

# **INK-managementmodel voor kwaliteitszorg bij corporaties**

**Het vervolg op Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw en  
De balanced scorecard voor corporaties**

**drs. E. Fokkema  
drs. ir. A.P. Dreimüller**

Logo's van Atrivé, roAg en Nestas



# **INK-managementmodel voor kwaliteitszorg bij corporaties**

**Het vervolg op Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw en  
De balanced scorecard voor corporaties**

**drs. E. Fokkema  
drs. ir. A.P. Dreimüller**

Uitgegeven door Nestas communicatie en roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.

## Colofon

Auteurs: drs. E. Fokkema en drs. ir. A.P. Dreimüller  
Eindredactie: Nestas communicatie, Almere  
Vormgeving: Freek Welink, X man ontwerp, Alphen a/d Rijn  
Foto's: Rolf Hendriks, Almere  
Druk: Drukkerij Onkenhout, Hilversum  
Eerste druk: november 2002  
ISBN: 90-xxxxx-xx-xx

Websites bij boek [www.roag.nl/ink](http://www.roag.nl/ink) en [www.atrive.nl/ink](http://www.atrive.nl/ink)

Deze publicatie kwam tot stand door samenwerking van

- Atrivé, Utrechtseweg 84b, Postbus 136, 3700 AC Zeist, 030-6936000
- roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, 0570-630964

© Atrivé & roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, november 2002

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteur 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 met zich dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft noodzakelijk.
- De auteurs houden zich aanbevolen voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie.

Correspondentie over de website / overnemen of reproduceren van teksten:

roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep  
Boxbergerweg 145  
7413 EP Deventer  
T (0570) 630964  
E [info@roag.nl](mailto:info@roag.nl)  
I [www.roag.nl](http://www.roag.nl)

Correspondentie of vragen over de inhoud:

Atrivé  
Utrechtseweg 84b  
Postbus 136  
3700 AC Zeist  
T (030) 6936000  
E [info@atrive.nl](mailto:info@atrive.nl)  
I [www.atrive.nl](http://www.atrive.nl)

# Inhoud

## Voorwoord

### **Deel A De proloog**

- 1 Inleiding en leeswijzer
- 2 Krang: van buiten naar binnen
- 3 Het INK-managementmodel

### **Deel B Werken met INK**

- 1 Oriënteren op het INK-managementmodel
- 2 Informatie verzamelen en beoordelen
  - 2.1 De vijf organisatiegebieden
    - 2.1.1 Leiderschap
    - 2.1.2 Strategie en Beleid
    - 2.1.3 Management van medewerkers
    - 2.1.4 Management van middelen
    - 2.1.5 Management van processen
  - 2.2 De vier resultaatgebieden
    - 2.2.1 Waardering door klanten en leveranciers
    - 2.2.2 Waardering door medewerkers
    - 2.2.3 Waardering door de maatschappij
    - 2.2.4 Eindresultaten
  - 2.3 De rapportage
- 3 Het plan van aanpak, uitvoeren en evalueren
  - 3.1 Keuzes maken
  - 3.2 Opstellen van de plannen van aanpak
  - 3.3 Uitvoeren van het plan
  - 3.4 Evalueren, bijstellen en borgen
  - 3.5 Alle stappen op een rij

## **Bijlagen**

1. Kwaliteitssystemen vergeleken (INK, KWH-label en ISO 9001)
2. Ordening trends naar waarschijnlijkheid en strategische impact
3. Jaarkalender beleidscyclus
4. Concurrentieanalyse
5. Inventarisatie HRM-instrumenten
6. Voorbeeld van kerncompetenties en competentieprofielen
7. Voorbeeld voor de uitwerking van de competenties naar beoordeling
8. Voorbeeld van een meting over motivatie en betrokkenheid
9. Processchema van corporatie Icarus
10. Prestatie-indicatoren operationele eindresultaten.
11. Afwegingscriteria voor de keuze zelf doen of uitbesteden
12. Sjabloon van een actieplan voor een verbeterteam
13. Scoringslijst voor de keuze van verbeterprojecten
14. Opzet voor introductie van een verbeterprogramma bij de corporatie

## **Auteurs**

## **Lijst met definities**

## **Literatuurlijst**

## **Register**

## **Formulier voor het aanvragen van een code voor de website**

## Voorwoord

De moderne corporatie is continu in ontwikkeling, moet dat ook zijn. De moderne corporatie vervult als maatschappelijk ondernemer een nieuwe rol in de maatschappij. Managers nemen een bredere verantwoordelijkheid dan hun eigen vakgebied behelst. Zij zijn voortdurend bezig de eigen organisatie te optimaliseren.

Dit boek is geschreven voor managers en stafmedewerkers van corporaties die methoden zoeken om hun organisatie te verbeteren of verder te ontwikkelen. Het is een praktijkboek over kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg. Er staat praktische informatie in over de achtergrond en de wijze waarop met het zogenoemde INK-managementmodel wordt gewerkt.

Naast een introductie in kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg van corporaties, ligt de nadruk op het voorbereiden van de organisatie op het werken met het INK-managementmodel en de methoden en instrumenten die daarvoor nodig zijn.

Omdat het boek is gebaseerd op de 'best practices', krijgt de lezer gepresenteerd wat anderen al met succes hebben toegepast. Ook het groei- en leerproces dat de corporatie doormaakt wanneer gekozen is voor de toepassing van het INK-managementmodel is in de beschrijving meegenomen.

De opzet van het boek *INK-managementmodel voor kwaliteitszorg bij corporaties* sluit aan op de al verschenen boeken *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw* (deel 1) en *De balanced scorecard voor corporaties* (deel 2). Evenals in deze uitgaven is in dit handboek een beknopte inleiding over kwaliteit in de bedrijfsvoering opgenomen (deel A). Deel B bevat het praktische stappenplan (de bouwbeschrijving) voor de invoering van kwaliteitsmanagement.

De reden dat het model van het INK\* als leidraad is gekozen, is de omvangrijke en groeiende aandacht voor dit concept, dat bovendien zijn sporen inmiddels al meer dan verdiend heeft. Bovendien sluit de denkwijze en benadering uitstekend aan op de praktijk van kwaliteitszorg bij corporaties. Het INK-managementmodel is een integraal model, waarin alle facetten van bedrijfsvoering in samenhang worden ontwikkeld. Het biedt een kritische spiegel voor managers, waarmee het eigen bedrijf voortdurend kan worden verbeterd. Het model leent zich goed voor doe-het-zelfmanagement en dat past in de opzet van de reeks verschenen en nog te verschijnen boeken. Verder is het van belang dat het INK-managementmodel zowel aandacht heeft voor de organisatie zelf als voor de te behalen resultaten.

De verschillende boeken uit de serie zijn afzonderlijk te lezen, maar vormen tegelijk een integrale eenheid en sluiten op elkaar aan. In deel A wordt dit nader toegelicht. Dan wordt ook ingegaan op de relatie tussen kwaliteit, de ontwikkeling daarvan en haar plaats in het totaal van het management van een onderneming.

Redactie  
2002

\* Instituut Nederlandse Kwaliteit, in 1991 opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken. Sinds 2000 is de formele naam INK

## **Deel A De proloog**



# 1 Inleiding en leeswijzer

In de periode dat Johan Remkes staatssecretaris van Volkshuisvesting was (regeerperiode 1998 – 2002), is er veel gezegd en geschreven over de vermeende ondoelmatigheid bij corporaties. Het begon met de nota *Mensen, wensen, wonen* (mei 2000), waarin de stelling voor het eerst was te lezen. Argumenten om die stelling te staven, ontbraken evenwel. Mei 2002 meldt het Centraal PlanBureau dat er, ondanks uitgebreid onderzoek, geen gegevens zijn die de stelling van Remkes onderbouwen. De conclusie van het CPB-rapport is dat het lastig is om uitspraken te doen over de doelmatigheid van corporaties. Daarvoor blijken de gegevens te divers. De belangrijkste conclusie van het rapport is dan ook dat een grotere transparantie geen overbodige luxe zou zijn.

In diezelfde maand komt ook een ESB-dossier uit (Economisch Statistische Berichten). Daarin wordt van verschillende kanten de problematiek van de vermeende ondoelmatigheid toegelicht. Brancheorganisatie Aedes vereniging van woningcorporaties betoogt dat de branchecode en de Aedex (benchmarkgegevens) een garantie zijn voor goed gedrag en voor 'meten is weten is bijsturen'. Anderen zien meer in zweepslagen en lijfstraffen om de corporaties tot grotere doelmatigheid te brengen. Ook zijn geluiden om de corporaties toe te staan de sector te verlaten (in de lijn van Duivesteijn), ná afrekening zodat er miljarden resteren die de overheid elders kan inzetten. De laatste groep vergeet gemakshalve dat geld alleen niets doet, maar dat voor de besteding daarvan organisaties nodig zijn. En die zijn er dan niet meer. Frank Bijdendijk en Jan Hoff (woningcorporatie Het Oosten) hebben de huidige situatie in hun essay *De laatste trein* haarfijn beschreven. De beer is los en er wordt druk gespeculeerd hoe de corporaties het vuur nader aan de schenen kan worden gelegd. Maar dreigen met maatregelen is niet de oplossing als geen van de critici aangeeft hoe het anders, en vooral beter kan. Straffen zonder perspectief te bieden op hoe de corporatie haar organisatie moet veranderen om doelmatiger te worden, heeft immers geen enkele zin.

De vraag hoe de corporatie het anders en beter kan doen, is gemakkelijk. Er ligt echter geen eenvoudig antwoord klaar. Dat komt omdat op een breed front zaken binnen de ondernemingen aan het veranderen zijn, die tegelijkertijd integraal op elkaar moeten worden afgestemd. Omdat dat een totaaloverzicht vereist, kan dat niet van vandaag op morgen gerealiseerd zijn. In *De balanced scorecard voor corporaties* (deel 2 in de reeks) hebben we het geheel samengevat met het drieluik *richting* bepalen, de *verrichting* meten en daardoor weten wat te veranderen in de *inrichting*. Voor het bepalen van de richting (deel 1; *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw*) zijn de markt en de klant het startpunt. Welke omgevingsaspecten zijn relevant voor het eigen bedrijf en wat doet de markt? Wie is de klant, wat vraagt deze, kan en wil de corporatie dat leveren en tegen welke prijs? Dan is het de vraag hoe de corporatie kan leveren, wat moet worden verbeterd en welke doelstellingen daarbij horen.

De tweede stap uit het drieluik richting, verrichting en inrichting, gaat over het meten van de voortgang in de voorgenomen richting. Daarvoor moet de strategie worden vertaald in acties, de zogenaamde *balanced scorecard*. Hierna kan de organisatie aan de slag, door het geformuleerde beleid uit te voeren, te meten en de resultaten te verwerken door de inrichting te wijzigen. Kortom: plannen, doen, het resultaat meten en daar consequenties uit trekken. Die consequenties kunnen liggen op het gebied van de bedrijfsprocessen (en alles wat daarmee samenhangt), de cultuur en de kwaliteit.

In dit boek wordt een belangrijke stap gezet op de weg van het vernieuwen en verbeteren van de onderneming. We concentreren ons op kwaliteitsmanagement. Op verschillende punten zijn verwijzingen opgenomen naar de eerdere delen. Evenals in de vorige boeken, wordt in dit boek geen nieuwe managementtheorie geïntroduceerd, maar worden bestaande theorieën uitgewerkt en gebundeld. Ook nu weer is het een avontuur op weg naar een consistent geheel van ideeën, denkbeelden en vooronderstellingen, die het mogelijk maken de corporatie niet alleen doeltreffend, maar bovenal doelmatig te sturen.

### **Handleiding en gebruiksaanwijzing**

Kwaliteitsmanagement sluit aan op het maken van een ondernemingsplan en het werken met een balanced scorecard. Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek, proces en werkwijze. Kwaliteitsmanagement is meer dan een instrument van het management om de gekozen strategie te realiseren. Het is een zienswijze op vernieuwing, een concept voor verandering, dat niet alleen het management begrijpt, maar waarmee het hele bedrijf werkt. Iedereen in de organisatie komt ermee in aanraking. Niet iedereen even intensief, maar alle medewerkers moeten beseffen dat het hem of haar zal raken.

Kwaliteitsmanagement betreft dus het hele bedrijf en niet slechts een onderdeel. Bij de invoering kan gekozen worden voor een deel van het bedrijf, maar telkens komt de samenhang met andere onderdelen ter sprake. Dat is de reden dat de introductie ervan zorgvuldig moet worden voorbereid. Het veranderen met behulp van kwaliteitsmanagement vergt tijd en aandacht. Een slechte introductie kan demotiverend werken. Goede voorlichting is noodzakelijk.

Kwaliteitszorg is binnen veel bedrijven geen onbekende. Veel corporaties zijn op zoek naar bedrijfsverbetering en kiezen kwaliteitszorg als uitgangspunt. De zichtbare resultaten voor klanten en medewerkers werken daarbij motiverend. Bekend zijn het KWH-Huurlabel (speciaal voor de sector en klantgericht, op 1 januari 2003 gevolgd door het KWH-Kooplabel), ISO 9001 (accent op bedrijfsprocessen en verbetering) en Visitatie (speciaal gericht op verantwoording naar maatschappij en samenleving). Deze hiervoor te volgen trajecten leiden tot kwaliteitsbewustzijn, het beschrijven van de eigen organisatie, het meten en spiegelen en het verbeteren van bedrijfsprocessen. Kwaliteitsmanagement volgens het INK-managementmodel is de volgende stap en borduurt voort op deze trajecten. Ook leent het zich goed om in samenhang met een ondernemingsplan en balanced scorecard te worden toegepast. De opgedane inzichten, uitgezette strategieën en meetmethoden sluiten naadloos aan op het INK-managementmodel.

De manager leert herkennen wat de meerwaarde is van wat al is bereikt en welke stappen moeten worden gezet voor de verdere ontwikkeling van de organisatie. Meer nog dan het ondernemingsplan en de balanced scorecard richt het model zich op het ontwikkelingsperspectief van de onderneming. Een perspectief dat, naast het zicht op klant en medewerkers, het blikveld verruimt naar belanghebbenden, concurrenten, toeleveranciers en samenwerkingspartners. Het model is een hulpmiddel voor verandering. Hoe verander je, waar begin je, hoe meet je resultaten, hoe voorkom je het gevoel alles opnieuw te doen, hoe zorg je voor samenhang in de onderneming?

### **Voor- en nadelen**

Het werken met het INK-managementmodel is nuttig en biedt veel voordelen. Het spiegelen van de verzamelde informatie en de beoordeling ervan maken duidelijk waar de onderneming staat. Zo is het model tevens een nuttig medium om anderen, buiten het

management, te informeren over de voortgang in de ontwikkeling van de organisatie. Denk aan raden van bestuur/commissarissen en raden van toezicht.

Maar meer nog is het model een hulpmiddel voor leidinggevend en beleidsmakers. Het maakt duidelijk welke zaken en verbeteringen zijn gerealiseerd en nodigt uit tot verdere verbetering. Het model schrijft niet de gewenste richting voor, maar daagt het management uit tot het maken van een strategische keuze in de vernieuwing en het aanwenden van het veranderingspotentieel binnen de organisatie.

Met het INK-managementmodel kan de organisatie worden beoordeeld. Het maakt inzichtelijk welke ontwikkelingsrichtingen het management op kan. De jarenlange praktijk van kwaliteitszorg en bedrijfsverbetering zijn de grondslag van de ontwikkelingsvisie in het model. Deze visie verandert het perspectief van de manager. Van intern en gericht op medewerkers, wordt het perspectief verbreed naar de klant, de toeleveranciers, de samenwerkingspartners en naar de meerwaarde voor de maatschappij. Alleen al daardoor kan elke corporatie zich spiegelen aan het INK-managementmodel.

Omdat het INK-managementmodel breed in Nederland is verspreid – bij zowel profit- als non-profitorganisaties – leent het zich uitstekend voor de ontwikkeling van een gezamenlijke en herkenbare managementvisie. Binnen en buiten de eigen organisatie spreekt men dezelfde taal, waardoor ook bedrijfsvergelijking mogelijk is. Daar waar bedrijven meer vestigingen of bedrijfseenheden hebben, biedt het model een platform voor uitwisseling, leren en groeien van bedrijfseenheden en leidinggevend.

Vanwege de brede verspreiding is het INK-managementmodel eveneens een stimulans voor innovatie in de keten van partners. De ervaring leert dat als het bedrijf intern op orde is, een versnelling kan optreden in de samenwerking met andere partijen (bouw, zorg, welzijn, overheden).

Het INK-managementmodel kent geen nadelen, wel bedreigingen. Bedreigingen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en/of het proces. Het belangrijkste gevaar is de gedachte dat kwaliteitsmanagement te veel tijd en aandacht vergen. De integrale benadering van kwaliteitsmanagement is veelomvattend. Daarin schuilt het gevaar om alles in te grote perfectie en detail te willen regelen. In de beperking herkent zich de meester. Met deze wetenschap is kwaliteitsmanagement een inspiratiebron en wordt het dwingende keurslijf vermeden. Kwaliteitsmanagement moet worden gezien als een groeiproces. Een ondernemingsplan en de daarin verwoorde strategie en de balanced scorecard worden immers ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. De koers is gericht op verbetering en vernieuwing. Het INK-managementmodel helpt managers keuzes te maken.

Pas op! Het overnemen van een kwaliteitsvisie of kwaliteitssysteem van een andere corporatie werkt niet. Geen corporatie is gelijk, de (werk)omgeving is verschillend, de markt is anders, het woningbezit wijkt af en er werken andere mensen. Geen corporatie heeft daarom dezelfde strategie. Omdat een goed kwaliteitssysteem alles te maken heeft met de strategie van de onderneming, kan deze alleen op maat en door de corporatie zelf zijn bepaald. Ook dat zal de manager ervaren bij het werken met het INK-managementmodel. Nuttig en interessant is het wel om kennis te nemen van de inzichten van anderen. En als een concurrentieanalyse nog op uw actielijst staat, dan is het bestuderen van het kwaliteitsmanagement een prima ingang.

### **Draagvlak en voorwaarden**

Van groot belang bij kwaliteitsmanagement is de wijze waarop de leiding de medewerkers betreft bij het werken met kwaliteitszorg. Iedereen erbij betrekken kan niet; alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak begint op het moment dat de leiding zich heeft georiënteerd op en besloten heeft te gaan werken met het INK-managementmodel. Telkens weer moet worden bedacht welke medewerkers direct en indirect bij het proces betrokken zijn en hoe de organisatie erop zal reageren. Deelname van direct betrokken medewerkers aan het proces is vanwege de participatieve aanpak essentieel. Betrokkenheid van de gehele organisatie kan onder meer worden bereikt door het proces met een voorlichtingsbijeenkomst te starten en tussentijds met de medewerkers over de voortgang te overleggen. Het is verstandig daarvoor direct in de planning momenten in te bouwen.

De ervaring leert dat kwaliteitsmanagement alleen slaagt met een actieve betrokkenheid van de top. Leiderschap heeft niet voor niets een belangrijke positie in het model. Het kiezen van de koers, het laten zien van de wijze waarop resultaten bereikt kunnen worden en het goede voorbeeld geven, doen goed volgen. Ondanks alle drukke agenda's is het zichtbaar aanwezig zijn van de leiding en laten zien dat de leiding 'leert' een betere boodschap dan mooie verhalen.

Kwaliteitsmanagement dwingt tot concrete doelstellingen en acties. Abstracte verhalen over mooie intenties worden niet meer gehoord als niet concreet wordt aangetoond op welke wijze aan de slag is gegaan. Het kunnen tonen van resultaten is nog geloofwaardiger en werkt enthousiasmerend. Let er daarbij op dat kwaliteitsmanagement niet alleen is gericht op de interne bedrijfsvoering. Het is juist verfrissend om van buiten naar binnen te organiseren. Het model biedt hiervoor handreikingen door het accent juist te leggen op waardering van klanten, toeleveranciers en de maatschappij. Resultaten die buiten de onderneming worden herkend, vormen de grootste stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan.

### **Leeswijzer**

Het werken met het INK-managementmodel lijkt geen eenvoudige zaak. Er komt zoveel bij kijken. Bovendien is het meer dan alleen een beheerinstrument dat het management in de onderneming inbouwt. De moderne benadering propageert dat het de onderneming in staat stelt te leren van al haar activiteiten.

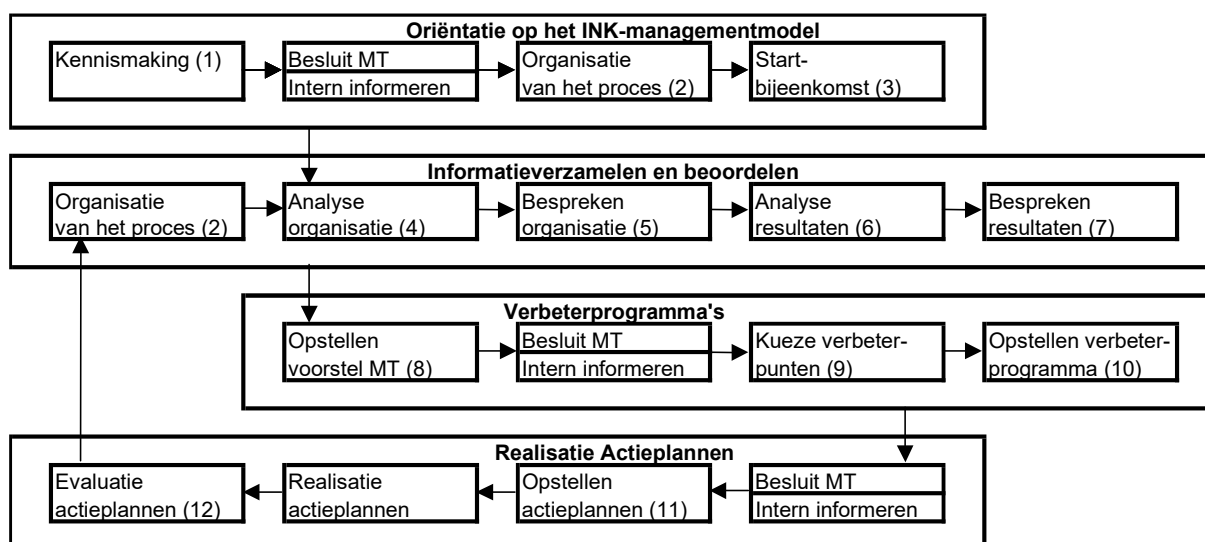
Toch is het simpeler dan gedacht, mits de totale organisatie op de juiste – gedoseerde – wijze bij het proces wordt betrokken en er voldoende aandacht is voor communicatie, deskundigheidsbevordering, gebruik, onderhoud en evaluatie.

Net als in de vorige twee boeken is de theorie over het onderwerp (deel A) gescheiden van de bouwbeschrijving (deel B). In deel A is hoofdstuk 2 gewijd aan de achtergronden en de ontstaansgeschiedenis en komt kwaliteitsmanagement in algemene termen aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt de keuze beargumenteerd voor het INK-managementmodel. Dan komen ook de structuur en de wijze waarop het model werkt aan de orde en worden de fijne nuances van het maken van een kwaliteitssysteem en het werken met het model uit de doeken gedaan. Voor beide hoofdstukken geldt dat ze niet per se gelezen hoeven te worden om met deel B aan de slag te kunnen gaan en het INK-managementmodel toe te kunnen passen. In deel B worden alleen de noodzakelijke onderdelen van de theorie kort toegelicht. Voor wie meer wil weten over de achtergronden, bieden de hoofdstukken 2 en 3 van deel A

uitkomst. Verder zijn verwijzingen opgenomen naar relevante literatuur die specifiek passen bij de systematiek.

Als het boek wordt gebruikt als handleiding voor het zelf invoeren van het INK-managementmodel – daarvoor is het immers geschreven – dan is het noodzakelijk te beginnen bij hoofdstuk 1 van deel B. In dit boek is het samenstellen van het projectteam en de oriëntatie op kwaliteitsmanagement de start van het proces en stap 1. We vonden het beter die eerste stap ook in hoofdstuk 1 van deel B te zetten; de feitelijke bouwbeschrijving.

De bouwbeschrijving is een stappenplan dat de lezer in vier fasen begeleidt bij de introductie, het verzamelen en beoordelen van informatie, het maken van een plan van aanpak voor verbetering, het uitvoeren van het plan en de evaluatie. Hoofdstuk 1 behandelt de oriëntatie. Als eerste stap wordt ingegaan op de bewustmaking van de organisatie en de keuze voor het INK-managementmodel. In stap twee wordt ingegaan op de wijze waarop het proces in de organisatie start.



Hoofdstuk 2 behandelt het verzamelen en beoordelen van de informatie. Voor het verzamelen van alle beschikbare informatie biedt het INK-managementmodel handreikingen. In dit boek is aan de hand van voorbeelden en vragenlijsten aangegeven welke invalshoeken de corporatie kan gebruiken. Deze invalshoeken refereren aan de zienswijze van het INK en zijn gebaseerd op de praktijk van de corporatie. Resultaat van deze stap is een set van sterke punten en van verbeterpunten voor de organisatie. In hoofdstuk 3 worden de verbeterpunten vertaald naar een verbeterprogramma. Het start met het bepalen van prioriteiten voor de veranderingen. Daarna volgt de vertaling naar een verbeterprogramma en actieplannen. Aansluitend wordt ingegaan op het daadwerkelijk uitvoeren van het plan van aanpak om ten slotte te eindigen met de evaluatie en borging.

Het beschreven stappenplan is bedoeld voor de corporatie die met het INK-managementmodel start. Het is een benadering die vanwege de duidelijkheid en het gemak is gekozen voor algemeen gebruik door de lezer. In de praktijk worden meer varianten toegepast. Deze varianten zijn beschreven op de website aan de hand van

praktijkvoorbeelden (zie hierna). In bijlage 1 worden de andere, gangbare kwaliteitssystemen (KWH-label en ISO 9001) met het INK-managementmodel vergeleken.

## Website

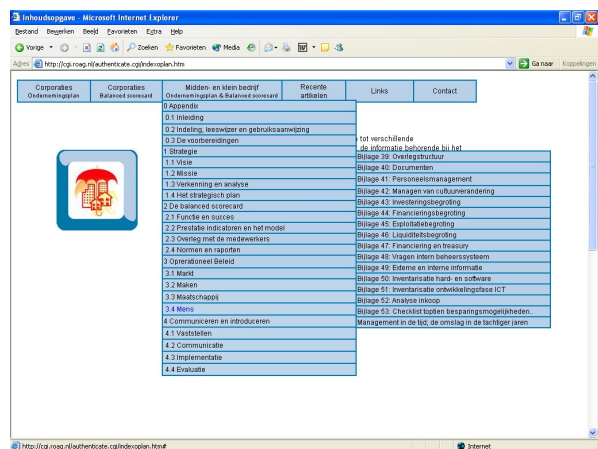
Dit handboek is niet geproduceerd om als wetenschappelijk standaardwerk te fungeren. Wel is het een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om tot invoering van het INK-managementmodel te komen. Naast de methode en de uitwerking daarvan worden hulpmiddelen geboden om de introductie eenvoudiger te maken. Het gaat dan om checklisten, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van artikelen, relevante literatuur, relevante boekbesprekingen, toelichtingen op onderdelen en adressen. Waar mogelijk zijn deze opgenomen in dit handboek, de overige zijn te vinden op de speciale website. De website dient ook om de actualiteit te garanderen. Aanpassingen in de tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden via de website doorgegeven.

De website is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat in de bijlagen is te vinden, wordt per omgaande een persoonlijke code verkregen. De website is te vinden op [www.roag.nl](http://www.roag.nl) (zie scherm 1). Het aanklikken van de knop 'INK voor corporaties' leidt naar de indexpagina (zie scherm 2). Op deze pagina is te zien of er nadere informatie is. In dat geval is een balk zichtbaar die na aanklikken doorschakelt naar de desbetreffende pagina's.



Foto Scherm 1: [www.roag.nl](http://www.roag.nl)

Foto Scherm 2: Inhoudsopgave



Rest ons de lezer succes te wensen met het invoeren van kwaliteitsmanagement.

## 2 Krang: van buiten naar binnen

De wereld verandert. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Hierop adequaat reageren is een van de moeilijkste opgaven voor het huidige management van bedrijven.

Deze drie zinnen vormen de standaardopening van elk hedendaags managementverhaal. Een waarheid als een koe en een enorme open deur, maar met die constatering verdwijnt het probleem niet. Zekerheden van gisteren blijken vandaag niet meer te bestaan. Voor het management is het een lastige opgave om te bepalen hoe beleid en bedrijf moeten veranderen om optimaal te blijven presteren. Beperkte aanpassingen en incidentele maatregelen (b)lijken onvoldoende. Een fundamentele koerswijziging is nodig. Dat betekent een nieuwe strategie en daarop aangepaste nieuwe doelen. En dat is geen eenvoudige opdracht.

Toen we klein waren en 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 open. Dankzij het weerbericht wist de manager van het huishouden vrij goed wat de dag in meteorologisch opzicht zou brengen. Voorheen was ook het management van ondernemingen op dergelijke voorspelbaarheden geschoeid. De manager zag aankomen wat er stond te gebeuren en voorzag zijn bedrijf van adequate middelen en zijn medewerkers van de juiste instructies. Maar zo eenvoudig is het niet meer. De veranderingen volgen elkaar te snel op. De toekomst is niet langer te voorspellen. Veel moeders zouden ernstig in de problemen komen als de weerman regen, zonneschijn, strenge vorst én een hittegolf voorspelt. Maar met dergelijke wispelturige situaties moet het management van vandaag het wel doen!

### Excellente ondernemingen

De omslag in het denken over het managen van een bedrijf ligt in de jaren tachtig. Tot dan werd ervan uitgegaan dat de directie het bedrijf rechtstreeks kon aansturen. Maar de toenemende snelheid van veranderen, de groeiende complexiteit van de materie en de wassende stroom aan informatie, maakte dat steeds moeilijker. De eerste reactie daarop was: afpalen en begrenzen. *Outsourcen*, *back to the corebusiness* en *mean and lean*, waren de vaktermen die de managementgoeroes als antwoord hanteerden. Maar daarin komt verandering. Want de wereld blijft versnellen en aan verschromen komt uiteindelijk ook een einde.

*Excellente ondernemingen (In search of excellence; 1982)* van Peters en Waterman laat die omslag in het denken (onbedoeld) goed zien, omdat het boek zowel ingrediënten van de oude als van de nieuwe receptuur bevat. Gebaseerd op onderzoek onder succesvolle bedrijven komen Peters en Waterman met acht succesfactoren. Een aantal daarvan (schoenmaker blijf bij je leest, eenvoudige organisatie en kleine staf en vrijheid in gebondenheid) hinken nog op de premisse van de centrale aansturing. Maar er is ook een aantal kenmerken van de nieuwe stroming te bespeuren. De nadruk ligt op actie. Bureaucratie en hiërarchie passen niet in dat beeld. Ze zijn niet toegesneden op veranderen. De nieuwe succesfactoren zijn samen te vatten onder de term ad-hocratie. Er moet meer aandacht zijn voor de medewerkers en de ontwikkeling van zelfstandigheid en competenties. Het credo is do it, fix it, try it. En de manager doet het niet zelf, maar creëert de mogelijkheden; hij faciliteert en stimuleert.

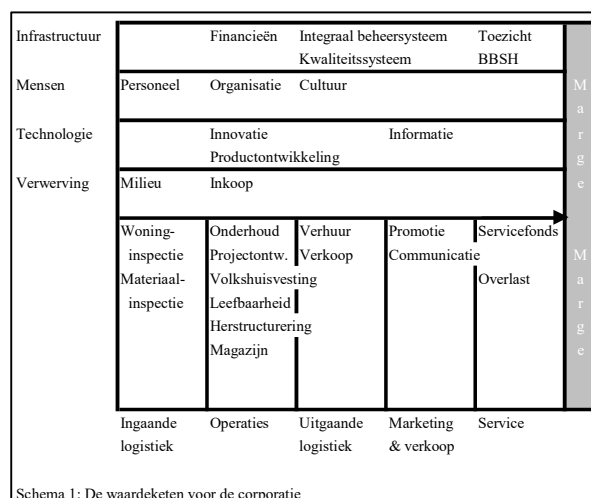
Hoewel van het boek *Excellente ondernemingen* meer dan zes miljoen exemplaren zijn verkocht, leidt het er niet toe dat de grote bedrijven plotseling van richting veranderen. De extra aandacht voor de interne cultuur, de klant en de innovatie blijft uit. In 1984 constateert Business Week dat een aantal van de succesbedrijven van Peters en Waterman wankelen of zelfs onderuitgaan. De verklaring daarvoor is dat met het afslanken van bedrijven ook kennis en ervaring verloren gaan die in de hoofden van de medewerkers zit opgeborgen. Bedrijven zijn de capaciteit kwijtgeraakt om adequaat antwoorden te bedenken op nieuwe situaties. De aandacht van de goeroes verlegt zich daarna definitief van buiten naar binnen.

In 1985 verandert Peters mee van richting. Samen met Nancy Austin schrijft hij *De dynamiek van het ondernemen (A passion for excellence)*. Zij hebben een flexibele organisatie voor ogen die creativiteit bevordert. Uitgaande van de premisse dat we in een rommelige wereld leven (steeds snellere veranderingen en chaos) levert alleen experimenteren naast mislukkingen ook successen op. De stelling is dat we moeten leren om organisaties te ontwerpen die berekend zijn op die rommeligheid. Dat kan via aandacht voor de medewerkers, kwaliteit (de klant en luisteren) en leiderschap.

### Waardeketen

Een ander voorbeeld van de omslag in het denken is Michael Porter. Hij schrijft in 1980 nog het boek *Concurrentiestrategie (Competitive Strategy)*. Porter adviseert de bedrijfstak goed te analyseren en de analyse te vertalen in een doeltreffende concurrentiestrategie. De bedrijfstak bestaat uit leveranciers, kopers, toetreders, substituten en concurrenten. Het advies is de strategie te richten op óf kostenreductie óf beperken van het productenpakket óf focussen op een beperkte groep kopers. Kortom: afslanken en doelmatigheid nastreven.

Vijf jaar later is ook Porter om. In 1985 verschijnt *Concurrentievoordeel (Competitive Advantage)*. Het bedrijf is niet langer een black box, maar wordt in stukken verdeeld. Hij maakt daarbij gebruik van het begrip waardeketen. Daarin deelt hij een bedrijf op in verschillende functies die noodzakelijk zijn voor het op de markt brengen van een product (goed of dienst). Porter gaat ervan uit dat het voor het behalen van concurrentievoordeel niet gaat om de output, maar dat er juist gelet moet worden op de throughput. Dat bepaalt het succes van een bedrijf in de markt. Hij bedoelt daarmee het primaire proces van het bedrijf en alle zaken die te maken hebben met het mogelijk maken van dat proces; de ondersteunende activiteiten. De primaire activiteiten worden verdeeld in vijf categorieën: ingaande logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop, en service. De ondersteunende activiteiten worden verdeeld in verwerving, technologieontwikkeling, human-resource management en de infrastructuur van het bedrijf. Het model is in het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* gebruikt om de bedrijfsprocessen in beeld te brengen (zie bladzijde 25 en verder). Schema één toont het model met een corporatie als voorbeeld.





### **De kennismaatschappij**

Wat Peters en Porter overkomt, is voorzien door Toffler. Al in 1980 schrijft hij het visionaire boek *The Third Wave*. Na de landbouwrevolutie en de industriële revolutie voorspelt Toffler de *kennisrevolutie*. Hij introduceert kennis als vierde productiemiddel naast grond, kapitaal en arbeid. Onder invloed van die vierde productiefactor zal massaproductie omslaan in massaal maatwerk. Hij voorspelt het elektronische kantoor, telewerken en internet en beredeneert dat de derde golf leidt tot reorganisatie en herstructurering en uiteindelijk tot nieuwe kansen. Ook zullen ondernemingen een andere functie krijgen. De puur economisch gerichte aandacht zal verschuiven in de richting van maatschappelijk verantwoord functioneren. Daarbij spelen zaken als milieu, veranderde relatie met de overheid en verantwoord maatschappelijk gedrag van bedrijven een rol van toenemende betekenis.

Dat Toffler het maatschappelijk aspect in de discussie betreft, is heel verklaarbaar. In 1973 komt de Club van Rome met waarschuwingen over het milieu en over de eindigheid van de grondstoffen. Ook de aandacht voor andere zaken dan alleen winst maken, is niet nieuw. Al in het begin van de vorige eeuw ontdekken bedrijven als Ford, Gist Brocades en Philips dat er voordelen zijn te behalen uit het besteden van aandacht aan huisvesting, opvoeden en goed betalen van personeel. Brede belangstelling krijgt het thema als het leefmilieu zichtbaar verslechtert. Maar er zijn meer aspecten dan alleen het milieu verbonden aan maatschappelijk ondernemen. Het gaat om mensen (werkgelegenheid, minderheden, secundaire arbeidsvoorwaarden ter bevordering van de kwaliteit van het leven), om medezeggenschap, de moraal en de mensenrechten. Uiteindelijk komt deze lijn uit bij John Elkington en zijn vertaling daarvan in de jaren tachtig van het begrip triple bottom line (people, planet, profit).

Maar in de 21ste eeuw draait het om kennis. Toffler voorziet de doorslaggevende rol daarvan, Drucker introduceert de term kennismaatschappij en Senge (1990) borduurt hierop verder en heeft het over de lerende organisatie (*The Fifth Discipline*). Weliswaar grijpt hij terug op de systeemtheorieën van de jaren zeventig, maar hij zoekt wel naar een andere manier van leiderschap en visieontwikkeling, gericht op kennisontwikkeling en innovatie. Een gevolg van deze tendens is dat het accent verschuift van het produceren van goederen naar het verlenen van diensten.

De andere verschuiving is die van het hebben van kennis naar het creëren en toepassen van kennis. Het boek *De kenniscreërende onderneming* van Nonaka en Takeuchi (1997) is op dit gebied baanbrekend. Zij leggen het verband tussen kennis en filosofie. Zij wijzen erop dat het denken van mensen wordt bepaald door de ontwikkeling in de filosofie. Als je veronderstelt dat de wereld plat is, dan val je er vanaf. Niemand zoekt dan nog naar Amerika. Die verwijzing van Nonaka en Takeuchi naar de invloed van de filosofie op de ontwikkeling van managementtheorieën is bijzonder vruchtbaar. Ze gaat terug tot Plato die als eerste de gedachte ontwikkelt van de *idee* die losstaat van degene die erover denkt. De idee is een soort absurde waarheid (zie ook *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*, blz. 17 en verder).

### **Planning en beheersing**

De accountants zien we eind jaren tachtig het omslagpunt bereiken. Dan experimenteert het Nolan/Norton instituut met de Corporate Scorecard. Min of meer per toeval komen Kaplan en Norton (1992, 1996) tot de ontdekking dat er meer is dan alleen maar de financiën waarop

moet worden gefocust. Financiën blijft weliswaar nummer één, maar drie nieuwe perspectieven duiken op; de *klant*, de *interne processen* en *innovatie*.

Recent hebben Kaplan en Norton een vervolg geschreven: *Focus op strategie (The Strategy-focused Organization 2001)*. Daarin verhalen zij van hun ervaringen in de Verenigde Staten met de balanced scorecard. Een goede strategie is noodzakelijk voor het succes van een onderneming, maar op zich onvoldoende. De implementatie ervan is belangrijker, is hun stelling. Het managen van materiële activa bepaalt niet langer de waarde voor de onderneming. Er treedt een verschuiving op naar het managen van strategieën, waarbij klantrelaties, innovatie, kwaliteit, flexibiliteit van werkprocessen, informatie, en de capaciteiten, vaardigheden en motivatie van medewerkers doeltreffend worden aangestuurd. De balanced scorecard is het middel om de strategie met succes te kunnen implementeren, omdat deze zorgt voor focus en gelijkrichten

De omslag in het denken over de aansturing van bedrijven heeft de accountants verklaarbaar meer moeite gekost dan anderen. Dat heeft te maken met hun belangrijke rol in de administratieve organisatie. Daar is *planning en beheersing (planning en control)* hét managementinstrument bij uitstek geworden. Dit staat bekend als de Deming-cirkel of het Deming-wiel, de *PDCA-cirkel (plan, do, check, act)*<sup>1</sup>.

De cirkel begint bij het formuleren van een strategie. Die wordt in operationele plannen nader gedetailleerd. Vervolgens wil het management weten of de gewenste resultaten zijn behaald. Afwijkingen tussen plan en realisatie leiden tot verbeteringen<sup>2</sup>.

Deze cyclus heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt. Het begint met de registratie van de prestaties. De registratie is niet gericht op controleren, maar op leren en informeren. Het gaat erom de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder te krijgen om ze te kunnen koppelen aan de te leveren prestaties. Vervolgens is in de jaren zeventig en tachtig de aandacht gericht op het vergroten van de doelmatigheid. Die grotere doelmatigheid moet voortkomen uit het beperken tot de kernactiviteiten en het behalen van schaalvoordelen. De ontwikkelingen in de informatietechnologie maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten.

De volgende stap is dat bijsturing plaatsvindt op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen te meten, kan worden vastgesteld of de kengetallen positief of negatief zijn. Het fenomeen *Management Informatie* is bedacht. Daarmee zijn we beland in het laatste decennium van de vorige eeuw. De accountant en controllers draaien bij. Het gaat voortaan om meer dan alleen de financiële informatie, ook niet-financiële gegevens spelen een rol.

## **Kwaliteit**

Tot nu toe is het gegaan over de omslag in het denken over hoe een bedrijf aangestuurd moet worden. De omslag ligt in de kern dat het management niet het hele bedrijf probeert te beheersen, maar zodanige automaten inbouwt dat het bedrijf zelf als een marswagentje op afstand zijn weg zoekt over onbekend terrein. Om dergelijke bedrijven te ontwerpen is meer aandacht voor de mens in de onderneming vereist en ook een andere kijk op de afnemers. De andere kijk op de medewerkers komt tot uiting in de aandacht voor de bedrijfscultuur.

---

<sup>1</sup> De letters PDCA staan voor plan, do, check en act. In de duiding van de letters wordt gevarieerd. Zo wordt voor act vaker adapt gebruikt en voor check study. Maar de essentie verandert niet.

<sup>2</sup> Zie ook hoofdstuk A2 van *De balanced scorecard voor corporaties*

Beroemde namen zijn Cameron en Quinn. Zij starten midden jaren tachtig hun onderzoeken naar normen en waarden en hoe die binnen bedrijven zijn aan te passen en bij te sturen. Het denken over de klant leidt uiteindelijk tot denken over kwaliteit. De klant is koning. De samenleving bepaalt door haar oordeel of en in welke mate producten (goederen en diensten) worden vervaardigd. Bedrijven die graag de klant, maar niet het product zien terugkomen, moeten daarmee rekening houden. Dit is een van de redenen waarom ondernemers aandacht besteden aan kwaliteit. Weliswaar heeft het begrip kwaliteitszorg nog te maken met een negatief imago van tijdverspilling, bureaucratische procedures, veel papier en dikke handboeken, maar door een praktische benadering wint kwaliteitszorg aan terrein. Veel bedrijven zijn ISO 9000 gecertificeerd en het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) signaleert een groeiende belangstelling. En terecht. Kwaliteit betekent tevredenheid. Kwaliteit handelt over product en proces en de mate waarin deze aan de eisen van klanten voldoen. En klanten zijn alle – externe én interne – afnemers van producten.

Ook nu is Deming de inspirator en katalysator. De omslag in het denken over management (de aandacht verplaatsen van buiten naar binnen) is voor de ontwikkeling van het begrip kwaliteit van doorslaggevende betekenis. Op het moment dat de aandacht intern wordt gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die voor die tijd minder op de voorgrond stonden. Niet dat er niet over kwaliteit werd nagedacht. Dat gebeurde wel, maar het bedrijfsleven was er nog niet klaar voor. De mannen van het eerste uur weten daar alles van. Deming is wel het beste voorbeeld. Al in de jaren dertig is hij met het begrip aan het werk, maar pas na zijn succes in Japan, wordt hij midden jaren tachtig eindelijk ook in de Verenigde Staten erkend. De grote voorganger van Deming is Shewhart. Op basis van diens werk (*The Economic Control of Quality of Manufactured Product*, 1931) bouwt de van huis uit statisticus Deming verder. Het begint eenvoudig met het zoeken van producten met een fout aan het einde van de lopende band. Tijdens de Tweede Wereldoorlog wordt pionierswerk verricht op het gebied van de controle van productieprocessen. Daarbij wordt de aandacht verlegd van inspectie naar preventie door het productieproces te monitoren.

Na de oorlog wordt W. Edwards Deming, dan nog onbekend, op voordracht van generaal MacArthur door de Japanse industrie uitgenodigd om als adviseur op te treden. Begin 1950 introduceert hij daar zijn nieuwe benadering onder de naam *Totale Statistische Kwaliteitsverbetering*. Zijn stelling luidt dat kwaliteit pas kan worden bereikt als het hele productieproces onder controle is. Bovendien stelt hij dat de kennis daarvan niet ligt bij het management, maar bij de medewerkers die er elke dag mee te maken hebben. Dat maakt de medewerkers tot de belangrijkste factor in een onderneming. In Deming's filosofie zijn *de mens* en *het gekende één*. Dat is niet in overeenstemming met de westerse filosofie, maar sluit naadloos aan op de Japanse. Vandaar ook dat Deming's benadering in Japan wel – in tegenstelling tot in de Verenigde Staten – wordt begrepen.

De kern van de aanpak is het statistisch bijhouden van de productie, het verbruik en het handzaam en relevant presenteren van de gegevens. Zo zijn fouten te registreren en te classificeren in *bijzondere fouten* en *systeemfouten*. Deming pleit ervoor niet de aandacht te richten op de bijzondere fouten, omdat die eenmalig zijn. Het resulteert veel meer effect om de systeemfouten te onderzoeken. Bedrijven in Japan die deze benadering toepassen, zien de afkeuringsuitval binnen een half jaar met tien procent dalen en de productiviteit met

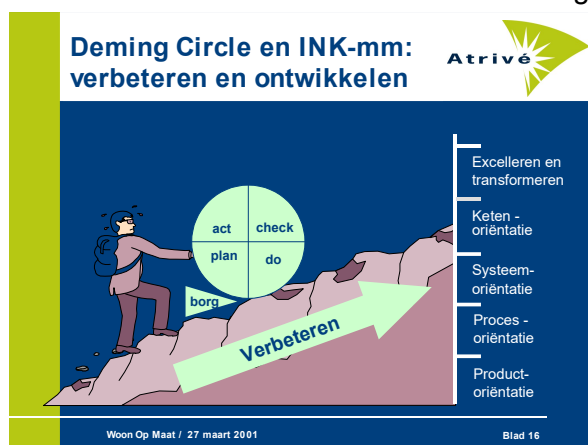
procenten per maand stijgen. Japan adopteert Deming's kwaliteitsdenken en past die op de hele organisatie toe: van inkoop, productie tot administratie en nazorg en voegt er met de *Quality Control Circles* het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing aan toe (Ishikawa).

Het duurt tot 1978 voordat het Japanse succes van Deming tot het Westen doordringt. Deming is dan al 77 jaar, maar hij gaat op uitnodiging van William Conway aan de slag bij de Nashua Corporation. Met hetzelfde positieve resultaat. De uitvalspercentages dalen van veertig naar vier procent en de productiviteit stijgt enorm. Hierna verspreiden de ideeën van Deming's *Totale Statistische Kwaliteitsverbetering* zich als een lopend vuurtje. Ook nu weer wordt het concept verder uitgebouwd door het belang van gemotiveerde medewerkers in het concept te verwerken. Het gaat om motivatie, meten van prestaties en, daaraan gekoppeld, het beloningssysteem. Het wordt bekend onder de naam *Total Quality Management (TQM)*<sup>3</sup>. In Europa wordt de kwaliteitsgedachte geïnstitutionaliseerd door de *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. De *EFQM* is opgericht in 1988 door veertien belangrijke ondernemingen (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Zij werken de ideeën van het *TQM* verder uit en ontwikkelen het zogenoemde *EFQM-model*. De Nederlandse variant daarvan is het *INK-managementmodel*, waarvan het gebruik en de ontwikkeling wordt verzorgd door het *Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)*. Op dit moment is het *INK-managementmodel* het belangrijkste kwaliteitssysteem in de markt en bovendien een systeem dat zijn sporen heeft verdiend. Meer dan 2000 organisaties werken met het model en ook binnen de sector corporaties groeit de belangstelling.

### Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is door de decennia heen één van de weinige organisatieconcepten dat nog steeds bestaat. Steeds zijn er nieuwe impulsen gegeven die, met behoud van de bestaande inzichten, tot vernieuwing hebben geleid. Daarom is het van belang om iets dieper in te gaan op de ontwikkeling van de inzichten van de grondleggers. Zoals eerder beschreven is het Deming geweest die na de Tweede Wereldoorlog in Japan managementtechnieken heeft geïntroduceerd. Hij heeft als statisticus zijn ideeën over proces- en productcontrole uitgewerkt. En ook hier is de Deming-cirkel of PDCA-cirkel door de jaren heen het leidende principe geweest. Het continue karakter van kwaliteitsverbetering komt tot uitdrukking in de stappen *plan-do-check-act*.

- Plan: stel doelen en methoden vast en plan de activiteiten die ondernomen moeten worden.
- Do: ondersteun het handelen door opleiding/training en faciliteiten en voer in.
- Check: stel vast wat de effecten van invoering zijn, zoek de oorzaken van succes en falen.
- Act: trek conclusies en stuur op basis daarvan bij ten aanzien standaardisering en/of bijstelling van plannen of uitvoering.



<sup>3</sup> Zie voor een nadere uiteenzetting van het ontstaan van kwaliteitszorg het artikel *Grondslagen voor kwaliteitsmanagement* op de website.

Door de PDCA-cirkel als leidend principe te hanteren kan elke organisatie op herkenbare wijze elk proces verbeteren. De grote betekenis van Deming voor kwaliteitsmanagement wordt tekortgedaan door alleen de PDCA-cirkel te noemen. Hij is ook degene die veertien aanbevelingen heeft benoemd voor het oplossen van kwaliteitsproblemen. De belangrijkste zijn:

- De eerstverantwoordelijke voor kwaliteitszorg is het management. Meer dan tachtig procent van de kwaliteitsproblemen wordt veroorzaakt door het management.
- Neem nooit genoegen met slechte kwaliteit. Kwaliteit is een kwestie van waarden in de organisatie.
- Zorg voor goede kwaliteit in plaats van het accent te leggen op een lage prijs, want in de concurrentieslag gaat kwaliteit voor prijs.
- Maak gebruik van statistische methoden bij kwaliteitsanalyse en kwaliteitsverbetering.
- Organiseer zoveel mogelijk horizontaal in productieteams en zorg dat de muren tussen afdelingen worden geslecht.
- Stimuleer vakmanschap en trots. Zorg voor een werkklimaat waar mensen fouten mogen maken en kunnen leren.
- Leidinggeven moet gericht zijn op het aangeven van de richting en het helpen en leren van medewerkers om prestaties te verbeteren.

Het succes van het Japanse bedrijfsleven dat zijn opkomst heeft in de jaren tachtig, prikkelt de nieuwsgierigheid van de westerse bedrijfscultuur naar de principes van het Japanse management. Het verhaal gaat dat het Japanse kwaliteitsmanagement is ontstaan in de Japanse cafés en restaurants. Bij toeval komt een Japanse manager in het café waar veel werkers vertoeven. In de gelaagdheid van de Japanse maatschappij is dat in die tijd niet gewoon. Deze manager ontdekt dat er, in tegenstelling tot wat hij verwacht, veel wordt gesproken over het bedrijf. Vooral de flaters en blunders van de dag komen uitgebreid aan de orde. Door het gesprek in het café te stimuleren, ontdekt de manager dat hij hier veel kan leren. Door ook te stimuleren dat er concreet zaken worden opgelost (kwaliteitskringen), merkt hij dat zijn bedrijf veel betere resultaten kan boeken. Het begint met ogenschijnlijk onbelangrijke zaken als de kantine, het materiaal en de aandacht van de manager. Als deze zaken zichtbaar zijn opgelost, worden technieken en methoden toegepast voor verbetering van processen. De les die de Japanse manager leert, is om zijn medewerkers aan te moedigen over succes en falen in het werk te spreken en ervoor te zorgen dat zaken worden opgelost.

Het is Masaaki Imai die in zijn boek *Kaizen* uit de doeken doet wat de methode is achter het Japanse succes. Kaizen is, naast toepassing van instrumenten, meer nog een filosofie achter kwaliteitsmanagement. Kaizen betekent voortdurende verbetering waarbij iedereen in het bedrijf is betrokken. De voortdurende ijver en inzet op stap-voor-stap-kwaliteitsverbetering leiden tot succes. Masaaki Imai hanteert daarbij drie principes:

1. **Cross functional management:** doelstellingen met betrekking tot kwaliteit, maar ook kostenbeheersing, klanttevredenheid en werknemerseducatie kunnen het best dwars door lijnafdelingen heen worden gerealiseerd. De aandacht van het management moet niet gericht zijn op het optimaliseren maar op het verbinden van de lijnafdelingen. Alleen zo kan een onderneming haar doelstellingen concurrerend waarmaken.
2. **Policy deployment:** het proces voor beleidsvorming wordt op een dusdanige wijze vormgegeven dat de gehele onderneming deelgenoot is van het beleid. Beleidsdoelen en specifieke acties sluiten naadloos op elkaar aan. Dit betekent dat een uitspraak van het

topmanagement voor het realiseren van een doelstelling van de onderneming wordt gevolgd door de activiteiten en zodoende kan worden gecheckt of de beleidscyclus goed functioneert (PDCA).

3. **Quality function deployment:** van ontwerp naar productie, aflevering en verkoop wordt de kwaliteit bepaald vanuit het gezichtspunt van de klant. Gekozen wordt voor een 'market in'-benadering in plaats van een 'product out'-benadering. Belangrijk is dat iedereen die een bijdrage levert aan het product weet wat de wensen en reacties van de klant zijn en op welke wijze deze vertaald kunnen worden in continue verbetering.

Masaaki Imai past de PDCA-cirkel toe in alle facetten van de onderneming. Opvallend is dat bij Kaizen een procesgerichte benadering wordt voorgehouden in tegenstelling tot een meer westerse, resultaatgerichte houding van het management. Daardoor wordt de nadruk gelegd op procescriteria als opleiding en training, participatie en betrokkenheid, moraal, communicatie en timemanagement. Deze mensgerichte benadering heeft een groter langetermijneffect dan het systeem van belonen en straffen dat volgens Imai gekoppeld is aan de resultaatgerichte benadering.

In Nederland is kwaliteitszorg en resultaatgerichte bedrijfsvoering door onder anderen Mulder en Ahaus met elkaar in verband gebracht. Kwaliteitszorg heeft veel elementen van MBO (management bij objectives) in zich. Het betreft het maken en realiseren van kwaliteitsdoelstellingen, zowel operationeel als strategisch. De filosofie achter resultaatgerichte bedrijfsvoering is dat mensen beter en met meer plezier presteren als ze duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt, betrokken zijn bij het formuleren van de verwachtingen, beschikken over mogelijkheden om zelf te bepalen hoe ze aan die verwachtingen kunnen voldoen en goed zijn geïnformeerd over de bereikte resultaten.

De kern van deze benadering is het identificeren van resultaatgebieden. Dat zijn hele of delen van functies die in principe meetbaar zijn. Zo onderscheiden Mulder en Ahaus voor volledige ondernemingen circa 250 resultaatgebieden. Voor elk resultaatgebied wordt een verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling gemaakt. Zo wordt duidelijk wie welke bijdrage levert en wie de verantwoordelijke is voor eind- en deelresultaten. Omdat de bevoegdheidsverdeling door de organisatie heen wordt afgesproken, is iedereen geëngageerd aan de verdeling en de eigen bijdrage. Resultaatgebieden worden gemeten door prestatie-indicatoren te benoemen. De doelstelling van een prestatie-indicator wordt samen met de verantwoordelijke bepaald.

Het opvallende in deze benadering is de start met verantwoordelijkheidsverdeling. In deze denkwijze zijn doelstellingen alleen nuttig als deze passen bij de verantwoordelijkheidsverdeling en zijn afgesproken met de betrokkenen. Bovendien mogen het geen 'vage' doelstellingen zijn. Een managementteam dat in zijn strategische nota heeft besloten 'wij zullen werken aan de ontwikkeling van meer keuzevrijheid voor onze klanten', heeft wellicht een aardig idee, maar geen doelstelling geformuleerd. Want, wie zijn wij? Wat is meer keuzevrijheid en welke klanten worden bedoeld? Wat is het huidige niveau en wat is het na te streven niveau? Met wie is dit afgesproken? De filosofie van resultaatgerichte bedrijfsvoering dwingt tot duidelijkheid in het organiseren daar waar mist en rookgordijnen overheersen.

Naast de benaderingen van Mulder en Ahaus is het *Generatiemodel* van Berenschot in de jaren tachtig bekend geworden. Het Generatiemodel laat de ontwikkeling in het denken over

en het organiseren van kwaliteitszorg zien. Het is een ontwikkelingsmodel waarmee bedrijven de eigen positie kunnen bepalen. In zes fasen wordt aangetoond dat organisaties verschillende aangrijpingspunten voor verbetering moeten toepassen.

**Fase 0:** De klant bepaalt de kwaliteit die hij krijgt door zelf te kiezen. Niemand hoeft te letten op de kwaliteit, het product verkoopt zichzelf en zolang klanten niet klagen, gaat het goed. In deze fase is geen sprake van kwaliteitszorg.

**Fase 1:** Er wordt controle op kwaliteit verricht. Niet de klant moet het product afkeuren, maar de organisatie zorgt zelf via checks voor de aflevering of het product voldoet aan de eisen. De ondernemer kan verschillende kwaliteitsniveaus kiezen passend bij de wensen van de klant. De ondernemer wordt in deze fase geconfronteerd met veel uitval van eindproducten. Daardoor wordt het zinvol na te denken over verbetering van het proces.

**Fase 2:** Het beheersen van het proces door controles en het verbeteren van het productieproces leveren een beter voorspelbare kwaliteit op. Tekortkomingen worden tijdig gesignaleerd en aangepast. Resultaat is meer efficiency en dus een hogere winstmarge en een beter concurrerende prijs. Valkuil in deze fase is de nadruk die technici leggen op het interne proces, waardoor het productieproces weliswaar geoptimaliseerd wordt, maar de wensen van de klant worden verwaarloosd.

**Fase 3:** Marketing. Eisen en wensen van de klant staan centraal. De rol van de commerciële afdelingen wordt belangrijker. De norm voor wat kwaliteit is, wordt niet langer alleen door de specialisten bepaald, maar ook door de klant. De voorheen onbekende wensen van de klant en de kansen in de markt komen de organisatie binnen en geven een nieuwe dynamiek. Bij deze openheid penetreren naast de klant ook de consumentenorganisaties en overheidsorganisaties. Kortom, afstemming op de strategie van de organisatie wordt belangrijker.

**Fase 4:** Integraal kwaliteitsbeleid. Niet alleen marketing en productieproces zijn belangrijk voor het realiseren van kwaliteit, maar de hele organisatie. Strategievorming staat in het teken van toekomstvisie, differentiatie naar klant en eigen positie van de onderneming. Strategische doelstellingen worden mede vertaald in ondersteunende processen als *financieel management* en *Human Resource Management*. De organisatie is in al haar facetten actief bezig met kwaliteitsmanagement en wordt zich bewuster van de kracht die ze uitstraalt naar organisaties in de directe omgeving. Het wordt voor de organisatie voelbaar dat ze vooroploopt en dat partners als leveranciers niet kunnen meekomen in het tempo van ontwikkeling.

**Fase 5:** In deze fase van co-makenschap en ketenbeheersing verleggen organisaties het accent naar intensievere samenwerking met de directe partners. Het gaat daarbij om het principe dat kwaliteit niet alleen door de interne organisatie, maar ook door de samenwerkende partners wordt bepaald. Kwaliteitszorg gaat verder dan de eigen organisatiegrenzen. De organisatie kiest bewust partners die dezelfde filosofie kunnen implementeren in hun bedrijf. In deze fase worden afspraken gemaakt met leveranciers over gezamenlijke kwaliteitsnormen, innovaties, investeringen, organisatieontwikkeling. De gezamenlijke partners versterken elkaars positie in de markt en blinken uit door hun voorsprong en de soepele implementatie van innovaties.

**Fase 6:** In deze fase is een goede maatschappelijke interactie van belang. Maatschappelijke verantwoordelijkheid krijgt en belangrijke plaats in de strategie van de organisatie.

### **Krang: van buiten naar binnen**

Het lijkt een beweging door de jaren heen te zijn: van binnen naar buiten en vervolgens van buiten naar binnen. De corporatie laat de interne oriëntatie achter zich vanwege de ontdekking dat de klant echt belangrijk is. Klantvriendelijkheid en klantgerichtheid zijn de toverwoorden. Vervolgens komt men tot de ontdekking dat als het echt lukt om voor de klant beter te presteren, het lonend is om de eigen organisatie goed op orde te hebben. Want het plezier van de klant gun je ook de eigen medewerkers. Als medewerkers zich plezierig voelen in de eigen organisatie en een en ander goed is geregeld, groeit de irritatie over teveel afzonderlijke, langs elkaar heen lopende processen.

Dan komt het echte werk: het beleid. De interne stap om de eigen organisatie integraal, samenhangend te organiseren komt op gang in fase 4. De ontdekking zal worden gedaan dat beleid minder oppervlakkig wordt en samenhang krijgt als de knepen van de eerdere fasen bekend zijn. Daarna volgt de echte slag naar buiten: partnerships in de keten worden aan elkaar geknoopt binnen een samenhangend beleid dat op een hoog niveau geïmplementeerd kan worden. Als laatste zal een nieuwe oriëntatie op de maatschappij ontstaan.

Van binnen naar buiten en van buiten naar binnen, oftewel buitenstebinnen of binnenstebuiten. Een natuurlijke beweging door de jaren heen, waarin het vaak lastig is om het perspectief van de volgende fase te ontdekken wanneer je nog in voorgaande fase zit. Het is eigenlijk een ontdekkingstocht. Tukkers hebben een woord voor buitenstebinnen: *krang*. Ontwikkelen doe je met *krang*!



### 3 Het INK-managementmodel

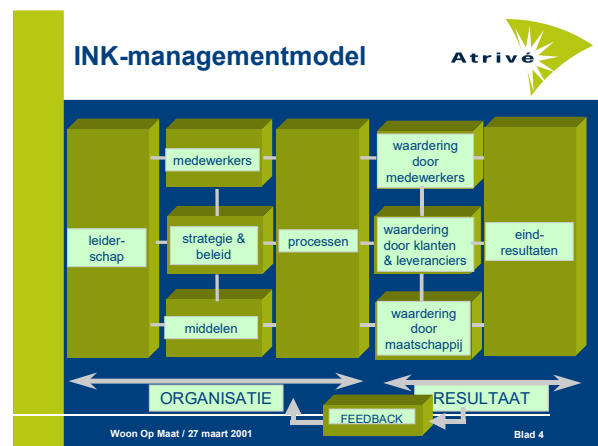
In vervolg op de ontwikkelingen in kwaliteitszorg is het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) in 1991 opgericht om de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven te vergoten. INK gebruikt het *INK-managementmodel* als middel om de bedrijfsvoering van organisaties te verbeteren. Het model is afgeleid van het *Europese kwaliteitsmodel* van de European Foundation of Quality Management (EFQM). Ook EFQM richt zich op de totale kwaliteit, een logische inzet gezien de ontwikkelingen in kwaliteitszorg.

De organisatie INK in Nederland is een netwerkorganisatie, waarbij verschillende kennispartners en belangstellenden zijn aangesloten. Met inschakeling van de partners ondersteunt INK de toepassing van het model door publicaties, training, seminars, ontwikkeling en auditing. Het INK-managementmodel wordt breed toegepast in zowel profit- als non-profitorganisaties. Deze organisaties gebruiken het model voor zowel bewustwording als continue verbetering. Door middel van een verbeteringscertificaat kunnen organisaties een diploma verwerven waaruit blijkt dat een bepaald niveau van bedrijfsvoering is behaald. Daarnaast kent INK de *Nederlandse Kwaliteitsprijs* toe aan die organisaties die zich op een excellente manier onderscheiden. INK ondersteunt het bepalen van het niveau van bedrijfsvoering middels een scoretabel. Door de breedte van het model is het in essentie een managementmodel waaraan organisaties zich kunnen spiegelen en kunnen verbeteren.

Aan het INK-managementmodel ligt de basisgedachte ten grondslag dat iedere leider van een organisatie werkt vanuit een bepaald idee. De organisatie is het middel om dat idee te verwezenlijken en het resultaat is het doel. Daarvoor zijn afnemers nodig: de klant. Tevreden klanten geven inkomsten en voor tevreden klanten is een adequaat voortbrengingsproces nodig. Het is die gedachtelijk – van idee, naar strategie, met behulp van mensen en middelen naar proces en vervolgens naar tevreden klanten en resultaten – die in samenhang is weergegeven in negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel (zie figuur INK-managementmodel).

Onderscheid wordt gemaakt naar *organisatiegebieden* (de vijf gebieden links) en *resultaatgebieden* (de vier gebieden rechts). Op deze wijze wordt verband gelegd tussen het feitelijk organiseren binnen het bedrijf en de wijze waarop resultaten worden gemeten en vergeleken. De aandachtsgebieden kunnen afzonderlijk worden beschouwd, maar de echte meerwaarde zit in het beoordelen van de aandachtsgebieden in onderlinge samenhang. Zo ontstaat een compleet beeld van de punten waarop de organisatie sterk is en de punten waarop verbetering nodig is.

De relatie tussen de organisatiegebieden en de resultaten worden in eerste instantie gelegd door het ontwerpen van de balanced scorecard. Met de introductie van het INK-managementmodel kunnen de prestatie-indicatoren worden geordend naar de vier resultaatvelden van het model en – desgewenst – verder worden aangevuld met indicatoren die het resultaat zijn van het werken volgens de INK-systematiek.



Links in het model staat *leiderschap*. Leiderschap als sturend principe dat richting geeft aan de organisatie, de organisatie positioneert in haar omgeving en leiding geeft aan de realisatie van de koers. In het midden, rechts van leiderschap staat het organisatiegebied *strategie & beleid*. Dit behandelt de manier waarop de organisatie haar strategie vormt en vertaalt naar concrete plannen, budgetten en processen. Het gebied *middelen* houdt de wijze in waarop de organisatie haar middelen aanwendt om de strategie te realiseren. Management van middelen wordt in brede zin opgevat door aandacht te besteden aan zaken als geld, kennis, informatie, materiaal en materieel. Management van *medewerkers* wordt als afzonderlijk onderdeel gezien. Hier wordt bekeken hoe de organisatie haar beleidsdoelstellingen realiseert door mensen actief in te schakelen, te organiseren, in hen te investeren en hen te respecteren. Het laatste organisatiegebied is het management van *processen*. Het gaat dan over ontwerp, organisatie en verbetering van de processen. De processen vormen de overgang naar de vier resultaatgebieden in het INK-managementmodel.

Van de vier resultaatgebieden staat *eindresultaten* helemaal rechts. Het is het resultaatgebied dat continuïteit geeft aan de organisatie. Het gaat om zowel de financiële als de operationele resultaten. *Waardering door de maatschappij* is het gebied dat voor maatschappelijke ondernemingen een bijzondere invulling krijgt. Centrale vragen zijn de identificatie van de belanghebbenden en de wijze waarop de waardering door belanghebbenden wordt gemeten en beoordeeld. Vanuit de opvatting dat de medewerkers – de dragers van de kerncompetenties van de organisatie – heel erg belangrijk zijn, is het zaak te kijken naar de *waardering door medewerkers*: de betrokkenheid, de tevredenheid en de ontwikkeling van medewerkers. *Waardering door klanten en leveranciers* is het vierde resultaatgebied. Het geeft inzicht in de waardering van diegenen met wie de organisatie direct een relatie heeft.

In het model kunnen directe verbanden – *satépennen* genoemd – worden gelegd, tussen de verschillende aandachtsgebieden. Horizontaal zijn drie relaties zichtbaar. De eerste is de *centrale horizontale as* (leiderschap, strategie en beleid, management van processen, waardering door klanten en leveranciers en ondernemingsresultaten). Dit wordt de *ondernemingsas* genoemd. Deze as maakt zichtbaar hoe het leiderschap zijn missie en visie vertaalt naar strategie en processen. Via deze as kan worden beoordeeld of in de resultaten naar klanten en die van de onderneming de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd. De bovenste as (de *mensgerichte as*) laat zien hoe het leiderschap wordt vertaald naar het personeelsmanagement en hoe het aandacht geeft aan ontwikkeling en behoud van de kerncompetenties die essentieel zijn voor de toekomst van de organisatie. Ook wordt in de mensgerichte as beoordeeld of de koers van de onderneming herkenbaar is in de waardering van medewerkers en de manier waarop hierop wordt bijgestuurd. In de onderste as (de *middelen as*) wordt de koers vertaald naar de inzet van middelen. De strategische inzet van geld, kennis, materiaal en materieel moet de realisatie van de koers mogelijk maken. Zonder middelen geen mogelijkheden. De strategische inzet van middelen leidt tot goede eindresultaten. Het gaat hier over de *harde kant* van het organiseren.

Het INK-managementmodel hanteert naast de ordening op negen aandachtsgebieden vijf *ontwikkelingsfasen*. Aan de hand daarvan kan de organisatie bepalen hoever ze is gevorderd op de negen aandachtsgebieden. Ook wordt inzichtelijk welke perspectieven er zijn voor ontwikkeling en welke aangrijpingspunten voor verbetering. In het schema van het

profiel van de onderneming zijn deze afgezet tegen de vijf ontwikkelingsfasen van de onderneming.

De vijf fasen zijn:

- 1 **Activiteit- of productgeoriënteerd:** de nadruk ligt op de goede uitvoering van activiteiten en het leveren van producten en diensten. Het gaat over vakmanschap, een goede werkuitvoering en individuele aansturing. Kwaliteitszorg beperkt zicht tot het verhelpen van klachten van klanten.
- 2 **Procesgeoriënteerd:** de organisatie start met de beheersing van het primaire proces dat tot resultaten voor de klanten moet leiden. De processtappen worden inzichtelijk gemaakt, prestatie-indicatoren naar bijvoorbeeld klanten worden benoemd en gemeten. Het management stimuleert verbeteracties.
- 3 **Systeemgeoriënteerd:** systematische verbetering van de organisatie is een integraal onderdeel van de besturingsfilosofie van het bedrijf. Het toepassen van de PDCA-cirkel gebeurt in zowel de primaire als de ondersteunende en besturingsprocessen. De focus op de klant is dominant en herkenbaar aanwezig in het formuleren van beleidsdoelstellingen. De prestaties van de organisatie worden integraal gemeten en vergeleken met de beleidsdoelstellingen en de prestaties. Kwaliteitsmanagement is gericht op *het voorkomen van* in plaats van *reageren op* problemen.
- 4 **Ketengeoriënteerd:** niet alleen de eigen interne organisatie is betrokken bij kwaliteitsmanagement, maar er wordt ook structureel samengewerkt met partners in de keten, zowel klanten als toeleveranciers. De positie in de voortbrengingsketen is goed gedefinieerd en de strategische doelstellingen zijn gericht op het maken van een maximale, unieke toegevoegde waarde. Innovatie is onderdeel van de strategische samenwerking met partners. Ook operationeel wordt samengewerkt in het verbeteren van de besturingssystemen.
- 5 **Excelleren en transformeren:** de totale kwaliteit is in alle haarvaten van de organisatie herkenbaar. De organisatie vergelijkt resultaten niet alleen met de beleidsdoelstellingen, maar ook voortdurend met de resultaten van andere organisaties binnen en buiten de eigen bedrijfstak (benchmarks). Nieuwe inzichten en activiteiten worden goed en vakkundig geïmplementeerd. Ontwikkeling van de organisatie is zowel gericht op samenwerking in de keten als op de eigen unieke bijdrage aan de maatschappij. Alleen de top is goed genoeg.



**Profiel: de positie van de onderneming** 

Fasen	I	II	III	IV	V
<b>Organisatie</b>					
1. leiderschap					
2. strategie & beleid					
3. medewerkers					
4. middelen					
5. processen					
<b>Resultaten</b>					
6. klanten & leveranciers					
7. medewerkers					
8. maatschappij					
9. eindresultaten					

Woon Op Maat / 27 maart 2001 Blad 41

Het combineren van de negen aandachtsgebieden met het niveau van ontwikkeling (één van de vijf fasen) maakt een eigen positiebepaling van de organisatie mogelijk. Deze kan op een herkenbare manier worden weergegeven in de *scoringsmatrix* en het *spinnenweb* (zie figurenprofiel en spinnenweb). Duidelijk wordt de ontwikkelingsfase van elk aandachtsgebied. Het spinnenweb laat de organisatiegebieden zien tegenover de relevante resultaatgebieden. Bijvoorbeeld management van medewerkers staat tegenover waardering door medewerkers. Zo wordt zichtbaar of de organisatie haar inspanning terugziet in resultaten en resultaatverbetering. Hetzelfde geldt voor het verband tussen leiderschap en waardering door de maatschappij. Duidelijk wordt ook of de inspanning op de koers in relatie tot de omgeving van de organisatie samengaat met de aandacht voor het meten en verbeteren van de waardering van de maatschappij.



### Ontwikkelen en leren

Een ontwikkeling naar ketenoriëntatie of totale kwaliteit vergt een jarenlange inspanning. Opleiding, training, experimenteren, leren en verbeteren worden daarbij ondersteund door de mogelijkheden van INK. In de praktijk start elke organisatie met het bepalen van de positie van het kwaliteitsmanagement en zal een daarbij passend ambitieniveau kiezen. Centraal staat de voortdurende nadruk op verbeteren.

Het INK geeft handreikingen voor verbetering en beveelt een stappenplan aan. De

organisatie die zich oriënteert start met de bewustmaking. Vaak heeft men al iets gelezen of gehoord over of gezien van het INK-managementmodel. De oriëntatie moet samen met het management gebeuren. Dat vormt de inleiding op het model en is een training voor het gebruik ervan. Via het invullen van een korte vragenlijst wordt inzicht verkregen in de manier waarop de organisatie kwaliteitszorg heeft georganiseerd. Door de vragen individueel te beantwoorden, ontstaat discussie over verschillende visies op de organisatie, de ontwikkelingsfase en het INK-managementmodel. Het is goed om de sessie over bewustmaking af te sluiten met de vraag wat de managers willen bereiken met kwaliteitsmanagement en op welke wijze de organisatie hierbij betrokken moet worden.



Met behulp van de positiebepaling kan de organisatie de eerste diagnose stellen van de bedrijfsvoering. De positiebepaling wordt ondersteund door een handleiding van INK. Deze handleiding bevat een uitgebreide vragenlijst op alle negen aandachtsgebieden. Het

resultaat ervan is: inzicht in de ontwikkelingsfase van de organisatie in beeld gebracht met het spinnenweb.

INK heeft een handleiding voor zowel profit- als non-profitorganisaties. Vragen bij de discussie over de positiebepaling zijn: Herkennen de managers zich in de scores? Wat zijn de verschillen tussen de individuele managers? Wat zijn de sterke en wat de te verbeteren aandachtsgebieden? Hoe staan de organisatiegebieden ten opzichte van de resultaatgebieden? Wat kiest het management als ambitie voor kwaliteitsmanagement en welke prioriteiten worden voor de komende periode gekozen? Op welke wijze wordt het veranderingstraject ingezet?

Op basis van de antwoorden kan een verbeterplan worden gemaakt. Aanbevolen wordt het verbeterplan projectmatig op te zetten met aandacht voor te behalen resultaten, planning, organisatie en communicatie. Het is nu niet langer alleen een zaak van het management. Het management zal haar ambitie moeten uitleggen aan de medewerkers en de medewerkers enthousiast moeten maken om aan de verbetering deel te nemen.

Betrokkenheid van medewerkers is een essentieel onderdeel van het verbeterplan. Door de PDCA-cirkel te hanteren, wordt bevorderd dat het plan projectmatig is opgezet (plan), dat het wordt ondersteund door begeleiding, training en opleiding (do), dat over de resultaten wordt gerapporteerd (check) en dat naar aanleiding daarvan bijsturing plaatsvindt (act). Het verbeterplan kent een doorlooptijd van een half tot anderhalf jaar. Na deze periode vindt de evaluatie plaats. De evaluatie kan worden ondersteund door het opnieuw de positie te bepalen of de volgende stap uit te voeren: de *zelfevaluatie*.

De zelfevaluatie is een analyse van de organisatie op basis van de negen aandachtsgebieden. Daarbij gaat het om een beschrijving van de huidige organisatie in al haar facetten. INK ondersteunt de zelfevaluatie met een *scoringsboek*. Per aandachtsgebied zijn specifieke vragen opgenomen die de organisatie leert om kritisch naar elk onderdeel te kijken en te beschrijven. Vervolgens wordt gevraagd op elk onderdeel aan te geven wat als sterke punten worden ervaren en welke punten kunnen worden verbeterd. De zelfevaluatie fungeert dan als een spiegel. Het zelfevaluatierapport is een rapport van het management. Het maken ervan is arbeidsintensief, maar geeft tegelijkertijd een diepgaand inzicht in het verbeteringspotentieel. Het rapport kan worden opgesteld door een kwaliteitsteam dat is samengesteld uit verschillende lagen van de organisatie. Eén deskundige auteur verzorgt de eindredactie.

Na de zelfevaluatie kan een *audit* plaatsvinden. Zowel intern als extern (via INK) kunnen auditors worden ingeschakeld. Zij beoordelen het zelfevaluatierapport. Met behulp van een bedrijfsbezoek wordt aanvullende informatie over de organisatie verzameld. Het auditteam kijkt naar de onderneming, naar feiten en cijfers, naar de ambitie en de werkelijke situatie. Het auditteam rondt zijn werkzaamheden af met een rapportage en een advies aan de onderneming. In het rapport wordt, naast aan de bevindingen op de resultaatgebieden, aandacht besteed aan de kernvraagstukken van de onderneming (satépennen). Het gaat daarbij om karakteristieke rode draden die zowel sterke als te verbeteren punten betreffen. Deze 'dominante' thema's kunnen de organisatie helpen prioriteit aan te brengen in haar verbeterprogramma en de goede keuze te maken voor de veranderaanpak.

Toepassing van het INK-managementmodel en het proces van verbeteren en veranderen helpen de organisatie op weg naar een hoger plan. Het model daagt uit, laat voortgang zien en schetst de mogelijkheden voor verbetering. Het is een ordeningsmodel. Het dicteert het

management niet om bepaalde zaken op een bepaalde manier te regelen. Het nodigt management en medewerkers uit tot het maken van een eigen keuze in het bepalen van de accenten voor de organisatie.

Het INK-managementmodel wordt vaak vergeleken met de balanced scorecard. De balanced scorecard (BSC) is de vertaling van de strategie in acties en stelt de onderneming in staat haar resultaten continu te monitoren. Daarbij wordt niet alleen naar financiële resultaten gekeken, maar naar alle perspectieven die in de strategie als relevant zijn benoemd. De balanced scorecard doet uitstekend dienst als rapportage-instrument op zowel strategisch als operationeel niveau. Als de balanced scorecard daadwerkelijk de vertaling is van de strategie in meetbare acties, dan is een evenwichtig beeld ontstaan van de prestaties van de organisatie. INK en BSC sluiten in de praktijk goed op elkaar aan en kunnen naast elkaar worden gehanteerd. Legt de balanced scorecard het accent op resultaten, het INK-managementmodel vult dit aan met de organisatiegebieden die nodig zijn om die resultaten te bereiken.

### **Veranderen, hoe doe je dat?**

Toepassing van het INK-managementmodel om te verbeteren en te vernieuwen betekent het veranderen van de organisatie. Daarbij zijn de ontwikkelingsfasen een bruikbaar hulpmiddel in de bepaling van de huidige situatie en de gewenste situatie. De ervaring leert dat elke fase van de ontwikkeling stimulansen en blokkades kent. De stimulans van fase één (activiteitgeoriënteerd) naar fase twee, is het aanboren van het ontwikkelingspotentieel en van de energie in de organisatie. De weerstand is de reactie dat het nog zo gek niet gaat. Is de stimulans van fase twee het echt verbeteren van de bedrijfsprestaties intern en naar klanten, dan gaat dit samen met een ogenschijnlijke chaos als alle informatie vrijkomt over wat er te verbeteren valt. In fase drie staat de negatieve reactie dat al zoveel is bereikt en het zo goed gaat tegenover de stimulans om een samenhangende bedrijfsfilosofie neer te zetten en te implementeren. Fase vier zet de uitdaging van de vernieuwing in de samenwerking met ketenpartners tegenover de ervaring dat de partners een eigen bedrijfscultuur kennen en niet inzien hoe en waarom het anders zou moeten.

Veranderen betekent in ieder geval altijd iets nieuws aanpakken of iets op een andere manier gaan doen, beter gaan werken en de verbetering vasthouden. De vraag is hoe de verandering op gang kan worden gebracht en welke aangrijpingspunten kunnen worden gebruikt om blokkades te overwinnen en de weg naar een betere organisatie te vervolgen.

Een kind leert als vanzelfsprekend. Fascinerend is het om te zien hoe een éénjarige voetje voor voetje de eerste stappen zet. Eerst aan de hand van een ander, later met meer durf los van het ene vaste punt naar een ander. Voetje voor voetje, maar toch snel geleerd. Want welke volwassene kan zich binnen twee maanden een volledig ander principe van voortbewegen eigen maken? Wat valt er van de éénjarige te leren? Wat zet de éénjarige aan zich te ontwikkelen? Is het de autonome wil om gebruik te maken van de mogelijkheden? Is het de aanmoediging van omstanders? Volgt de éénjarige het voorbeeld van anderen? Is het toeval dat de eerste toevallige stap uitnodigt tot meer?

Duidelijk is in ieder geval dat het kind geen gebruik maakt van zaken als positiebepaling, reflectie en plannenmakerij. Dat lijken volwassenen op hen voor te hebben, maar ongetwijfeld is dit ten koste gegaan van het gewoon experimenteren en doen.

Kolb (1984) onderscheidt vier fasen in een leercyclus die zowel in het opleidingscircuit als in de veranderekunde veel worden toegepast. Dit cyclisch model is een stappenplan waarin de stappen elkaar als vanzelfsprekend opvolgen. Als mensen iets meemaken (ervaren), kunnen ze dat overdenken en beschouwen (reflectie), waarna nieuwe inzichten en visies ontstaan (abstracte begripsvorming). Met de nieuwe inzichten kunnen nieuwe dingen worden uitgetoetst (actief experimenteren).

In de praktijk van verandering blijken deze stappen niet altijd op dezelfde manier te worden doorlopen, maar ze geven wel inzicht in en bieden aangrijpingspunten voor verandering. Het gaat om experimenteren, ervaren en voelen, waarnemen en overdenken, en nieuwe begripsvorming. Alle vier de stijlen kunnen worden ondersteund bij de veranderingsaanpak. Gebleken is dat iedereen een eigen voorkeur of afkeer heeft voor een bepaalde stijl die correspondeert met een fase in de leercyclus. De *doener* is in voor nieuwe zaken, wil nieuwe ervaringen opdoen. De *bezinner* wil graag eerst nadenken over iets anders alvorens tot actie over te gaan. De *denker* wil het complete plaatje zien en inzicht hebben in hoe alles met elkaar samenhangt. De *beslissers* gaat aan de slag en kijkt naar de toepassing in de praktijk. Een combinatie van stijlen werkt goed in de praktijk, omdat zij evenwicht brengt in snelheid, compleetheid, praktijkwaarde en duurzaamheid van het geleerde.

De PDCA-cirkel van Deming is in zichzelf ook een leercyclus en vertoont overeenkomsten met de leercyclus van Kolb. De PDCA-cirkel benadrukt het nadenken over de verbetering (plan), het toepassen en experimenteren (do), het meten en ervaren (check) en het evalueren en verbeteren (act). Deze cyclus kan zowel worden toegepast bij het stap voor stap verbeteren als bij de planmatige vernieuwing. Niet voor niets vormt de Deming-cirkel de kerngedachte achter het INK-managementmodel.

Vaak wordt in kwaliteitsmanagement de projectmatige manier van verbeteren toegepast. Deze methode start bij de probleemdefinitie en het bepalen van de doelstelling van het project. Voor de start moet duidelijk zijn wat het doel is, welke zaken wel en niet onder het project vallen, wie eraan gaan werken, wat de planning is, welke meetpunten en beslismomenten worden gekozen en welke fasering het project heeft. Deze benadering borduurt voort op de PDCA-cirkel en maakt duidelijker wat er allemaal geregeld moet worden om tot een vooraf gedefinieerd resultaat te komen. De methode van projectmatig werken werkt vooral bij een vooraf goed ingekaderde probleemstelling en duidelijke oplossingen.

In aanvulling op deze meer planmatige werkwijze voor organisatieverandering leggen anderen meer het accent op een lerende benadering van verandering (Swieringa, Senge). Zij stellen dat planmatig werken weliswaar leidt tot het resultaat dat vooraf is gedacht, maar zij tonen aan dat de traditionele methoden niet leiden tot ontwikkeling van fundamenteel nieuwe inzichten, het ontwikkelen van nieuwe normen en waarden en het ter discussie stellen van essentiële principes. De traditionele methoden gaan uit van een scheiding van denken en doen. Eerst wordt de gewenste verandering/strategie ontwikkeld, daarna de structuur en vervolgens wordt het ontwerp van boven naar beneden ingevoerd. Veranderen is in deze zin het herordenen van de complexiteit. De regelorde wordt vervangen door een betere regelorde.

Voorstanders van deze lerende benadering menen dat organisaties in toenemende mate te maken krijgen met nieuwe technologische mogelijkheden, nieuwe regelgeving, sneller veranderende wensen van klanten en een veranderende omgeving. De enige zekerheid die organisaties in de eenentwintigste eeuw hebben is dat alles in een steeds hoger tempo

verandert. Senge stelt daarom dat het onderscheidend vermogen van een organisatie wordt bereikt door het lerend vermogen te ontwikkelen teneinde voortdurend nieuwe inzichten op te doen, nieuwe strategieën te bedenken en deze succesvol te implementeren. Management en medewerkers moeten worden opgeleid in het ontwikkelen van vijf leerdisciplines: persoonlijk meesterschap, mentale modellering, systeemdenken, gezamenlijke visie en teamleren.

De gedachtegang van de lerende organisatie benadrukt het belang van leiderschap in tegenstelling tot management. Leiderschap dat accenten legt op koersvorming, op het lef om vernieuwing neer te zetten, te experimenteren en voortdurend te leren van de omgeving van klanten, partners en leveranciers. Dit wordt gepresenteerd als tegenstelling van het structureren, beheersen en planmatig ontwerpen en vernieuwen.

Veranderen is mensenwerk. Management en medewerkers stellen zich vaak de vraag hoe ze blokkades kunnen opruimen, positieve initiatieven kunnen belonen en anderen kunnen laten inzien dat snel moet worden gehandeld. Een relativerend inzicht is dat als de blokkades zijn weggeruimd, zich nieuwe blokkades opwerpen. Want elke verandering start bij eenling, bij een nieuw inzicht, bij een vernieuwer. Gaat de vernieuwer het idee samen met anderen actief uitdragen, dan krijgt het snelheid. Op een gegeven moment krijgt het idee een kritische massa en is het proces van de verandering onomkeerbaar. De veranderaars gaan op het podium en overtuigen steeds meer mensen. De valkuil is dat de veranderaars op hun podium blijven staan en als vanzelfsprekend aannemen dat iedereen het idee deelt en tegenstanders dom zijn en uit de weg moeten worden geruimd.

Alle gezichtspunten van verandering kunnen corporaties helpen een betere keuze te maken in de veranderaanpak passend bij het ontwikkelingsniveau van de organisatie. Elke veranderaanpak kan worden toegepast met het INK-managementmodel. Waar het om gaat is dat het besef aanwezig is dat veranderen niet vanzelf gaat. Hoe goed de verbeteringen ook zijn, de organisatie heeft de neiging zich vast te klampen aan het oude. Deze natuurlijke reactie van de organisatie mag niet worden genegeerd als ze gaat werken aan de verandering van de organisatie met behulp van het INK-managementmodel.



## **B Werken met het INK-managementmodel**

### **1 Oriënteren op het INK-managementmodel**

Werken met het INK-managementmodel begint met het creëren van draagvlak. Voorlichting is het middel. Om dit te bereiken wordt het management van de organisatie, samen met een aantal sleutelfiguren, uitgenodigd voor een kennismakingsbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst komen het INK-managementmodel, de ervaringen tot nu toe en de perspectieven voor de eigen organisatie aan de orde. Belangrijk is dat deze eerste bijeenkomst uitnodigend voor de deelnemers, realistisch en informatief is. Om de deelnemers actief bij de bijeenkomst te betrekken, kan voorafgaand hieraan aan hen worden gevraagd een korte vragenlijst in te vullen. Bij het INK zijn korte vragenlijsten beschikbaar. Op de website is bovendien een speciaal voor corporaties ontwikkelde vragenlijst te vinden. Door de vragenlijst vooraf in te vullen en de resultaten te bespreken tijdens de kennismakingsbijeenkomst, krijgt men inzicht in de mogelijkheden van het model.

Vaak blijkt dat de deelnemers verschillende beelden hebben van hun eigen organisatie. Iedereen kijkt immers door een andere bril. Daarom is het nuttig te inventariseren hoeveel ervaring de deelnemers hebben met veranderingsprocessen. Dit geeft namelijk inzicht in de mate van de te verwachten weerstand. Het is verstandig om de verschillende zienswijzen en de mogelijke weerstand niet uit de weg te gaan, maar juist aan de orde te stellen. Deze zaken kunnen bepalend zijn voor de snelheid en diepgang waarmee het INK-managementmodel per onderdeel geïmplementeerd kan worden. Daarin kan overigens wel worden gevarieerd. Het is echter niet mogelijk de implementatie van het INK-managementmodel tot een enkele afdeling of divisie te beperken. Een belangrijk voordeel van het model is juist de integrale werking. Het niet integraal implementeren leidt bovendien tot misverstanden en heeft een averechts effect.

Een grote fout die bij de start van kwaliteitsmanagement gemaakt kan worden, is direct een zware diagnose stellen en vervolgens het hele model in zijn volle breedte invoeren. Het gevolg is dat er niet snel genoeg tastbare resultaten worden behaald, waardoor het draagvlak vermindert en het enthousiasme wegebt. Daarom wordt als eerste stap een goede oriëntatie aanbevolen. Daarna wordt pas een plan van aanpak gemaakt.

Het is verstandig om het eerste initiatief bij diegenen te leggen die al kennis of ervaring hebben met kwaliteitsmanagement. Zij kunnen de bewustwording over de mogelijkheden die kwaliteitsmanagement biedt duidelijk maken en op die manier draagvlak creëren om aan de slag te gaan. Bij de start is het commitment van de leiding van de organisatie essentieel. Zonder dat commitment is starten niet zinvol.

Ook moet het doel van het proces bepaald worden. Wat willen de deelnemers bereiken met het INK-managementmodel? Is het doel bijvoorbeeld samenhang in de organisatie, verbetering van een deel van de organisatie of vergroting van de veranderingsbereidheid en resultaatgerichtheid? Het benoemen van herkenbare doelen van het proces geeft houvast aan de trekkers van het proces en creëert draagvlak in de gehele organisatie.

Er kan op verschillende manieren met het INK-managementmodel worden gewerkt. Het stappenplan van het model is in het vorige hoofdstuk beschreven. Na de bewustwording bevelen wij aan de positiebepaling uit te voeren. Het INK heeft hiervoor een handleiding beschikbaar. Er kan ook

gekozen worden om een meer diepgaande stap te nemen door een diagnose te stellen met behulp van een zelfevaluatie en een auditing. Beide hebben een andere diepgang. Afhankelijk van het doel en de ervaring van de corporatie, wordt voor een bepaalde diepgang of de volgende stap gekozen. In dit boek gaan we uit van de veronderstelling dat een woningcorporatie, na een eerste kennismaking en mogelijk de positiebepaling, de organisatie wil beschrijven aan de hand van het INK-managementmodel. Het is als het ware een toegesneden zelfevaluatie. De zelfevaluatie van het INK-managementmodel gaat nog verder en zal het richtsnoer zijn voor een externe audit. Ook als dat het geval is, kan men dit boek als hulpmiddel gebruiken.

Tijdens een turbulente tijd van een de organisatie, bijvoorbeeld als gevolg van een reorganisatie of fusie, is het niet aan te raden om aan de slag te gaan met het INK-managementmodel. Het model kan dan wel dienen als inventarisatiemodel; het is echter niet geschikt om als instrument van de implementatie van een reorganisatie of fusie te dienen. Kwaliteitsmanagement gaat namelijk uit van een organisatie waar persoonlijke posities van mensen bekend zijn en vastliggen. Op basis daarvan kan de werkelijkheid in kaart worden gebracht en kunnen verbeteringen worden voorbereid.

#### **Stap 1: organiseer een kennismakingsbijeenkomst**

- Actie voor de initiatiefnemer(s). Bepaal het doel en de lengte van de bijeenkomst en wie daaraan deelnemen.
- Bereid de kennismakingsbijeenkomst gedegen voor en maak een agenda met minimaal de volgende onderwerpen: het INK-managementmodel, de visie op verandering in de eigen organisatie, de keuze voor de volgende stap en het doel van het proces.
- Bespreek deze punten in de bijeenkomst. Vraag om reactie en vraag aan de deelnemers of zij aan de slag willen met het managementmodel en welke doelen zij willen nastreven.
- Formuleer de mening van de leden in een statement, met daarin de pro's en contra's en het advies aan de directie of het managementteam.

#### **De organisatie van het proces**

Als de keuze voor het model is gemaakt en de doelen bepaald zijn, kan de noodzakelijke informatie worden verzameld. Daarvoor is coördinatie en afstemming in werkwijze van belang. Binnen het managementteam of de directie wordt allereerst afgesproken wie verantwoordelijk is voor het kwaliteitsmanagement. Dit kan de directeur, een portefeuillehouder of een lijnmanager zijn, die dit aspect van de onderneming als verantwoordelijkheid heeft. Deze directieverantwoordelijke informeert het management over de voortgang, zorgt dat de faciliteiten beschikbaar zijn om de doelstellingen te halen en zorgt ervoor dat de doelstellingen worden gehaald. De directieverantwoordelijke is of wordt deskundig op het terrein van kwaliteitsmanagement.

Het ligt voor de hand om een projectteam kwaliteitsmanagement samen te stellen die het proces trekt en voorbereidt. In dit projectteam is de voorzitter het directielid die verantwoordelijk is voor de invoering van het INK-managementmodel. Daarnaast zal in ieder geval nog één lid van het managementteam deelnemen en één deskundige op het terrein van kwaliteitszorg. Andere deelnemers zijn leidinggevenden of medewerkers die direct betrokken zijn bij de onderwerpen. De ideale omvang van het projectteam ligt tussen de minimaal vijf en maximaal acht personen. Een aandachtspunt bij de samenstelling van het team is om niet alleen naar inhoudelijke betrokkenheid van de deelnemers bij de onderwerpen te kijken, maar ook te zorgen voor een mix van persoonlijke stijlen of karakters. Met veel dezelfde persoonlijkheden zal men het wel snel eens zijn, maar wordt het doel een

kritische beoordeling van de organisatie te geven niet bereikt. Zoek daarom naar een mix van bijvoorbeeld de denker, de doener, de beslisser en de bezinner.

Voorafgaande aan de start wordt met de leiding van de organisatie afgesproken wat het doel is dat het projectteam nastreeft, hoe de planning van activiteiten verloopt en hoe het team de informatie gaat verzamelen. Daarbij is het goed om te beseffen dat er vaak al veel voorhanden is, maar alles niet gestructureerd op één plek is te vinden. Door collega's met gerichte vragen te benaderen, rapporten, verslagen en beleidsdocumenten te verzamelen en de managementinformatie te bestuderen, krijgt het projectteam zicht op de beschikbare informatie. De negen aandachtsvelden van het INK-managementmodel kunnen dienen als ordening van de informatie. Vaak wordt dit ook letterlijk gedaan door voor elk aandachtsveld een ordner samen te stellen.

Het projectteam kan als team de aandachtsvelden onderling verdelen en zo zelfstandig alle informatie verzamelen. Een andere werkwijze is om werkgroepen samen te stellen die één of meerdere aandachtsvelden voor hun rekening nemen. Voordeel van deze werkwijze is dat meer collega's betrokken zijn bij het proces. Zij leren op deze wijze kennismaken met het model en krijgen zicht op de eigen organisatie. Het projectteam neemt dan de coördinatie op zich en bewaakt de voortgang van de werkgroepen. Nadeel van deze werkwijze is dat de doorlooptijd langer wordt.

Met de leiding van de organisatie maakt het projectteam afspraken over de wijze waarop de communicatie over het proces binnen de organisatie gaat verlopen. Hoe wordt gerapporteerd aan het managementteam, op welke wijze worden collega's over deelname geïnformeerd en op welke wijze krijgt men inzicht in de resultaten van de projectgroep?

### **De eerste bijeenkomst van het projectteam kwaliteitsmanagement**

In de eerste bijeenkomst wordt de voorbereiding besproken, de samenstelling van het projectteam definitief vastgesteld en er wordt aandacht besteed aan de reden om met dit project te starten. Vervolgens worden de doelen van het project en de visie op de verandering besproken en vertaald in de werkwijze van het projectteam.

De volgende spelregels zijn heilig voor een goed lopend project:

- Een korte doorlooptijd bestaande uit vijf bijeenkomsten en een doorlooptijd van maximaal twee maanden.
- Aansluiting van kwaliteitsmanagement op dat wat reeds in de onderneming beschikbaar is, bijvoorbeeld de balanced scorecard, het ondernemingsplan, het personeelsbeleid, het voorraadbeleid, de klantenmetingen en de managementinformatie.
- Een duidelijke planning van het ontwerp- en implementatieproces met de vergaderdata.
- Eén verantwoordelijke per aandachtsgebied en één voor het hele proces.
- Afspraak is afspraak.

De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken het hele proces ophoudt en frustriert. Het is daarom van belang aan het begin van het project na te gaan of de deelnemers van het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken. Mocht dat op bezwaren stuiten, tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris die de voortgang verzorgt en de

documentatie bijhoudt, is een goede methode. Een projectsecretaris mag evenwel niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directieverantwoordelijke ofwel de voorzitter van het projectteam.

Het projectteam heeft de taak om de medewerkers over het project te informeren. Verder is het verantwoordelijk voor het opstellen van een goede planning en de inhoud van het proces. Ook het bewaken van het draagvlak binnen de organisatie, de communicatie over de voortgang en de resultaten behoren tot de taken van het projectteam. Na afronding van het ontwerp, is het van belang dat de samenstelling van het team wordt aangepast aan de nieuwe taken ten behoeve van de implementatie, de automatisering en het onderhoud.

### **Tien aandachtspunten voor de werkwijze van het projectteam**

1. Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. In elk geval is er een voorzitter (de directieverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het proces, maar kan de rol van voorzitter overdragen aan een externe deskundige) en een secretaris (verspreiden van stukken, verslaglegging en bewaking van de planning). De overige deelnemers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke aspecten die te maken hebben met hun functie. Indien er aspecten zijn die op grond van de functie niet aan een deelnemer kunnen worden toebedeeld, dan wordt een van de andere deelnemers daarvoor gevraagd.
2. De verslaglegging moet toegesneden zijn op de inhoud van de bespreking. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag binnen 24 uur na de bijeenkomst wordt verspreid.
3. Tijdens de bijeenkomsten worden de negen aandachtsgebieden van het model besproken. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om in grote lijnen de laatste stand van het denken weer te geven en toe te lichten. Dit begrip is nodig om te kunnen beoordelen welke informatie relevant is. De tekst wordt regelmatig onderbroken met een ingekaderd voorstel voor het uitvoeren van een aantal acties.
4. Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van belang. Uiteraard de samenstelling van het projectteam, maar daarnaast het opstellen van de agenda en het maken van een planning. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om een schema met een interval van twee weken na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens is er ruim één week beschikbaar voor het uitwerken van het huiswerk. Aan het einde van de tweede week wordt het huiswerk verspreid, zodat de deelnemers aan de volgende vergadering daadwerkelijk kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van de collegae. De volgende vergadering begint met het bespreken van het huiswerk en het vaststellen van concepten. In bijlage 1 is een voorbeeld voor een dergelijke planning opgenomen, met een aanzet voor de agenda's van de bijeenkomsten.
5. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Twee tot drie uur met een pauze is effectief. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Het plannen van de bijeenkomsten buiten het kantoor of na kantoortijd verdient de voorkeur. De pauze kan worden gebruikt voor het nuttigen van een broodje.
6. Een bijeenkomst voor het maken van een kwaliteitssysteem wordt afgesloten met de samenstelling van de agenda voor de volgende vergadering en een inventarisatie van wat door wie moet worden gedaan. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (doel en detail) omschreven in het verslag.
7. Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek dienst doet en die gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. De indeling van de negen aandachtsvelden

kan dienen als ordeningsprincipe. Aan het einde van het proces bevat de ordner alle verzamelde informatie en de conclusies.

8. De rol van het projectteam is in eerste instantie het verzamelen van informatie en het trekken van conclusies uit de verzamelde informatie. Binnen de organisatie moet duidelijk zijn dat dit de gedeelde conclusies zijn van het projectteam. In de rapportage naar het management zal gevraagd worden of men de gepresenteerde conclusies deelt. Vaak zal dan ook blijken dat belangrijke feiten nog niet zijn bestudeerd. Het projectteam kan dan besluiten om haar conclusies opnieuw te beoordelen. Het verkrijgen van draagvlak voor kwaliteitsmanagement is eveneens een taak voor het team. In de werkwijze zal daarom steeds de informatie naar de organisatie aan bod moeten komen.
9. De eerste activiteit van het projectteam wordt mede voorbereid door de directie en het managementteam. Het gaat hier om het informeren van de organisatie over het besluit om een kwaliteitssysteem in de onderneming te introduceren. Verstandig is het om dan ook de data van deze bijeenkomsten te hebben vastgesteld.
10. Het projectteam sluit haar werkzaamheden af met een rapportage aan het managementteam waarin de conclusies worden beschreven. Daarmee is het eerste fundament van kwaliteitsmanagement volgens het INK-managementmodel gelegd: het verzamelen van de beschikbare informatie en het beoordelen van de sterke en te verbeteren punten. In het volgende hoofdstuk wordt de benodigde informatie beschreven. Daarmee zijn de werkzaamheden voor dit team afgerond en wordt het zaak om stil te staan bij de volgende fase: het maken van een plan van aanpak voor verbetering. In hoofdstuk 3 worden handreikingen gedaan voor deze fase.

#### **Stap 2: het voorbereiden van de eerste bijeenkomst**

- Stel het projectteam samen.
- Benader de deelnemers en benoem de voorzitter (de directieverantwoordelijke of een externe deskundige) en de secretaris.
- Stel een planning op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verspreidt aan de deelnemers de informatie over het proces en het INK-managementmodel.
- Laat de projectteamleden de check-up voor corporaties invullen.
- Stel op basis van de discussie in de kennismakingsbijeenkomst een planning op van het hele proces (snelheid, breedte en diepgang) en check vooraf of het managementteam hiermee instemt.
- Laat de directie haar commitment uitspreken en leg dit in de vorm van een verklaring vast als besluit van het managementteam.
- Informeer de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen over het voornemen om het INK-managementmodel in de organisatie te implementeren.

#### **Stap 3: de eerste bijeenkomst**

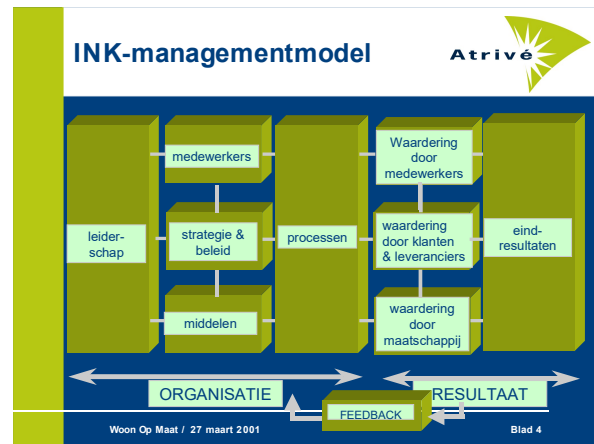
Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden deel B van dit handboek in zijn geheel gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken ze allen over dezelfde theoretisch kennis over het INK-managementmodel. Eventueel is de vragenlijst voor corporaties ingevuld.

- Bespreek het commitment van de directie.
- Bespreek de denkbeelden achter het INK-managementmodel.
- Bespreek de ingevulde vragenlijst voor corporaties.
- Definieer de gewenste reikwijdte van het INK-managementmodel (snelheid, breedte en diepgang).
- Stel de beoogde doelen vast en bepaal de mate van consensus, focus en duidelijkheid over het werken met het INK-managementmodel.

- Bespreek de planning, stel de data vast en bespreek de tien spelregels van het proces.
- Bepaal wie of welke groep welk aandachtsgebied onderzoekt en wie een verslag daarover voorbereidt.

## 2 Informatie verzamelen en beoordelen

Het INK-managementmodel kent negen aandachtsgebieden. Er wordt onderscheid gemaakt naar organisatiegebieden (de linker vijf in het model) en resultaatgebieden (de vier gebieden rechts in het model). Op deze wijze wordt er een verband gelegd tussen het feitelijk organiseren en de wijze waarop resultaten worden gemeten en vergeleken. De aandachtsgebieden kunnen afzonderlijk worden beschouwd. Meerwaarde wordt verkregen als de aandachtsgebieden in onderlinge samenhang worden beoordeeld. Dan ontstaat een compleet beeld van de sterke punten van de organisatie en de punten waar verbetering nodig is.



Links in het model staat *leiderschap*. *Leiderschap* als sturend principe in de organisatie dat richting geeft aan de organisatie, de organisatie positioneert in haar omgeving en zorgt voor de het op koers houden van de organisatie. In het midden, rechts van *leiderschap*, staat het organisatiegebied *strategie en beleid*. Hier wordt strategie vertaald via beleid naar concrete plannen, budgetten en processen. Het gebied *middelen* staat voor de wijze waarop de organisatie haar middelen aanwendt om de strategie te realiseren. Het gaat dan over geld, kennis, informatie en materiaal. *Management van medewerkers* wordt als afzonderlijk onderdeel beschouwd. Het vijfde organisatiegebied is dat van het *management van processen*. Hier ligt ook de overgang naar de vier resultaatgebieden in het INK-managementmodel.

Van de vier resultaatgebieden staat *eindresultaten* geheel rechts. Het is het resultaatgebied dat continuïteit geeft aan de organisatie. Het gaat dan om zowel de financiële als de operationele resultaten. *Waardering door de maatschappij* is het gebied dat voor maatschappelijke ondernemingen een bijzondere invulling krijgt. Centrale vragen gaan over de identificatie van de belanghebbenden en de wijze waarop de waardering door belanghebbenden wordt gemeten en beoordeeld. Omdat de medewerkers de dragers van de kerncompetenties van de organisatie zijn, is het van belang om te kijken naar de *waardering door personeel*. Met andere woorden: de betrokkenheid, de tevredenheid en de ontwikkeling van medewerkers. *Waardering door klanten en leveranciers* is het vierde resultaatgebied en geeft inzicht in de waardering van diegenen waarmee de organisatie direct een relatie heeft.

Het INK publiceert vragenlijsten voor ondernemingen die met het model willen werken en de eigen organisatie moeten beoordelen. Dit zijn algemene vragenlijsten die in meer of mindere mate voor elke soort organisatie van toepassing zijn. Op de website vindt u een aantal verdiepende vragenlijsten en tips die specifiek op corporaties gericht zijn. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het model, de negen aandachtsgebieden, informatie over de eigen corporatie verzameld en beoordeeld.

## Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) en Atrivé

Het INK publiceert regelmatig over de voortgang van de kennisontwikkeling op het terrein van het INK-managementmodel. Belangrijke publicaties zijn de *Positiebepaling voor ondernemingen* en de *Gids voor zelfevaluatie*. Beide publicaties bieden handreikingen voor de diagnose van de onderneming. In de padvinderreeks worden ondernemingen op weg geholpen met de toepassing van het model. Voor elk aandachtsgebied zijn in een kort boekwerk een beschouwing en tips voor de toepassing beschreven.

Atrivé is één van de kennispartners van het INK. Atrivé heeft specifiek voor woningcorporaties de casus Icarus ontwikkeld. Deze casus is een beschrijving van een moderne woningcorporatie met behulp van het INK-managementmodel. De casus wordt gebruikt als studiemateriaal bij training en opleiding.

### 2.1 De vijf organisatiegebieden

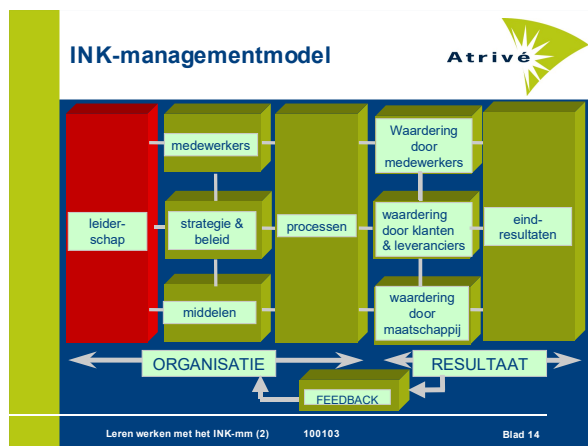
In deze paragraaf wordt ingegaan op de vijf organisatiegebieden. In de volgende paragraaf behandelen we de vier resultaatgebieden. Telkens wordt een korte definitie gegeven van het aandachtsgebied<sup>4</sup> en daarna behandelen we de wijze waarop naar het onderwerp kan worden gekeken. Aan het einde van elk aandachtsgebied wordt een aantal vragen gesteld (stap 4) om de zelfevaluatie te richten. Nadat de organisatiegebieden zijn beoordeeld, wordt duidelijk hoe de organisatie de gestelde doelen kan behalen. Alle aspecten van het organiseren worden beschouwd.

#### 2.1.1 Leiderschap

Definitie: *Leiderschap* is de manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren.

*Leiderschap* vormt het hart van het bedrijf. In het *leiderschap* laat de organisatie zien waar zij voor staat in relatie tot de klanten, leveranciers en maatschappij. Het voortdurend zoeken naar informatie over trends en ontwikkelingen vormt de basis voor het formuleren van de koers. Het vertalen van de koers naar missie en

doelstellingen voor de onderneming is de zichtbare ader waardoor ontwikkelingen op gang worden gebracht. *Leiderschap* heeft een persoonlijke dimensie. Het is ook de wijze waarop de leiders in de organisatie doelstellingen willen realiseren en vernieuwen. Voor *leiderschap* bij kwaliteitsmanagement is lef nodig. Het woord lef komt uit het Latijn en betekent letterlijk 'uit het hart', hetgeen duidt op persoonlijke presentatie, authenticiteit en betrokkenheid. De actieve betrokkenheid van leiders bij het realiseren van de koers vormt het voorbeeld voor anderen om actief mee te doen. Het motiveren en inspireren van mensen zodat men op één lijn komt en zich thuis voelt bij de organisatie, horen daar ook bij. Ook gaat het om de actieve inzet buiten de onderneming, het uitdragen van de koers, het zoeken naar kansen, het realiseren van samenwerking met klanten, leveranciers en maatschappelijke organisaties. *Leiderschap* bepaalt het speelveld en maakt de weg vrij voor innovaties en het aangaan van samenwerking binnen en buiten de onderneming. *Leiderschap*



<sup>4</sup> Bron voor de definities is de gids voor toepassing van het INK-managementmodel



onderscheidt zich van management. Het management regelt, stuurt en budgetteert. Management zorgt voor een regelmaat en voorspelbaarheid in het bedrijf. Plannen, organiseren en controleren zijn aspecten van management. De aspecten van management zullen dus zichtbaarder zijn in de andere vier organisatiegebieden. Bij *leaderschap* wordt onderscheid gemaakt in richten, inrichten en verrichten.

## Richten

Corporaties zullen steeds gevraagd worden naar de kern van hun bestaansrecht. In de tijd dat ze werden opgericht, was de missie voor iedere corporatie volstrekt duidelijk. Het opheffen van woningnood en het kunnen voorzien in betaalbare huisvesting waren de belangrijkste redenen voor de oprichting als toegelaten instellingen. Na de afschaffing van subsidies in de vorige eeuw, wordt het bestaansrecht van corporaties vooral buiten de branche aan de orde gesteld. Niet alleen in de landelijke politiek bestaan verschillende meningen daarover, maar ook aanpalende organisaties kijken naar het speelveld van de corporatie. Die organisaties zoeken naar marktverbreding en nieuwe mogelijkheden op het vroegere speelveld van de corporatie. Samenwerking of concurrentie wordt steeds opnieuw gezocht. Daarom is het hart van de organisatie, *leaderschap*, belangrijk om een eigen positie te verwerven op de markt van wonen, diensten en vastgoed. Ook de corporaties zelf zijn op zoek naar het herdefiniëren van het speelveld en markt- of productverbreding. Makelaardij, woonmaatschappij, woonwinkels, eigen aannemerij, vastgoedbeheer en projectontwikkeling zijn voorbeelden van verschuivingen op het speelveld.

Alles is mogelijk, maar niet alles tegelijk en door één organisatie. Ook zal men ontdekken dat de core business van een bedrijf een eigen cultuur vraagt om succesvol te zijn. Samenwerking of zelfstandig werken zijn daarom vanzelfsprekende vraagstukken. Het zoeken naar informatie voor de koers, het voortdurend op de hoogte zijn van de trends in de omgeving en het vertalen naar de missie van het bedrijf, vormen de richting die de organisatie uitgaat. Naast een analyse van het speelveld van de aanbieders, zal een analyse van de klanten en de markt leidend zijn bij het bepalen van de koers. Wat zijn de trends in de markt, wat zijn de (veranderende) wensen van de klant en hoe kan hierop worden ingespeeld? Hierdoor worden de dilemma's van de corporatie in de eenentwintigste eeuw zichtbaar: maatschappelijk of zakelijk, lokaal of nationaal, richten op vastgoedwaarde of klantwaarde, alle taken of een beperkt aantal, alleen of samen, netwerk of joint ventures, huurmarkt en/of koopmarkt, investeren in oude voorraad of kiezen voor nieuw?

## Inrichten

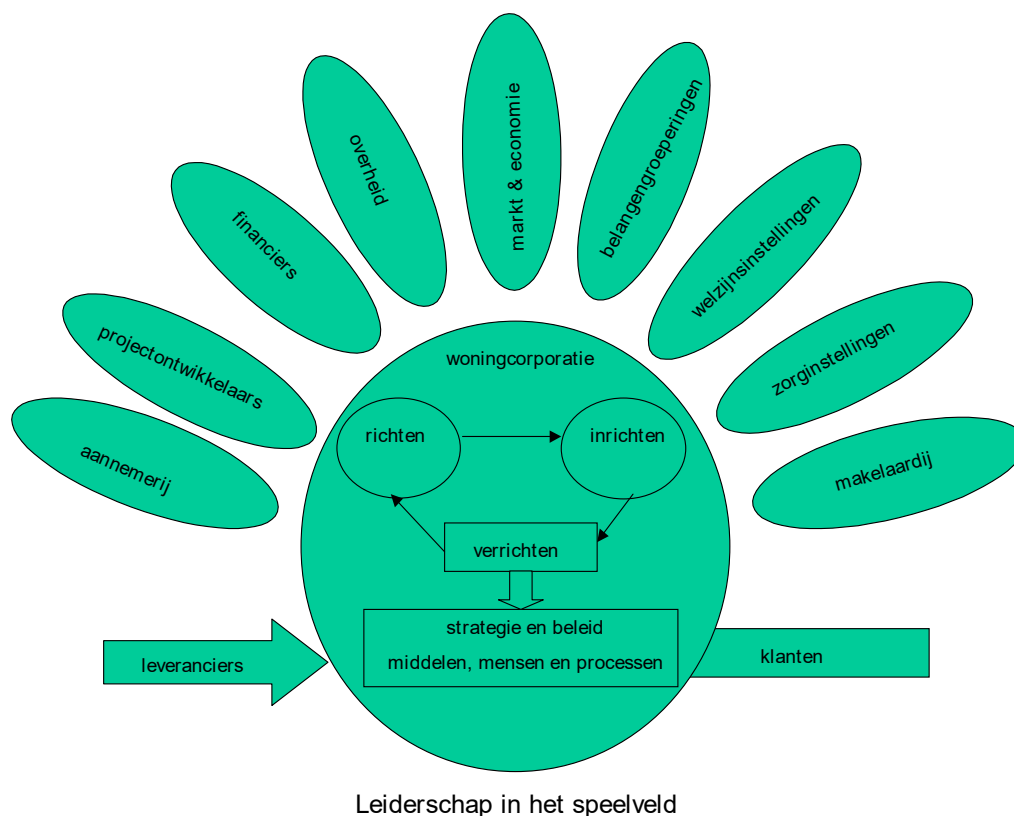
Voor een corporatie in de eenentwintigste eeuw is de inrichting van de organisatie al lang niet meer een kopie van de buurman. De inrichting van de organisatie is afgestemd op de koers van de organisatie. Wordt gekozen voor een sterk accent op ontwikkeling en vernieuwing, dan zal productontwikkeling en implementatie herkenbaar zijn in de organisatiestructuur, de werkwijze en de competenties die daarvoor worden aangetrokken. Als gekozen wordt voor een accent op vastgoedontwikkeling en investeren in de stad, dan zal het proces van voorraadbeleid en herstructurering goed worden georganiseerd. Vanzelfsprekend is klantgerichtheid zichtbaar in de organisatie, maar kan afhankelijk van lokale binding en de keuzes voor direct contact met de klant, verschillend worden georganiseerd.

Binnen de sector komen drie ideaaltypen van organisatiestructuren voor. De eerste is het woondienstenmodel volgens het front office/back office principe. De tweede is de netwerkorganisatie met zelfstandige bedrijfseenheden als satellieten rond de kern en de vestigingsholding. De derde heeft

zelfstandige lokale vestigingen binnen een grotere besturingseenheid. De keuze voor één van deze types of een mix daarvan moet passen bij de gekozen richting voor het bedrijf.

Meer nog dan het plaatje van de organisatie is het goed om te kijken naar de uitgangspunten van leidinggeven en leiding ontvangen, vernieuwing en borging, zelfstandigheid en controle, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, leren en vernieuwen. Daarmee krijgt de inrichting van de organisatie een belangrijke persoonlijke component. De leiding is immers het kloppend hart van de organisatie, stabiliseert, vernieuwt, daagt uit en maakt zaken mogelijk. Bij de keuze van de samenstelling van het leidinggevend team zal men niet alleen letten op vakmatige kwaliteiten, maar ook op persoonlijke kwaliteiten. Te lang voortborduren op eenmaal ingenomen posities, kan leiden tot verstarring en daarom is het goed dat de leiding het voortouw neemt en regelmatig onderzoekt of de samenstelling past bij de uitgezette koers.

Bij een kwaliteitsbenadering past voortdurende aandacht voor leren en persoonlijke groei. De wijze waarop dit is uitgewerkt en aandacht wordt gegeven aan principes van verbeteren en veranderen, zal een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de koers.

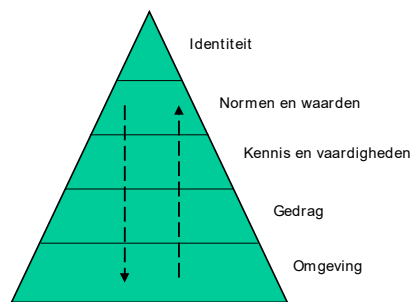


## Verrichten

De tijd van de logge bureaucratische corporatie ligt ver achter ons als we kijken naar de reclame-uitingen van corporaties in personeelsadvertenties, beleidsstukken en imago campagnes. Verandering zal er zeker zijn, maar het zou goed zijn om samenwerkende partners eens te vragen naar hun ervaringen in deze. Is voor hen een herkenbare stijl zichtbaar en welke tips geven zij voor verbetering van het *leiderschap* in de corporatie? De persoonlijke inzet van de leiding wordt zichtbaar in het deel verrichten. De stijl van de leiding op het inschakelen en stimuleren van medewerkers en de gerichtheid op verbeteren en vernieuwen leiden tot resultaten. Hier ligt een duidelijk verband met het feit of medewerkers tevreden zijn en zich thuisvoelen in de organisatie.

Een herkenbaar criterium voor persoonlijke stijl is het verschil tussen jagen en zorgen. Legt de leiding het accent op jagen, dan is zij voortdurend bezig met scoren, het behalen van resultaten: goed is niet goed genoeg en trots laten zien wat de behaalde prestaties zijn. Legt de leiding het accent op zorgen, dan wordt voortdurend gekeken naar de persoonlijke gevolgen, harmonie in samenwerking, persoonlijke groei en welbevinden. Met ontevreden medewerkers is het immers slecht werken. Beide facetten, zorgen en jagen, moeten dus in een goede verhouding tot elkaar staan. Ligt het accent te nadrukkelijk op jagen, dan is er gevaar voor oververmoeidheid en burnout, gesloten communicatie, veenbranden van ontevredenheid en uiteindelijk windowdressing. Echte resultaten worden niet meer behaald. Ligt het accent te nadrukkelijk op zorgen, dan is er gevaar voor besluiteloosheid, interne gerichtheid, desinteresse in het werk van de organisatie en futloosheid. De resultaten zullen niet meer herkenbaar zijn.

Hiermee raken we de cultuur van de corporatie, die altijd het gevolg is van de traditie en de persoonlijke stijl van leidinggeven. Persoonlijke stijl heeft een direct verband met de normen en waarden die men hanteert. De waardenpiramide (zie afbeelding) laat zien dat er samenhang nodig is tussen normen en waarden, kennis en vaardigheden, gedrag en de wensen van de omgeving. Is de corporatie ervan overtuigd dat de klant voor alles gaat, dan is dat zichtbaar in de klantgerichte kennis en vaardigheden, in gedrag van de mensen en in de reacties van de klanten hierop. Is de corporatie ervan overtuigd dat alleen de corporatie overleeft bij productontwikkeling en innovatie, dan wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden, worden vernieuwende initiatieven beloond en zal de waardering van klanten navenant zijn. De cultuur van de organisatie is zichtbaar in het gedrag – beginnend bij de leiding – en de fungerende normen en waarden.



Waardenpiramide

**Stap 4: breng het organisatiegebied *leiderschap* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop het *leiderschap* is georganiseerd. Stel daarbij de volgende vragen:

*Richten*

- Wat is de visie van de corporatie op de ontwikkelingen in de woningmarkt en hoe zijn deze vertaald naar de missie van de organisatie en innovatie van producten?
- Op welke wijze is het speelveld voor de corporatie bepaald, welke ontwikkelingen zijn daarbij betrokken en hoe zijn de keuzes tot stand gekomen?
- Op welke wijze is de maatschappelijke doelstelling van de corporatie gecommuniceerd naar maatschappelijke partners en hoe zijn de reacties verwerkt?
- Welke worstelingen en dilemma's kent de leiding en met wie communiceert men daarover?
- Op welke wijze wordt ingespeeld op (veranderend) overheidsbeleid en de kansen/bedreigingen die de gemeentelijke overheid biedt?
- Met welke partners zijn samenwerkingsverbanden aangegaan en op welke wijze hebben deze samenwerkingsvormen een raakvlak met de keuze voor het speelveld?

*Inrichten*

- Op welke wijze is de koers vertaald naar de principes van de inrichting van de organisatie?
- Wat zijn de uitgangspunten van de gekozen organisatiestructuur en zijn hierin de accenten van de koers herkenbaar en begrijpbaar voor medewerkers?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de inrichting van de processen en de voortdurende verbetering?
- Hoe komt de samenstelling van het leidinggevende team tot stand en is er aandacht voor evenwicht in de persoonlijke kenmerken van het team?
- Welke persoonlijke competenties worden van de leiding gevraagd en hoe wordt persoonlijke ontwikkeling georganiseerd?
- Worden samenwerkende organisaties betrokken bij de inrichting van de organisatie?

*Verrichten*

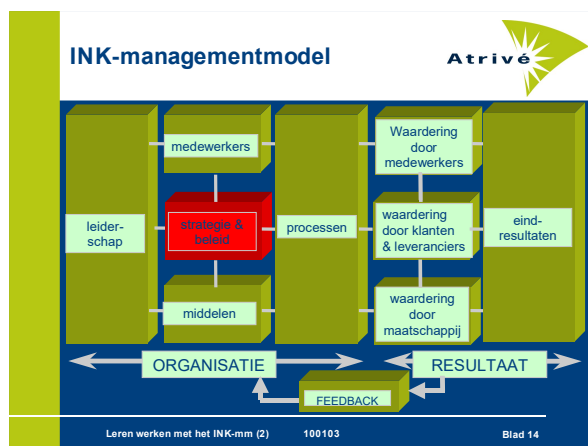
- Is herkenbaar wat de normen en waarden zijn in de organisatie en zijn deze besproken in de organisatie?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de persoonlijke stijl van de leiding, past dit bij de koers en is er evenwicht?
- Wordt aandacht besteed aan opleidingen op het terrein van kwaliteitsmanagement en verandering?
- Aan welk gedrag en aan welke concrete resultaten is zichtbaar dat verbeteren en vernieuwen belangrijk zijn en wie zijn daarbij betrokken?
- Wat zegt de omgeving over de dominante stijl in de organisatie en welke tips geven zij?

## 2.1.2 Strategie en beleid

Definitie: *Strategie en beleid* is de manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere, op alle stakeholders gerichte strategie, die wordt vertaald in concreet beleid, plannen, budgetten en processen.

*Leiderschap* richt zich dus op de wijze waarop de leiding de koers bepaalt. Bij *strategie en beleid* gaat het over de wijze waarop de koers is uitgewerkt. Voor *strategie en beleid* worden verschillende omschrijvingen gehanteerd. In het INK-managementmodel heeft de strategie een

lange tijdshorizon (meer dan vijf jaar) en gaat deze uit van wisselende omstandigheden. Het biedt ruimte voor meer opties in de toekomst. Beleid is meer definitief en beslaat de eerste drie jaar. Beleid is concreter in het aangeven van de te behalen doelstellingen en de keuzes die zijn gemaakt. Plannen en budgetten ten slotte hebben een tijdshorizon van één jaar. Het gaat om concrete acties om de geformuleerde strategie en beleidsdoelstellingen te halen. Het biedt ook de directe mogelijkheid om resultaten te beoordelen, te leren en plannen bij te stellen. Voor het bepalen van *strategie en beleid* wordt eerst informatie verzameld en oriënteert het management zich. Dan worden *strategie en beleid* (doelstellingen) geformuleerd en jaarlijks vertaald in plannen en budgetten



### Oriënteren

Voor het bepalen van de strategie is een voortdurende oriëntatie op interne en externe informatie van belang. In het eerste boek over het maken van een ondernemingsplan (*Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw*) vindt u vele handreikingen om deze oriëntatie uit te voeren. Het gaat daarbij voor de corporatie in de eerste plaats om de informatie over de woningmarkt. Welke klanten worden bediend, wat zijn hun behoeftes en welke trends zijn waarneembaar. De tijd dat de markt als een verzameling van allemaal dezelfde klanten werd beschouwd, ligt ver achter ons. Nu is van belang de verschillende klantengroepen te onderscheiden en te kennen. Het product van een corporatie kent een lange levensduur. Dat betekent dat elke ingreep in de woningvoorraad voor een lange periode succesvol moet zijn. Trends op lange termijn – al zijn het voorspellingen – geven scenario's waarmee rekening kan worden gehouden. Daarnaast is het van belang om de passendheid van het product of de dienst bij de klantengroepen te beoordelen. Past het aanbod van huur- en koopwoningen bij de wensen van de klant? Welke nieuwe trends zijn zichtbaar in de waardering van klanten?

Met behulp van een analyse van de trends bij andere aanbieders en partijen wordt de concurrentieverhouding voor de corporatie zichtbaar. Door te kijken naar het speelveld van aanbieders wordt zichtbaar wat de concurrentie doet, welke kansen en bedreigingen zich aandienen en wat de sterkte/zwakte is van de eigen corporatie. In bijlage 4 vindt u een methode voor concurrentie-analyse.

Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om alertheid op veranderingen in de omgeving en de regelgeving, zoals de belastingvoorschriften, de huurwetgeving, ruimtelijke ordening, bouwvoorschriften en verantwoordingsplichten. Het speelveld van de corporatie wordt daardoor immers bepaald. Tijdig signaleren van de trend en het anticiperen op kansen en bedreigingen geeft een voorsprong. Alertheid op trends is een belangrijke voorwaarde voor een goede strategie. Bij een aantal

bedrijven informeert men elkaar door een intern trendrapport met regelmaat te publiceren waarin de relevante ontwikkelingen worden gesignaleerd.

In dit handboek wordt ervan uitgegaan dat woningcorporaties zich niet beperken tot de woningen in de huurmarkt, maar een bredere taakopvatting kiezen. Naast huren zal verkoop van woningen en bouw van koopwoningen een belangrijke plaats innemen in het assortiment van de corporatie. Ook is er sprake van een verbreding van het aandachtsveld van de woningen naar het wonen. Daardoor komt de woonomgeving in beeld en de dienstverlening op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Op deze wijze kan tijdig worden ingespeeld op klantbewegingen en wordt de voorraad dynamisch ingezet. Het overwegen van vormen tussen kopen en huren biedt daarbij mogelijkheden om nog dynamischer met de woningvoorraad om te gaan. Dat betekent dat bij de oriëntatie, naast de trends op de huurmarkt, onderzocht moet worden wat de trends zijn op de koopmarkt. Prijsvorming, waardering en marktbevegingen zijn van belang, omdat dit zicht geeft op de kansen en bedreigingen voor de eigen strategie.

Het verzamelen van gegevens in de bedrijfstak geeft inzicht in de eigen positie ten opzichte van anderen. Bij de brancheorganisatie Aedes vereniging van woningcorporaties is bedrijfstakinformatie te verkrijgen over een aantal organisatorische, financiële, bouw-, woning- en verhuurtechnische zaken. Deze informatie is als een benchmark te gebruiken, waardoor inzicht wordt verkregen in de eigen sterke of zwakke punten. De Aedex-vastgoed index is nauwkeuriger en besteedt aandacht aan de waardeontwikkeling van het vastgoed. Dit wordt voor de komende jaren gezien als een belangrijk aspect voor de vergelijking tussen corporaties. Zie verder ook paragraaf 2.1.4.

De oriëntatie kan veel informatie opleveren. Zo veel dat het overzicht verloren gaat en het lastig is de relevante informatie te selecteren. Een hulpmiddel daarvoor is om trends te ordenen naar waarschijnlijkheid en de mate van impact voor de corporatie. De kruising van deze beoordeling levert het beoordelingskader voor de strategievorming op. In bijlage 2 vindt u een hulpmiddel voor deze analyse.

### **Creëren**

Is de informatie uit de oriëntatie op de omgeving bekend, dan is het zaak om te kijken naar de wijze waarop de *strategie en beleid* worden bepaald. *Strategie en beleid* volgen uit de toekomstvisie en de missie van de corporatie. De missie verwoordt het bestaansrecht van de organisatie. In de missie is de identiteit van de corporatie vastgelegd. Het omvat een korte kernachtige omschrijving van de klanten (wie), de producten (wat), de dienstverlening (wijze) en het werkgebied (waar). De missie van de corporatie is het visitekaartje en moet intern zijn geaccepteerd. De strategie en het beleid van de corporatie vloeien voort uit de missie. Vervolgens wordt dit vertaald naar operationele plannen.

Een goede strategie houdt rekening met wisselende omstandigheden. Deze zijn via scenario's in beeld te brengen. Het beeld van de strategische kamer kan daarin leidend zijn. In de strategische kamer is alle relevante informatie beschikbaar. Deze informatie wordt zoveel als mogelijk visueel weergegeven door netwerkoverzichten, flipovers, maquettes en kaarten. Centraal staat de vraag: hoe kunnen wij de komende jaren bijdragen aan de missie? Tijdens de strategie-sessies worden verschillende scenario's onder de loep genomen. Scenario's waarbij naast zekere ook minder waarschijnlijke trends kunnen worden meegenomen. Gebeurt dit voor het eerst, dan is het verstandig het aantal scenario's te beperken. Het is ook verstandig externen om hun mening te vragen en bij dit proces te

betrekken. De strategische kamer wordt bestookt met vragen over de toekomst: welke strategie kunnen we hanteren om onze missie te bereiken? Resultaten worden vastgelegd en conclusies getrokken voor het beleid voor de komende jaren. Het wordt daarbij nog spannender als niet alleen het management, maar ook enkele nieuwkomers in de organisatie bij de strategie-sessie worden betrokken. Zij kunnen nieuwe inzichten leveren en vanzelfsprekendheden ter discussie stellen. Het resultaat is dat de voelhorens naar buiten opengaan en de organisatie alerter wordt voor belangrijke trends.

In het eerste boek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw* vindt u een meer omvattende uitleg over de bouwstenen van het strategisch plan. Daarin wordt de balanced scorecard gebruikt om er zeker van te zijn dat alle relevante zaken bij het proces zijn betrokken. Er zijn vier perspectieven te weten markt & marketing, producten & proces, samenleving & staat, mens & middelen. Belangrijk is dat de strategie wordt afgestemd op de stand van zaken per perspectief. Zijn de competenties aanwezig om de doelen te halen, is het tempo realistisch en zijn bewuste keuzes gemaakt?

Het vastgoed is voor de corporatie een belangrijk zo niet het belangrijkste onderdeel van de ondernemingsstrategie. Omdat de exploitatie van vastgoed een lange tijdshorizon heeft, is het nodig de alternatieven te vertalen naar een financiële meerjarenprognose. Dit vormt mede het toetsingskader voor het beleid.

Is de strategie bepaald, dan wordt deze vertaald naar beleid(sdoelstellingen). Dan wordt de strategie voor de komende jaren concreet. Belangrijk is of de doelstellingen goed zijn geformuleerd. De term METER (Meetbaar, Eenvoudig, Tijdgebonden, Expliciet en Relevant) is bekend. Wij voegen daaraan toe of afgesproken is wie verantwoordelijk is voor de realisatie van welke doelstelling. Verantwoordelijkheid die is overeengekomen, impliceert betrokkenheid bij de realisatie van de doelstelling. Op de website vindt u enkele voorbeelden van doelstellingen die niet en wel aan deze criteria voldoen. Ook gaat het handboek *De balanced scorecard voor corporaties* hier dieper op in.

### **Implementeren**

Vaak sterven de mooiste plannen in schoonheid als ze eenmaal zijn bedacht en in de kast verdwijnen. Om dat te voorkomen betekent dat er aandacht moet zijn voor de implementatie en vraagt verantwoordelijkheid en betrokkenheid van iedereen. De basis daarvoor is communicatie. Daarin moet duidelijk worden wie wat bijdraagt aan de plannen en of dat uitvoerbaar is. De communicatie tussen leidinggevend en medewerkers over de uitvoering van de plannen is dan essentieel. Hier geldt de wijsheid dat als er goed is geïnvesteerd in de betrokkenheid bij de strategievorming, de medewerking gemakkelijk wordt verkregen. Een belangrijk hulpmiddel bij de implementatie is de PDCA-cirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act). Deze cirkel van verbeteren vormt ook de basis voor de implementatie. Corporaties besteden vaak te weinig aandacht aan toetsen en bijsturen. De reden is dat het voortbestaan van een corporatie het gevolg is van langetermijnbeleid en niet staat of valt met het halen van jaar- of maandresultaten. De dagelijkse werkzaamheden zijn minder bepalend voor het succes dan bijvoorbeeld voor bedrijven in de detailhandel.

Is de medewerking intern verkregen, dan moet worden getoetst of de resultaten worden behaald (Check). Voortgangsrapportages in de vorm van maand- en kwartaalberichten zijn daarvoor de hulpmiddelen. Bij de uitvoering van operationele zaken is een korte cyclus van rapportage van belang.

Een korte cyclus biedt de mogelijkheid om tijdig bij te sturen (Act). Het rond maken van de PDCA-cirkel is een basiskenmerk van het INK-managementmodel. Telkens kunnen de vragen worden gesteld: Is het plan helder? Hoe wordt de uitvoering gestimuleerd? Worden de resultaten getoetst en wordt er lering getrokken en bijgestuurd? Met visitatie heeft de corporatie de mogelijkheid om de beleidscyclus te laten toetsen door een externe commissie. Tijdens een visitatietraject wordt nagegaan in hoeverre het beleid tot stand is gekomen in relatie met de stake-holders van de corporatie. Ook worden vragen gesteld over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij visitaties staat het leren en verbeteren door de corporatie voorop. Visitaties worden uitgevoerd door Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties. In bijlage 3 is een model weergegeven waarin zowel de beleidscyclus als de toetsing in een jaarkalender voor een corporatie zijn weergegeven.

#### **Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *strategie en beleid* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop de *strategie en beleid* worden bepaald. Stel daarbij de volgende vragen:

##### *Oriënteren*

- Hoe wordt de informatie over trends in de woningmarkt (huur en koop) verzameld?
- Wordt deze informatie onderscheiden naar klantgroepen of leefstijlen?
- Welke informatie is beschikbaar over concurrenten en stakeholders in relatie tot de eigen prestaties?
- Op welke wijze wordt geanticipeerd op maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende regelgeving en wetgeving?
- Worden vergelijkende cijfers uit de branche verzameld?
- Is er een sterkte/zwakte-analyse van de corporatie?
- Hoe wordt de informatie beschikbaar gesteld, wie zijn betrokken bij de interpretatie en wordt deze betrokken bij de bepaling van beleid en strategie?

##### *Creëren*

- Is *strategie en beleid* voor de corporatie helder bepaald en duidelijk voor betrokkenen?
- Is het strategisch plan mede gebaseerd op de inzichten uit de verkenning op de omgeving, is er rekening gehouden met verschillende scenario's?
- Zijn de belangrijkste risico's in beeld gebracht?
- Zijn de ontwikkelingen in de woningmarkt, de leveranciers, overheid en maatschappelijke instellingen betrokken bij de strategievorming?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de vertaling van de behoeften van de markt naar het aanbod voor verschillende klantengroepen?
- Is er consistentie in de vertaling van de missie naar *strategie en beleid* (sdoelstellingen) en vervolgens naar concrete plannen en budgetten?
- Op welke wijze zijn relevante partijen uit de omgeving, de stakeholders, betrokken bij de totstandkoming van de strategie van de corporatie?
- Hoe is het proces van strategievorming, op welke wijze zijn medewerkers, managers en de ondernemingsraad betrokken en verloopt dit volgens een duidelijke planning?

##### *Implementeren*

- Op welke wijze zijn de doelstellingen van de corporatie vertaald naar concrete acties en hoe wordt medewerking verkregen bij de uitvoering?
- Is voor de medewerkers duidelijk wat hun bijdrage is aan de realisatie van *strategie en*



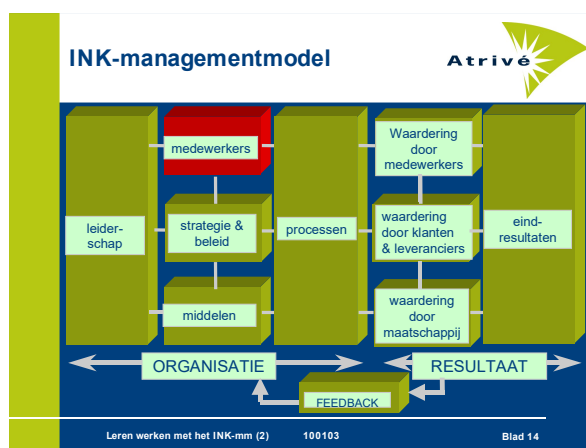
*beleid*? Werkt men actief en kritisch opbouwend mee?

- Hoe wordt de voortgang bewaakt van de realisatie van de doelstellingen?
- Zijn de kritische bedrijfsprocessen voor de realisatie van bedrijfsdoelstellingen benoemd en worden deze regelmatig geëvalueerd?
- Worden de resultaten van de evaluatie verwerkt in een bijstelling van uitvoeringsplannen en het ondernemingsplan?
- Is de PDCA-cirkel herkenbaar in het proces van strategievorming en uitvoering?
- Wordt lering getrokken uit het proces van strategievorming en uitvoering?

### 2.1.3 Management van medewerkers

Definitie: *Management van medewerkers* is de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. Mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er ook voor haar mensen.

Ontwikkelingen op de velden waarop corporaties opereren – waaronder de arbeidsmarkt – leiden ertoe dat een wedloop in kennis ontstaat. Corporaties kunnen zich onderscheiden door producten, diensten en processen voortdurend te verbeteren en vernieuwen. Daarvoor is personeel nodig met de juiste kennis en tevens een verfijnd organisatorisch vermogen om de aanwezige kennis en ervaring op de juiste wijze in te zetten. Hierbij horen organisatieprincipes als participatief management, eigen initiatief, flexibiliteit, kwaliteit en klantgerichtheid. Een belangrijk motief bij het zoeken naar deze organisatieprincipes is de wens tot een betere benutting van het menselijk kapitaal; de basisgedachte van Human Resource Management (HRM). Deze stroming onderscheidt zich van het klassieke personeelsbeleid door het personeel als een strategische factor te beschouwen. Met andere woorden: het gaat om de manier waarop de corporatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar organisatiedoelstellingen te realiseren.



Het aandachtsveld *management van medewerkers* heeft een directe relatie met *leiderschap*, *strategie en beleid* en het resultaatgebied *waardering door medewerkers*. Hoe zorgt de onderneming voor de beschikbaarheid van voldoende gemotiveerde en bekwame mensen? Hoe is het HRM-beleid georganiseerd? Wat zijn daarin de doelstellingen en welke HRM-instrumenten worden ingezet? Hoe en op welke punten wordt geïnvesteerd in mensen? Welke beleid hanteert de onderneming om mensen te boeien en te binden? In het INK-managementmodel wordt onderscheid gemaakt tussen het organiseren van, het investeren in en het respecteren van medewerkers.

#### Organiseren

HRM-beleid wordt in eerste instantie vaak opgezet vanuit de gedachte dat het verstandig is om de inzet van personeelsinstrumenten te organiseren vanuit de waarden voorspelbaarheid en vertrouwen. Het accent ligt daarbij op de inzet van instrumenten en het regelen van het personeelsbeheer. Om een stap verder te gaan moeten de beleidsmatige aspecten vanuit

opvattingen over goed omgaan met mensen en aandacht voor ontwikkeling omschreven worden. Modern HRM-beleid geeft inhoud aan de strategie van de corporatie en de wijze van leiding geven. Bij de inventarisatie van de manier waarop het HRM-beleid is georganiseerd, is het goed om die relaties in het oog te houden.

Een praktisch hulpmiddel voor de inventarisatie van de wijze waarop HRM is georganiseerd, is de personeelscyclus. Die loopt van het aantrekken en binnenkomen van mensen (werving en selectie), het beoordelen, via de loopbaan (ontwikkelen) tot het vertrek. Voor elk onderdeel zijn HRM-instrumenten beschikbaar. De hamvraag is welke instrumenten gebruikt worden en hoe werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beoordelen en belonen tot een goed vertrek zorgen voor meer kundige en gemotiveerde mensen. De vraag is ook op welke wijze de inzet van HRM-instrumenten bijdraagt aan de realisering van de strategische doelstellingen (zie bijlage 5 en bijlage 26 van het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw*).

De CAO-Woondiensten (2003) biedt de mogelijkheid om moderne HRM-instrumenten in te zetten voor arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling van mensen. Het past bij de behoefte van de moderne medewerker om op maat de eigen loopbaan en arbeidsvoorwaarden te regelen. Deze opvatting over *management van medewerkers* stelt hoge eisen aan het HRM-beleid. Een goed HRM-beleid is meer dan het goed regelen van personele zaken. Deze opvatting wordt zichtbaar in de wijze waarop het HRM-beleid binnen de corporatie is georganiseerd. Afhankelijk van de omvang van de corporatie, zal de HRM-functie specialistisch worden ingevuld door één of meer personeelsmanagers.

De ontwikkeling en uitvoering van het HRM-beleid is tegenwoordig niet alleen de verantwoordelijkheid van de personeelsmanager, maar ook van de leiding en de medewerkers zelf. De personeelsmanager zal het beleid opzetten en van instrumenten voorzien. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de toepassing. Hierin schuilt een directe relatie met het onderdeel verrichten in het aandachtsgebied *leiderschap*. De inhoud van het HRM-beleid en de afbakening van verantwoordelijkheden tussen personeelsmanager en leiding laten zien hoe de leiding enthousiasmeert en motiveert.

Elk nieuwe HRM-instrument verdient een goede introductie in de corporatie. Een goed instrument slaagt bij een goede toepassing. De ontwikkeling en training van bekwaamheden van leidinggevenden zijn een absolute must. Daarnaast zijn we voorstander om ook de medewerkers te trainen op het omgaan met de nieuwe instrumenten. De introductie van bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelingsplan, zal de communicatie tussen leidinggevenden en medewerker een ander karakter geven. Een open communicatie over resultaten, competenties en de eigen toekomst, stimuleert de haalbaarheid van het ontwikkelingsplan. Het commitment van de medewerker in het aangaan van persoonlijke groei en binding met het bedrijf, maakt de onderhandelings situatie tussen leiding en medewerkers meer uitgesproken. Tijd en zorgvuldigheid moeten passen bij het tempo van de ontwikkeling van de organisatie en haar mensen. Beter één instrument goed toegepast, dan vele slecht onderhouden en geïntroduceerd.

### **Investeren**

HRM-beleid gaat in essentie om het beschikbaar hebben en inzetten van de kennis en vaardigheden die nodig zijn om *strategie en beleid* te realiseren. Het beschikken over de goede kennis en vaardigheden

is een waarborg voor de continuïteit en kan een belangrijk concurrentievoordeel bieden. Daarbij moet rekening worden gehouden met de dynamiek van de markt. Verkoop, varianten tussen huur en koop en nieuwe dienstverlening vergen een andere invulling van het begrip klantgerichtheid. Samenwerking maakt het speelveld breder en de corporatie komt in contact met andere bedrijfsculturen.

Het beschikbaar hebben en op de juiste wijze inzetten van de kennis en vaardigheden heeft geresulteerd in de ontwikkeling van competentie-management. Daarmee kunnen corporaties op integrale wijze het HRM-beleid<sup>5</sup> opzetten en een antwoord geven op de toenemende turbulentie in de omgeving. Bovendien creëert het een koppeling tussen de strategische doelstelling van de corporatie en de individuele medewerker. Competentiemanagement werkt met het begrip competenties. Dat zijn persoonskenmerken, beschreven in gedragsmatige termen, die onderscheiden bijdragen aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen (Valbracht 2000). Belangrijk binnen deze omschrijving is dat bij competenties expliciet gekeken wordt naar de relatie tussen het behalen van resultaten en het tonen van specifieke competenties.

Competenties kunnen worden beschreven op zowel het niveau van de bedrijfstak, de organisatie, organisatie-eenheden en de functie. De kerncompetenties van de organisatie zijn die competenties die nodig zijn om doelen te realiseren die onderscheidend zijn ten opzichte van andere organisaties. Kerncompetenties staan in directe relatie tot de strategie: wat zijn de (benodigde) organisatiecompetenties om nu en in de toekomst een onderscheidende positie in te nemen en goed te presteren? Deze organisatiecompetenties worden opgenomen in elk competentieprofiel, onafhankelijk van de functie. Hiermee is de koppeling tussen de strategische richting en de individuele medewerker een feit. Vervolgens kunnen competenties voor organisatie-eenheden in beeld worden gebracht. Als sluitstuk worden competenties per functie benoemd. Om het overzicht niet kwijt te raken, verdient het aanbeveling om het aantal competenties te beperken. In de regel zijn maximaal drie competenties voor de organisatie en vijf voor de functie voldoende. In bijlage 6 vindt u een toepasselijk voorbeeld.

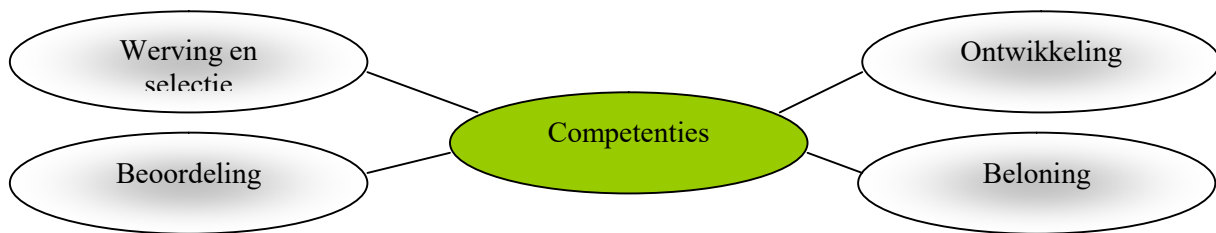
Het beheersen van de competenties is een voorwaarde voor goed presteren. Bij de beoordeling van medewerkers wordt niet alleen gekeken naar of men het kan, maar ook of de feiten ondersteunen dat de persoonlijke doelstellingen zijn gerealiseerd. Op deze wijze wordt het verband gelegd tussen de strategie en de noodzakelijke competenties. Het werken met competenties wordt in de CAO-woondiensten gestimuleerd. In feite vormen de kerncompetenties het hart van het management van mensen. Een directe relatie kan worden gelegd met andere velden van HRM (werving en selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling). Een voorbeeld van de uitwerking van competenties naar beoordeling staat in bijlage 7. De beoordeling vormt de basis voor het persoonlijk ontwikkelingsplan en biedt het inzicht voor de corporatie op welke terreinen individueel en collectief moet worden geïnvesteerd.

### **Respecteren**

Het omgaan met medewerkers wordt zichtbaar in het deel respecteren en het meest duidelijk in het beoordelings- en beloningsbeleid. Daarin wordt erkenning en waardering getoond voor de geleverde prestaties in relatie tot de ondernemingsstrategie. Wanneer daarvan blijkt wordt gegeven, zullen medewerkers ook meer blij geven van erkenning en waardering naar elkaar en de leiding. De wijze waarop de leiding waardering geeft aan initiatieven tot resultaatverbetering of verbetering van de organisatie, is van belang want dit stimuleert de

---

<sup>5</sup> Competentieprofielen zijn inzetbaar op alle personeelsvelden (werving & selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling), waarmee de beoogde integraliteit wordt gerealiseerd.



medewerkers.

De ruimte die de leiding geeft aan medewerkers om naar eigen inzicht te handelen, zal in overeenstemming moeten zijn met de verantwoordelijkheid die hen is toegedeeld. Teveel verantwoordelijkheid zonder bevoegdheden levert ongezonde stress en een stijl van overleven zonder betrokkenheid op. Te ruime bevoegdheden zonder verantwoordelijkheid is geen erkenning van inzet en betrokkenheid, omdat eigenlijk het signaal wordt gegeven dat men zijn gang kan gaan. Bevoegdheden zonder verantwoordelijkheid heeft tot gevolg dat de medewerker – bij gebrek aan beter – zijn eigen doelstellingen gaat nastreven. Deze doelstellingen hebben dan niet altijd verband met de strategische doelstellingen van de onderneming.

Uit onderzoek blijkt dat zelfovertuiging, initiatief, feedback, sociale netwerken en sociale steun op het werk belangrijke stimulansen zijn voor de mate van succes van medewerkers en leidinggevendenden (Dekkers, 2002). Deze aspecten staan naast de invloed van intelligentie. Opmerkelijk is dat aspecten als de vakmatige competenties juist minder van invloed zijn op het succes. Daarom kan de aandacht voor ruimte, zelfstandigheid en sociale steun niet ontbreken in het *management van medewerkers*.

Respecteren raakt de cultuur van de organisatie. In het deel *leiderschap* is het evenwicht tussen jagen en zorgen in de leiderschapsstijl besproken. De medewerkerkant van jagen en zorgen is boeien en binden. Jagen leidt tot boeien, zorgen leidt tot binden. Beide aspecten dienen in evenwicht te zijn. In de wijze waarop medewerkers worden uitgedaagd en gestimuleerd tot realisatie van de ondernemingsstrategie, is het boeien herkenbaar. In de wijze waarop medewerkers aandacht krijgen, bijvoorbeeld bij ziekte, burn-out en vertrek, is het binden herkenbaar.

Medewerkers hebben behoefte aan een organisatie waarop ze trots kunnen zijn en die wordt gewaardeerd door de omgeving. Zij hebben ook behoefte aan een organisatie waar goed voor de mensen wordt gezorgd. Beide aspecten zijn uiterlijk herkenbaar in het gedrag van leiding en medewerkers. Dat wordt zichtbaar op momenten dat er sprake is van het vieren van resultaten en het omgaan met conflicten. In het hoofdstuk *leiderschap* wordt de waardenpiramide als hulpmiddel genoemd voor de vertaling van de stijl naar concreet gedrag.

**Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *management van medewerkers* in beeld**  
Onderzoek de wijze waarop het HRM-beleid wordt bepaald. Stel de navolgende vragen:

#### *Organiseren*

- Welke HRM-instrumenten worden bij de corporatie toegepast?
- Hoe wordt ingespeeld op de nieuwe CAO-Woondiensten?
- Zijn de afgelopen jaren nieuwe instrumenten geïntroduceerd en op welke wijze?
- Worden deze HRM-instrumenten onderhouden en wordt lering getrokken uit de evaluatie?
- Wat is de relatie tussen *leiderschap, strategie en beleid* en het HRM-beleid?
- Hoe wordt de effectiviteit van het HRM-beleid beoordeeld en hoe wordt er lering getrokken uit de beoordeling?
- Hoe is het HRM-management in de organisatie geregeld, zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder en eenduidig afgesproken? Hoe ziet de praktijk er uit?

#### *Investeren*

- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van bekwaamheden die nodig zijn voor de toepassing van het HRM-beleid?
- Is helder en duidelijk wat de huidige en toekomstige kennis en vaardigheden van de organisatie zijn in relatie tot *strategie en beleid*?
- Is dit ook voor individuele functies gedefinieerd?
- Op welke wijze organiseert en stimuleert de corporatie de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij haar medewerkers?
- Zijn er trainingprogramma's en wat zijn de doelstellingen van de trainingsprogramma's?
- Op welke wijze wordt met medewerkers gecommuniceerd over hun eigen ontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie?
- Worden afspraken met medewerkers over hun ontwikkeling gemaakt en worden deze nagekomen en geëvalueerd?
- Wordt met andere partners in het speelveld de ontwikkeling van kennis en vaardigheden besproken en wordt in de gezamenlijke ontwikkeling geïnvesteerd?

#### *Respecteren*

- Op welke wijze wordt erkennen en waarderen van medewerkers bij de corporatie vorm gegeven?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd tot het nemen van actie om doelstellingen te behalen?
- Is beoordelen en belonen in evenwicht in het HRM-beleid?
- Is er voldoende aandacht bij de corporatie voor boeien en binden van medewerkers?
- Hoe zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden toebedeeld? Is er voldoende ruimte om naar eigen inzicht te handelen?
- Welke inspanning wordt geleverd om zelfstandigheid, zelfovertuiging, initiatief en sociale steun te vergroten?
- Hoe wordt omgegaan met uitvalverschijnselen als ziekteverzuim en verloop van mensen?
- Worden de effecten van leiderschapsstijl en HRM-instrumenten voor respecteren geëvalueerd?

## 2.1.4 Management van middelen

Definitie: *Management van middelen* is de manier waarop vanuit *strategie en beleid* middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie doelmatig en doeltreffend uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

In het vorige aandachtsgebied ging het om het aanwenden van het menselijk potentieel. Het aandachtsgebied *management van middelen* is voor de corporatie, als

kapitaalsintensief bedrijf, niet minder

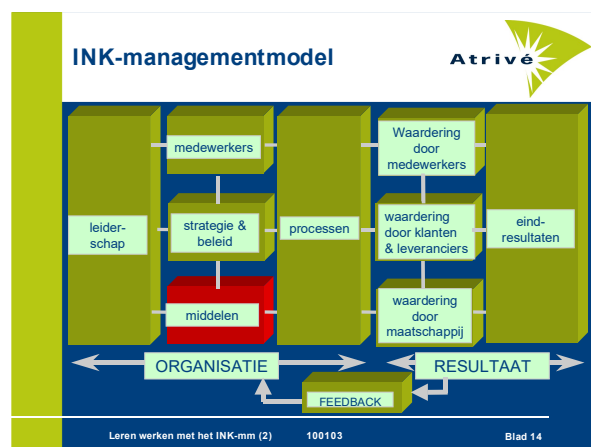
belangrijk. Een goed *management van middelen* bepaalt de ruimte om de strategische ambities waar te maken. Het gaat dan zowel om management van de activa (vastgoedwaarde) als de passivakant van de balans (financiering).

Woonmarktontwikkelingen hebben een effect op de kansen en de bedreigingen van de activa; de financiële markt heeft een sterk effect op de passivakant. Te vaak wordt *management van middelen* als randvoorwaarde beschouwd bij de woningcorporatie. Het primaat ligt te eenzijdig bij de volkshuisvestelijke doelen en de middelen worden daarvan afgeleid. Corporaties zijn dan te laat met bijvoorbeeld een actief verkoopbeleid, huurbeleid en treasury-beleid. De klacht is vaak dat de markt niet meewerkt. Wij bepleiten een pro-actief *management van middelen*, waar geprofiteerd wordt van marktkansen en bedreigingen tijdig worden geneutraliseerd. Pro-actief *management van middelen* staat in directe relatie tot *leiderschap* en *strategie en beleid*. De koers van de corporatie wordt gerealiseerd met een strategische inzet van vastgoed en geld. De oriëntatie op de markt (waardering klanten en financiële resultaten) maakt *management van middelen* het schakelpunt in de onderneming; kansen worden tijdig benut voor de realisatie van maatschappelijke meerwaarde.

*Management van medewerkers* is de zachte kant van het organiseren. Bij *management van middelen* gaat het om de harde kant. Onderscheid wordt gemaakt in geld, kennis en technologie en materiaal en diensten.

### Geld

Een corporatie is een kapitaalsintensief bedrijf. Het kapitaal ligt opgeslagen in vastgoed. Daarom vergt het financieel management en het vastgoedmanagement bijzondere aandacht. Beide staan ook in een directe relatie tot elkaar. Onderscheid wordt gemaakt in lange en korte termijn financieel management. Bij de korte termijn gaat het om de jaarbegrotingen en de toedeling van budgetten. Bij de lange termijn gaat het om de haalbaarheid en de risicoanalyse (met behulp van scenario's) van de geformuleerde strategie en de uitkomsten die zichtbaar worden in de meerjarenbegroting. Doelstellingen ten aanzien van solvabiliteit, rendement, vastgoedwaarde en rentebeheersing, zijn onderdeel van het financieel management. Let op dat de traagheid van het productieproces van vastgoed in nieuwbouw en herstructurering een tijdsperiode omvat van drie jaar en meer. Dat betekent dat binnen een jaarbegroting de ruimte om strategisch te manoeuvreren beperkt is. Daarom is een vijfjaarsbegroting in relatie tot de meerjarenbegroting en de waarde-analyse het instrument om strategisch te sturen. Bijzondere aandacht verdient het treasury-management. Het mag geen hobby zijn van de specialisten.



Het strategisch omgaan met financiering maakt het mogelijk om goed om te gaan met de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt. Risico's kunnen worden beperkt en kansen benut. Te vaak wordt de concretisering van treasury-management in financiële statuten beperkt tot het reactief omgaan met fluctuaties op de kapitaalmarkt (CFV, 2002). Maar ook in het treasury-management kunnen doelen worden vastgesteld en resultaten worden gemeten. Transparantie is een belangrijke eis en geeft ook de mogelijkheden tot een goede afstemming van investeringsmomenten en financiering. Ook in het financieel management is de PDCA-cirkel van toepassing.

Een nieuwe ontwikkeling is het gebruik van de Aedex/IPD vastgoedindex. De Aedex/IPD vastgoedindex biedt de mogelijkheid om het rendement van investeringsbeslissingen te vergelijken tussen corporaties. Door in de index een directe relatie te leggen tussen de ontwikkelingen op de woningmarkt, wordt een op de markt afgestemd inzicht op rendement verkregen. Naast het vastgoedrendement wordt ook het maatschappelijk rendement van investeringen zichtbaar. De Aedex/IPD vastgoedindex maakt op deze wijze een betere beoordeling van investeringsbeslissingen mogelijk. Op de site vindt u een uitleg van de index en een toelichting op de financiële invalshoek voor vastgoedmanagement.

### **Kennis en technologie**

Onderscheid wordt gemaakt tussen de kennis van de onderneming en de inzet van Informatie Communicatie Technologie (ICT). Allereerst de kennis die nodig is voor de realisatie van strategische doelstellingen. De vraag is hoe het bedrijf daarmee omgaat, hoe kennis wordt binnengehaald, verspreid en onderhouden.

De corporatie vernieuwt, ontwikkelt en zal nieuwe concepten bij klanten toepassen. Bij een nieuwe ontwikkeling staat de onderneming steeds weer voor de keuze tussen het kopiëren en verder ontwikkelen van kennis of deze via adviesbureaus binnenhalen. De vraag is wat het meest doeltreffend is en wat de manier is om nieuwe kennis binnen de eigen organisatie te krijgen. Vervolgens kan het proces van de ontwikkeling van innovaties in gang worden gezet. Aandacht voor klantenreacties en de wensen van gebruikers, moeten in het proces worden ingebed. Samenwerking met leveranciers in de bouw, zorg en overheid zal veelal nodig zijn om een innovatie tot stand te brengen. Naast de inbreng van specialistische kennis of het creëren van randvoorwaarden, zullen zij immers vaak een bijdrage leveren aan het productieproces. Let op dat de nieuw ontwikkelde kennis niet alleen in de hoofden van medewerkers ligt opgeslagen. Vertrek of ziekte betekent dan verlies van de investering. Zijn innovaties succesvol geïmplementeerd, dan is tevens de vraag relevant of de corporatie deze kennis uniek wil houden voor een concurrentievoorsprong of dat de kennis actief wordt verspreid binnen de bedrijfstak.

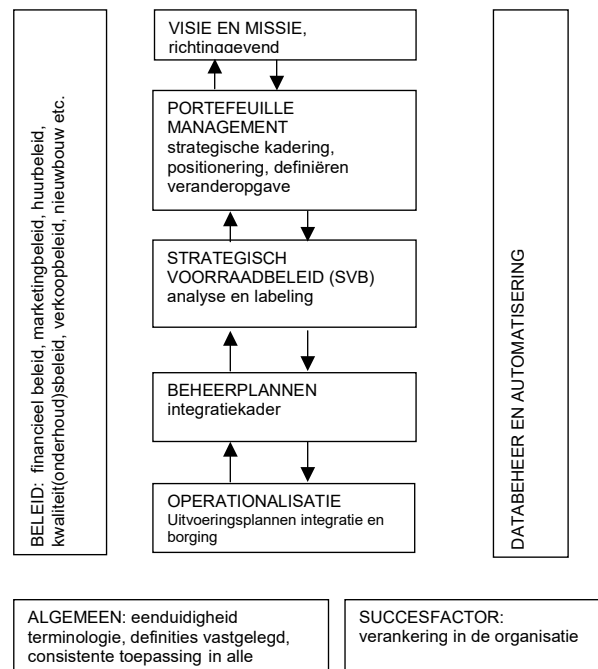
Inzet van ICT is een onontbeerlijke levensader voor de corporatie. In de jaren tachtig van de vorige eeuw was het rendement van automatisering vooral gericht op het verkrijgen van meer doelmatige en betrouwbare processen. Nu ontwikkelen enkele ICT-aanbieders in de sector nieuwe mogelijkheden op het terrein van managementinformatie, strategisch voorraadbeleid en digitale communicatie met klanten via onder andere internet. Betere klantgerichtheid en doelmatigheid kunnen worden bereikt door samenwerking met leveranciers in de productieketen van de corporatie. Door samenwerking aan te gaan ontdekt men dat veel zaken dubbel worden gedaan: bij de leverancier en bij de corporatie. Samenwerking met leveranciers bij het onderhoudsproces versnelt het proces, maakt het meer betrouwbaar en inzichtelijk. Ook hier geldt de afweging: of zelf ontwikkelen of binnenhalen wat anderen reeds succesvol hebben toegepast.

## Materiaal en diensten

Een lastige afweging bij de toepassing van het INK-managementmodel is welke plek vastgoedmanagement krijgt. Het kan worden ondergebracht in *strategie en beleid* of in het aandachtsgebied *middelen*. Aangezien de woningexploitatie niet het hoofddoel van moderne corporaties is, kan het vastgoed het beste deel uitmaken van het management van de middelen. Eigendom en exploitatie zullen een belangrijke bijdrage leveren aan de propositie naar de klant. Andere vormen van verhuur, vormen tussen huur en koop, zorg- en gemaksdiensten leveren een bijdrage aan de missie. Het INK-managementmodel is geen keurslijf en biedt de ruimte om daar naar eigen inzicht mee om te gaan. Als vastgoedmanagement maar de belangrijke plek krijgt die het verdient.

Duidelijk is dat er een directe link ligt tussen de missie van de corporatie, het financieel management en het vastgoedmanagement. Dit wordt weergegeven in de afbeelding van het Atrivé-vijflagenmodel vastgoedsturing. Centraal integratiekader voor vastgoedmanagement is het portefeuillemanagement.

Hier wordt de vastgoedstrategie overwogen, rekening houdend met de missie, visie en de positie van de corporatie op de (plaatselijke) vastgoedmarkt. Tevens wordt afgestemd op het financieel management, de marktontwikkelingen, het huurbeleid, het verkoopbeleid en het onderhoudsbeleid. De uitwerking van het portefeuilbeleid vindt plaats in het strategisch voorraadbeleid. In het strategisch voorraadbeleid wordt aangegeven per markteenheid wat de consequenties zijn van verkoop, huurprijs, distributie, vormen tussen huur en koop en onderhoud. Daarna wordt het verband gelegd met de organisatiegebieden medewerkers en management van processen. De wijze waarop de organisatie erin slaagt het vastgoedmanagement vorm te geven vanuit een duidelijke samenhang met de doelen van de organisatie, is onderdeel van de beoordeling van dit deel van het INK-managementmodel.



Een afweging van een geheel andere orde is welke toegevoegde waarde de corporatie heeft in de keten van voortbrengingsprocessen. Een simpele blik op de winst- en verliesrekening van de corporatie laat zien dat qua geld de uitbesteding van werkzaamheden varieert tussen 60 en 80 procent van de kosten, exclusief de rentekosten. Dit betekent dat de corporatie in omzet slechts een kleine bijdrage levert aan het uiteindelijke resultaat naar klanten. De kosten van nieuwbouw, herstructurering en onderhoud vormen het leeuwendeel. Samenwerking in de keten is daardoor een belangrijk aspect voor de corporatie. De beoordeling start met de keuze welke activiteiten in eigen beheer worden gedaan en welke worden uitbesteed. In bijlage 11 vindt u de criteria voor een dergelijke afweging.

Gezien de omvang van de uitbesteding is de wijze waarop wordt samengewerkt belangrijk. Het inkoopmanagement, de selectie en keuze van leveranciers, de prijsvorming bij inkoop, contractvorming en de beoordeling van leveranciers vormen tezamen het inkoopmanagement. De praktijk leert dat corporaties die dit aspect goed beheersen, twee tot vier jaar werken aan de



verbetering van het inkoopmanagement. Zij behalen hierdoor een belangrijk kostenvoordeel. Corporaties die investeren in de samenwerking met leveranciers, maken gebruik van goede selectie-instrumenten, beoordeling van prijs- en contractvorming, en beoordelingsinstrumenten voor prestaties. Samenwerking met leveranciers in de keten kan een intensievere en lucratievere vorm krijgen wanneer men de processen op elkaar afstemt en van elkaar leert. Op de website vindt u een beoordelingslijst voor leveranciers.

**Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *management van middelen* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop met de beschikbare middelen wordt omgegaan. Stel daarbij de volgende vragen:

*Geld*

- Op welke wijze worden de doelstellingen voor financieel management bepaald en gevolgd?
- Worden risico's en scenario's in beeld gebracht en betrokken bij investeringsbeslissingen?
- Wat is de koppeling tussen het vastgoedmanagement en het financieel management?
- Hoe wordt het rendement van de investeringen geëvalueerd met aandacht voor maatschappelijk rendement?
- Hoe worden plannen vertaald in budgetten en hoe worden financiële jaardoelstellingen bepaald?
- Is in de toedeling van budgetten aandacht voor verschillende processen en producten?
- Op welke wijze is het treasury-management vormgegeven naar doelstellingen en beheersing van het proces? Is het treasury-beleid transparant?
- Hoe wordt geanticipeerd op zekere, waarschijnlijke en onwaarschijnlijke ontwikkelingen op de kapitaalmarkt?
- Wordt het financieel management geëvalueerd en wordt lering getrokken uit de resultaten?
- Op welke wijze is de externe verantwoording geregeld?

*Kennis en technologie*

- Hoe komen de afwegingen voor innovatie tot stand, wordt een relatie gelegd met *strategie en beleid* en wordt een afweging gemaakt tussen zelf doen en uitbesteden?
- Worden de nieuwste ontwikkelingen op het terrein van innovaties en ICT gevolgd?
- Hoe is het proces van innovatie georganiseerd?
- Op welke wijze worden klanten en leveranciers betrokken bij de innovatie?
- Is de ontwikkeling, het onderhoud en de verspreiding van kennis geregeld?
- Hoe wordt gebruik gemaakt van de nieuwste ontwikkelingen op het terrein van ICT?
- Wordt samenwerking met leveranciers gezocht bij inzet van ICT voor verbetering van processen?
- Welke keuzes worden gemaakt in de afweging zelf ontwikkelen, uitbesteden of inkopen van kennis en technologie?

*Materiaal en diensten*

- Op welke wijze is het vastgoedmanagement vormgegeven en op welke wijze dit wordt afgestemd met de andere aspecten van beleid uit het Atrivé-vijflagenmodel?
- Wat is de vastgoedportefeuille van de corporatie?

- Welke risico's van die portefeuille worden onderscheiden en hoe worden de risico's vertaald naar de strategie?
- Wat zijn de wensen van de klanten met betrekking tot wonen en vastgoed?
- Hoe wordt het strategisch voorraadbeleid vertaald naar uitvoeringsplannen?
- Zijn de medewerkers betrokken bij de vorming van het strategisch voorraadbeleid en op welke wijze worden ze ingeschakeld bij de vertaling naar de uitvoering?
- Is voor de medewerkers het voorraadbeleid helder en kunnen ze dit toepassen in de dagelijkse praktijk?
- Op welke wijze vindt de evaluatie van het voorraadbeleid plaats?
- Is de toegevoegde waarde van de corporatie in het productieproces vastgesteld en zijn de keuzes voor het zelfstandig uitvoeren of het uitbesteden gemaakt?
- Hoe worden leveranciers geselecteerd en beoordeeld?
- Op welke wijze is de samenwerking met leveranciers georganiseerd?
- Worden leveranciers betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen van de corporatie?

### 2.1.5 Processen

Definitie: management van *processen* is de manier waarop de organisatie vanuit *strategie en beleid* haar *processen* identificeert, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit.

Het INK-managementmodel maakt onderscheid tussen ontwerpen, beheersen en verbeteren en vernieuwen.

### Ontwerpen

In het INK-managementmodel is het aandachtsgebied *processen* de verbinding tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. Hier wordt geregeld hoe de corporatie *strategie en beleid* realiseert. Goed beschouwd kan alles als een proces worden gezien: van de verhuur, oplevering, innovatie, beleid, overleg, het bestellen van kantoorartikelen tot het overleg met huurdersorganisaties. Dat wil niet zeggen dat alle *processen* moeten zijn omschreven. Teveel leidt immers tot een vastgeroeste bureaucratie, maar te weinig tot chaos en calamiteiten. Teveel beperkt ook de bewegingsruimte voor eigen initiatief. De grens is dat een procesbeschrijving zin heeft als het te beschrijven proces belangrijk is voor het behalen van strategische doelstellingen. Een tweede criterium is dat er sprake moet zijn van meerdere schakels in het proces. Daarnaast kan een reden zijn dat er sprake is van een groot bedrijfsrisico als iets niet is omschreven.

Het spookbeeld van teveel geregeld is



bureaucratie. Het spookbeeld van niks geregeld is chaos met grote calamiteiten en missers als gevolg. Het zoeken naar de gulden middenweg, wordt gemakkelijker door de belangrijkste processen te identificeren. Onderscheid kan worden gemaakt in:

- voortbrengingsprocessen in dienstverlening naar de klant;
- managementprocessen die de *processen* aan- en bijsturen;
- verbindingsprocessen die de schakels vormen tussen strategie en beleid en de voortbrengingsprocessen;
- Ondersteunende processen, die de overige *processen* ondersteunen.

Op de website is een voorbeeld opgenomen van een processchema van een corporatie.

Bij het ontwerpen van *processen* is het zaak om een gezonde balans aan te brengen tussen de professionaliteit en het regelen van het proces. Voor een vakman omschrijf je niet hoe hij een reparatie moet uitvoeren. Doel van het beschrijven van *processen* is afstemming. Daarom zal in de procesbeschrijving goed herkenbaar zijn welke schakels betrokken zijn bij het proces en wat hun bijdrage is in een volgende stap in het proces. Het is als het ware een beschrijving van hoe het estafettestokje naar de finish wordt gebracht. Let op dat bij het verlenen van diensten aan de klant, sprake is van een wisselwerking tussen klant en medewerker. Hetzelfde geldt voor de wisselwerking met leveranciers. In de praktijk kennen we verschillende manieren om *processen* te beschrijven:

- De methode van het maken van processchema's waarin, naast het estafettestokje, ook zaken worden beschreven als formulieren, beslissingen en controlepunten. Dit is een vrij gedetailleerde wijze.
- De methode van de procedurebeschrijving waarin stap voor stap wordt aangegeven welk stokje van de ene naar de andere medewerker gaat.
- Het input-output schema waarin de ingang van het proces wordt gedefinieerd, de bewerkingen en betrokken (throughput) worden omschreven en het resultaat wordt gedefinieerd.

De beide laatste methoden zijn minder bewerkelijk. De laatste methode laat in het proces de ruimte voor eigen inzicht zien.

Belangrijk is dat direct verband wordt gelegd tussen het proces als estafette en de resultaten als uitkomst.

### **Beheersen**

Het gaat bij beheersen om de voorspelbaarheid van de *processen* naar doeltreffendheid, doelmatigheid en flexibiliteit. Vaak sterven procesbeschrijvingen een zachte dood in de boekenkast. Er is onvoldoende nagedacht over de wijze waarop de *processen* gevolgd en beheerst moeten worden. De inspanning voor het ontwerp blijkt nutteloos te zijn geweest. Duidelijk moet zijn wie verantwoordelijk is voor een proces. Het afspreken van een zogenaamde proceseigenaar helpt de communicatie over de werkwijze. Er is een aanspreekpunt die vragen kan beantwoorden over de werkwijze, die verbeteringen doorvoert en er belang bij heeft dat er checks plaatsvinden voor het goed functioneren. De PDCA-cirkel zal herkenbaar moeten zijn in de beheersing van *processen*. Is het proces ontworpen dan kan worden bepaald wie zorgt voor de uitvoering, wie zorgt voor de meting van resultaten en werkwijze en wie zorgt voor correctie als het proces niet naar wens verloopt.

Een aantal corporaties gebruikt een kwaliteitshandboek waarin deze aspecten zijn geregeld. Certificering en de daarvoor noodzakelijke externe toets volgens de ISO 9001 norm is dan

een stimulans om de *processen* te beheersen. Een aantal corporaties gebruikt het KWH-label voor externe toetsing van het resultaat naar de klant. Op deze wijze krijgt men feedback over de mate waarin de klantgerichte *processen* voldoen aan de KWH-normen (zie ook bijlage 1).

### **Verbeteren en vernieuwen**

Er is sprake van verbeteren als het gaat om het optimaliseren van de *processen*. Vernieuwen is de wijze waarop nieuwe inzichten en innovaties worden ingebracht in de *processen*.

Verbeteren en vernieuwen start bij een analyse van de huidige werkwijze. Aanleidingen kunnen zijn: forse problemen in het proces, een verbetervoorstel van een medewerker, klachten van klanten of leveranciers of de evaluatie van het proces. Belangrijk is dat het openstaan voor verbetering en vernieuwing in de organisatie wordt gestimuleerd. In de praktijk doet een aantal corporaties dit door interne audits uit te voeren. Interne audits zijn evaluaties van het verloop en de resultaten van *processen*. Door interne audits met enige regelmaat in de corporatie uit te voeren, wordt benadrukt dat verbetering en checks een gewone bezigheden zijn die bij een kwaliteitsgericht bedrijf horen. Auditing is in essentie luisteren en weergeven. Goede bedrijven laten niet alleen de kwaliteitsmanager audits uitvoeren, maar leiden daarvoor ook een aantal mensen op. Het kijken in de keuken van een andere afdeling verruimt immers het blikveld van die medewerkers. Het terugkrijgen van de evaluatie is voor de proceseigenaren en betrokken medewerkers soms een eye-opener. Het levert een stimulans om verbetermogelijkheden in te voeren.

Ontstaan er nieuwe inzichten en innovaties, dan kan het nodig zijn om *processen* te herontwerpen. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe producten of diensten in een bestaand proces worden opgenomen. Op de website vindt u het voorbeeld van de vrijekeuswoning die een gevolg is van een drastische wijziging van de strategie. Deze strategie betekent een forse wijziging in het aanbieden van woningen aan huurders. In het voorbeeld wordt het proces van aanbieden naar de klant opnieuw ontworpen.

Vernieuwen van *processen* is uitdagend, want het vraagt van medewerkers om het beste van zichzelf te geven. Alles kan ter discussie staan en verrassende inzichten kunnen werkelijkheid worden. Het spreekt voor zich dat bij herontwerp de inbreng van medewerkers wordt georganiseerd. Een cultuur en mentaliteit gericht op het creatief inzetten van mogelijkheden van collega's levert veel plezier en waardering. Nog beter is het dat deze waardering ook herkenbaar wordt in de waardering door klanten en leveranciers.

#### **Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *processen* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop het procesmanagement wordt bepaald. Stel daarbij de volgende vragen:

#### **Ontwerpen**

- Hoe zijn de *processen* binnen de corporatie geïdentificeerd en in kaart gebracht?
- Op welke wijze zijn klanten en leveranciers herkenbaar in het proces en hoe zijn zij betrokken bij het ontwerp van *processen*?
- Is er bij het ontwerp segmentatie van de verschillende doelgroepen toegepast?
- Is in de *processen* gedefinieerd wat de resultaten moeten zijn en hoe zijn deze vertaald?

- Is er een bewuste afweging gemaakt tussen professionaliteit en alles in detail willen regelen?
- Zijn medewerkers betrokken bij ontwerp van *processen*?
- Zijn de *processen* geregeld middels beschrijvingen?

#### *Beheersen*

- Op welke wijze is de beheersing van *processen* geregeld?
- Zijn er proceseigenaren benoemd die over voldoende bevoegdheden beschikken?
- Worden de *processen* getoetst en vergeleken met de PDCA-cirkel?
- Zijn er normen vastgelegd ten aanzien van het resultaat van het proces?
- Is hierin aandacht besteed aan de norm van de externe of interne klant?

#### *Vernieuwen*

- Hoe worden *processen* doorgelicht en verbeterd?
- Zijn de medewerkers voldoende opgeleid en bekwaam om tekortkomingen te signaleren en verbeteringen in te voeren?
- Is er sprake van een cultuur waar kritisch wordt gekeken naar werkwijzen en waar men openstaat voor verbetering en vernieuwing?
- Worden drastische wijzigingen in de strategie ook vertaald naar *processen*?
- Hoe worden klanten en leveranciers betrokken bij verbeteren en vernieuwen?
- Worden ervaringen van andere corporaties gebruikt?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd en betrokken bij herontwerp van *processen*?
- Wordt de werkwijze van verbeteren en vernieuwen geëvalueerd en bijgesteld?

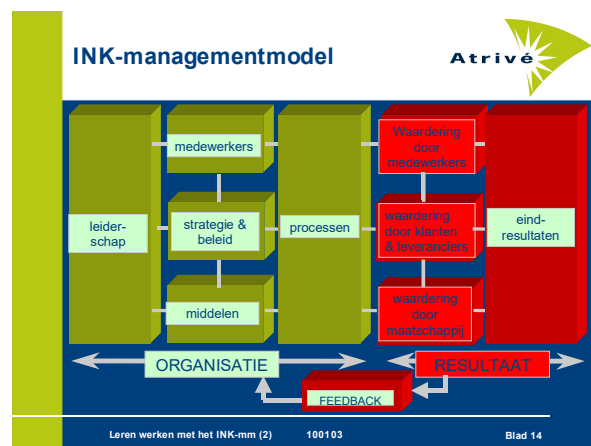
#### **Stap 5: de tweede bijeenkomst**

Na het onderzoeken van de vijf organisatiegebieden is het verstandig om als projectteam de resultaten in een gezamenlijke bijeenkomst door te spreken. Ter voorbereiding daarvan is per organisatiegebied een beknopte rapportage opgesteld. Naast de presentatie van de feiten die gevonden zijn, is het zaak om de indruk van het functioneren van de organisatie te presenteren. Veel informatie is voorhanden, niet alles kan worden gerapporteerd. Hoofdpunten moeten worden geselecteerd. Een eerste stap is het bepalen van de sterke en de te verbeteren punten. Sterke punten zijn die punten die volgens het projectteam goed georganiseerd zijn. De waarde is aantoonbaar. Te verbeteren punten zijn die punten waarvan het projectteam vindt dat een stap vooruit kan worden gemaakt. De spiegel met het INK-managementmodel leert dat deze punten ontbreken, nog niet zijn ingevoerd of niet zijn afgestemd op andere *processen*. De te verbeteren punten vormen de uitnodiging tot verbeteren.

- Bespreek het rapport over de vijf organisatiegebieden. Beoordeel de inventarisatie, de sterke en de te verbeteren punten.

## 2.2 De vier resultaatgebieden

Door de vier resultaatgebieden te beoordelen, wordt inzichtelijk op welke wijze de corporatie informatie over resultaten verzamelt, beoordeelt en vertaalt naar actie. We kennen vier verschillende resultaatgebieden. *Waardering door klanten en leveranciers* brengt de directe relatie van de corporatie in de productieketen in beeld. *Waardering door medewerkers* maakt duidelijk hoe tevreden medewerkers zijn over de organisatie en hun eigen inbreng. *Waardering door de maatschappij* heeft betrekking op het beeld dat belangrijke stakeholders en de maatschappij van de corporatie hebben. *Eindresultaten* laten zien of de corporatie in staat is de gestelde organisatiedoelen te bereiken.



De werkwijze voor de beoordeling van de resultaatgebieden is steeds vergelijkbaar. Allereerst wordt gevraagd te inventariseren welke resultaatmetingen bij de corporatie voorhanden zijn. Vervolgens wordt gekeken op welke wijze wordt gemeten en welke aspecten ontbreken in de beoordeling van de eindresultaten. Belangrijk is dat in de keuze van de prestatie-indicatoren een relatie is gelegd met de organisatiegebieden. Bij de toelichting in de volgende paragrafen vindt u dat steeds terug.

Bepalen wat gemeten wordt, is het begin. Maar als resultaatinformatie beschikbaar is, moet bezien worden of de informatie relevant is. Doet het bedrijf het goed of slecht en waarop kan worden verbeterd? Het INK-managementmodel laat vijf opeenvolgende niveaus van beoordeling zien. Elk resultaatgebied kan hiermee worden beoordeeld.

1. De eerste vraag is of gegevens beschikbaar zijn.
2. Wordt gekeken naar de trend in de ontwikkeling van de cijfers? Door te vergelijken met eerdere metingen wordt duidelijk of er sprake is van een positieve of negatieve trend.
3. Worden de prestaties vergeleken met de doelstellingen? Door vanuit de doelstelling de norm te zetten, wordt een streefniveau bepaald. Vaak zijn de acties erop gericht om deze streefniveaus te behalen. Regelmatige checks of de streefniveaus gehaald zijn, maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in de effecten van de acties.
4. Wordt er vergeleken met de belangrijkste concurrenten? Benchmarking komt dan in beeld. De vergelijking met concurrenten geeft de organisatie inzicht in de verbetermogelijkheden. Wat een ander presteert, moet immers ook binnen de eigen organisatie kunnen. Vaak blijkt bij benchmarking dat er geen corporatie goed in alles is, omdat elke corporatie verschillende accenten legt in de investering in de bedrijfsvoering. Door niet alleen te kijken naar de resultaten maar ook de keuzes in de bedrijfsvoering te analyseren, wordt duidelijk wat er nodig is om resultaten te behalen.
5. Wordt er vergeleken met excellente organisaties? Daarbij wordt het vizier niet alleen binnen de corporatiebranche maar ook buiten de branche gelegd. Het streefniveau wordt hier nog hoger gelegd door resultaten van excellente organisaties te beschouwen. Benchmarking buiten de branche kan verrassende inzichten opleveren en legt de uitdaging op een nog hoger niveau.

Meten is weten, gissen is missen. Het meetbaar maken van prestaties maakt de interne communicatie over de effectiviteit van de organisatie concreter. Een gesprek over bijvoorbeeld klantgerichtheid levert geen spraakverwarring op. De inhoud van het gesprek verandert van meningen naar feiten. De meningen 'wij doen het toch aardig goed' en 'klanten willen altijd beter' kunnen besproken worden aan de hand van de feiten. Een valkuil is dat de cijfers een eigen leven gaan leiden en niemand meer weet wat exact gemeten wordt. Daarom pleiten wij voor een goede vastlegging van de organisatie van de meting, bijvoorbeeld door het maken van een meetplan. Een voorbeeld van een meetplan vindt u op de website.

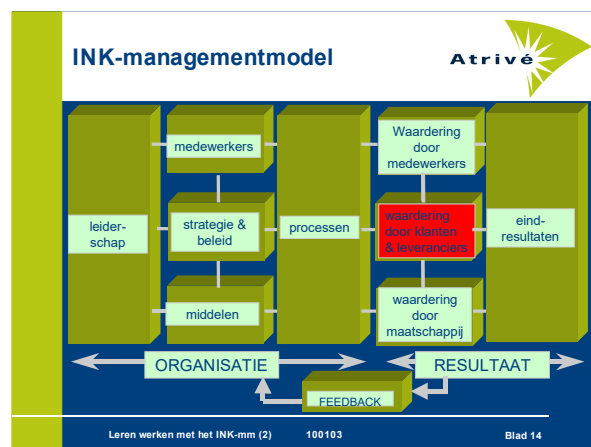
De keuze van de prestatie-indicatoren is stap één. Met de nieuwe informatisering is het verzamelen van veel gegevens goed mogelijk. De kunst is natuurlijk de beperking. De instructie van de manager om het op een A-4tje te doen, komt vanuit de behoefte aan overzicht. Te veel cijfers maakt de zaak onoverzichtelijk en betekent bovendien dat er zoveel actie ondernomen moet worden om verbetering in te zetten, dat men er moedeloos van wordt. Een hulpmiddel om een selectie te maken van de benodigde gegevens, is door een verband te leggen tussen de doelstellingen van de corporatie en de keuze van de prestatie-indicatoren. Door een tussenstap te maken op kritische succesfactoren wordt de uitwerking beperkt tot de essentie: wat heeft de corporatie nodig om succesvol te zijn? Een kritische succesfactor is een factor die bepalend is voor het welslagen van de strategie. In het handboek *De balanced scorecard voor corporaties* vindt u een behandeling van de wijze waarop kritische succesfactoren worden vertaald naar prestatie-indicatoren. In het meetplan kan worden vastgelegd wat de kritische succesfactoren zijn en welke prestatie-indicatoren worden gemeten.

Let ook op de presentatie van de gegevens. Niet iedereen is in staat om ingewikkelde tabellen met veel cijfers te begrijpen. Een visuele presentatie geeft meer inzicht. Met grafieken en met kleuren wordt snel de aandacht gericht op de essentie. Een goede vorm is het werken met een verkeerslichtenschema. De kleur groen geeft dan aan of alles volgens plan verloopt. Oranje en rood laten zien dat er een afwijking is en wat de ernst van de afwijking is.

Eén van de kerngedachten achter het INK-managementmodel is de toepassing van de PDCA-cirkel van Deming. Door deze cirkel consequent te doorlopen, worden echte verbeteringen bereikt. Het model blijft niet stilstaan bij mooie plannen en enthousiaste starts, maar wordt een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering binnen de corporatie. Door te meten (Check) en bij te stellen (Act), wordt de communicatie binnen het bedrijf over bedrijfsverbetering een vanzelfsprekend onderdeel van de werkwijze.

## 2.2.1 Waardering door klanten en leveranciers

Een goed imago komt te voet en gaat te paard. Bij een ontspannen woningmarkt lijkt het directe belang voor klantentevredenheid belangrijker dan bij een gespannen woningmarkt. De schijn bedriegt echter. Bij de ontspannen markt zijn er weliswaar meer mogelijkheden voor klanten om hun ontevredenheid te laten zien door te verhuizen. Er kan dan leegstand ontstaan en een financieel belang om in te grijpen wordt dan dominant. Bij een gespannen woningmarkt is er minder keuze voor de woonconsument. Dan zal het directe gevolg van de ontevredenheid zijn dat het imago van de corporatie slecht wordt. En het imago is van belang op het moment dat de corporatie iets extra's van de klant vraagt. Huurverhogingen en herstructurering in de wijk zijn de meeste sprekende voorbeelden. Daarnaast zal een slecht imago zich verspreiden naar samenwerkende partijen van de corporatie. De ruimte op het speelveld van samenwerkende partijen (zie *leiderschap*) zal kleiner worden en de corporatie vervalt tot een in zichzelf gekeerde partij.



Het belang van meting van de waardering van klanten is in de jaren tachtig bij corporaties op gang gebracht (Fokkema, 1988). De introductie van het KWH-label eind vorige eeuw heeft een versnelling gebracht in het klantbesef, de meetbaarheid en vergelijkbaarheid van klantentevredenheid. Het KWH-label meet op terreinen als bereikbaarheid, informatie voor klanten, verhuur en klachtenbehandeling en huurincasso. Maar er is meer mogelijk en relevant op het terrein van dienstverlening door de corporatie. Allereerst is het van belang of de corporatie bepaald heeft welke de kerndiensten zijn en aan welke klanten(groepen) wordt geleverd. Vervolgens kan worden gekeken naar welke aspecten deze klanten belangrijk vinden. Onderzoek in dienstverlening concludeert dat aspecten van betrouwbaarheid (32%), reactievermogen (22%), vertrouwen (19%), invoelvermogen (16%) en concrete uitstraling (11%) de onderscheidende zaken zijn waarop klanten letten (Berry, Parasuraman & Zethaml, 1994). Opvallend is dat de meer 'zachte' zaken als betrouwbaarheid het meest bepalend zijn. Dezelfde onderzoekers wijzen erop dat organisaties meestal tekort schieten in de meest fundamentele zaken van de dienstverlening. Basisbeginselen zijn goede service zonder franje, resultaten en geen lege beloften. Klanten stellen geen extravagante eisen, maar kijken naar de wijze waarop men concreet wordt behandeld. Daarbij is opmerkelijk dat niet de hoeveelheid klachten, maar de wijze van klachtenbehandeling bepalend is voor succes. In het goed herstellen van fouten onderscheidt de dienstverlener zich en wordt de relatie met de klant gemaakt. Het nieuwste inzicht is dat goed leveren klantentevredenheid tot gevolg heeft en dat met verrassen klantentrouw wordt bereikt. Het verrassen van klanten middels iets extra's levert bij elke klant een positieve indruk. Over verrassingen kan de klant enthousiast vertellen. De naam van de corporatie wordt positief verspreid.

De keuze van de aspecten bij meting van waardering door klanten is belangrijk. We maken onderscheid tussen directe prestatie-indicatoren en indirecte. Directe zijn de vormen waarbij

De keuze van de aspecten bij meting van waardering door klanten is belangrijk. We maken onderscheid tussen directe prestatie-indicatoren en indirecte. Directe zijn de vormen waarbij



de klant gevraagd wordt naar tevredenheid. Indirect zijn de gegevens uit de bedrijfsvoering die iets zeggen over klanttevredenheid, zoals aantal klachten, opzeggingspercentage en informatievragen. Een bijzondere vorm van meten is het klantenpanel. Het klantenpanel is een vertegenwoordiging van een representatieve groep huurders die gedurende het jaar mondeling en schriftelijk worden geraadpleegd. Een klantenpanel is iets anders dan een huurdersraad. De huurdersraad is een gekozen belangengroep waarmee over belangrijke beleidsonderwerpen overlegd en onderhandeld wordt. Het klantenpanel wordt gevormd door klanten die geen belangen hebben, maar zich gedurende enkele jaren willen inzetten om te adviseren over dienstverlening. De corporatie kan het klantenpanel raadplegen over aspecten van verbetering van de dienstverlening en kan tips vragen voor verbetering. Ook kan het panel worden gevraagd advies te geven over nieuw ontwikkelde diensten, de vormgeving, presentatie en haalbaarheid. Het klantenpanel kan een welkome aanvulling zijn op enquêtes, omdat ook gevraagd kan worden naar nieuwe zaken die nog niet ingevoerd zijn bij alle klanten. Voorbeelden van het meten van waardering door klanten bij corporaties zijn:

- Enquêtes naar vertrek, verhuur, reparatieverzoeken, planmatig onderhoud, herstructurering, oplevering nieuwbouw en verkoop (op de website vindt u enkele voorbeelden).
- Tevredenheidsmetingen bij alle huurders naar woning, dienstverlening en woonomgeving.
- Imagometing van de corporatie in positieve en negatieve zin en beoordeling van klantentrouw en naamsbekendheid ten opzichte van andere aanbieders.
- Klantenpanels.

Meer indirecte prestatie-indicatoren zijn, klachtenpercentages, opzeggingspercentages, acceptatiegraad, mutatiepercentages en aantal reparatieverzoeken per complex.

Het belang van leveranciers voor de corporatie is in het aandachtsgebied *middelen* toegelicht. De waardering van leveranciers is een bijzonder aspect dat de corporatie positioneert in de keten tussen leveranciers en klanten. Waardering door leveranciers wordt in de praktijk weinig gemeten. In de filosofie van het INK-managementmodel kan de informatie van leveranciers een belangrijk hulpmiddel zijn om de organisatie te verbeteren. Niet alle leveranciers zijn even belangrijk. Door een analyse te maken naar de verschillende leveranciers, komen de belangrijkste twintig procent in beeld die vaak verantwoordelijk zijn voor tachtig procent van de uitbestede omzet. Deze leveranciers hebben een belang bij de corporatie en kunnen door hun ervaring belangrijke inzichten leveren. Door hen te betrekken bij kwaliteitsverbetering, raken zij ook vertrouwd met kwaliteitsmanagement.

Het meten van waardering door leveranciers vraagt wel een andere houding naar de leverancier. De traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer relatie kan zich ontwikkelen naar een relatie van co-makship. Een dergelijke ontwikkeling vraagt een open communicatie met leveranciers. Voorwaarde is wel dat de interne communicatie en het kwaliteitsbewustzijn geschikt moeten zijn om opmerkingen van leveranciers te betrekken bij verbetering. De enquête is een voor de hand liggende vorm. Meer inspirerend kan de leveranciersconferentie zijn, waar bedrijfsbeleid en marktontwikkelingen aan de orde kunnen komen. Een regelmatig persoonlijk contact met leveranciers en het verwerken van de contacten naar interne bezoeksrapporten zijn ook goede hulpmiddelen voor uitwisseling van belangrijke informatie.

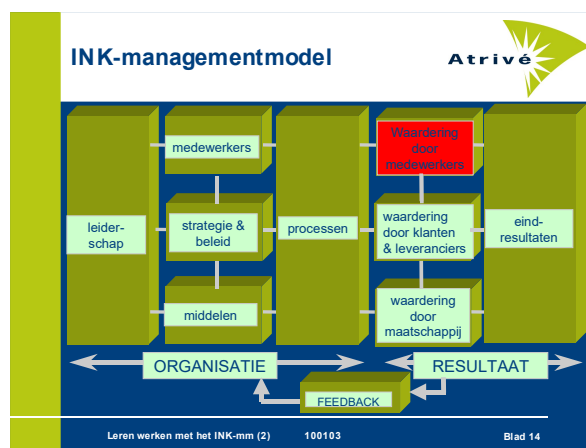
*Waardering door klanten en leveranciers* plaatst de corporatie in de keten. Daarom kan een

directe relatie gelegd worden naar de wijze waarop de schakels in de keten zijn georganiseerd: het vijfde organisatiegebied management van *processen*. Een tweede belangrijke relatie is de koppeling naar *strategie en beleid*. Strategische doelstellingen worden vertaald naar *processen* en zullen voor een deel herkenbaar moeten zijn in de *waardering door klanten en leveranciers*.

Traditioneel opdrachtgeverschap	Co-makenschap
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer leveranciers</li> <li>• Gericht op tegen elkaar uitspelen</li> <li>• Prijs is belangrijkste criterium</li> <li>• Orders worden op laatste moment gewijzigd</li> <li>• Veel overleg over uitvoering</li> <li>• Veel controle en fouten</li> <li>• Leveringsproblemen worden toegestaan</li> <li>• Afzonderlijke systemen waardoor veel afstemming tijdens de klus</li> <li>• Gesloten ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele geselecteerde leveranciers</li> <li>• Gericht op continuïteit en vertrouwen</li> <li>• Kwaliteit is keuzeargument</li> <li>• Kwaliteit en planning liggen vast; wijzigingen naar klantbehoefte</li> <li>• Weinig leveringsproblemen</li> <li>• Controle door leverancier; check op controles</li> <li>• Leveringsproblemen niet getolereerd</li> <li>• Systemen geïntegreerd waardoor kostenbeperking, betrouwbaarheid en snelheid</li> <li>• Gezamenlijke ontwikkeling op basis van openheid in beleid, productontwikkeling en win/win relatie</li> </ul>

### 2.2.2 Waardering door medewerkers

Het zijn de medewerkers die het doen. Daarmee is het belang van inzicht in de *waardering door medewerkers* volstrekt duidelijk. Onderscheid wordt gemaakt tussen directe en indirecte meting. Voorbeelden van indirecte prestatie-indicatoren zijn ziekteverzuim, verloop, deelname aan verbeterprojecten en personeelsoverleg, interne sollicitaties, deelname aan ontspanningsactiviteiten en aantal meningsverschillen over beloning. Deze gegevens zeggen iets over de trouw, inzet, trots en loyaliteit van de medewerkers.



De directe meting bestaat uit het simpelweg stellen van vragen over de tevredenheid van de medewerkers. In de praktijk zijn vragenlijsten gangbaar die betrekking hebben op het werk, de werkgever, trots en motivatie en betrokkenheid. In de bijlage 8 vindt u een voorbeeld van een meting over motivatie en betrokkenheid. De keuze voor een enquête ligt voor de hand. Daarnaast is een meer persoonlijke benadering het behandelen van de vragenlijst tijdens een voortgangsgesprek of persoonlijk ontwikkelingsgesprek.

In de praktijk komen we ook de meting bij de partners van de medewerkers tegen. Zij merken immers dagelijks het enthousiasme, de inzet, de teleurstelling, de stress en de trots

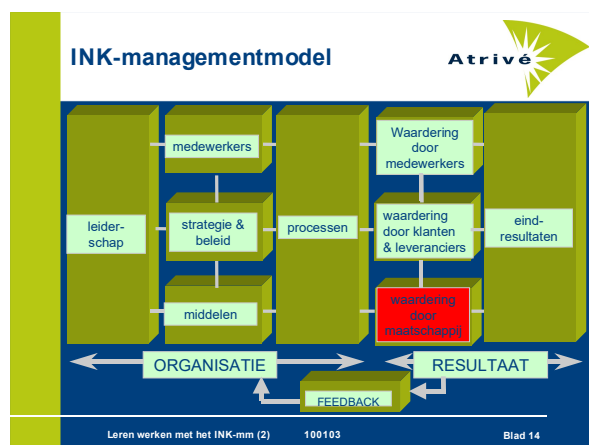
van de medewerkers. Een dergelijke gedurfde opzet stimuleert het gesprek over de relatie tussen werk en privé. Als gezondheid en plezier doelstellingen van HRM-beleid zijn, is deze vorm beslist aan te raden.

Naast de informatie van partners is het bevragen van nieuwkomers en vertrekkers een derde mogelijkheid. Nieuwkomers zijn het meest gevoelig voor de kenmerken van de organisatie. Wat hen opvalt kan voor velen gewoon zijn. Belangrijke informatie over organisatieverbetering en HRM-beleid komt dan beschikbaar. Het houden van exitinterviews bij vertrekkende medewerkers geeft een geheel ander inzicht. Vertrekkers die terugkijken zullen de leiding kunnen vertellen wat echt gewaardeerd wordt door medewerkers.

Het meten van *waardering door medewerkers* is een gevoelige activiteit. Het verzamelen van gegevens vraagt om zichtbare opvolging middels verbeteracties. Het vereist ook een open communicatie tussen leiding en medewerkers. Als condities van open communicatie en opvolging van verbeteracties niet aanwezig zijn, is het af te raden. Het bevragen van medewerkers tijdens reorganisaties of verhuizingen wordt afgeraden. Reorganisaties of verhuizingen kunnen de enquête in haar geheel negatief beïnvloeden.

### 2.2.3 Waardering door de maatschappij

Op het resultaatgebied *waardering door de maatschappij* onderscheidt de corporatie zich als maatschappelijke organisatie van profit-organisaties. Bij profit-organisaties gaat het om het creëren van meerwaarde voor de aandeelhouders. Bij een corporatie is het creëren van meerwaarde voor de maatschappij het eindpunt. Wat dat betreft zou de visuele weergave van het INK-managementmodel voor maatschappelijke ondernemingen als corporaties aangepast kunnen worden. Daar waar het financiële resultaat nu als eindpunt is weergegeven, zou deze omgewisseld kunnen worden met het resultaatgebied *waardering door de maatschappij*. In ieder geval zou de vraag gesteld kunnen worden of *waardering door de maatschappij* ook een leidend principe is in *leiderschap* en *strategie en beleid*.



Het meest duidelijk wordt het belang van de *waardering door de maatschappij* wanneer een organisatie dermate in crisis verkeert dat de topleiding er niet meer uitkomt. Wie is dan aan zet? Met wie moet worden overlegd over de te nemen stappen? In het geval van de profit-organisatie zullen de gang naar de aandeelhouders en het begrip aandeelhouderswaarde leidend zijn. In het geval van de corporatie zullen de gang naar de maatschappij en de maatschappelijke meerwaarde bepalend zijn bij beslissingen.

Met de verzelfstandiging van corporaties is in wet- en regelgeving vastgelegd welke prestaties corporaties dienen te leveren en de bijbehorende verantwoordingsplicht. Kort gezegd kan men stellen dat met het voldoen aan deze spelregels de waardering door de maatschappij is geregeld. De moderne corporatie zal een ruimere invulling kiezen, namelijk het creëren van maatschappelijke (meer)waarde. De focus op maatschappelijke meerwaarde daagt de corporatie uit tot het benutten van de geboden speelruimte. Door de nieuwe

verhoudingen in het publieke domein wordt de corporatie daarvoor ook de ruimte geboden en verwacht de maatschappij dat de corporatie daar ook gebruik van maakt. Deze bedrijfstak zal de speelruimte krijgen die hij verdient. Activiteiten gericht op maatschappelijke meerwaarde en het aantoonbaar maken van maatschappelijke meerwaarde leveren waardering op. Dat vraagt een actieve benadering van de strategische relaties.

Op een aantal terreinen wordt de maatschappelijke meerwaarde ook duidelijk aangereikt. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de stedelijke vernieuwing. Daar gaat het om een bijdrage aan de economie, de fysieke situatie in de wijk en de sociale setting. De corporatie krijgt een bredere uitnodiging dan alleen het herstructureren van de eigen woningen.

Bij maatschappelijke meerwaarde gaat het naast de directe maatschappelijke prestaties ook om het maatschappelijk verantwoord ondernemen. De publieke opinie over een onderneming is een belangrijke factor voor de continuïteit van één bedrijf. Een situatie als de bouwfraude in 2002 kan een hele bedrijfstak negatief raken. Bij de bouwfraude hebben we het over een algemeen geaccepteerde werkwijze binnen het speelveld van de direct betrokken organisaties. Duidelijk wordt hoe fnuikend het doorgaan op geaccepteerde werkwijzen binnen de bedrijfstak worden, als de deuren opengaan naar de publieke opinie. Het gaat dan om het hanteren van algemeen geaccepteerde waarden en normen. In de gedragscode van Aedes vereniging van woningcorporaties is een aanzet gegeven tot het hanteren van waarden en normen. Maar juist het voorbeeld van de bouwfraude benadrukt dat de deuren open moeten gaan naar buiten de bedrijfstak. Meer specifiek zal elke corporatie zich moeten openstellen voor opmerkingen uit de maatschappij.

Het verkrijgen van waardering begint door het krijgen van inzicht in de verwachtingen van de maatschappij. De eerste stap is het antwoord op de vraag op welke belanghebbenden (stakeholders) de corporatie zich richt. Onderscheid kan worden gemaakt tussen primaire en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders zijn zij die een direct belang hebben bij de corporatie. Zij hebben een directe relatie met de corporatie en zijn afhankelijk van de corporatie. Daarbij kan men denken aan de gemeente, huurdersorganisaties, samenwerkende instellingen, VROM, concurrenten, leveranciers en ook klanten en medewerkers. Klanten en medewerkers spelen in dit model een dubbelrol. Voor dit resultaatgebied gaat het om het beschouwen van de maatschappelijke meerwaarde voor klanten en medewerkers. Secundaire belanghebbenden zijn bijvoorbeeld de burens, de politiek, potentiële klanten, de gemeenschap en belangengroepen. Alvorens om een opinie te vragen, is het van belang de relevante stakeholders te benoemen, een keuze te maken in belangrijkheid en welke aspecten men van de stakeholders wil weten. Corporaties kunnen met behulp van visitatie inzicht krijgen in de mate waarin stakeholders betrokken zijn geweest bij het beleid. Tevens wordt bekeken in hoeverre de stakeholders de maatschappelijke prestaties waarderen. Deze visitaties worden uitgevoerd door Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties. "

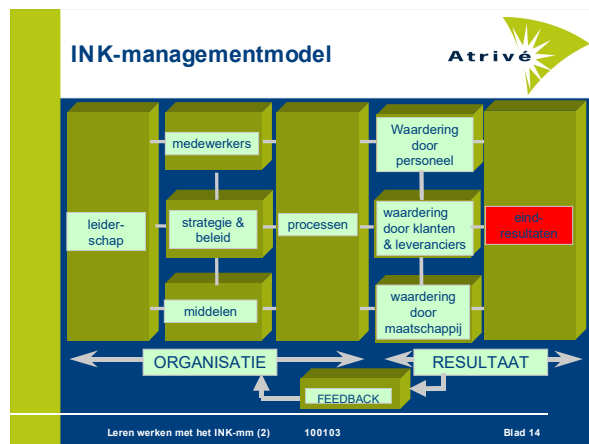
Door regelmatig contact ontstaat een beeld van de waardering van primaire en secundaire stakeholders. Bedrijfsbezoeken en conferenties van stakeholders zijn voorbeelden die in andere bedrijfstakken worden gehanteerd. Inzicht in normen en waarden van het publiek kan men verkrijgen uit publicaties van nationale trendonderzoeken van onderzoeksbureaus.

Naast de directe maatstaven kunnen indirecte maatstaven worden gehanteerd. Voorbeelden van indirecte maatstaven zijn: het aantal positieve en negatieve publicaties in de pers, het

klachteniveau van niet-klanten, veiligheid in de wijk, imago van de wijk, aanvragen voor lezingen over de organisatie of bedrijfsbezoeken, ontvangen prijzen en eervolle vermeldingen.

## 2.2.4 Eindresultaten

Het resultaatgebied *eindresultaten* gaat over de mate waarin de corporatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren. Niet voor niets staat in het INK-managementmodel dit resultaatgebied uiterst rechts gepresenteerd als het eindpunt van de onderneming. Alle inspanningen in de organisatiegebieden leiden tot *eindresultaten*. En goede *eindresultaten* bevorderen de continuïteit van de activiteiten van de onderneming.



Elk resultaatgebied kan ook van rechts naar links worden beschouwd. Allereerst langs de ondernemersas. De *eindresultaten* worden beïnvloed door de *waardering door klanten en leveranciers*, welke afhankelijk is van het *management van processen*. *Leiderschap* stuurt het geheel aan en vertaalt dit naar *strategie en beleid*. Een tweede mogelijkheid is de resultaatgebieden langs de mensgerichte as te beschouwen. De *eindresultaten* zijn nu afhankelijk van de inzet en de bekwaamheid van de medewerkers. *Leiderschap* benut de mogelijkheden en inspireert medewerkers. Ten slotte is de derde mogelijkheid de resultaatgebieden langs de middelenas te beschouwen. De *eindresultaten* zijn afhankelijk van de keuze en inzet van middelen, de vertaling daarvan naar keuzes in *processen*. *Leiderschap* maakt de hoofdkeuzes in de positionering in de keten en geeft aan welke maatschappelijke resultaten beoogd worden. Het spiegelen in het model van rechts naar links nodigt uit tot een kritische beschouwing van buiten naar binnen en van resultaat naar inspanning.

Het resultaatgebied *eindresultaten* is in aanvulling op de andere resultaatgebieden een meer feitelijke presentatie van de resultaten. Staan in de andere resultaatgebieden de mening en waardering van de onderneming centraal, dan gaat het in *eindresultaten* om concreet waarneembare maatstaven. Deze maatstaven kunnen lopen van strategisch naar operationeel. Strategische resultaten stellen de corporatie in staat te leren van *leiderschap* en management. Operationele resultaten stellen de corporatie in staat de eigen *processen* en werkwijzen te verbeteren en te vernieuwen. Let op dat helderheid in de wirwar van cijfers wordt verkregen. Door te kijken naar de gebruiker en het gebruik van cijfers, kan een selectie worden gemaakt van hetgeen werkelijk relevant is. Voor de directie en de raad van toezicht zijn overzicht en weinig details van belang. Voor uitvoerende medewerkers en managers zijn juist veel details belangrijk om te kunnen bijsturen.

### Financiële eindresultaten

In dit resultaatgebied kan een direct verband worden gelegd met het organisatiegebied *middelen*, onderdeel geld. De financiële resultaten van een corporatie kunnen worden ingedeeld langs korte termijn en lange termijn resultaten. Bij korte termijn resultaten gaat het

om kosten en opbrengsten uit de begroting. Let op dat de kosten en opbrengsten niet alleen voor bedrijfseenheden kunnen worden opgesteld, maar ook voor *processen* of producten. Het processchema van de corporatie zoals in het vijfde organisatiegebied is weergegeven, kan behulpzaam zijn bij de indeling van financiële resultaten. De indeling van product-marktcombinaties kan worden gebruikt voor het inzichtelijk maken van de financiële resultaten.

Bij de keuze voor lange termijn prestatie-indicatoren is aansluiting bij de financiële lange termijn strategie gewenst. Het gaat dan om indicatoren als rendement van producten en diensten, financieel risico, solvabiliteit, en vastgoedwaarde. Op de website vindt u een scan als hulpmiddel voor een audit van de financiële positie van een corporatie.

### **Operationele eindresultaten**

Bij de operationele *eindresultaten* gaat het om de mate waarin de corporatie in staat is haar niet-financiële resultaten te bereiken. Corporaties worstelen om deze informatie te bepalen en zinvol weer te geven. Om in de wirwar van mogelijke cijfers overzicht te krijgen, moet het verband worden gelegd met het organisatiegebied *strategie en beleid*. Ook zal het processchema behulpzaam zijn bij het zoeken naar de relevante maatstaven (zie voorbeeld in bijlage 9). De operationele prestatie-indicatoren kunnen gebruikt worden voor het direct bijsturen en verbeteren van de *processen*. De operationele *eindresultaten* kunnen ook gebruikt worden voor het bijsturen en verbeteren van de strategie. In bijlage 10 is een aantal mogelijke prestatie-indicatoren weergegeven.

#### **Stap 6: breng de resultaatgebieden in beeld**

Onderzoek de wijze waarop de prestaties van de organisaties in beeld worden gebracht en welke consequenties dat heeft. Stel daarbij de volgende vragen :

##### *Waardering door klanten en leveranciers*

- Welke gegevens van *waardering door klanten en leveranciers* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *strategie en beleid*, *management van middelen* (vastgoed) en *management van processen*?
- Welke gedachte is gebruikt bij de keuze van metingen van klantenwaardering?
- Wat is de visie op het omgaan met leveranciers en de meting van waardering van leveranciers?

##### *Waardering door medewerkers*

- Welke gegevens van *waardering door de beleidsmatige aspecten* te omschrijven. *medewerkers* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Hoe wordt de relatie gelegd naar het organisatiegebied *management van medewerkers en leiderschap*?

#### *Waardering door de maatschappij*

- Welke gegevens van *waardering door de maatschappij* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *leiderschap, strategie en beleid* en *management van middelen* (vastgoed)?
- Welke gedachte is gebruikt bij de keuze van metingen van *waardering door de maatschappij*?
- Wat is de visie op *waardering door de maatschappij*?

#### *Financiële resultaten*

- Welke gegevens van financiële *eindresultaten* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *middelen* (geld en vastgoed) en *strategie en beleid*?
- Welke gedachte is gebruikt bij de keuze van metingen van financiële *eindresultaten*?

#### *Operationele resultaten*

- Welke gegevens van niet-financiële *eindresultaten* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd naar de indeling van de *processen*?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden?
- Welke gedachte is gebruikt bij de keuze van metingen van operationele *eindresultaten*?

#### **Stap 7: de derde bijeenkomst**

Na het onderzoeken van de vier resultaatgebieden worden de resultaten in een gezamenlijke bijeenkomst besproken. Ter voorbereiding daarvan is per resultaatgebied een beknopte rapportage opgesteld. Naast de presentatie van de feiten die gevonden zijn, is het zaak om de indruk van het functioneren van de organisatie te presenteren. Veel informatie is voorhanden, niet alles kan worden gerapporteerd. Hoofdpunten moeten worden geselecteerd. Een eerste stap is het bepalen van de sterke en te verbeteren punten. Sterke punten zijn die punten die naar de mening van het projectteam goed georganiseerd zijn. De waarde is aantoonbaar. Te verbeteren punten zijn die punten waarvan het projectteam vindt dat een stap vooruit kan worden gemaakt. De spiegel met het INK-managementmodel leert dat deze punten ontbreken, nog niet zijn ingevoerd of niet zijn afgestemd op andere *processen*. De te verbeteren punten vormen de uitnodiging tot verbeteren.

- Bespreek het rapport over de vier resultaatgebieden. Beoordeel de inventarisatie, de sterke en de te verbeteren punten.

### **2.3 De rapportage**

Het werk van het projectteam is bijna afgerond. De inventarisatie heeft plaatsgevonden, het

beeld van de corporatie is gevormd. Nu volgt de rapportage aan het managementteam. Het kijken in de spiegel nadert de voltooiing. Het doel van de werkzaamheden kan worden samengevat in drie V's: Verifiëren, Vormen en Verbeteren. Verifiëren is de constatering of zaken in de bedrijfsvoering zijn geregeld. De negen aandachtsgebieden zijn daarbij het toetsingskader. Vormen betekent het nadenken over verbeteringen in de bedrijfsvoering. Verbeteren is de uitnodiging om iets met het verkregen inzicht te doen. De rapportage van het projectteam is de start voor het verbeterproces.

Allereerst is een schriftelijke verslaglegging nodig van het projectteam. De aandachtsgebieden van het INK-managementmodel kunnen dienen als richtlijn voor de indeling. Naast de presentatie van de feiten die gevonden zijn, is het zaak om de indruk van het functioneren van de organisatie te presenteren. Veel informatie is voorhanden, niet alles kan worden gerapporteerd. Hoofdpunten moeten worden geselecteerd. Een eerste stap is het bepalen van de sterke en de te verbeteren punten. Sterke punten zijn die punten die naar de mening van het projectteam goed georganiseerd zijn. De waarde is aantoonbaar. Te verbeteren punten zijn die punten waarvan het projectteam vindt dat een stap vooruit kan worden gemaakt. De spiegel met het INK-managementmodel leert dat deze punten ontbreken, nog niet zijn ingevoerd of niet zijn afgestemd op andere *processen*. De te verbeteren punten vormen de uitnodiging tot verbeteren. Zijn de sterke en te verbeteren punten bepaald, dan is het zaak om te kijken naar de rode draad. Wat is kenmerkend door alle aandachtsgebieden heen. Welke punten komen vaak voor, waar zitten de belangrijkste te verbeteren punten?

Zeer belangrijk is de vraag of de rapportage wordt herkend door het managementteam. Daarom doen we de volgende aanbevelingen voor de rapportage:

- Spreek een rustige omgeving af waarin de bijeenkomst plaatsvindt.
- Nodig de deelnemers uit met een toelichting op doel en werkwijze en agenda.
- Spreek binnen het projectteam vooraf af wie welke delen zal toelichten.
- Spreek een voorzitter af voor de bijeenkomst, die bij voorkeur enige afstand heeft ten opzichte van de inhoud van de rapportage.
- Beperk de presentatie tot hoofdpunten; details kan men lezen in het schriftelijk verslag.
- Maak een duidelijk onderscheid tussen geconstateerde feiten en meningen van het projectteam.
- Speel de bal en niet de man: besef dat meerdere mensen verantwoordelijk zijn voor de resultaten.
- Vraag naar reactie van de deelnemers. Vraag niet alleen naar opmerkingen maar ook naar instemming.
- Sta open voor negatieve reacties: val niet in de kuil van hardnekkige verdediging, maar vraag door, herhaal de mening van het projectteam en zoek naar overeenstemming.
- Ga niet eindeloos door wanneer er geen overeenstemming is. Concludeer dat dit punt nader onderzocht of besproken moet worden.
- Wees uitnodigend; de spiegel werkt als de blik van herkenning die mogelijkheden laat zien voor het nog mooier zijn van de organisatie.

Als de rapportage aan het managementteam is afgerond, kunnen afspraken worden gemaakt over het vervolg: de informatie aan de medewerkers en het maken van een plan van aanpak voor verbetering.



### Stap 8: de voorbereiding van de bijeenkomst met het managementteam

- Stel op basis van de negen deelrapporten die besproken zijn in de tweede en derde bijeenkomst van het projectteam een samenvattend verslag op. Daarin is dan opgenomen een beknopte beoordeling van de aangetroffen situatie, de sterke en zwakke punten en een voorstel voor de te verbeteren punten.
- Bereidt de bijeenkomst met het managementteam voor, bepaal de agenda, de vergaderplaats, de wijze van presentatie en spreek een moment af om de presentatie te oefenen.
- Formuleer een voorstel over de wijze waarop de organisatie wordt geïnformeerd over de voortgang.

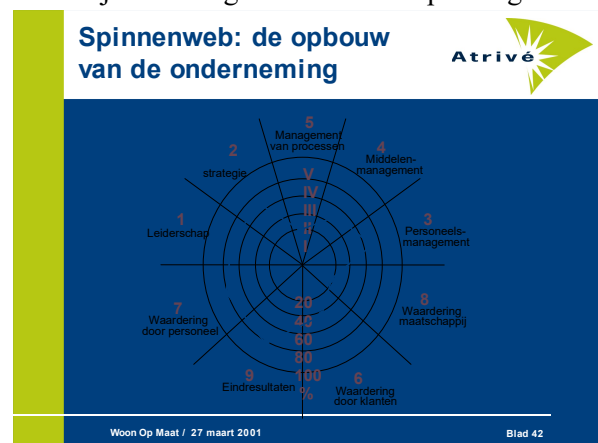
### 3 Het plan van aanpak, uitvoeren en evalueren

Als de afstemmingsbijeenkomst met het managementteam of de directie is geweest, de conclusies zijn getrokken en de medewerkers zijn geïnformeerd, wordt het tijd de verbeterpunten te vertalen in plannen. Uitgangspunten daarvoor zijn de rapportage over het aandachtsgebied, het voorstel aan het managementteam over de verbeterpunten en de uitkomst van de discussie binnen het managementteam. Een belangrijke voorwaarde is dat er inzicht moet zijn in het functioneren van de corporatie voordat aan het verbeterprogramma wordt begonnen. Een verbeterprogramma wordt gevormd door één of meer verbeterprojecten. In het verbeterprogramma wordt aangegeven wat de doelstelling is van de verbeterprojecten en binnen welke termijn ze door wie gerealiseerd zullen worden. Een verbeterproject kan een traject zijn waarmee één of meer bij elkaar horende verbeterpunten worden aangepakt. Het verbeterproject start met de doelstelling uit het verbeterprogramma. Het verbeterteam maakt een actieplan om de doelstelling te behalen. De doelstellingen van de verbetering, de planning van activiteiten, de faciliteiten, de organisatie en de evaluatie worden daarin kort en bondig beschreven. Het maken van het verbeterprogramma kan worden uitgevoerd door iemand die hiermee ervaring heeft. Om meer draagvlak bij de medewerkers te verkrijgen kunnen collega's worden ingeschakeld om te helpen. Het managementteam neemt het besluit om het programma uit te voeren. Op de website is een sjabloon te vinden van een dergelijk plan van aanpak.

#### 3.1. Keuzes maken

Het kan zijn dat het traject uit hoofdstuk twee een aantal verbetervoorstellen heeft opgeleverd. Dat kunnen er zelfs zo veel zijn dat het een te groot beslag legt op de capaciteit van de onderneming om ze allemaal tegelijk te realiseren. Dan moeten keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld in het verbeterprogramma. Het INK-managementmodel biedt ook hiervoor hulpmiddelen.

Het is nu nodig om het niveau van de onderneming per aandachtsgebied te bepalen. Het INK-managementmodel onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen en per aandachtsgebied kan de organisatie in een andere fase (niveau) zitten. Om het niveau per aandachtsgebied vast te stellen, raadt het model de positiebepaling aan. Het resultaat kan op een herkenbare manier worden weergegeven in een scoringsmatrix en een spinnenweb (zie de figuren profiel en spinnenweb). Dan wordt de ontwikkelingsfase op elk aandachtsgebied duidelijk. Het spinnenweb laat de organisatiegebieden zien tegenover de relevante resultaatgebieden. Bijvoorbeeld *management van medewerkers* staat tegenover *waardering door medewerkers*. Op deze wijze wordt duidelijk of de organisatie haar inspanning ook



terugziet in de resultaten en de resultaatverbetering. Hetzelfde geldt voor het verband tussen *leiderschap* en *waardering door de maatschappij*. De vorm van de profielschets en het spinnenweb geven een indruk van de sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering. Door te kijken naar de onevenwichtigheid in het model, kan worden besloten verbeterpunten op te pakken die de zwakke punten sterker maken. Een lage score op de resultaatgebieden betekent bijvoorbeeld dat er veel is geïnvesteerd in de ontwikkeling van de organisatie, maar dat de resultaten nog niet zichtbaar zijn. De volgende stap, verbetering van resultaatgebieden, levert de voorwaarden op hoe de organisatiegebieden kunnen worden verbeterd. Er worden zes directe verbanden onderscheiden:

- *Leiderschap versus waardering door de maatschappij*
- *Strategie en beleid versus waardering door klanten en leveranciers*
- *Middelen (geld) versus financiële eindresultaten*
- *Middelen (vastgoed) versus waardering door klanten en waardering door de maatschappij*
- *Processen versus waardering door klanten en operationele eindresultaten*
- *Medewerkers versus waardering door medewerkers.*

Meestal zien we een sterker ontwikkeld organisatiegebied dan resultaatgebied. Dit betekent dat door een betere ontwikkeling van het resultaatgebied meer inhoud kan worden gegeven aan het organisatiegebied. Is het resultaatgebied sterker ontwikkeld dan het organisatiegebied, dan is het de vraag of de goede resultaten wel worden gemeten. Bij corporaties met een KWH-label is het gebied waardering door klanten verder ontwikkeld op basis van de KWH-norm. Investering in *strategie en beleid* op klantengroepen en management van processen, zal dan de volgende stap zijn. In tegenstelling tot wat corporaties verwachten, blijkt vaak dat het resultaatgebied *waardering door de maatschappij* zwak is ontwikkeld. De koers is weliswaar goed bepaald, maar toetsing op maatschappelijke meerwaarde van buiten naar binnen vindt niet plaats.

Er is nog een tweede (eenvoudiger) mogelijkheid om uit de veelheid aan verbetervoorstellen de juiste keuze te maken. Dat is door de verbetervoorstellen naast de strategie (en de prioriteiten die daarin worden gesteld) van de onderneming te leggen. In het ondernemingsplan zijn de belangrijkste doelen gekozen. Het verbeterprogramma moet kunnen bijdragen aan die strategische doelstellingen. Een andere mogelijkheid is op zoek te gaan naar de satépennen. Zo wordt een cruciaal verbeterpunt gevonden dat consequenties heeft op meer gebieden van het INK-managementmodel.

Een belangrijk criterium voor de keuze is natuurlijk ook de praktische uitvoerbaarheid van de verbeterpunten. Het gaat immers om zaken als kosten, beschikbare tijd, snelheid van resultaat, complexiteit, aanwezigheid van de nodige kennis en competenties. Onderscheid kan worden gemaakt tussen projecten die voor de gehele organisatie gelden en projecten die binnen afdelingen worden uitgevoerd. In bijlage 13 is een scoringslijst gegeven voor het maken van keuzes in verbeterpunten.

#### **Stap 9: keuze uit verbeterpunten**

Indien het management heeft geconstateerd dat het aanpakken van alle verbeterpunten de capaciteit van de onderneming te bovengaat, zal het projectteam van het INK-managementmodel een voorstel voor het verbeterprogramma moeten maken:

- Stel een overzicht op van de verbeterprojecten en de daarin opgenomen verbeterpunten op basis van de rapportage over de aandachtsgebieden, de voorstellen aan het managementteam en de uitkomst van de discussie binnen het managementteam.
- Werk de voorstellen uit in consequenties: belang, tijd, capaciteit en resultaat.
- Kies de prioriteiten in het verbeterprogramma met behulp van het profiel en het spinnenweb en/of de vergelijking van de verbeterpunten met de strategische doelen en de haalbaarheid van de voorstellen.

### **3.2 Opstellen van het verbeterprogramma**

Zijn de keuzes van de te verbeteren punten gemaakt, dan is het zaak om het plan van aanpak voor het verbeterprogramma gedetailleerd op te stellen. Het plan bevat de aanpak voor één of meer verbeterprojecten. Voor één verbeterproject wordt een verbeterteam samengesteld. Het verbeterprogramma geeft per verbeterproject duidelijkheid over de opdracht, doelstelling, randvoorwaarden, planning, voortgangsbewaking, besluitvorming en communicatie. Bijzondere aandacht verdienen de doelstellingen van de verbeterprojecten. Te vaak sterven mooie plannen in onduidelijkheid en vaagheid omdat er dromen zijn verwoord in plaats van concrete doelen. Het verwoorden van abstracte doelstellingen leidt tot onbegrip. Helder en duidelijk geformuleerde plannen van aanpak stimuleren een goede communicatie en zetten aan tot actie. Let op de volgende valkuilen bij de opdrachtformulering:

- Er zit al een oplossing in.
- De oorzaken zijn niet aangegeven.
- De oorzaken zijn onbekend.
- De bewoordingen zijn te vaag.
- De opdracht overlapt één van de andere opdrachten.
- Er zit een ander vraagstuk achter het geformuleerde vraagstuk.

Voorwaarde voor een goed verbeterteam is dat het team bestaat uit deelnemers met een positieve houding ten opzichte van het op te lossen vraagstuk. Ook moeten de deelnemers deskundig zijn. Teamleden zijn bovendien sociaal vaardig, staan open voor elkaar en andere denkbeelden en vullen andere teamleden aan. Bij het verbeterteam is duidelijk wie de rol vervult van opdrachtgever, sponsor en projectleider.

De sponsor geeft duidelijkheid over het op te lossen vraagstuk en het beoogde resultaat. Belangrijk is dat de sponsor zorgt voor de noodzakelijke randvoorwaarden als het beschikbaar krijgen van tijd, deskundige ondersteuning, opleidingen, geld en hulpmiddelen. Daarom zal de sponsor meestal een manager zijn, want hij heeft de bevoegdheid om mensen en middelen vrij te maken. De sponsor geeft steun aan de projectleider, informeert en is beschikbaar voor het verbeterteam. Bij oplevering van het project ondersteunt de sponsor de implementatie.

De projectleider van een verbeterproject leidt het verbeterteam. De projectleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindresultaat. Hij geeft op een participatieve wijze leiding aan het verbeterteam en stimuleert de leden zich voor honderd procent in te zetten. Voor activiteiten wordt een planning gemaakt met mijlpalen en werkwijzen. De projectleider bereidt bijeenkomsten van het verbeterteam voor. Een daartoe aangewezen teamlid maakt de verslagen en/of actielijsten en bewaakt de voortgang. De resultaten van het verbeterteam

worden in het bijzonder door de projectleider uitgedragen en gepresenteerd binnen de organisatie. Als de verbetertrajecten zijn beschreven in het verbeterprogramma, de deelnemers zijn uitgenodigd en de besluitvorming in het managementteam rond is, dan moeten de overige medewerkers in de organisatie hierover worden geïnformeerd. In bijlage 14 vindt u een opzet voor informatie aan de medewerkers.

### **Stap 10: Opstellen van het verbeterprogramma**

Het projectteam van het INK-managementmodel stelt het verbeterprogramma op:

- Stel de verbeterteams van de verbetertrajecten samen en verdeel de rollen.
- Bepaal per verbeterproject doelstelling, randvoorwaarden, organisatie, faciliteiten, besluitvorming en communicatie.
- Informeer het managementteam en, nadat toestemming is verkregen, de medewerkers.

### **3.3 Uitvoeren van het plan**

De verbeterprojecten kunnen nu worden uitgevoerd. Het verbeterteam is beschikbaar, de opdrachtformulering is helder en het team kan aan de slag. Noodzakelijk voor het slagen is dat er een actieplan wordt gemaakt. Daarnaast is aandacht nodig voor de communicatie in het bedrijf en het beschikbaar komen van de benodigde middelen voor het project.

#### **Van opdracht naar actieplan**

De eerste activiteit van het verbeterteam is het maken van een actieplan. Het maken van een actieplan geeft houvast aan de deelnemers. Het actieplan maakt helder van wie op welk moment iets wordt gevraagd en geeft structuur aan de volgtijdelijkheid van de acties. Ook kan met het actieplan de voortgang van het project goed worden bewaakt. Het resultaat van het actieplan kan zijn dat duidelijk wordt dat de opdracht binnen de gestelde termijn niet haalbaar is. Dat is niet erg, want het maakt veel duidelijk. De volgende stap is dat dit met de sponsor wordt besproken. Het is mogelijk dat er verschillende verwachtingen bestaan, dat de opdracht niet duidelijk is of dat de opdracht moet worden bijgesteld.

Een standaard voor het actieplan is moeilijk te geven, want opdrachten kunnen sterk variëren. Het kan om het maken van een ondernemingsplan gaan, het ontwikkelen van een klantenmeting, het verbeteren of vernieuwen van één of meer processen, het ontwikkelen en invoeren van een HRM-instrument. De variatie zit vooral in de complexiteit en betrokkenheid van medewerkers. Een ondernemingsplan heeft betrekking op de gehele corporatie. De verbetering van een proces betreft hooguit een enkele of twee afdelingen. Het ontwikkelen van een klantenmeting lijkt eenvoudiger dan het ontwikkelen en invoeren van een HRM-instrument. Verbeteren lijkt gemakkelijker dan vernieuwen. Het is belangrijk dat het verbeterteam zich bewust is van de complexiteit van het project en de betrokkenheid van (delen van) de organisatie. Onderscheid kan worden gemaakt tussen het ontwerpen van iets nieuws en het verbeteren van iets wat al draait.

<b>Ontwerpen</b>	<b>Verbeteren</b>
Idee en richting	Probleem
Zoeken in de markt van klanten en aanbieders	Zoeken naar oorzaken intern
Ontwerpen	Verbetermogelijkheden bepalen
Proefdraaien	Kiezen
Bijstellen	Toepassen

Het maken van het actieplan start met een goede analyse van de probleemstelling. Wat zijn de feiten? Wie heeft er last van? Wie heeft er voordeel bij? Wat is er al aanwezig? Wat hebben eerdere verbeteractiviteiten opgeleverd? Het helder krijgen van de probleemstelling levert de voorzet op om de doelstelling kritisch te bekijken. Vervolgens start het team met het stap voor stap formuleren van de acties. Daarbij gaat het om het maken van een planning. Wie doet wat op welk moment? Let erop dat het actieplan concreet is en op de korte termijn is gericht. De ervaring leert dat de meeste mensen zich pas drie weken (of korter) voor de deadline realiseren dat er iets moet gebeuren. Is het actieplan opgebouwd uit stappen van een maand of meer, dan bestaat het risico dat acties te laat in gang worden gezet.

Het verbeterteam moet duidelijk aangeven welke mensen buiten het verbeterteam worden ingeschakeld. Zij hebben geen directe betrokkenheid bij het team en zullen bij een goede planning en een heldere instructie direct tot actie kunnen overgaan. Op dit punt is een actieve houding van de projectleider en de teamleden gewenst. Niets gaat vanzelf. Regelmatig informeren naar de voortgang stimuleert mensen en zorgt dat iedereen weet dat het project belangrijk is.

### Communicatie en noodzakelijke middelen

Voordeel van het werken met verbeterteams is dat betrokkenen inzicht ontwikkelen in en creativiteit benutten voor niet-gangbare oplossingen. Beide zijn nodig voor het slagen van het project. Als het via de gangbare kanalen zou kunnen, dan was het immers al verbeterd? Valkuil voor de verbeterteams is dat de leden te zeer voor de troepen uitlopen en losraken van andere direct betrokken medewerkers. Daarom is het zinvol om de eerste kring van betrokkenen buiten het verbeterteam al tijdens het proces te informeren. Dat kan door simpelweg informatie te verstrekken over de voortgang. Dat kan nog beter door hen op enkele momenten te raadplegen. Het voordeel van raadpleging is dat het verbeterteam een indruk krijgt of het op het goede spoor zit en of oplossingen haalbaar en wenselijk zijn.

Communicatie naar de kring van indirect betrokkenen binnen de corporatie kan minder frequent plaatsvinden, maar is wel belangrijk. Al was het alleen al omdat ook zij dan weten dat teams bezig zijn en dat er tijd wordt besteed aan verbeterprojecten. Bovendien kunnen anderen leren van de ervaringen van de verbeterteams en kan enthousiasme aanstekelijk werken.

Randvoorwaarde voor het slagen van een verbeterproject is dat het verbeterteam kan beschikken over de noodzakelijke middelen. Dat zijn:

- **Tijd:** de mensen die indirect en direct betrokken zijn bij het verbeterproject moeten over de benodigde tijd beschikken. Duidelijkheid over wat wordt gevraagd en welke tijd wanneer nodig is, voorkomt irritatie en maakt een actieplan realistisch.
- **Geld:** nodig voor het aanschaffen van middelen.
- **Faciliteiten:** zoals vergaderruimten, flip-overs, projectoren.
- **Opleiding en training:** als kennis en ervaring onvoldoende aanwezig zijn, kan het volgen van een opleiding een middel zijn tot reflectie en leren.
- **Externe begeleiding:** het inhuren van kennis en ervaring kan het project versnellen, kan blokkades overwinnen, de communicatie verbeteren en voorkomen dat het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

De ervaring leert dat er twee belangrijke oorzaken zijn voor het niet-slagen van verbeterprojecten. De eerste oorzaak is dat er te weinig aandacht is van de leiding. De tweede reden is dat de deelnemers te weinig tijd krijgen. Vaak is de onervarenheid van het verbeterteam de achterliggende oorzaak. Aandacht van de leiding wordt beter gewaarborgd door hierover bij de start van het project afspraken te maken met de sponsor. Het concreet in de agenda inplannen van voortgangsbesprekingen is daarbij een goed hulpmiddel. In bijlage 12 vindt u een sjabloon voor een actieplan voor een verbeterteam.

#### **Stap 11: Actie voor de verbeterteams**

- De verbeterteams stellen de actieplannen op.
- De verbeterteams informeren de direct-betrokkenen buiten het team over de voortgang (onder meer het projectteam INK-managementmodel).
- De verbeterteams bewaken de voortgang, regelen de randvoorwaarden met de sponsor, maken afspraken over tussentijdse evaluaties en trekken conclusies uit de leerervaringen.
- Het projectteam van het INK-managementmodel bewaakt op afstand de voortgang.

### **3.4 Evalueren, bijstellen en borgen**

Zoals bekend, is de PDCA-cirkel het fundament van het INK-managementmodel. **Plan** betekent het maken van het plan van aanpak door het projectteam en het maken van het actieplan door het verbeterteam. **Do** betekent de realisatie van dat actieplan. **Do** wordt niet in dit handboek uitgewerkt. Wel wordt nu stilgestaan bij de **Check** (evalueren) en **Act** (bijstellen en borgen) van de PDCA-cirkel. Evalueren, bijstellen en borgen mag niet worden vergeten door het projectteam van het INK-managementmodel. Het is ook het punt waarop een organisatie zich positief kan onderscheiden van andere. Want vaak wordt deze activiteit weggelaten. Het resultaat is dan een mooi ingevoerd plan en aanvankelijk enthousiaste verbetermensen. Maar leerervaringen worden gemist als de evaluatie niet plaatsvindt. Door het ontbreken van borging en bijstelling wordt na verloop van tijd duidelijk dat van de oorspronkelijke gedachten veel verloren is gegaan. Soms moet zelfs opnieuw worden begonnen als medewerkers gepromoveerd of vertrokken zijn.

Naar wat de achterliggende oorzaak is, kan men slechts gissen. Het vermoeden is dat de kick bij veel verbeteraars zit in het oplossen van het probleem en niet in het handhaven en onderhouden daarvan. Dit is vaak de reden dat organisaties kiezen voor een externe toets in de vorm van een ISO-certificaat. Een andere mogelijkheid is om anderen in te zetten die het wel leuk vinden om de oplossing te handhaven en onderhouden. Een derde suggestie is om punten uit de evaluatie serieus op te pakken en hiervoor tijd vrij te maken binnen de organisatie.

In het hoofdstuk *processen* wordt het aspect van beheersen en vernieuwen onder de aandacht gebracht. Organisaties die dit consequent toepassen, krijgen vaak de echte dynamiek van verbeteren en leren op gang. Zij melden dat de wereld simpeler wordt omdat men oog krijgt voor de zaken die er echt toe doen. Binnen organisaties die evalueren, borgen en bijstellen, wordt sneller overeenstemming bereikt over de vervolgstappen. Er wordt minder gepraat en overlegd over wat er allemaal zou moeten gebeuren en verbeteren. Het accent wordt verlegd naar het doen en het evalueren. De competentie van het continu verbeteren is eigengemaakt. Per saldo is het een wenkend perspectief.

Evalueren van het verbeterproject kan op twee niveaus: de evaluatie van de doelstelling van het project en de evaluatie van de werkwijze van het verbeterteam. De opdrachtformulering

en het actieplan zijn de ingrediënten van de evaluatie van het project. Het verbeterproject moet resultaten opleveren voor medewerkers, klanten, leveranciers of de maatschappij. Daarom zal eerst de doelstelling van het project worden geëvalueerd. Voldoet het resultaat aan de verwachtingen? Werken de gevonden oplossingen goed? Wat kan er verbeterd worden? Resultaat van de projectevaluatie kan een bijstelling van het proces of het product betekenen. De evaluatie van de werkwijze van het verbeterteam vindt in eerste instantie plaats binnen het verbeterteam. Wat zijn de ervaringen in de samenwerking? Wanneer ging het goed, wanneer stakte het proces? Bleken de ondersteuning en de hulpmiddelen effectief? Wat zou men doen als men opnieuw kon starten? Wat kunnen andere verbeterteams leren van dit team? De sponsor van het project zal vervolgens bij de evaluatie worden betrokken. Hoe verliep de samenwerking tussen het team en het bedrijf? Hoe verliep de samenwerking met de sponsor? Welke tips hebben verbeterteam en sponsor naar elkaar? Is de sponsor tevreden? Hoe kunnen de resultaten van het verbeterteam worden geborgd?

Borgen van werkwijzen, resultaten en producten wordt bereikt door de meest noodzakelijke punten vast te leggen in documenten, formulieren, procesbeschrijvingen en instructies. Let op dat het resultaat wordt overgedragen aan een eigenaar binnen het bedrijf, bijvoorbeeld de proceseigenaar. Een andere werkwijze is het regelmatig uitvoeren van checks op de processen. De werkwijze van interne audits is een vorm die enkele corporaties al succesvol toepassen (zie hoofdstuk 2.1.5). Zij zijn meer en meer gericht op het ontwikkelen van kennis en competenties.

#### **Stap 12: Evalueren, bijstellen en borgen**

Acties voor het verbeterteam:

- Voer een evaluatie van het resultaat uit bij de gebruikers van het verbeterresultaat.
- Evalueer de werkwijze van het team binnen het team en samen met de sponsor.
- Presenteer de resultaten aan betrokken mensen binnen de organisaties.
- Leg de ontwikkelde zaken vast, maak ze vrij voor gebruik in de organisatie.

Acties voor de sponsor:

- Evalueer de werkwijze met het verbeterteam.
- Draag de leerervaringen over aan de andere leden van het managementteam.
- Bespreek de mogelijkheden tot borging.
- Zet de volgende stap op weg naar het eigen maken van leren en verbeteren.



### 3.5 Alle stappen op een rij

#### 1 Oriënteren op het INK-managementmodel

##### Stap 1: organiseer een kennismakingsbijeenkomst

- Actie voor de initiatiefnemer(s). Bepaal het doel en de lengte van de bijeenkomst en bepaal wie daaraan deelnemen.
- Bereid de kennismakingsbijeenkomst gedegen voor en maak een agenda met minimaal de volgende onderwerpen: het INK-managementmodel, de visie op verandering in de eigen organisatie, de keuze voor de volgende stap en het doel van het proces.
- Bespreek deze punten in de bijeenkomst. Vraag om reactie en vraag aan de deelnemers of zij aan de slag willen met het managementmodel en welke doelen zij nastreven.
- Formuleer de mening van de leden in een statement waarin met daarin de pro's en contra's en het advies aan de directie of het managementteam.

##### Stap 2: bereid de eerste bijeenkomst voor

- Stel het projectteam samen.
- Benader de deelnemers en benoem de voorzitter (de directieverantwoordelijke of een externe deskundige) en de secretaris.
- Stel een planning op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verspreid aan de deelnemers de informatie over het proces en het INK-managementmodel.
- Laat de projectteamleden de check-up voor corporaties invullen.
- Stel op basis van de discussie in de kennismakingsbijeenkomst een planning op van het hele proces (snelheid, breedte en diepgang) en check vooraf of het managementteam hiermee instemt.
- Laat de directie haar commitment uitspreken en leg dit in de vorm van een verklaring vast als besluit van het managementteam.
- Informeer de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen over het voornemen om het INK-managementmodel in de organisatie te implementeren.

##### Stap 3: de eerste bijeenkomst

Ter voorbereiding op de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden deel B van dit handboek in zijn geheel gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken ze allen over dezelfde theoretisch kennis van het INK-managementmodel. Eventueel is de vragenlijst voor corporaties ingevuld.

- Bespreek het commitment van de directie.
- Bespreek de denkbeelden achter het INK-managementmodel.
- Bespreek de ingevulde vragenlijst voor corporaties.
- Definieer de gewenste reikwijdte van het INK-managementmodel (snelheid, breedte en diepgang).
- Stel de beoogde doelen vast en bepaal de mate van consensus, focus en duidelijkheid over het werken met het INK-managementmodel.
- Bespreek de planning, stel de data vast en bespreek de tien spelregels van het proces.
- Bepaal wie of welke groep welk aandachtsgebied onderzoekt en wie een verslag daarvan voorbereidt.

## 2 Informatie verzamelen en beoordelen

### **Stap 4: breng het organisatiegebied *leiderschap* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop het *leiderschap* is georganiseerd. Stel daarbij de volgende vragen:

#### *Richten*

- Wat is de visie van de corporatie op de ontwikkelingen in de woningmarkt en hoe zijn deze vertaald naar de missie van de organisatie en naar innovatie van producten?
- Op welke wijze is het speelveld voor de corporatie bepaald, welke ontwikkelingen zijn daarbij betrokken en hoe zijn de keuzes totstandgekomen?
- Op welke wijze is de maatschappelijke doelstelling van de corporatie gecommuniceerd naar maatschappelijke partners en hoe zijn de reacties verwerkt?
- Welke worstelingen en dilemma's kent de leiding en met wie communiceert ze daarover?
- Op welke wijze wordt ingespeeld op (veranderend) overheidsbeleid en de kansen/bedreigingen die de gemeentelijke overheid biedt/vormt?
- Met welke partners zijn samenwerkingsverbanden aangegaan en op welke wijze hebben deze samenwerkingsvormen een raakvlak met de keuze voor het speelveld?

#### *Inrichten*

- Op welke wijze is de koers vertaald naar de principes van de inrichting van de organisatie?
- Wat zijn de uitgangspunten van de gekozen organisatiestructuur en zijn hierin de accenten van de koers herkenbaar en begrijpbaar voor medewerkers?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de inrichting van de processen en de voortdurende verbetering?
- Hoe komt de samenstelling van het leidinggevende team tot stand en is er aandacht voor evenwicht in de persoonlijke kenmerken van het team?
- Welke persoonlijke competenties worden van de leiding gevraagd en hoe wordt persoonlijke ontwikkeling georganiseerd?
- Worden samenwerkende organisaties betrokken bij de inrichting van de organisatie?

#### *Verrichten*

- Is herkenbaar wat de normen en waarden zijn in de organisatie en zijn deze besproken in de organisatie?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de persoonlijke stijl van de leiding, past dit bij de koers en is er evenwicht?
- Wordt aandacht besteed aan opleidingen op het terrein van kwaliteitsmanagement en verandering?
- Aan welk gedrag en aan welke concrete resultaten is zichtbaar dat verbeteren en vernieuwen belangrijk zijn en wie zijn daarbij betrokken?
- Wat zegt de omgeving over de dominante stijl in de organisatie en welke tips geven zij?

### **Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *strategie en beleid* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop *strategie en beleid* worden bepaald. Stel daarbij de volgende vragen:

### *Oriënteren*

- Hoe wordt de informatie over trends in de woningmarkt (huur en koop) verzameld?
- Wordt deze informatie onderscheiden naar klantgroepen of leefstijlen?
- Welke informatie is beschikbaar over concurrenten en stakeholders in relatie tot de eigen prestaties?
- Op welke wijze wordt geanticipeerd op maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende regelgeving en wetgeving?
- Worden vergelijkende cijfers uit de branche verzameld?
- Is er een sterkte/zwakteanalyse van de corporatie?
- Hoe wordt de informatie beschikbaar gesteld, wie zijn betrokken bij de interpretatie en wordt de interpretatie betrokken bij de bepaling van beleid en strategie?

### *Creëren*

- Is *strategie en beleid* voor de corporatie helder bepaald en duidelijk voor betrokkenen?
- Is het strategisch plan mede gebaseerd op de inzichten uit de verkenning op de omgeving, is er rekening gehouden met verschillende scenario's?
- Zijn de belangrijkste risico's in beeld gebracht?
- Zijn de ontwikkelingen in de woningmarkt, de leveranciers, overheid en maatschappelijke instellingen betrokken bij de strategievorming?
- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de vertaling van de behoeften van de markt naar het aanbod voor verschillende klantgroepen?
- Is er consistentie in de vertaling van de missie naar *strategie en beleid* (sdoelstellingen) en vervolgens naar concrete plannen en budgetten?
- Op welke wijze zijn relevante partijen uit de omgeving, de stakeholders, betrokken bij de totstandkoming van de strategie van de corporatie?
- Hoe verloopt het proces van strategievorming, op welke wijze zijn medewerkers, managers en ondernemingsraad betrokken en verloopt dit volgens een duidelijke planning?

### *Implementeren*

- Op welke wijze zijn de doelstellingen van de corporatie vertaald naar concrete acties en hoe wordt medewerking verkregen bij de uitvoering?
- Is voor de medewerkers duidelijk wat hun bijdrage is aan de realisatie van *strategie en beleid*? Werken zij actief en kritisch opbouwend mee?
- Hoe wordt de voortgang bewaakt van de realisatie van de doelstellingen?
- Zijn de kritische bedrijfsprocessen voor de realisatie van bedrijfsdoelstellingen benoemd en worden deze regelmatig geëvalueerd?
- Worden de resultaten van de evaluatie verwerkt via bijstelling van uitvoeringsplannen en ondernemingsplan?
- Is de PDCA-cirkel herkenbaar in het proces van strategievorming en -uitvoering?
- Wordt lering getrokken uit het proces van strategievorming en -uitvoering?

#### **Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *management van medewerkers* in beeld**

Onderzoek de wijze waarop het *HRM-beleid* wordt bepaald. Stel de navolgende vragen:

##### *Organiseren*

- Welke HRM-instrumenten worden bij de corporatie toegepast?
- Hoe wordt ingespeeld op de nieuwe CAO-Woondiensten?
- Zijn de afgelopen jaren nieuwe instrumenten geïntroduceerd en op welke wijze is dat gebeurd?
- Worden deze HRM-instrumenten onderhouden en wordt lering getrokken uit de evaluatie?
- Wat is de relatie tussen *leiderschap, strategie en beleid* en het HRM-beleid?
- Hoe wordt de effectiviteit van het HRM-beleid beoordeeld en hoe wordt lering getrokken uit de beoordeling?
- Hoe is het HRM-management in de organisatie geregeld, zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder en eenduidig afgesproken? Hoe ziet de praktijk eruit?

##### *Investeren*

- Op welke wijze wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van bekwaamheden die nodig zijn voor de toepassing van het HRM-beleid?
- Is helder en duidelijk wat de huidige en toekomstige kennis en vaardigheden van de organisatie zijn in relatie tot *strategie en beleid*?
- Zijn die ook voor individuele functies gedefinieerd?
- Op welke wijze organiseert en stimuleert de corporatie de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij haar medewerkers?
- Zijn er trainingsprogramma's en wat zijn de doelstellingen daarvan?
- Op welke wijze wordt met medewerkers gecommuniceerd over hun eigen ontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de organisatie?
- Worden afspraken met medewerkers over hun ontwikkeling gemaakt en worden deze nagekomen en geëvalueerd?
- Wordt met andere partners in het speelveld de ontwikkeling van kennis en vaardigheden besproken en wordt in de gezamenlijke ontwikkeling geïnvesteerd?

##### *Respecteren*

- Op welke wijze wordt aan erkennen en waarderen van medewerkers bij de corporatie vormgegeven?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd tot het ondernemen van actie om doelstellingen te halen?
- Is beoordelen en belonen in evenwicht in het HRM-beleid?
- Is er voldoende aandacht bij de corporatie voor boeien en binden van medewerkers?
- Hoe zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden toebedeeld? Is er voldoende ruimte om naar eigen inzicht te handelen?
- Welke inspanning wordt geleverd om zelfstandigheid, zelfovertuiging, initiatief en sociale steun te vergroten?
- Hoe wordt omgegaan met uitvalverschijnselen als ziekteverzuim en verloop van mensen?
- Worden de effecten van leiderschapsstijl en HRM-instrumenten voor respecteren geëvalueerd?

#### **Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *management van middelen in beeld***

Onderzoek de wijze waarop met de beschikbare middelen wordt omgegaan. Stel daarbij de volgende vragen:

##### *Geld*

- Op welke wijze worden de doelstellingen voor financieel management bepaald en gevolgd?
- Worden risico's en scenario's in beeld gebracht en betrokken bij investeringsbeslissingen?
- Wat is de koppeling tussen het vastgoedmanagement en het financieel management?
- Hoe wordt het rendement van de investeringen geëvalueerd met aandacht voor maatschappelijk rendement?
- Hoe worden plannen vertaald in budgetten en hoe worden financiële jaardoelstellingen bepaald?
- Is in de toedeling van budgetten aandacht voor verschillende processen en producten?
- Op welke wijze is het treasurymanagement vormgegeven naar doelstellingen en beheersing van het proces? Is het treasurybeleid transparant?
- Hoe wordt geanticipeerd op zekere, waarschijnlijke en onwaarschijnlijke ontwikkelingen op de kapitaalmarkt?
- Wordt het financieel management geëvalueerd en wordt lering getrokken uit de resultaten?
- Op welke wijze is de externe verantwoording geregeld?

##### *Kennis en technologie*

- Hoe komen de afwegingen voor innovatie tot stand, wordt een relatie gelegd met *strategie en beleid* en wordt een afweging gemaakt tussen zelf doen en uitbesteden?
- Worden de nieuwste ontwikkelingen op het terrein van innovatie en ICT gevolgd?
- Hoe is het proces van innovatie georganiseerd?
- Op welke wijze worden klanten en leveranciers betrokken bij de innovatie?
- Is de ontwikkeling, het onderhoud en de verspreiding van kennis geregeld?
- Hoe wordt gebruikgemaakt van de nieuwste ontwikkelingen op het terrein van ICT?
- Wordt samenwerking met leveranciers gezocht bij inzet van ICT voor verbetering van processen?
- Welke keuzes worden gemaakt in de afweging zelf ontwikkelen, uitbesteden of inkopen van kennis en technologie?

##### *Materiaal en diensten*

- Op welke wijze is het vastgoedmanagement vormgegeven en hoe wordt dit afgestemd met de andere aspecten van beleid uit het Atrivé-vijflagenmodel?
- Wat is de vastgoedportefeuille van de corporatie?
- Welke risico's van die portefeuille worden onderscheiden en hoe worden de risico's vertaald naar de strategie?
- Wat zijn de wensen van de klanten met betrekking tot wonen en vastgoed?
- Hoe wordt het strategisch voorraadbeleid vertaald naar uitvoeringsplannen?
- Zijn de medewerkers betrokken bij de vorming van het strategisch voorraadbeleid en op welke wijze worden ze ingeschakeld bij de vertaling naar de uitvoering?

- Is voor de medewerkers het voorraadbeleid helder en kunnen ze dit toepassen in de dagelijkse praktijk?
- Op welke wijze vindt de evaluatie van het voorraadbeleid plaats?
- Is de toegevoegde waarde van de corporatie in het productieproces vastgesteld en zijn de keuzes voor het zelfstandig uitvoeren of het uitbesteden gemaakt?
- Hoe worden leveranciers geselecteerd en beoordeeld?
- Op welke wijze is de samenwerking met leveranciers georganiseerd?
- Worden leveranciers betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen van de corporatie?

#### Stap 4 (vervolg): breng het organisatiegebied *processen* in beeld

Onderzoek de wijze waarop het procesmanagement wordt bepaald. Stel daarbij de volgende vragen:

##### Ontwerpen

- Hoe zijn de *processen* binnen de corporatie geïdentificeerd en in kaart gebracht?
- Op welke wijze zijn klanten en leveranciers herkenbaar in het proces en hoe zijn zij betrokken bij het ontwerp van *processen*?
- Is er bij het ontwerp segmentatie van de verschillende doelgroepen toegepast?
- Is in de *processen* gedefinieerd wat de resultaten moeten zijn en hoe zijn deze vertaald?
- Is er een bewuste afweging gemaakt tussen professionaliteit en alles in detail willen regelen?
- Zijn medewerkers betrokken bij het ontwerpen van *processen*?
- Zijn de *processen* geregeld via beschrijvingen?

##### Beheersen

- Op welke wijze is de beheersing van *processen* geregeld?
- Zijn er proceseigenaren benoemd die over voldoende bevoegdheden beschikken?
- Worden de *processen* getoetst en vergeleken met de PDCA-cirkel?
- Zijn er normen vastgelegd voor het resultaat van het proces?
- Is hierin aandacht besteed aan de norm van de externe of interne klant?

##### Vernieuwen

- Hoe worden *processen* doorgelicht en verbeterd?
- Zijn de medewerkers voldoende opgeleid en bekwaam om tekortkomingen te signaleren en verbeteringen in te voeren?
- Is er sprake van een cultuur waar kritisch wordt gekeken naar werkwijzen en waar men openstaat voor verbetering en vernieuwing?
- Worden drastische wijzigingen in de strategie ook vertaald naar *processen*?
- Hoe worden klanten en leveranciers



betrokken bij verbeteren en vernieuwen?

- Worden ervaringen van andere corporaties gebruikt?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd en betrokken bij herontwerp van *processen*?
- Wordt de werkwijze van verbeteren en vernieuwen geëvalueerd en bijgesteld?

#### **Stap 5: de tweede bijeenkomst**

Na het onderzoeken van de vijf organisatiegebieden is het verstandig om als projectteam de resultaten in een gezamenlijke bijeenkomst door te spreken. Ter voorbereiding daarvan is per organisatiegebied een beknopte rapportage opgesteld. Naast de presentatie van de feiten die gevonden zijn, is het zaak om de indruk van het functioneren van de organisatie te presenteren. Veel informatie is voorhanden, niet alles kan worden gerapporteerd. Hoofdpunten moeten worden geselecteerd. Een eerste stap is het bepalen van de sterke en de te verbeteren punten. Sterke punten zijn die punten die volgens het projectteam goed georganiseerd zijn. De waarde is aantoonbaar. Te verbeteren punten zijn die punten waarvan het projectteam vindt dat een stap vooruit kan worden gemaakt. De spiegel met het INK-managementmodel leert dat deze punten ontbreken, nog niet zijn ingevoerd of niet zijn afgestemd op andere *processen*. De te verbeteren punten vormen de uitnodiging tot verbeteren.

- Bespreek het rapport over de vijf organisatiegebieden. Beoordeel de inventarisatie, de sterke en de te verbeteren punten.

#### **Stap 6: breng de resultaatgebieden in beeld**

Onderzoek de wijze waarop de prestaties van de organisaties in beeld worden gebracht en welke consequenties dat heeft. Stel daarbij de volgende vragen:

##### *Waardering door klanten en leveranciers*

- Welke gegevens van *waardering door klanten en leveranciers* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *strategie en beleid, management van middelen (vastgoed) en management van processen*?
- Welke gedachte ligt ten grondslag aan de keuze van metingen van klantenwaardering?
- Wat is de visie op het omgaan met leveranciers en de meting van waardering van leveranciers?

##### *Waardering door medewerkers*

- Welke gegevens van *waardering door medewerkers* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Hoe wordt de relatie gelegd naar het organisatiegebied *management van medewerkers en leiderschap*?

##### *Waardering door de maatschappij*

- Welke gegevens van *waardering door de maatschappij* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?

- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *leiderschap, strategie en beleid* en *management van middelen* (vastgoed)?
- Welke gedachte ligt ten grondslag aan de keuze van metingen van *waardering door de maatschappij*?
- Wat is de visie op *waardering door de maatschappij*?

#### *Financiële resultaten*

- Welke gegevens van financiële *eindresultaten* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden *middelen* (geld en vastgoed) en *strategie en beleid*?
- Welke gedachte ligt ten grondslag aan de keuze van metingen van financiële *eindresultaten*?

#### *Operationele resultaten*

- Welke gegevens van niet-financiële *eindresultaten* worden structureel verzameld?
- Op welk niveau worden de gegevens beoordeeld?
- Hoe worden de gegevens gepresenteerd en inzichtelijk gemaakt?
- Op welke wijze worden conclusies getrokken en vertaald naar acties (PDCA-cirkel)?
- Wordt er een relatie gelegd naar de indeling van de *processen*?
- Wordt er een relatie gelegd tussen de resultaten en de organisatiegebieden?
- Welke gedachte ligt ten grondslag aan de keuze van metingen van operationele *eindresultaten*?

### **Stap 7: de derde bijeenkomst**

Na het onderzoeken van de vier resultaatgebieden worden de resultaten in een gezamenlijke bijeenkomst besproken. Ter voorbereiding daarvan is per resultaatgebied een beknopte rapportage opgesteld. Naast de presentatie van de feiten die gevonden zijn, is het zaak om de indruk van het functioneren van de organisatie te presenteren. Veel informatie is voorhanden, niet alles kan worden gerapporteerd. Hoofdpunten moeten worden geselecteerd. Een eerste stap is het bepalen van de sterke en te verbeteren punten. Sterke punten zijn die punten die naar de mening van het projectteam goed georganiseerd zijn. De waarde is aantoonbaar. Te verbeteren punten zijn die punten waarvan het projectteam vindt dat een stap vooruit kan worden gemaakt. De spiegel met het INK-managementmodel leert dat deze punten ontbreken, nog niet zijn ingevoerd of niet zijn afgestemd op andere *processen*. De te verbeteren punten vormen de uitnodiging tot verbeteren.

- Bespreek het rapport over de vier resultaatgebieden. Beoordeel de inventarisatie, de sterke en de te verbeteren punten.

### **Stap 8: de voorbereiding van de bijeenkomst met het managementteam**

- Stel op basis van de negen deelrapporten die besproken zijn in de tweede en derde bijeenkomst van het projectteam een samenvattend verslag op. Daarin is opgenomen een beknopte beoordeling van de aangetroffen situatie, de sterke en zwakke punten en een voorstel voor de te verbeteren punten.



- Bereid de bijeenkomst met het managementteam voor, bepaal de agenda, de vergaderplaats, de wijze van presentatie en spreek een moment af om de presentatie te oefenen.
- Formuleer een voorstel over de wijze waarop de organisatie wordt geïnformeerd over de voortgang.

### 3 Het plan van aanpak, uitvoeren en evalueren

#### Stap 9: keuze uit verbeterpunten

Indien het management heeft geconstateerd dat het aanpakken van alle verbeterpunten de capaciteit van de onderneming te bovengaat, moet het projectteam van het INK-managementmodel een voorstel voor het verbeterprogramma maken:

- Stel een overzicht op van de verbeterprojecten en de daarin opgenomen verbeterpunten op basis van de rapportage over de aandachtsgebieden, de voorstellen aan het managementteam en de uitkomst van de discussie binnen het managementteam.
- Werk de voorstellen uit in consequenties: belang, tijd, capaciteit en resultaat.
- Kies de prioriteiten in het verbeterprogramma met behulp van het profiel en het spinnenweb en/of de vergelijking van de verbeterpunten met de strategische doelen en de haalbaarheid van de voorstellen.

#### Stap 10: opstellen van het verbeterprogramma

Het projectteam van het INK-managementmodel stelt het verbeterprogramma op:

- Stel de verbeterteams van de verbetertrajecten samen en verdeel de rollen.
- Bepaal per verbeterproject de doelstelling, randvoorwaarden, organisatie, faciliteiten, besluitvorming en communicatie.
- Informeer het managementteam en, nadat toestemming is verkregen, de medewerkers.

#### Stap 11: actie voor de verbeterteams

- De verbeterteams stellen de actieplannen op.
- De verbeterteams informeren de direct-betrokkenen buiten het team over de voortgang (onder meer het projectteam INK-managementmodel).
- De verbeterteams bewaken de voortgang, regelen de randvoorwaarden met de sponsor, maken afspraken over tussentijdse evaluaties en trekken conclusies uit de leerervaringen.
- Het projectteam van het INK-managementmodel bewaakt op afstand de voortgang.

#### Stap 12: evalueren, bijstellen en borgen

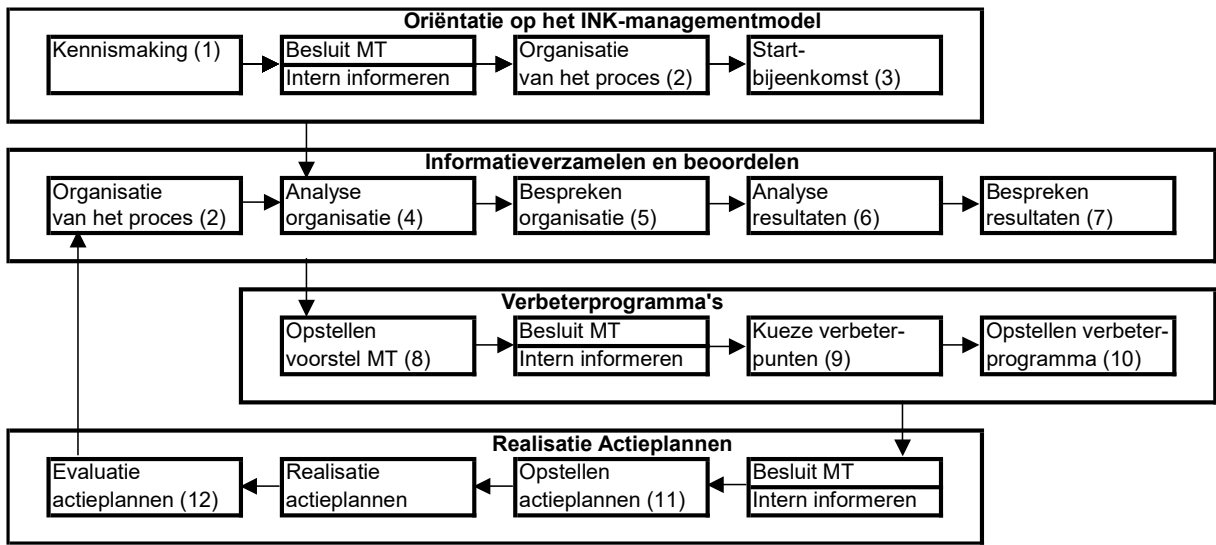
Acties voor het verbeterteam:

- Voer een evaluatie van het resultaat uit bij de gebruikers van het verbeterresultaat.
- Evalueer de werkwijze van het team binnen het team en samen met de sponsor.
- Presenteer de resultaten aan betrokken mensen binnen de organisatie.
- Leg de ontwikkelde zaken vast, maak ze vrij voor gebruik in de organisatie.

Acties voor de sponsor:

- Evalueer de werkwijze met het verbeterteam.
- Draag de leerervaringen over aan de andere leden van het managementteam.
- Bespreek de mogelijkheden tot borging.

- Zet de volgende stap op weg naar het eigen maken van leren en verbeteren.



## Bijlagen

### **Bijlage 1: Kwaliteitssystemen vergeleken (IKK, KWH en ISO 9001)**

Woningcorporaties maken in de praktijk gebruik van drie methoden voor kwaliteitsmanagement: Het KWH-label, ISO 9001 en het INK-managementmodel. De keuze voor één benadering hoeft de ander niet uit te sluiten. De benaderingen geven een verschillend accent in kwaliteitsmanagement.

Het KWH-label richt zich op de kwaliteitseisen die klant kunnen stellen. Het label is in de jaren negentig specifiek voor de corporatiebranche ontwikkeld. Woningcorporaties kunnen zich aansluiten bij het KWH en verplichten zich daarmee om binnen een bepaalde periode te voldoen aan de kwaliteitseisen die het KWH stelt. Het gaat dan bijvoorbeeld over de kwaliteitsvoorschriften over telefonische bereikbaarheid, openstelling en informatie aan klanten. Ook worden specifieke eisen gesteld over de dienstverlening aan vertrekkende en nieuwe huurders, de behandeling van reparatieverzoeken en de huurincasso. Het KWH heeft de kwaliteitsvoorschriften nauwgezet omschreven en vastgelegd. Recent is het label uitgebreid met kwaliteitsvoorschriften over de verkoop van woningen. Het KWH verzorgt de meting en bepaalt of de woningcorporatie voldoet aan de normen.

ISO 9001 is een norm die internationaal en bij elk bedrijf kan worden toegepast. De norm richt zich op het goed functioneren van een kwaliteitssysteem dat zorgt dat de onderneming aan de eisen van de klant voldoet. De norm wordt al tientallen jaren zowel in profit als non-profit ondernemingen toegepast. Binnen de sector woningcorporaties heeft de Stichting Primaat een specifiek voor corporaties opgestelde norm ontwikkeld. Begin deze eeuw is de norm 9001 vernieuwd: de versie 2000. Bedrijven kunnen een ISO-certificaat krijgen als zij voldoen aan de norm ISO 9001 versie 2000. De norm stelt eisen over de beheersing van processen, kwaliteitsbeleid, kwaliteitsmeting en kwaliteitsverbetering, klantgerichtheid, management van middelen, leiderschap en personeel. Bedrijven die zich willen laten certificeren kunnen terecht bij een certificerende instelling die bevoegd en bekwaam om een externe audit te verrichten. De richtlijnen voor certificering zijn nauwkeurig omschreven. Woningcorporaties kunnen met deze norm zowel hun klantgerichte processen als ondersteunende processen laten toetsen.

Het INK-managementmodel is uitgebreid beschreven in dit boek. Van belang is dat INK een integraal model heeft ontwikkeld dat aan de meest uiteenlopende aspecten van kwaliteitsmanagement aandacht geeft. KWH en ISO 9001 leggen het accent op een beperkt deel van het kwaliteitsmanagement.

1. Belangrijke overeenkomst met ISO 9001 is dat het model algemeen en buiten de sector is ontwikkeld. Het voordeel hiervan is dat richtlijnen niet als vanzelfsprekend vanuit de sector zijn ontwikkeld, maar dat een spiegel wordt verkregen die zich meet met de beste ondernemingen buiten de sector.

2. Daar waar KWH en ISO 9001 voorschrijvend zijn met hun kwaliteitsvoorschriften, legt het INK-managementmodel meer een wijze van kwaliteitsmanagement voor en legt de verantwoordelijkheid voor de norm bij de strategische keuzes van het management.
3. Bij het KWH-huurlabel wordt aan de woningcorporatie dwingend voorgeschreven wat de normen zijn ten aanzien van alle klanten. Dit zijn algemeen aanvaarde (Hollandse) normen. Het KWH-huurlabel geeft geen ruimte voor klantensegmentatie en een eigen visie en strategie op klantensegmentatie en klantenwaardering. ISO biedt deze ruimte wel. Het INK-managementmodel beveelt deze eigen visie aan.
4. Daar waar KWH extern gericht is op de klant, ISO 9001 intern op processen naar de klant, heeft het INK-managementmodel beide. Zowel interne organisatiegebieden als externe resultaatgebieden worden met elkaar in verband gebracht. KWH is stimulerend als eerste stap naar klantgerichtheid, ISO 9001 is stimulerend als eerste stap voor bedrijfsprocessen en het INK-managementmodel bouwt hierop voort.
5. KWH en ISO kennen het certificaat als doel en stimulans, INK heeft het verbetercertificaat en de kwaliteitsonderscheiding. Echter bij INK staat meer het transformeren en excelleren centraal dan het voldoen aan de eisen voor een certificaat.
6. Met dit vierde punt komt het meest onderscheidende in beeld. Toepassing van KWH is statisch: als men aan de eisen voldoet, geeft het model geen prikkel tot beleids- en kwaliteitsontwikkeling. ISO 9001 is statisch en prikkelt tot kwaliteitsverbetering: de eisen voor het kwaliteitssysteem zijn statisch, de eisen aan het systeem omvatten onder andere eisen ten aanzien van leren en verbeteren. Het INK-managementmodel is dynamisch en stelt ontwikkeling centraal. Als men vooruitgang heeft behaald, intern en/of extern, komt het volgende punt van ontwikkeling en vernieuwing weer in zicht. Het INK-managementmodel ondersteunt transformeren en excelleren.

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit vormt met haar kennispartners een netwerk van organisaties dat voortdurend bezig is met de verbetering van de praktijk van kwaliteitsmanagement. Atrivé is één van de kennispartners van het INK.

Atrivé heeft als kennispartner de casus Icarus ontwikkeld. Deze casus is een beschrijving van de woningcorporatie Icarus met behulp van het INK-managementmodel. Alle aspecten van het INK-managementmodel komen met deze 'best practise' beschrijving aan de orde. Woningcorporaties kunnen zich spiegelen aan deze beschrijving. De casus Icarus wordt gebruikt in trainingen voor managers en stafmedewerkers.

## Bijlage 2: Ordening trends naar waarschijnlijkheid en strategische impact

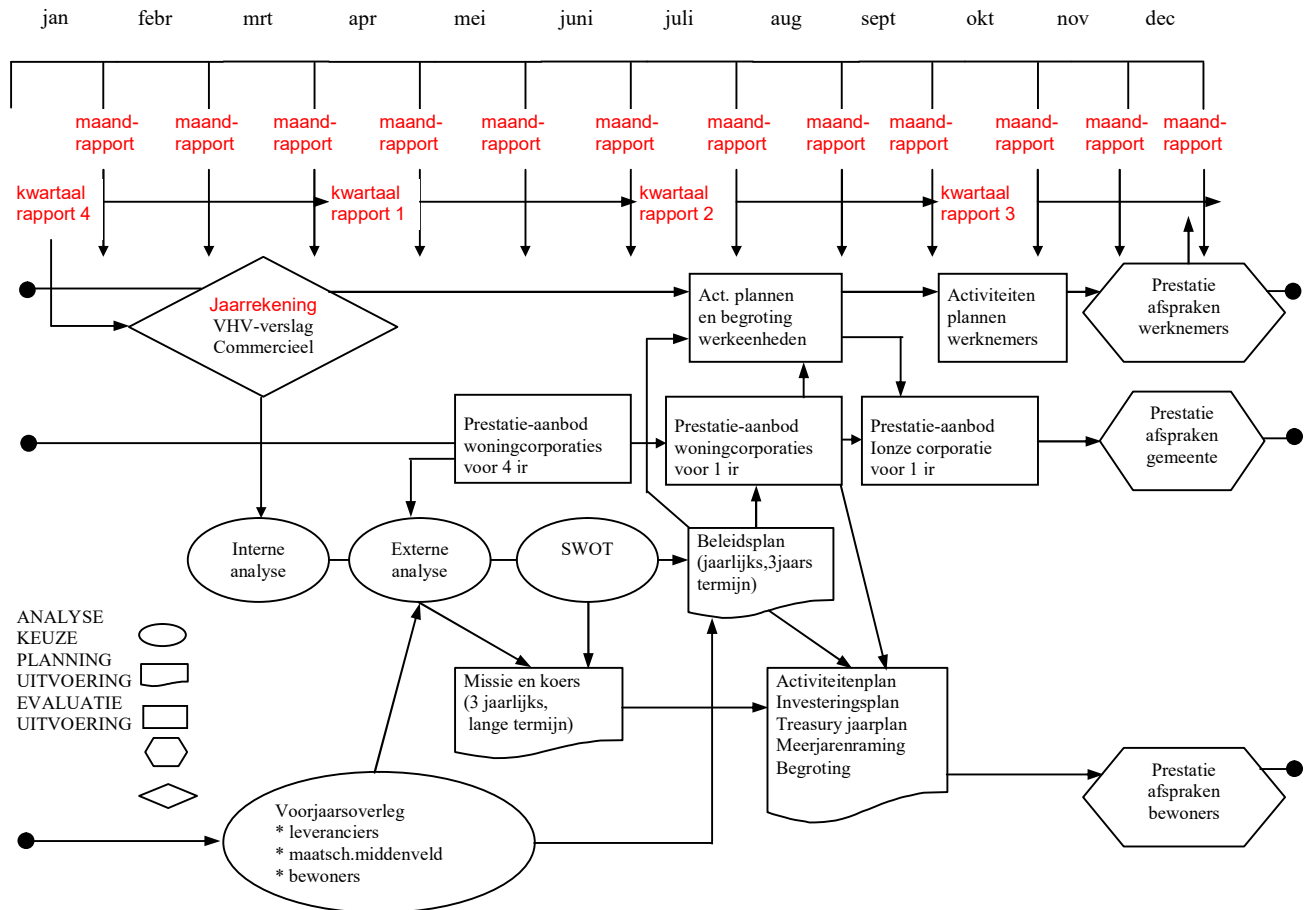
	Strategisch belangrijk	Strategisch onbelangrijk
Zekerheden		
Waarschijnlijkheden		
Onwaarschijnlijkheden		

### Instructie:

1. Benoem de relevante trends voor de toekomst, denk aan bijvoorbeeld markt, overheid, economie, aanbieders, corporaties en stakeholders.
2. Maak een afweging of deze trends zeker, waarschijnlijk of onwaarschijnlijk zijn.
3. Maak de afweging of deze trends strategisch belangrijk of strategisch onbelangrijk zijn voor de corporatie.
4. Vul de trends in in de bovenstaande matrix.
5. Trek conclusies, maak zo mogelijk enkele scenario's.
6. Bespreek wat de strategie zal zijn bij elk scenario.

# Bijlage 3: Jaarkalender beleidscyclus

Figuur: de beleidsplan cyclus



## **Bijlage 4: Concurrentieanalyse**

Zie website bijlage ondernemingsplan boek en deze overnemen

## Bijlage 5: Inventarisatie HRM-instrumenten

Fase	HRM – instrumenten	Huidige situatie	Gewenste situatie
Instroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imago op de arbeidsmarkt</li> <li>• Werving en selectie</li> <li>• Introductie in het bedrijf</li> </ul>		
Doorstroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling</li> <li>• Opleidingsplan</li> <li>• Persoonlijk loopbaanplan</li> <li>• Beoordeling</li> <li>• Secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Beloning</li> <li>• Salarisbeleid</li> <li>• CAO Woondiensten</li> <li>• Coaching en intervisie</li> <li>• Verzuimbegeleiding</li> </ul>		
Uitstroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outplacement</li> <li>• Pensionering</li> <li>• Exit-interview</li> </ul>		



## **Bijlage 6: Voorbeeld van kerncompetenties en competentieprofielen**

### **Organisatiecompetenties**

Door een aantal kerncompetenties te benoemen, kan de koppeling tussen de strategische oriëntatie van de organisatie en het functioneren van de medewerkers gemaakt worden. Deze kerncompetenties worden in alle competentieprofielen opgenomen

#### **Kerncompetentie innovatief vermogen**

Corporatie Icarus geeft in haar ondernemingsplan aan dat ze een onderscheidende positie op de markt inneemt door het innovatieve karakter van haar woondiensten. Ook in de toekomst wil de corporatie deze innovatiekracht behouden. Een innovatieve medewerker is in staat om met nieuwe en oorspronkelijke oplossingen te komen voor vraagstukken die met de functie, organisatie of branche verband houden.

#### *Gedragsvoorbeelden innovatief vermogen*

- Komt met nieuwe oplossingen voor bestaande problemen.
- Ondersteunt baanbrekend denken.
- Heeft een goede kijk op de organisatie en overziet de groepsstrategieën vanuit het gezichtspunt van de klant of de concurrent.
- Is flexibel en staat open voor nieuwe mogelijkheden.

#### **Organisatie-eenheidscompetenties**

Naast de kerncompetenties voor het gehele bedrijf, kunnen per organisatie-eenheid competenties ingevuld worden. Een voorbeeld hiervan is klantgerichtheid voor de medewerkers van het frontoffice.

### **Klantgerichtheid**

#### *Omschrijving:*

Een klantgerichte medewerker onderzoekt de wensen en behoeften van de klant en onderneemt hierop actie. De medewerker anticipeert op behoeften van klanten en geeft een hoge prioriteit aan dienstverlening.

#### **Gedragsvoorbeelden klantgerichtheid**

- Reageert snel en adequaat op vragen en verzoeken van klanten.
- Zoekt actief naar mogelijke wensen en behoeften van klanten.
- Controleert bij de klant of aan de verwachtingen is voldaan.
- Levert producten of diensten sneller dan is afgesproken of de klant verwacht.
- Beschouwt collega's ook als interne klanten.

Ook kunnen functiecompetenties in kaart worden gebracht. Voor de functie X is dat bijvoorbeeld ondernemerschap.

## Ondernemerschap

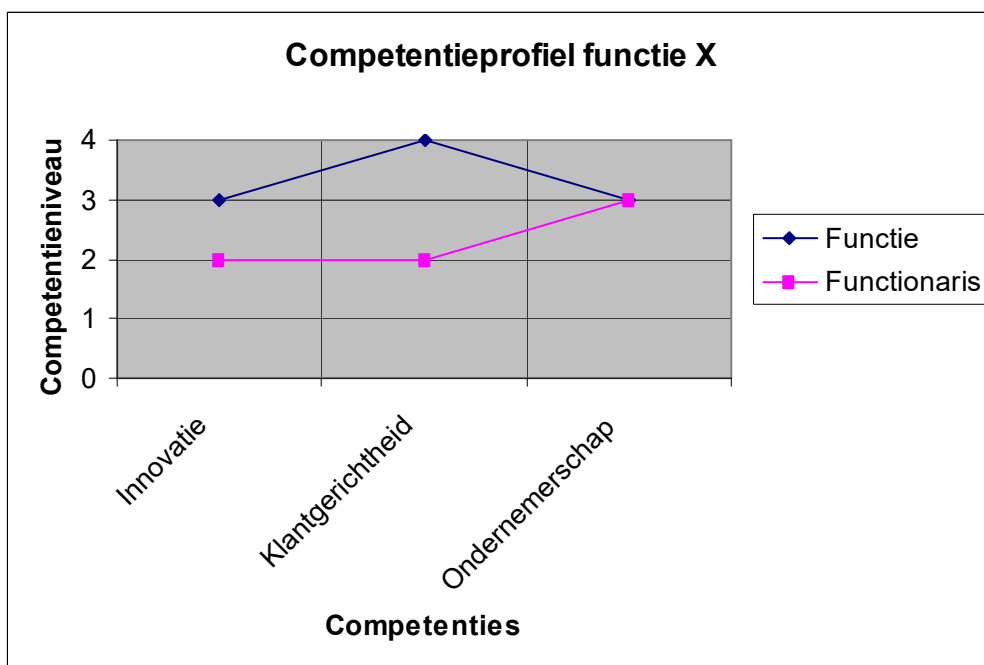
### Gedragsvoorbeelden ondernemerschap

- Herkent uitbreidingsmogelijkheden binnen de omgeving en bestaande markten voor eigen producten of diensten en speelt hierop in.
- Beschouwt het werkgebied als een markt met producten en diensten, klanten en kansen en neemt initiatief tot benutting.
- Onderzoekt behoeften en is alert op mogelijkheden in de markt.
- Maakt heldere afspraken en komt ze na.
- Stuurt meer op resultaat dan op regels.
- Opereert open en transparant voor collega's en partners.

## Competentieprofiel

De competenties kunnen worden opgenomen in een competentieprofiel. In het competentieprofiel staan alle voor de functie relevante competenties opgenomen. Dit betekent dat zowel de kerncompetenties van de organisatie als de functiecompetenties zijn opgenomen. Een competentieprofiel is niets anders dan een schematische weergave van de voor de functie relevante competenties, onderscheiden in een aantal beschreven niveaus.

Naast het competentieprofiel van de functie kan ook een competentieprofiel van de medewerker worden gemaakt. Hiermee verkrijgt men inzicht in de loopbaanmogelijkheden van de medewerker in de organisatie. De organisatie heeft dan een handig hulpmiddel in handen om de persoonlijke ontwikkelingsplannen te realiseren en gelijktijdig wordt een onderdeel van de CAO-Woondiensten



ingevuld. Het onderstaande schema geeft de mogelijkheden aan.

In het schema is te zien welk competentieniveau nodig is voor een bepaalde functie. Daarnaast is de lijn zichtbaar van het aanwezige competentieniveau van de medewerker. Duidelijk zichtbaar zijn de ontwikkelingspunten van deze medewerker binnen deze functie.

Ook is het heel goed mogelijk dat een andere functie binnen de organisatie beter aansluit op de aanwezige competenties van deze medewerker. Op die manier ontstaat inzicht in de (loopbaan)mogelijkheden van de medewerker binnen de organisatie.

## Bijlage 7: Voorbeeld voor de uitwerking van competenties naar beoordeling

Voor de beoordeling van de aanwezige competenties bij medewerkers is een aantal methodieken ontwikkeld. Een voorbeeld daarvan is de STAR-methodiek (Situatie, Taak, Actie, Resultaat) en de 360 graden feedback. Het onderstaande voorbeeld is een eenvoudige weergave voor een beoordeling van de aanwezige competenties. Er is een koppeling gelegd tussen de gradaties die de CAO-Woondiensten hanteert. Bij het ontwikkelen van een beoordelingssystematiek is het overigens uiterst belangrijk dat een corporatie streeft naar een zo objectief mogelijke systematiek.

Naam medewerker: ...

Datum beoordeling: ...

Leidinggevende: ...

Competentie: **INNOVATIEF VERMOGEN**

**Innovatief vermogen:** *het in staat zijn om met nieuwe en oorspronkelijke oplossingen te komen voor vraagstukken die met de functie, organisatie of sector verband houden*

<b>Gedragsvoorbeelden</b>	Slecht /matig	Normaal /goed	Zeer goed	Excellent
Komt met nieuwe oplossingen voor bestaande problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ondersteunt baanbrekend denken (hoe dingen anders gedaan kunnen worden, niet alleen beter).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft een goede kijk op organisatie- en groepsstrategieën vanuit het gezichtspunt van de klant of de concurrent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is flexibel en staat open voor nieuwe mogelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bijlage 8: Voorbeeld van een meting over motivatie en betrokkenheid

Algemeen:

Afdeling:

Functie:

Vestiging:

In dienst sinds:

Geef voor elk van de volgende stellingen aan of u het daarmee eens of oneens bent.

	Score
* zeer oneens bent	1
* tamelijk oneens bent	2
* eens noch oneens bent	3
* tamelijk eens bent	4
* zeer eens bent	5

**Kruis één hokje per kolom aan.**

Voorbeeld:																
Ik woon in een prettige buurt.																
U heeft veel ruzie met uw burens, dit maakt de buurt voor u niet prettig. <i>U kruist dus aan:</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Huidige situatie</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Huidige situatie					1	2	3	4	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huidige situatie																
1	2	3	4	5												
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
U wilt wél graag in een leuke buurt willen wonen. <i>U kruist dus aan:</i>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Gewenste situatie</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Gewenste situatie					1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gewenste situatie																
1	2	3	4	5												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>												

### Deel 1: motivatie

	Huidige situatie	Gewenste situatie
1. Icarus <sup>6</sup> geeft mij een waardige positie.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
2. Icarus biedt mij ontwikkelingsmogelijkheden.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
3. Werken bij Icarus geeft mij erkenning van anderen.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
4. Werken bij Icarus is een uitdaging.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
5. Icarus biedt mij veel leuke contacten met collega's en/of klanten.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
6. Bij Icarus kan ik mensen sturen en aanwijzingen geven.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
7. Icarus geeft mij de zekerheid van werk.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
8. Icarus biedt mij werk dat onafhankelijk is.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
9. Bij Icarus kan ik veel kennis en ervaring uitwisselen.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
10. Ik heb plezier in het werk bij Icarus.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
11. Mijn werk bij Icarus boeit mij.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
12. Bij Icarus kan ik veel van mijn idealen kwijt.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
13. Bij Icarus ben ik mijzelf.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
14. Icarus geeft mij doorgroeimogelijkheden.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
15. Icarus geeft mij zelfstandigheid.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □

<sup>6</sup> Voor verwijzing naar Icarus zie bijlage xx

## Deel 2: Betrokkenheid

### Icarus Informereren

	Huidige situatie	Gewenste situatie
16. Ik ben goed op de hoogte van de resultaatcijfers van Icarus.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
17. Ik weet veel van de geschiedenis van Icarus.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
18. Ik ken de beleidsplannen van het management.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
19. Elke keer als de Icaruskrant uitkomt lees ik hem.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
20. Ik informeer altijd naar de werkzaamheden van mijn collega's.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □

### Overleggen

21. Als er een algemene vergadering is ben ik altijd aanwezig.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
22. Als ik een besluit moet nemen in mijn werkzaamheden overleg ik hierover met collega's.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □

### Participeren

23. Ik neem deel aan de OR, projectgroepen of verbeterteams	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
24. Als ik denk dat er iets verbeterd kan worden dan zeg ik dat.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □

### Collega's Informereren

25. Ik vraag altijd aan mijn collega's hoe het met ze gaat als ik ze tegenkom.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
26. Ik ken al mijn collega's, tenminste van gezicht.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
27. Van mijn naaste collega's ken ik de verjaardag, huisadres e.d.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
28. De collega's van de andere vestigingen ken ik.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □

### Overleggen

29. Als ik een besluit neem, dan overleg ik dit met een naaste collega.	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
---	------------------------	------------------------

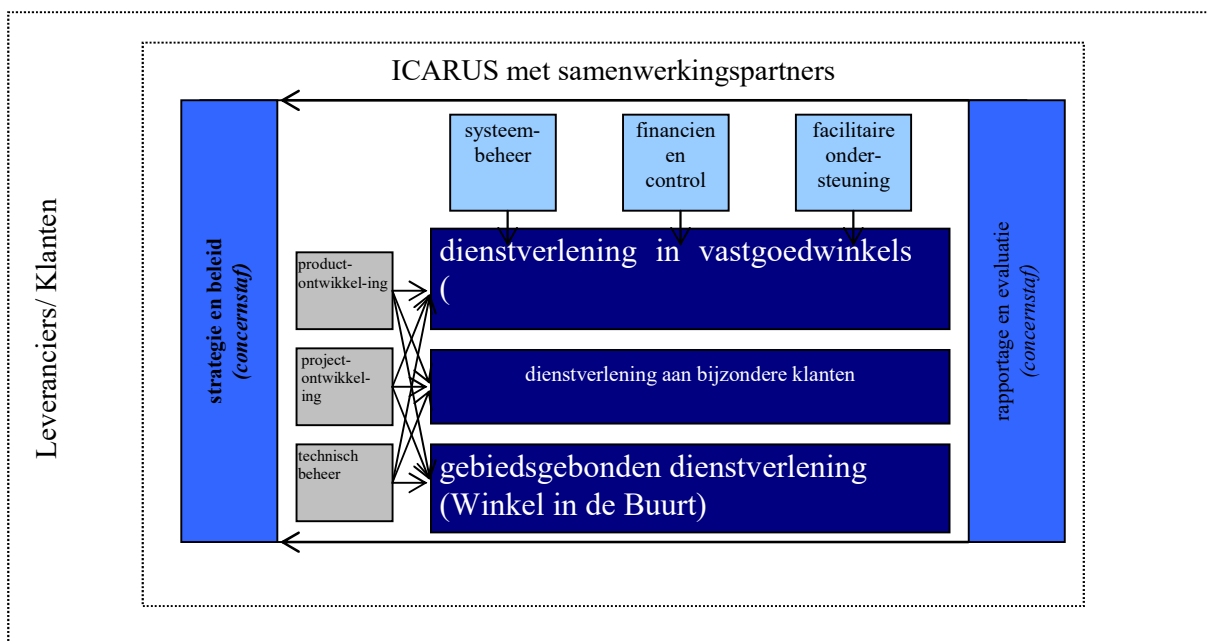
### Participeren

30. Ik organiseer activiteiten voor Icarus buiten het werk (personeelsfeest, verjaardagen voor collegae, e.d.).	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □	1 2 3 4 5 □ □ □ □ □
---	------------------------	------------------------

Einde enquête

## Bijlage 9: Processchema van Corporatie Icarus<sup>7</sup>

Zie schema



<sup>7</sup> Voor verwijzing Icarus zie bijlage



## **Bijlage 10: Prestatie-indicatoren operationele eindresultaten**

### Prestatie-indicatoren operationele eindresultaten

- Vastgoedresultaten van de portfolio als marktpositie en aantrekkelijkheid te meten aan reactiegraad, mutatiepercentage, leegstand, taxatiewaarde, huurpotentie en OZB-waardering.
- Transformatieresultaten van herstructurering te meten aan aspecten als doorlooptijd, ruimte, klantenmeerwaarde, keuzevrijheid, leefbaarheid, veiligheid en (stedelijke) vitaliteit en vastgoedwaarde.
- Verkoopresultaten te meten aan afzet (aantal), verkoopopbrengst en verkoopsnelheid.
- Verhuurresultaten te meten aan doelgroepverhuringen, slaagkans, aantal geslaagde aanbiedingen en frictieleegstand.
- Diensteresultaten te meten aan afzet (aantal), omzet, nieuwe klanten, groei/afname per klantengroep.
- Innovatieresultaten te meten aan aantal nieuw ontwikkelde producten/diensten, doorlooptijd, en afname/marktpenetratie per product.
- Resultaten primaire processen te meten aan afhandelingstermijn, klachtenbehandeling, overschrijding van betalingstermijnen facturen, aantal contracten met leveranciers, aantal reparatieverzoeken, aantal klantencontacten, bezettingspercentages, omvang van de materiaalvoorraad.
- Resultaten strategische processen te meten aan contacten met samenwerkende partijen, overeenkomsten met externe partijen, doorloop van beleidscyclus.
- Resultaten van ondersteunende processen te meten aan realisatie opleidingen, gebruik of implementatie HRM-instrumenten, implementatie verbeterprojecten, helpdesk ICT, implementatie nieuwe ICT-toepassingen.

## Bijlage 11: Afwegingscriteria voor de keuze zelf doen of uitbesteden

Zelfstandig uitvoeren	5= zeer van toepassing 1= geheel niet van toepassing
Is strategisch belangrijk	
Behoort tot de kerncompetenties	
Wordt meer gewaardeerd door de klant	
Levering een kostenbesparing	
Levering een efficiency verhoging	
Levering een hogere flexibiliteit	
Er is voldoende deskundig personeel	
Eigen uitvoering levert optimale bijdrage aan technologische en economische ontwikkeling	
Past bij de cultuur van de corporatie	
Levering een optimale ketenbeheersing (zie N.B.)	

N.B. Bij de keuze tussen zelf doen en uitbesteden speelt tevens een rol in hoeverre zowel het interne als het externe proces beheerst kan worden. Daarbij gaat het om beheersing van de gehele keten van klant tot leverancier (supply chain management). Belangrijk is de oriëntatie van de partijen in de keten op het beoogde doel. De toegevoegde waarde van de partijen moet optimaal bijdragen aan dat doel.

## Bijlage 12: Sjabloon van een actieplan voor een verbeterteam

### Actieplan:

#### 1. Doelstelling

- a. Verbeterpunten uit de analyse met het INK-managementmodel:
- b. Relatie met ondernemingsdoelstellingen:
- c. Relatie met andere punten uit het verbeterprogramma:
- d. Doelstelling: Bereik dat ...

#### 2. Organisatie

- a. Deelnemers verbeterteam:
- b. Trekker van het team:
- c. Sponsor:
- d. Te betrekken medewerkers buiten het team:
- e. Verantwoordelijkheid en bevoegdheden:

#### 3. Communicatie

- a. Besluitvorming en communicatie met management:
- b. Voortgangsrapportage:
- c. Organiseren draagvlak en klankborden met collega's:
- d. Informeren gehele bedrijf over voortgang:

#### 4. Acties

Activiteit	Wanneer gereed	Verantwoordelijke
1.	Week	
2.		
3.		
4.		
5.		
enz.		

#### 5. Middelen

- a. Hulpmiddelen voor verbeterteam, kosten:
- b. Hulpmiddelen voor invoering verbeterdoelstelling, kosten:
- c. Opleiding, training en begeleiding:

#### 6. Evaluatie en nazorg

- a. Oplevering aan:
- b. Evaluatie met ...

c. Vastlegging van kennis, technologie en middelen:

## Bijlage 13: Scoringslijst voor de keuze van verbeterprojecten

	Verbeterpunt A	Punt B	Punt C	Punt D
Bijdrage aan strategische doelstellingen				
Bijdrage aan organisatie-ontwikkeling				
Belang voor klant, leverancier, maatschappij of medewerkers				
Kosten				
Beschikbare tijd				
Beschikbare competenties				
Snelheid resultaat				
Haalbaarheid				
Score totaal				

## **Bijlage 14: Opzet voor introductie van een verbeterprogramma bij de corporatie**

Vorbereiding voor een bijeenkomst met het (voltallige) personeel

### I. Ons bedrijf:

- Hoe is de stand van zaken in het functioneren?
- Wat zeggen leveranciers, klanten, stakeholders, medewerkers over de corporatie?
- Wat is de uitslag van de inventarisatie?
- Wat willen we bereiken?

### II. Het verbeterprogramma

- Wat is het?
- Waarom doen we het?
- Wat is er tot nu toe gebeurd?
- Nogmaals: waar doen we het allemaal voor?

### III. Algemene introductie: waar zijn de verbeteringen op gericht, welke filosofie steekt er achter?

### IV. Overzicht maken van de projecten:

- Wie gaat wat doen?
- Hoe vindt informatieverspreiding over de projecten plaats?
- Wat is de tijdsplanning?
- Hoe zien we de rol van een ieder in de projecten?
- Wat gaat het management doen?
- Wat verwachten wij van iedereen en op welke termijn?

### Aandachtspunten:

- Rustige omgeving
- Heldere overdracht
- Ruimte voor vragen
- Gebruik voorbeelden uit de praktijk
- Toelichting bij plaatjes

## **Eppie Fokkema**

Eppie Fokkema is afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit te Groningen in Sociale Psychologie en Bedrijfskunde. Vervolgens is hij als onderzoeker betrokken geweest bij een grootschalig onderzoek naar het verband tussen leiderschap en organisatie-prestaties bij scholen. Daarna heeft hij als adviseur diverse maatschappelijke organisaties geadviseerd, waaronder woningcorporaties. Tijdens zijn dienstverband bij de adviesafdeling van het NCIV heeft hij vaak gepubliceerd over kwaliteitszorg en strategievorming, waarvan de publicaties *Hoe tevreden is uw huurde?* en *De klant verandert de woningcorporatie* het meest bekend zijn. Begin jaren negentig is de heer Fokkema betrokken geweest bij het sectorproject kwaliteitszorg in samenwerking met bureau Berenschot. Vanuit adviesbureau Marco Polis Advies adviseerde hij woningcorporaties op het terrein van strategische samenwerking, organisatie-inrichting, strategievorming en kwaliteitszorg. Als trainer was hij onder andere actief met strategische spelsimulatie Marco Polis. Ook verzorgde hij tezamen met Mulder en Ahaus opleidingen op het terrein van kwaliteitszorg. Sinds haar ontstaan in 1999 maakt Eppie Fokkema deel uit van de directie van Atrivé. Atrivé is een adviesorganisatie voor ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling. Met meer dan 100 consultants verzorgt hij de meest uiteenlopende strategische advisering op het terrein van wonen, welzijn en zorg. Adviesgebieden bij Atrivé zijn bouw- en procesmanagement, treasury, HRM-advisering, organisatie-ontwikkeling, vastgoedmanagement, stedelijke vernieuwing, woonbeleid en wonen en zorg. Zoals veel collega's bij Atrivé, combineert hij de theorie van consultancy met de praktijk van (interim)-management.

## **Aldert Dreimüller**

Aldert Dreimüller is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken geweest bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen). In de periode 1979-1985 was hij 2e voorzitter van een corporatie in de Randstad. De heer Dreimüller was van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interim-manager (Corporaties Socrates Groep, De Key/Jutphaas en Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector. In die sector werkt roAg samen met de KPMG, DHV, RIGO, Aedes, Nestas en NCCW-CASA. Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen, en doceert onder andere aan de Erasmus Universiteit bedrijfskunde. Voor het opstellen van ondernemingsplannen heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is auteur van de boeken *Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw* en *De balanced scorecard voor corporaties*. Hij begeleidde op strategisch niveau corporaties met een omvang variërend van 2000 tot 20.000 verhuureenheden. Voorts is hij betrokken bij verschillende fusie-initiatieven en -onderzoeken.

## **Aanvragen toegangscode voor de website**

Stap 1: Vul onderstaande vragen in en stuur op naar:

roAg  
t.a.v. webmaster  
Boxbergerweg 145  
7413 EP Deventer

Naam corporatie :  
Naam contactpersoon :  
Straat :  
Postcode :  
Plaats :  
Postbu :  
Postcode :  
Plaats :  
Telefoonnummer :  
E-mailadres :

- Stap 2: U ontvangt op uw e-mailadres uw persoonlijke gebruikersnaam en toegangscode.  
Stap 3: Start de internetpagina van roAg en ga naar de pagina INK-kwaliteitsmanagement.  
Stap 4: Vul uw gebruikersnaam en toegangscode in en ga door naar de inhoudsopgave.



## Literatuurlijst

- Ahaus, C., en Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Berry L.I., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. *Kwaliteitsverbetering van dienstverlening: 10 lessen uit Amerika*, M&O Quarterly, 1994
- Bijdendijk, F., en Hoff, J., *De laatste trein; een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*, In Building Business, juni/juli 2002
- Dekkers, M., *Which features are distinctive for the most succesful managers?*, scriptie Universiteit van Tilburg, 2002
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21<sup>e</sup> eeuw*. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., *De balanced scorecard voor corporaties*. Nestas, Almere, 2001.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard*. Academic Service, Schoonhoven, 2002.
- ESB-Dossier nr. 4363, *De toekomst van de woningcorporaties*, Economisch Statistische Berichten (ESB), Rotterdam, mei 2002.
- Fokkema, E., *Hoe tevreden is uw huurder?*, NCIV-uitgave, 1988.
- Fokkema, E., en Lie, Dh. S., *De klant verandert de corporatie*, NCIV, 1992
- Hakfoort, J., *Corporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie*, Centraal Planbureau, Den Haag, mei 2002.
- Icarus, *de INK-casus*, Atrivé, 2001.
- Imai. M., *Kaizen.*, Kluwer Technische Boeken B.V., Deventer, 1990/1993.
- INK, *Handleiding Positiebepaling ondernemingen*, INK, Zaltbommel, 2002
- INK *Reeks de padvinder*, INK, Zaltbommel, 2001
- INK *Zelfevaluatie met scoringsboek*, INK, Zaltbommel, 2002
- INK *Gids voor toepassing van het INK-managementmodel*, INK, Zaltbommel, 2001
- Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Harvard, 1992.
- Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press, Harvard, 1997.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*. Contact, Amsterdam, 1999.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Focus op strategie*. Contact, Amsterdam, 2001.
- Kolb, D. A., *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- Mulder, F.A. en Tepper, H.J., *Kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming*. Scriptum, Schiedam, 1997.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*. Veen, Amsterdam, 1990 (*Competitive strategy*), The free press London, 1980.
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*. Veen, Amsterdam, 1992 (*Competitive advantage*), The free press London, 1985.
- Senge, P., *Het vijfde discipline: praktijkboek*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Senge, P., *The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Toffler, A., *The third Wave.*, New York, McGraw-Hill, 1980.
- Swieringa, J. & Elmers B., *In plaats van reorganiseren*, Wolters-Noordhoff Groningen, 1996.

- Valbracht, competenties 1999