de planning en sturing van de informatievoorziening een autonoom proces te laten zijn. Een organisatie kan niet worden benaderd als een geavanceerde IT-gebruiker wanneer niet alle essentiële vragen zijn beantwoord over de rol en de taak van een corporatie en over het belang van klantgericht werken. Schakelpunt daarbij zijn de werkprocessen die er inderdaad voor moeten zorgen dat de klant efficiënt en effectief wordt geholpen.

Sleutelwoorden bij het aanpakken van werkprocessen zijn klantgerichtheid, logistiek en creativiteit. De uitwerking van deze kernbegrippen is terug te vinden in de drie methoden: besturing, stroomlijning en herontwerp. Een nieuwe creatieve visie op de inrichting van de werkprocessen is echter nog geen garantie voor een succesvolle verandering. Het gaat om een passende keuze welke methode geschikt is voor welke corporatie.

Het is belangrijk vooral ook leveranciers bij het herontwerpproces te betrekken. Bij automatiseringsleveranciers bestaat een verminderde interesse om te investeren in dergelijke ontwikkelingen. Betrokkenheid van leveranciers is noodzakelijk, omdat corporaties er weinig aan hebben als nieuwe wegen worden gevonden terwijl de informatietechnologie hierin nog niet kan voorzien.

De organisatie en de mens in de organisatie zijn de cruciale factoren die bepalen of nieuwe strategieën succesvol zullen zijn. Nagenoeg alle corporaties bezinnen zich op hun positie en de rol die zij kunnen spelen in stad of regio. De verzelfstandiging van de volkshuisvesting vraagt ondernemerschap en een marktgerichte aanpak. Corporaties spelen daarop in door klantgericht bestaande en nieuwe diensten en producten te leveren. Veel corporaties lopen bij het realiseren van hun recent opgestelde ondernemingsplannen echter op tegen de grenzen van hun organisatie. De cultuur is niet aangepast aan de nieuwe uitdaging, de mensen zijn onvoldoende getraind in de nieuwe taken en de processen zijn slecht afgestemd op de noodzakelijke snelheid en accuratesse van handelen. Duidelijk is dat maatregelen nodig zijn juist op het punt van strategisch personeelsbeleid

Een van de gevolgen van de vele veranderingen in de woningbouwsector is de wijze en de diversiteit waarop de mensen binnen de sector werken en samenwerken. Een decennium geleden waren de verschillen nog niet zo groot. Extern werd welwillend met elkaar omgegaan, een soort beleefdheid die aan Kuifjes Jansen en Jansen deed denken. Dat kon ook, want er waren geen kapers en niemand had echt haast. Intern werkte de organisatie normatief en vrijwel elke corporatie kende 'het harkje' als organisatiestructuur.

Daar is verandering in gekomen. Het aantal fusiebesprekingen lijkt nog steeds met de dag te stijgen. In de afgelopen jaren is het totaal aan corporaties met ongeveer één kwart gedaald. Naast de tendens van samengaan is er ook een van verwijdering te zien. De sfeer van de gebroeders Jansen verdwijnt en men gaat elkaar aanspreken als conculega's.

Sinds de rijksoverheid het marktprincipe in de volkshuisvesting heeft geïntroduceerd, is haast geboden. De corporaties reageren daar verschillend op. We zien corporaties die schuilen tot de vermeende bui over is. Ze beheren hun bezit en wachten. Er zijn ook de corporaties die voortvarend de hun geboden kansen nemen en concurrerend zoeken naar nieuwe wegen. Ten slotte zijn er de op samenwerking gerichte corporaties. Alle drie de typen komen voor. Hoe de traditionele corporatie zich tot een van die typen heeft ontwikkeld is afhankelijk geweest van een groot aantal factoren. De belangrijkste is naast de financiële kracht en de situatie op de (eigen) woningmarkt, vooral de interne kracht.

Een corporatie bijvoorbeeld met een gemiddeld woningbezit, geen florissante financiële positie en die qua organisatie niet kan groeien, moet wel voortvarend aan het werk. De situatie dicteert dat er iets moet gebeuren, echter niet wat.

Dit artikel van Aldert Dreimüller en Nico van Hemert in *Renovatie en onderhoud; Strategisch personeelsbeleid bij corporaties*, jaargang 1997, nummer 8.