

Volkshuisvesting Monitor 2000-2001



Colofon

Deze publicatie kwam tot stand in opdracht van KPMG Branchegroep Woningcorporaties
Postbus 74500, 1070 DB Amsterdam, 020-6567512.

Eerste druk, november 2000

© KPMG Branchegroep Woningcorporaties, Amsterdam &
© roAg, Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Deventer.

De foto's in de monitor zijn van projecten van De Principaal die dit jaar de winnaar is van de prestigieuze Piramideprijs. In paragraaf 3.1 is een interview opgenomen met de directeur van De Principaal Han Michel. Een toelichting op de foto's is te vinden in bijlage 1.

De omslagfoto van het Fort is van Luuk Kramer (Amsterdam), de overige foto's van Roos Aldershoff (Amsterdam).

Correspondentie inzake overname of reproductie van artikelen richten aan Helène Brand KPMG Burgemeester Rijnderslaan 20, 1185 MC Amstelveen.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteuren en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt mede dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft daarom altijd noodzakelijk.

1.2 De toekomst tegemoet met een ondernemingsplan⁵

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 corporaties. 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. Uiteraard kost het maken van een ondernemingsplan tijd, maar dat mag geen argument zijn om ervan af te zien. Die tijd wordt dubbel terugverdiend. De reis naar de toekomst mag dan ongewis zijn, het ondernemingsplan stelt de corporatie in staat de corporatie zelf te bepalen waar zij naar toe wil.

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 brutering de periode van strikte overheidswetgeving heeft afgesloten, geeft de sector voortvarend inhoud aan de verzelfstandiging. Alles draait om goed ondernemerschap. De randvoorwaarden waarbinnen het bedrijf functioneert, zijn veranderd en veranderen nog steeds. Financiële continuïteit, klantgericht, marktcomform, kwaliteit, daarom draait het nu. Wel is de maatschappelijke doelstelling overeind 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. Corporaties zijn van huis uit vertrouwd met maatschappelijk ondernemerschap - ze weten niet beter - en moeten nu het commerciële ondernemerschap onder de

⁵ Dit artikel van de hand van Aldert Dreimüller verscheen in Aedes-magazine nr 24 december 1999 naar aanleiding van de publicatie van het handboek "Ondernemingsplanning voor de corporatie in de 21e eeuw". Aan het handboek is een website gekoppeld, waarop een veelvoud aan informatie en hulpmiddelen is te vinden, die het opstellen van een ondernemingsplan vereenvoudigen (www.roag.nl) Het betreft checklisten, tabellen, standaardplanningen en actuele achtergrondinformatie, in de vorm van artikelen, relevante literatuur, boekbesprekingen, toelichtingen en adressen. De website is een samenwerkingsverband van twaalf in de sector actieve organisaties. Dat zijn; AEDES, DHV, KPMG accountants, KPMG Interim management en KPMG Metrum, KWH, NCCW-CASA, Nestas, Quintis, RIGO, roAg en TB&O.



foto 4

Met de *juiste informatie* wordt die informatie bedoeld die een taak of opdracht kan ondersteunen. Relevante documenten selecteert men uit een document management systeem, bijvoorbeeld het opvragen van een dossier met betrekking tot een veel voorkomende klacht. Het *juiste moment* slaat op het tijdstip dat de informatie ter beschikking moet zijn. Indien een klacht gemeld is, moet op dat moment alle relevante informatie bij alle mogelijke betrokkenen van de corporatie bekend zijn. Het kan niet zo zijn dat een klacht 'in behandeling is' bij een collega en verder niemand meer bij het dossier kan. Document management systemen kunnen er tevens voor zorgen dat documenten/dossiers automatisch worden verwijderd, doorgestuurd (naar het archief) of wordt verplaatst (op cd) in verband met een afspraak of een formele beslissing omtrent vernietiging. Bijvoorbeeld een dossier omtrent een klacht van meer dan 10 jaar oud of een personeelsdossier van een medewerker die twee jaar uit dienst is worden automatisch⁴ vernietigd. Met de *juiste hulpmiddelen* wordt de programmatuur bedoeld waarmee de informatie wordt geregistreerd. Een hulpmiddel bij het registreren van een klacht is bijvoorbeeld het automatisch koppelen aan het woningregistratiesysteem als kenmerk voor het document waarin de klacht vermeld staat. De *juiste uitvoerende* is de entiteit door wie de informatie wordt geraadpleegd. Voor de vaak decentraal opererende wijkteams betekent dit dat de informatie decentraal raadpleegbaar moet zijn. Dit impliceert dat men gebruik moet maken van digitale documenten en men zodoende papieren documenten moet gaan scannen.

Dat de termen DM en WFM veel door elkaar gebruikt worden is eenvoudig verklaarbaar: De twee technologieën worden vaak in combinatie met elkaar toegepast. In deze combinatie verzorgt de documentaire informatie component de opslag en beschikbaarstelling van informatie en neemt de workflow management component de routing van de informatie voor zijn rekening. Op deze wijze wordt optimaal gebruik gemaakt van de beide systemen.

Met inschakeling van deze en andere ICT-mogelijkheden worden front- en back-office geïntegreerd en hoeft de trendy belofte van een hogere efficiëntie en winstgevendheid van e-business geen illusie meer te zijn.

⁴Mogelijk na een definitieve bevestiging van de informatiemanager of archivaris.

knie zien te krijgen. Het bedrijfsleven weet alles van geld verdienen, maar ontdekt dat dat niet voldoende is. Denk maar aan de weerstand die momenteel de NAM 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 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 jaar tijd verdween een derde 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 plannen 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 ondernemingsplan 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 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. Het boek Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw 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 van de werkelijkheid van de organisatie zelf combineert.

Geen dwangbuis

Het opstellen van een ondernemingsplan vraagt wat van de organisatie. En dat terwyl

Zowel het één (tijdgebrek) als het ander (de onmisbaarheid 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 helemáál 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 verzui- pen. Binnen een jaar kan er een ondernemingsplan liggen. 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 detailleren, blijft het een levend en dynamisch iets in de organisatie, blijft de aandacht gespannen. Het groeiend inzicht in waar het met de onderneming heen gaat, verbreedt de 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 zo veel mensen tegelijkertijd direct bij te betrekken dat de organisatie vleugellam of uit het lood raakt. Een projectteam met sleutelfiguren moet het werk zelf verrichten en/of pluksgewijs in de organisatie uitzetten. Tussentijds zorgen plenaire discussiebijeenkomsten voor informatie-uitwisseling en betrokkenheid.

Beste van twee werelden

Op het Aedes-congres Schuivende markten ging Pim Fortuyn in op de vraag of de corporatie van de toekomst een hybride organisatie zal 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 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.