

Automatisering toesnijden op individuele corporatie

Steeds meer maatwerk gevraagd

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 en de werkprocessen en dan de mogelijkheden van de techniek daar op maat bij te zoeken.

IDS ALGERA & ALBERT DREIMÜLLER

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, het automatiseringsbedrijf van de Nationale Woningraad. Een klein deel van de corporaties sloot zich aan bij landelijke gebruikersgroepen die werden ingesteld door de verschillende leveranciers.

In de loop van de tijd zien we steeds meer samenhang ontstaan tussen de automatiseringstoepassingen voor de diverse bedrijfsonderdelen. De uitzondering daarop is 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 management-informatie. 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.

ACADEMISCHE DISCUSSIES ► 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 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 be-

schrijven. Achteraf gezien leidde dit tot academische discussies. Het traject ter verbetering van de informatievoorziening had vervolgens zijn eigen autonome verloop.

Dit proces laat zich het best omschrijven als het implementeren van de technologische mogelijkheden, waarbij echter onvoldoende samenhang bestaat 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. Uit onderzoek blijkt dat deze informatieplannen als stuurmiddel in veel gevallen faalden.

KIJKJE BIJ CORPORATIES ► De rol van de corporatie moet veranderen. Dit onderwerp klinkt de laatste tijd nadrukkelijk door in discussies een in beleidsnota's en andere publicaties. Deze ontwikkeling leidt 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 fundamenteeler van aard is. Daar waar de corporatie nadrukkelijk op over-



**GESCHIKTE IT - LEVERANCIERS
OP ÉÉN HAND TE TELLEN**

heid of brancheorganisatie was aangewezen, komt zij steeds meer zelfstandig in de wereld te staan.

LEVERANCIERS ► 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 indertijd werden gehanteerd. De marktpartijen en de marktverhoudingen zijn behoorlijke veranderd in vergelijking met enige jaren geleden. En ze zullen nog veel meer veranderen. Leveranciers moeten de ontwikkelingsslag doormaken van het geheel opnieuw ontwikkelen van hun software. Sommige leveranciers zijn hiermee al volop bezig, andere nog slechts in beperkt mate. De successen die worden behaald verschillen in ieder geval tussen de betrokken partijen. Het effect is dat het aantal leveranciers dat mogelijk in aanmerking komt voor de toekomstige keuze nog kleiner zal zijn dan nu het geval is. Ze zijn op één hand te tellen. 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 wordt gemaakt voor een pakket/leverancier. Het gaat veel minder om verschillen in de gerealiseerde functionaliteit, apparatuur en gebruiksvriendelijkheid, maar eerder en veel meer (deze groeien 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, alsmede natuurlijk het geld.

Sleutelwoorden werkprocessen

De sleutelwoorden voor een goede benadering van de werkprocessen binnen de corporatie zijn:

- > *Klantgerichtheid*. Het kunnen denken van buiten naar binnen past bij de taken waarvoor de corporatie zich ziet gesteld.
- > *Logistiek*. De praktijk geeft aan 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*. Het uitwerken van nieuwe werkprocessen vanuit een klantgerichte benadering vraagt daadwerkelijk om een andere manier van aankijken tegen de wijze waarop de corporatie gewoonlijk haar processen vorm gaf. Dit biedt ook de mogelijkheid om opnieuw te bezien op welke manier er gebruik kan worden gemaakt van informatietechnologie.

Het toepassen van logistieke principes vereist een grondige analyse van de huidige inrichting van de werkprocessen.

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?

VOORUIT KIJKEN ► 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 spelen in een corporatie. Deze processen weerspiegelen immers in meer of mindere mate het antwoord van corporaties op

Eén van de sleutelwoorden voor een goede benadering van het werkproces is klantgerichtheid. De corporatie met van buiten naar binnen denken. GÉRARD DAMOISEAUX



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.

Er zijn drie sleutelwoorden voor een goede banding van de werkprocessen: klantgerichtheid, logistiek en creativiteit.

DRIE SCENARIO'S ► We onderscheiden drie scenario's om werkprocessen efficiënter en effectiever te maken: 1. bestuurbaar maken, 2. stroomlijnen en 3. herontwerpen. (Zie ook het kader bij dit artikel).

BESTURING ► In het eerste scenario gaat de aandacht met name uit naar de stuur- en beheersmogelijkheden waarover de organisatie moet 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 inspelen op het proces, zowel op de korte termijn als op de lange termijn de gestelde productnormen te realiseren. Bij de analyse staat beheersbaarheid van het proces centraal. 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 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.

Het stroomlijnen van werkprocessen heeft een fundamenteeler en groter effect op de prestaties dan het vorige scenario van de te verbeteren 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 aangetaast. Deze specificaties zien we dan als randvoorwaarden op basis van bijvoorbeeld wet- en regelgeving dan

INFORMATIEVOORZIENING GEEN AUTONOMOOS PROCES

wel als formalisering 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 te zijn. 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 ► 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 vorm gegeven. Echter niet zoals dat tot nu toe gebruikelijk is. In het herontwerpproject worden in principe alle randvoorwaarden tijdelijk aan de zijlijn geplaatst. Daarna wordt een aantal geselecteerde bedrijfsprocessen opnieuw opgezet op basis van een vooraf gedefinieerd ambitieniveau, bijvoorbeeld

Drie verbeteringsscenario's

Er staan de corporatie drie scenario's ter beschikking om werkprocessen efficiënter en effectiever te maken:

1. het bestuurbaar maken van processen: een voorzichtige start;
 2. het stroomlijnen: op weg naar meer slagvaardigheid en
 3. het herontwerpen van processen: de klant echt centraal.
- Elke corporatie moet kiezen welke methode het meest geschikt is voor de eigen organisatie.

beeld als het gaat om klantgerichte dienstverlening. Afsluitend wordt de planning voor de invoering opgesteld. 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 eerst 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 te betrekken bij het herontwerpproces. 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. «

NOOT NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER, (020) 6567660.