

ondernemingsplan

Nog nooit is de toekomst voor ondernemingen zo onzeker

geweest als nu, op de drempel naar de 21ste eeuw. Dat geldt voor commerciële bedrijven, maar zeker niet minder voor woningcorporaties. Met die wetenschap op zak kan de corporatie niet anders doen dan ervoor zorgen dat zijzelf op 'alles' is voorbereid. Dat kan aan de hand van een ondernemingsplan. Ja, inderdaad, ik hoor het de lezers al zeggen, dat kost tijd. Toch mag dit geen argument zijn om de kop in het zand te steken. Het is tijd die zich op allerlei manieren terugverdient. De reis naar de toekomst mag dan ongewis zijn, de corporatie kan zelf bepalen waar zij naartoe wil. Tekst: Aldert Dreimüller, illustratie: Roel Ottow, Diemen.

Toen ik klein was en de kinderen in ons gezin naar school gingen, kregen we van onze moeder de juiste attributen en instructies mee. De jas moest aan, want het zou een beetje fris worden. Als het ging regenen, moest de jas dicht. Scheen de zon, dan mocht de jas los. Dankzij het weerbericht wist de manager van ons huishouden vrij goed wat de dag in meteorologisch opzicht zou brengen.

Voorheen was ook het management van veel corporaties op dergelijke voorspelbaarheid gebaseerd. De manager zag aankomen wat er stond te gebeuren en gaf zijn onderneming de juiste middelen en zijn medewerkers instructies. Zo is het echt niet meer. De veranderingen in en rond de sector volgen elkaar snel op. De toekomst is niet meer te voorspellen. Mijn moeder – en daarmee ons gezin – zou destijds ernstig in de problemen zijn gekomen als de weerman zowel regen en zonneschijn als strenge vorst en een hittegolf verwachtte. Maar met zo'n wispelturige voorspelling moet het huidige management wel zijn maatregelen treffen!

Plannen of improviseren • Er is van alles in beweging in en rond de corporatie. Nu de bruterende periode van strikte overheidswetgeving heeft afgesloten, geeft de sector voortvarend

de maatschappelijke doelstelling over-eind gebleven. Dat moet natuurlijk ook, zij het dat er een goed evenwicht moet bestaan tussen de maatschappelijke doelen en het bedrijfsmatig werken van de corporatie. Wat dit aangaat zitten corporaties en bedrijfsleven in hetzelfde schuitje. Woningcorporaties zijn van huis uit vertrouwd met maatschappelijk ondernemerschap – ze weten niet beter – en moeten nu het commerciële ondernemerschap onder de knie zien te krijgen. Het bedrijfsleven weet alles van geld verdienen, maar ontdekt dat dat niet voldoende is. Denk maar aan de weerstand die de NAM momenteel oproept met haar streven om gas uit de Waddenzee te halen. De bedrijven komen er – soms met schade en schande – achter dat zij ook maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en dat zij daarop worden afgerekend. De Philips-slogan *Let's make things better* slaat niet alleen op de producten die de fabrieken uitgaan!

Geen enkel bedrijf kan dus op zijn lauweren rusten. Integendeel: op de drempel naar de volgende eeuw is ieders ervaring dat de wereld steeds sneller verandert. Om antwoord te vinden op de vraag of ondernemingen op dit gegeven adequaat kunnen reageren, is een zoektocht gaande naar een allesomvattende managementtheorie. Dat is geen overbodige luxe. Dé excellente organisatie bestaat niet. In tien

nen dan wel zin? Komt het niet veel meer op improviseren aan?

Het antwoord is dat plannen wel degelijk zin heeft. Sterker nog, het is belangrijker dan ooit, omdat het alles te maken heeft met naar voren kijken, met een visie op waar het in de toekomst met de organisatie naartoe moet. De reis naar de toekomst blijft een avontuur, maar kan goed aflopen als er een stevige basis ligt van visie, keuzes, verkenningen en scenario's.

De kleren van de keizer • Het management staat voor de complexe taak voor die basis te zorgen. Om deze opdracht aan te kunnen, zijn een nieuwe benadering en moderne hulpmiddelen nodig. Het ondernemingsplan is zo'n onmisbaar hulpmiddel. Een ondernemingsplan schept structuur, maakt het ontwerpen van procedures mogelijk, biedt de basis voor een kwaliteitssysteem en de interne beheersing. Het spreekt zich uit over wat de organisatie op langere termijn wil bereiken (visie en missie), bepaalt op grond daarvan wat er de komende jaren moet gebeuren en plant tot in detail de werkzaamheden voor het aanstaande jaar.

In de Verenigde Staten bestaat al een traditie van het opstellen van ondernemingsplannen. Daar hebben ze vooral een externe werking, richting banken, klanten, potentiële werknemers. In Nederland geldt het ondernemings-

De geïnvesteerde tijd verdient zich op allerlei manieren terug

inhoud aan de verzelfstandiging. Alles draait om goed ondernemerschap. De randvoorwaarden waarbinnen het bedrijf functioneert, zijn veranderd en veranderen nog steeds. Financiële continuïteit, klantgericht, marktconform, kwaliteit, daarom draait het nu. Wel is

jaar tijd verdween eenderde van de bedrijven die in 1970 nog behoorden tot de succesvolste ter wereld. Het verleden biedt geen zicht meer op de toekomst.

Op het eerste gezicht lijkt dat iets om moedeloos van te worden. Heeft plan-

plan meer als middel voor de organisatie zelf om beter te functioneren. Dat is ook onze benadering geweest. Natuurlijk moeten corporaties extern aantonen dat zij maatschappelijk verantwoord werken, maar dat kan niet door te vertellen hoe mooi de kleren >

De ongewisse toekomst tegemoet met een ondernemingsplan

14

aedes-magazine 24/99

van de keizer zijn. Het gaat in de sector om de prestaties zelf. Het ondernemingsplan is hét middel om die prestaties te verbeteren, via meten, weten, verbeteren en toetsen.

Om corporaties te ondersteunen bij het maken van een ondernemingsplan is het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* geschreven. Het is in de vorm gegoten van een stappenplan. Het boek houdt rekening met de bijzondere eigenschappen van de sector, zoals het strategisch voorraadbeleid, het BBSH en prestatieafspraken.

Uit de verschillende managementbenaderingen die bestaan, is in dit boek gekozen voor de benadering die de harde werkelijkheid buiten de organisatie én de werkelijkheid van de organisatie zelf combineert.

Geen dwangbuis • Het opstellen van een ondernemingsplan vraagt wat van de organisatie. En dat terwijl we in de sector al zo druk zijn. En tijdens de verbouwing moet de verkoop wél gewoon doorgaan. De verleiding kan dan groot zijn om de kop in het zand te steken. Maar het is irreëel om te denken dat

gebrek – als het ander – de absolute noodzaak van een ondernemingsplan – doet zich des te meer voelen als de onderneming er door een bepaalde gebeurtenis, een verandering, hardhandig mee wordt geconfronteerd dat ze eigenlijk niet goed weet hoe te handelen. Dan dringt het onthutsende besef door dat er veel eerder begonnen had moeten worden met een strategie voor de toekomst. En op dat moment ontbreekt daarvoor helemaal de tijd.

Troost u: het is misschien laat voor wie nu nog een ondernemingsplan moet maken, maar té laat is het nooit. En onhaalbaar is het evenmin. Dat komt vooral doordat het opstellen en hanteren van een ondernemingsplan een cyclisch proces is. Het hoeft niet in één keer perfect, er komt altijd weer een herkansing. Daardoor en doordat

het een stappenplan is, hoeft niemand het gevoel te krijgen in de materie en het werk te verzuipen. Binnen één, twee maanden al kan er een ondernemingsplan zijn. Het maakt niet uit dat bij de evaluatie blijkt dat er nog veel is blijven liggen. Eerst wordt wellicht een schraal vijfje gescoord, maar binnen twee à drie jaar kan er een ondernemingsplan liggen dat ruim voldoende is.

Een ondernemingsplan is dus geen dictaat, geen dwangbuis, maar een leidraad, een referentiekader. Door alleen voor de eerstvolgende termijn te detaileren, blijft het een levend en dynamisch iets in de organisatie, dat de aandacht gespannen houdt. Het groeiend inzicht in waar het met de onderneming heen gaat, verbreedt de

Onlangs is het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* verschenen. Dit biedt het management van woningcorporaties de mogelijkheid om stap voor stap een doortimmerd ondernemingsplan op te stellen. In het boek zijn de modernste managementinstrumenten opgenomen, zoals kwaliteitssystemen, de balanced scorecard, marketing en een intern beheersysteem. Het boek onderscheidt zich van andere doordat het rekening houdt met de bijzondere eigenschappen van de sector, zoals het BBSH, prestatieafspraken en strategisch voorraadbeleid. Het onderscheidt zich ook doordat er een website aan is gekoppeld. De koper krijgt een persoonlijke toegangscode voor deze website, waarin volgens dezelfde structuur als het boek een veelvoud aan infor-



matie en hulpmiddelen is te vinden: checklisten, tabellen, standaardplanningen, toelichtingen, adressen. **A. Dreimüller, G. van den Brink, Ph. van Engeldorp Gastelaars, G. Steenhagen**, Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw, 125 gulden. Uitgever Aedes, Hilversum/ Nestas, Weesp (0294) 494343.

Het ondernemingsplan is hét middel om de prestaties te meten

géén plannen maken betekent dat er geen plannen bestaan. Er is altijd een plan, zij het impliciet, verborgen, ergens in het hoofd van de directeur of anders wel in de hoofden van medewerkers. Hoe dan ook, eigenlijk weet iedereen dat optimaal functioneren alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis de onderneming als eenheid neer te zetten en op te bouwen.

Zowel het één – de grote vijand tijd-

Onderdak voor weldoeners

Plannen is belangrijker dan ooit

organisatie. Want een ondernemingsplan besteed je niet uit, dat maak je zelf, met elkaar, met een open oog voor eigen feilen en blinde vlekken, door steeds weer te toetsen. De rol van het management is daarbij cruciaal. Dat moet draagvlak creëren, zonder er zoveel mensen tegelijk direct bij te betrekken dat de organisatie vleugellam wordt of uit het lood raakt. Een projectteam met sleutelfiguren moet het werk zelf verrichten of pluksgewijs in de organisatie uitzetten. Tussentijds zorgen plenaire discussiebijeenkomsten voor informatie-uitwisseling en betrokkenheid.

Beste van twee werelden • Op het afgelopen Aedes-congres *Schuivende markten* ging Pim Fortuyn in op de vraag of de corporatie van de toekomst een hybride organisatie zal kunnen zijn, conform de opinie van Roel in 't Veld, of dat, zoals de MDW-commissie-Cohen wil, commercie en maatschappelijk ondernemen strikt moeten zijn gescheiden. Fortuyn heeft gelijk als hij stelt dat de commerciële tak een andere cultuur kent dan de maatschappelijke onderneming.

Hij vindt ook dat het onder één dak brengen van deze twee culturen beide zal schaden. Dát is echter zeer de vraag. Het is mogelijk het beste van de twee cultuurwerelden te verenigen. Met een doortimmerd ondernemingsplan kan dat zeker lukken. Dan kunnen de corporaties zeker van zichzelf en van hun doel de toekomst tegemoet treden, hoe ongewis en avontuurlijk die ook is. ◀

Drs. A. Dreimüller is directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep). Hij werkt als adviseur en interim-manager, met name in de corporatiesector. Daar werkt hij samen met de KPMG-Branche-groep Corporaties. Hij is een van de vier auteurs van het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*.

December is een maand voor sinterklaasgrollen en kerst-mildheid. Ik heb me vaak afgevraagd wat die twee grote weldoeners, de Sint en de kerstman, met elkaar gemeen hebben. Kindervriend zijn, akkoord, maar daar worden ze min of meer voor betaald. Is er nog meer? Inderdaad, ze zijn beiden dakloze zwervers. Sterker nog, de geweldige wereldruimte is hun huis. De Sint dwaalt over de wereldzeeën met zijn antieke pietenbark en over gammele en gevaarlijke huizendaken. En de kerstman zwerft over de barre noordelijke ijsvlakten. Beiden zijn op weg naar begerige kinderen. Maar nooit zie je eens een rapportage over hun huizen en pakhuizen. Die moeten gigantisch van omvang zijn, wordt soms gesuggereerd.

Vergeet het, dat wordt verteld om de kinderen te sussen en ons geweten. Ik verzeker u dat het leugens zijn. Geen dak boven het hoofd, dat is de bittere waarheid en dat is toch het ergste wat mensen kan overkomen. Of zijn ze meer dan gewone mensen? Willen ze geen huis? Ja, ja, verheffen tot dakloze heiligheid om van onze verplichtingen af te komen. Miljoenen storten we vrijwillig in geweldig grote zakken voor dakloze wereldburgers. Al was het maar voor een tent of een plastic huis, door plakband bijeengehouden. Maar niemand bekommert zich om deze twee hooggeplaatste stumpers. Soms komen ze even de verwarmde huizen binnen, grissen rillend een borrel mee, maar dan moeten ze weer verder, de rusteloosheid van de vrijgevigheid in.

En dan, als die gulle dagen voorbij zijn, waar wonen ze dan? In Spanje zeker, en op de Noordpool, in een bisschoppelijk paleis en een ijspaleis. Leugens. Fraaie smoezen om onze eigen armoede te verbergen. We graaien hun giften bij elkaar, maken het zo bont dat sommige scholen op 6 december een uitpakdag inlassen. De wereld lijkt wel gemaakt van hedonische, taaie marsepein. Alles voor ons zelf, niets voor de zwervers. Geen Aedes en geen haard. Kijk, ik wil niet vervelend doen, maar het zou toch in de lijn van dit blad liggen om een actie te starten voor de twee sloebers. Wat kost dat nou helemaal? Een luchtige bungalow voor die oude, heilige man, met wat prefab bijgebouwen voor de pieten. Een enorme iglo, ozonlaag-vrij, voor die bolle kerstman en zijn rendieren. Je spreekt niet over kapitalen, maar over een handvol pepernoten. Die mannen draven elk jaar weer op en voeren onze wensen uit. Ze laten zich alles van ons aanleunen. Kan er dan geen redelijke aanleunwoning af? Aedes oblige, dat wil zeggen: dit blad heeft een stand en die stand verplicht.

Prof. dr. Anne van der Meijden is p.r.-deskundige.

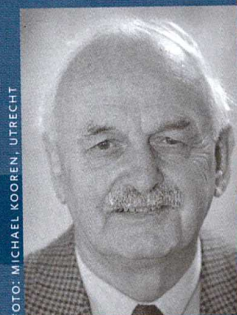


FOTO: MICHAEL KOOREN, UTRECHT

Forta, de kunststof goot die

- MONTAGE ZONDER BEUGELS
- VOLLEDIG RECYCLEBAAR
- 30% MINDER MONTAGETIJD
- DUURZAAM EN ONDERHOUDSARM

DUURZAAM
BOUWEN



Projectmanagement

Projectmatig werken is resultaat gericht werken!

Is dat bij u niet zo? Volg dan onze tweedaagse cursus projectmanagement. **Programma:** het opzetten, besturen en beheersen van uw eigen projectorganisatie. Daarbij krijgt u software waarmee u uw projectstructuur kunt vastleggen. Voor het verhogen van de effectiviteit van méér projecten in uw organisatie biedt een incompany-cursus de juiste oplossing. Na de cursus spreekt iedereen dezelfde taal. Dat is resultaat gericht werken!

Belangstelling?

Voor aanmelding open cursus (voor projectleiders) bel: 0341 - 467803.

Voor informatie of cursus incompany bel Jolan de Bie: 0341 - 467837.

Atrium training en opleiding

Oosteinde 17 • 3842 DR Harderwijk

Postbus 443 • 3840 AK Harderwijk

Woonkostenkrant 2000

Help uw huurders de woonlasten te overzien



In maart 2000 brengen Aedes vereniging van woningcorporaties en Nestas communicatie weer de *Woonkostenkrant* uit.

In deze uitgave staan de woonkosten centraal en hoe daarmee om te gaan als huurder. De krant gaat niet alleen in op de mogelijkheid tot huursubsidie, ook andere belangrijke thema's worden aangekaart, zoals gemeentelijke heffingen, budgetteren, schuldhulpverlening en kwijtschelding. Nuttige korte tips en handige adressen completeren de krant.

U kunt de *Woonkostenkrant 2000* uw eigen gezicht geven door een individuele versie te bestellen. Daarbij komt uw eigen logo - desgewenst in uw huisstijlkleuren - op de voorpagina en een tekstkader met uw eigen informatie op de achterpagina.

Bestel vóór 31 december 1999 en u heeft de kranten begin maart 2000 in huis.

Voor informatie en bestellingen:

Nestas communicatie

Telefoon (0294) 49 43 43

Fax (0294) 49 43 41



PROTEKTA

Eerste Industrieweg 1 - Postbus 128 - 4920 AC MADE

Tel. 0162 - 672276 - Fax 0162 - 672277

E-mail: protekta@wxs.nl

GEVELRENOVATIE VOCHTWERING HOUTBEHOUD

Protekta is een uitvoerend bedrijf op het gebied van **gevelrenovatie** (reinigen, voegen en hydrofoberen), **vogelwering**, **vochtwering** (kelderdichting, optrekkend en doorslaand vocht), **anti-graffity behandelingen**, **houtworm**-, **boktor**- en **zwambestrijding** en **polymeerchemisch balkeindhersel** onder KOMO-keur.