

INK-managementmodel is spiegel voor corporaties

Op weg naar excellent presteren

15

aedes-magazine 6/2003

De roep om grotere doelmatigheid bij corporaties zwelt aan. Het ministerie van VROM en het Centraal Planbureau benadrukken in rapporten de verhoging van de effectiviteit en efficiëntie. Wat is er toch aan de hand? Worden de vele vernieuwingen niet opgemerkt? Het is niet duidelijk. Wel duidelijk is dat wederzijds onbegrip resteert. En dat is zeker niet doelmatig. Tekst: Aldert Dreimüller en

Eppie Fokkema, illustratie: Roel Ottow, Apeldoorn.

Wat opvalt in de genoemde rapporten, is dat de stelling dat corporaties ondoelmatig zijn nergens wordt onderbouwd. Dat is niet gebruikelijk, maar legt wel de heersende opinie over corporaties bloot. Wat ontbreekt in de commentaren is hoe corporaties het beter moeten doen. Nu past de critici enige bescheidenheid op dat punt. Neem bijvoorbeeld de prestaties van de overheid bij de afhandeling van huursubsidieaanvragen. Die verdient geen schoonheidsprijs. Maar dat mag geen excuus zijn om het zelf niet beter te doen. En zeker onze bedrijfstak is aan het leren. Het is een branche die in het verleden aan

veel regels was gebonden, daarvan losser is en nu haar eigen weg zoekt en vindt. Niet alleen in wat ze doet, maar ook hoe ze het doet. Kwaliteitsmanagement is daarbij een uitstekend hulpmiddel. Met het INK-managementmodel kunnen corporaties een ontwikkeling naar excellent presteren doormaken. Dit model is de Nederlandse variant op het Europese model European Foundation for Quality Management (EFQM) en is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het model maakt gebruik van inzichten van buiten, zodat de gebruikers continu een spiegel wordt voorgehouden. De inzichten zijn vervat in negen aandachtsgebieden (zie schema). ▷

Op weg naar excellent presteren

16

aedes-magazine 6/2003

Accenten • Kwaliteitszorg in de branche is niet nieuw. Al meer dan honderd corporaties zijn gestart met het KWH-Huurlabel als stimulators tot kwaliteitsverbetering naar de klant. Meer dan twintig corporaties volgen het ISO-9001 traject om het management van processen verder te verbeteren. Het accent ligt op het aanbrengen van structuur in de diverse werkprocessen, waardoor ze beter beheersbaar zijn. Verder is er visitatie, uitgevoerd door Raeflex stichting visitatie woningcorporaties, die het accent legt op het maatschappelijk presteren. Werken met het INK-managementmodel sluit op deze initiatieven aan. Voor alle duidelijkheid: het gaat niet om het najagen van een certificaat, maar om het leggen van accenten op verbetering en vernieuwing.

Werken met het INK-managementmodel is niet moeilijk. Het sluit aan op de natuurlijke werkwijze van een bedrijf. Er is een stappenplan. De eerste stap is de positiebe-

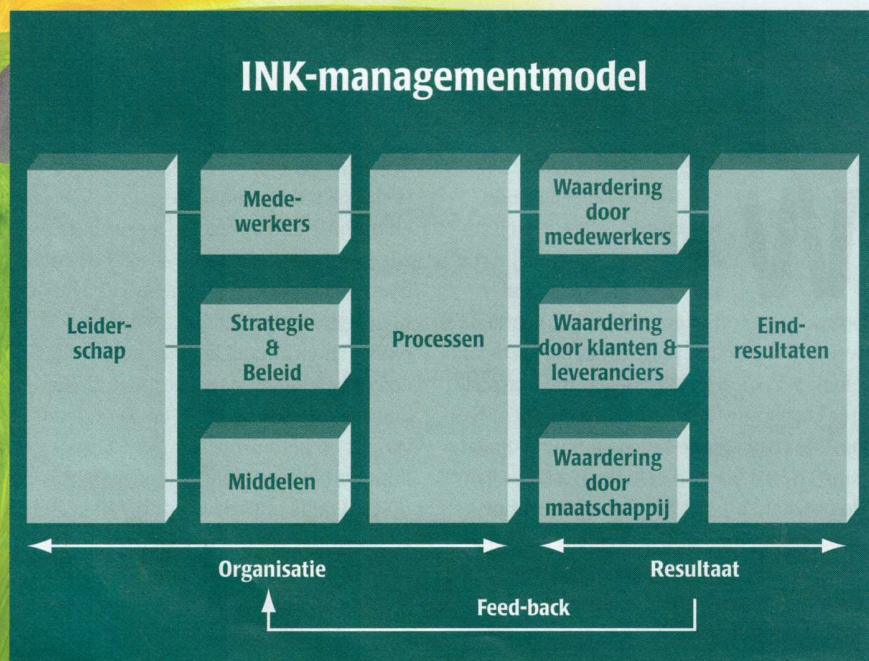
Geen certificaten najagen, maar accenten leggen op verbetering en vernieuwing

paling, compleet met een zelfevaluatie en vragenlijst. Zo krijgt het management zicht op het ontwikkelingsstadium van alle negen aandachtgebieden en kan zij de tweede stap zetten: verbeteren en vernieuwen. De derde stap is het evalueren van de verbeterde prestaties. De cirkel wordt rond gemaakt door – een jaar later – opnieuw een positiebepaling en zelfevaluatie te maken. Corporaties die zo te werk gaan melden vernieuwende inzichten en een verrassend ontwikkelingsperspectief.

Samenhang • Het wenkend perspectief voor ondernemingen die het INK-managementmodel toepassen is het organiseren van samenhang. Vernieuwing start in van elkaar losstaande deelgebieden. Bijvoorbeeld het verbeteren van vastgoedmanagement, het invoeren van een beoordelingssysteem of de vernieuwing van de ICT. De 'spiegel' van het INK-managementmodel laat de samenhang zien en de resultaten. Dat stemt tevreden en smaakt naar meer.

Tussen de negen aandachtsgebieden in het INK-managementmodel zijn tien samenhangende lijnen te onderscheiden. Enkele voorbeelden. Het verband tussen leiderschap en waardering door de maatschappij: leiderschap bepaalt de koers van de onderneming en zorgt voor ruimte om te ondernemen. Door regelmatig onderzoek bij de stakeholders krijgt de corporatie inzicht in de wensen van de maatschappij. Door de visie en missie van de organisatie daarop te baseren, ontstaat een strategie die door de maatschappij wordt erkend en gewaardeerd. Dat is doeltreffend.

De onderste lijn in bijgevoegd model is de ondernemingsas. Daarin komt het verband tussen bedrijfsstrategie, het organiseren van middelen (vastgoed en geld), waardering door klanten en leveranciers en de financiële eindresultaten tot uitdrukking. Dit is de harde kant van het organiseren. Natuurlijk is de verbetering van vastgoedsturing en financieel management geen doel op zich. Door eerst naar beoogde klanten- en eindresultaten te kijken, wordt vast-



Maak geen hoogdravende start, maar kies voor enkele verbeteringen



Aanjaagseizoen

FOTO: JEAN-PIERRE JANS, AMSTERDAM

goedsturing doelmatiger als ook afstemming wordt bereikt naar geld en bedrijfsstrategie.

Human resource • De mensgerichte – human resource – kant van het INK-managementmodel komt in de bovenste lijn tot uitdrukking. De kern is het management van medewerkers in relatie tot de waardering van medewerkers. Door deze gebieden in relatie te brengen met leiderschap en ondernemingsstrategie krijgt human resource management meer inhoud en relevantie. Dan zijn ook vernieuwingen als de CAO-woondiensten en competentie-management geen doel meer op zich. Zij worden ingebed in een visie op bedrijfs-eigen competenties en waardering van medewerkers. Dat is doelmatig.

Wie met INK wil gaan werken doet er goed aan eerst te gaan praten met mensen die ervaring hebben met dit managementmodel. Maak ook geen hoogdravende start, maar kies selectief voor enkele verbeteringen. Dat is al moeilijk genoeg. Het resultaat zorgt voor de beste reclame. Tenslotte nog iets over het proces. Onderzoek eerst de buitenkant van de onderneming: de klanten, leveranciers, stakeholders, maar ook de medewerkers zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Door deze aanpak gaat vernieuwen en verbeteren van buiten naar binnen en vice versa. Naar buiten toe wordt doeltreffendheid bereikt en binnenin de doelmatigheid verbeterd. ◀

Aldert Dreimüller, directeur adviesbureau roAg en **Eppie Fokkema**, directeur Atrivé.

Dit artikel is gebaseerd op het boek INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties, een gezamenlijke uitgave van Atrivé, roAg en Nestas. Het is te bestellen bij Nestas communicatie (036) 5307700 of www.nestas.nl.

Na het overstappen van taakstellende naar de meer Zuid-Europese indicatieve planning, is het met de nieuwbouw- en verbeterproductie sukkelen geblazen. In tegenstelling tot zijn collega's van volksgezondheid, die er genadeloos van langs kregen vanwege de wachtlijsten, stapte Remkes onverkort vrolijk door het politieke leven. Oplappende tekorten binnen zijn beleidsveld deed de politieke adrenaline niet sneller door de aderen van de dames en heren politici stromen. De belofte een task force in te stellen, bleek ruim voldoende te zijn om politiek niet in de problemen te komen. In zijn Nota *Mensen, Wensen, Wonen* kon hij 'losjes' opmerken dat 'gemeenten zich teveel laten leiden door de wachtlijsten'. Wachtlijsten geven immers geen inzicht in de 'toekomstige vraag', zo orakelt het verder. Nou, hier had zelfs minister Borst toch wel wat van moeten opsteken. (Oefening: pas deze redenering toe op het bouwjaar 1932 of op versleten heupen).

De interim-bestuurder Kamp heeft inmiddels de vrijblijvende task forces (zonder force) omgetoverd tot evenzo schrik aanjagende aanjaagteams (zonder geweer). Eerst voor de in het slop geraakte Vinex-bouwproductie, en nu ook voor vijftig transformatiewijken. Maar wat aangejaagd gaat worden, blijft vaag. Niet in de laatste plaats doordat de door het ministerie zelf in de Nota Wonen omschreven transformatiemogelijkheden slechts zeer moeizaam terug te vinden zijn in de selectiecriteria voor de lijst van vijftig.

Een vraag die me natuurlijk direct door het hoofd speelt is: hoe zou dat gaan in zo'n aanjaagteamoverleg? 'Goedemorgen, ik kom namens Kamp aanjagen. Zullen we dan maar? Oh, eerst een kennismakingsrondje?' (Alle interims wisselen kaartjes uit.) 'Waar wilt u aangejaagd worden?' vraagt de projectleider aanjagen. Om te besluiten met: 'Verhelderend toch, alle neuzen weer dezelfde kant op. Volgende afspraak op...?' Economische malaise zal toch de uitkomst moeten bieden, maar met de overhead van de bouwkosten zit het voorlopig wel goed. Voor de vele consultants een hele geruststelling.

Drs. Gert Middelkoop is docent Volkshuisvesting en Economie aan de Universiteit van Amsterdam en lid van de raad van advies van de Principaal in Amsterdam.