

Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw

Kennismanagement bij corporaties

drs. ir. A.P. Dreimüller
met medewerking van
G.J. van den Brink RA
dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars
G.B. Steenhagen

Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw

Deze publicatie kwam tot stand in samenwerking tussen

- Nestas, Postbus 205, 1380 AE Weesp, 0294-494322
- roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep
Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, 0570-630964?

Eerste druk, oktober 1999

© Nestas/roAg

- Toelichting op de omslag en de gebruikte foto's in het boek.
- Toelichting op gebruikte illustraties in het boek
- Fotografie: naam fotograaf
- Vormgeving omslag en binnenwerk: naam bedrijf
- All rights etc.
- Auteursrechten voorbehouden
- Correspondentie inzake overneming of reproductie etc.
- WEB-site: WWW.roag.nl

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 (onder meer onderzoeken naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars), is 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 is hij 2e voorzitter van een corporatie in de Randstad. De heer Dreimüller is 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 op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector in het bijzonder. In die sector werkt roAg samen met de KPMG Branchegroep Corporaties. Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceert onder andere aan de Erasmus faculteit Bedrijfskunde. Voor het opstellen van ondernemingsplannen heeft de heer Dreimüller de afgelopen jaren een ruime ervaring opgedaan. Hij begeleidde corporaties met een omvang variërend van 2000 tot 20.000 verhuureenheden. Voorts is hij betrokken bij verschillende fusie-initiatieven en -onderzoeken en is hij adviseur van de Socrates Groep.

Gert Steenhagen

Gert Steenhagen, maakte na zijn studie Administratie en later Marketing een carrière in het bedrijfsleven. Hij was onder meer lid van het directieteam van Ten Cate Sports en werd later directeur van een Nederlands - Amerikaanse joint-venture, actief op de Europese sport en vrijetijdsmarkt. In 1982 begon hij een eigen onderneming en na een management buy-out plaats, trad hij in 1990 in dienst bij KPMG Management Consultants. Hij heeft zich gespecialiseerd op het gebied van bedrijfsdoorlichting, strategische heroriëntaties en marketing. In 1993 werd hij verantwoordelijk voor de organisatieadviespraktijk in Oost Nederland die zich met name richtte op het Midden en Klein Bedrijf. Sinds 1995 is hij directeur van Stichting de Commissie. Daarnaast is hij sinds 1990 als docent verbonden aan TSM Business School van de Universiteit Twente

Frits van Engeldorp Gastelaars

Frits van Engeldorp Gastelaars studeerde macrosociologie en internationale betrekkingen in Leiden, Neurenberg en Brussel (1964-1971). Sinds 1978 is hij werkzaam als universitair hoofddocent bedrijfskundige methodologie en sociologie en belast met onderwijs in deze vakgebieden aan de (Inter)faculteit/Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij verricht onder meer onderzoek op het gebied van de wetenschapsfilosofie, de bedrijfskundige methodologie en de relatie politiek en wetenschap. Momenteel is hij bezig met onderzoek naar de verhoudingen overheid/markt, religie/bedrijfskunde, ideologie/organisatietheorie en sociaal/technische innovatie. In 1982 heeft hij samen met Aldert Dreimüller roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) opgericht. Hij adviseert op strategisch niveau profit- en non-profitorganisaties en is auteur van diverse wetenschappelijke boeken en artikelen op het terrein van kennissociologie, methodologie en toepassingsvelden der bedrijfskunde.

GertJan van den Brink

Gertjan van den Brink is afgestudeerd aan de HEAO te Arnhem. Na zijn studie is hij in 1990 in dienst getreden bij KPMG als assistent-accountant. In 1994 heeft hij de overstap gemaakt naar het bedrijfsleven alwaar hij unit-manager financiële zaken was bij een verzekeringsmaatschappij. Aan het eind van 1996 is hij opnieuw in dienst getreden bij KPMG alwaar hij op dit moment gedeeltelijk in de accountancy als manager en gedeeltelijk bij een woningcorporatie als interim-manager opereert. Hij is in 1997 afgestudeerd als registeraccountant. Zijn ervaring deed hij op bij diverse cliënten op het gebied van handel, industrie, transport, dienstverlening en woningcorporatie..

Inhoudsopgave

Voorwoord

A De proloog

- 1 Inleiding en leeswijzer
- 2 Van Plato naar planning
- 3 Handleiding en gebruiksaanwijzing

B Het opstellen van een ondernemingsplan

1 Strategie; van strategie naar beleid

- 1.1 Visie
- 1.2 Missie
- 1.3 Verkenning en analyse
 - .1 Balanced scorecard en meetbare doelstellingen
 - .2 Risico-analyse
 - .3 SWOT-analyse
 - .4 Benchmarking
- 1.4 Het strategisch plan
 - .1 Het dienstenpalet
 - .2 Samenwerking en fusie
 - .3 De strategie bepaald

2 Operationeel beleid

- 2.1 Markt en marketing
 - .1 Marktsegmentatie en marketingmix
 - .2 Strategisch voorraadbeleid
 - .3 Onderhoudsbeleid
 - .4 Verhuurbeleid
- 2.2 Productie en proces
 - .1 Bouwen en beheren
 - .2 Productie overige diensten
 - .3 Productontwikkeling en innovatie
- 2.3 Samenleving en staat
 - .1 Het BBSH en de vijf verantwoordingsvelden
 - .2 Prestatie-afspraken
 - .3 Leefbaarheid en herstructurering
 - .4 Betrekken bewoners bij beleid en beheer
 - .5 Milieu
- 2.4 Mens en middelen
 - .1 Financiën
 - .2 Kennis en informatie
 - .3 Organisatie
 - .4 Inkoop

3 Het management

3.1 Intern beheerssysteem

3.2 Kwaliteitssysteem

3.3 Toezicht

3.4 Personeelsmanagement

.1 Cultuur

.2 De instrumenten van personeelsbeleid

.3 Interim management

3.5 Communicatie

4 Het definitieve ondernemingsplan

Register

Bijlagen

Voorwoord

A De proloog

<p>Verzelf-standiging</p> <p>Emancipatie</p> <p>Relatie overheid - corporatie</p> <p>Ondernemerschap</p> <p>Balanced scorecard</p>	<h1 style="text-align: center;">1 Inleiding en leeswijzer</h1> <p>Iedereen beseft dat veranderingen elkaar met een voortdurend hogere snelheid opvolgen. In dat kader is de overgang van de (semi-)publieke sector naar de private sector een belangrijk onontgonnen terrein, waar verschillende bedrijfstakken op dit moment leergeld betalen. Die situatie is ook van toepassing op de volkshuisvesting. Na de bruteringswet geven corporaties op voortvarende wijze inhoud aan de gewenste verzelfstandiging. Een belangrijke rol spelen daarbij de verzakelijking en de bedrijfsvoering. Het grote aantal fusies is het gevolg. In het afgelopen decennium is het gemiddeld aantal woningen per corporatie bijna verdubbeld. Toch is het niet goed om de fusiegolf synoniem te verklaren met veranderen. Veranderingen worden weliswaar zichtbaar in het gemiddelde aantal verhuureenheden, maar dat is nog geen verklaring. De groei en de ontwikkeling zijn het gevolg van de bewustwording bij de corporaties van de groeiende latente krachten. Feitelijk is er al decennia sprake van een langzame emancipatie die zich binnen de sector voltrekt (zie ook bijlage 1 en WT1). Niet alleen is er sprake van een imposant aantal woningen en een aanzienlijk vermogen en investeringsvolume, maar ook van een omvangrijk en kwalitatief hoogstaand werkapparaat. De vereisten op het gebied van het management zijn navenant en worden versterkt door de verzelfstandiging van de sector.</p> <p>Bij het analyseren van de historie wordt duidelijk dat de corporaties niet stil hebben gestaan. Noch in hun doelstellingen, noch in hun management. Management is een aspect dat zich de laatste jaren in een groeiende aandacht mag verheugen. En terecht. Corporaties zijn door hun achtergrond organisaties die hun bedrijfsvoering en management historisch gezien volledig hebben ingericht op basis van de regelgeving. Verklaarbaar vanuit de afhankelijkheid van subsidies in het verleden, maar niet meer passend voor het gevraagde sociale ondernemerschap van vandaag. Dat is een aspect dat de corporaties nu in versneld tempo willen leren. Dit boek wil daarbij een hulpmiddel zijn. Vanuit de systematiek van het opzetten van een <i>ondernemingsplan</i> wordt de link gelegd naar het management dat aansluit op dat plan. Het management moet immers de instrumenten hebben om met het plan in de hand het bedrijf ook daadwerkelijk te kunnen aansturen.</p> <p>Het boek is met behulp van het model van de waardeketen van Porter geweven met twee rode draden. De eerste rode draad is de structuur noodzakelijk voor en bij het opstellen van een ondernemingsplan. Daarbinnen worden hulpmiddelen aangereikt om op een praktische en efficiënte wijze een dergelijk plan op te stellen. De tweede rode draad is de balanced scorecard en de daarop aansluitende managementstools, zoals managementcontrol, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en kwaliteitssystemen.</p> <p>Een corporatie is een ingewikkeld bedrijf. In zekere zin uniek en moeilijk te vergelijken met andere bedrijven. Corporaties combineren dienstverlening met productie, maatwerk met de lopende band en efficiëntie en winstgevendheid met een sterk</p>
--	---

WT1.1

Porter

<p>Maatschappelijke waarden en normen</p>	<p>maatschappelijk besef. Vanuit dit perspectief is het voorliggende handboek <i>Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw</i> geschreven.</p> <p>Een belangrijke les van de afgelopen eeuw is wel dat het bedrijfsleven rekening moet houden met maatschappelijke normen en waarden. Vooral de laatste decennia zijn bedrijven zich bewuster dat het niet enkel gaat om financieel gewin. Continuïteit vraagt méér: maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en daar ook op worden afgerekend. Voor bedrijven is dat vaak een moeizaam leerproces. Corporaties daarentegen weten niet beter. Corporaties richten zich al een eeuw op maatschappelijk gewenste zaken. In die zin hebben zij een voorsprong op het bedrijfsleven.</p>	
<p>Voorsprong</p>	<p>Voor de corporaties speelt een heel ander vraagstuk als het gaat om strategie en beleid. Bij het hoofdstuk over strategie komt het aspect van visie en missie aan de orde. Daarbij kan de corporatie de eigen organisatie als uitgangspunt nemen en vervolgens naar de omgeving kijken, maar het kan ook andersom. De omgeving levert de argumenten voor de aanpassing van de organisatie. De vraag van strategie en beleid is dan meer dan alleen visie en missie, maar stelt ten principale de vraag aan de orde wat de kernactiviteit van de organisatie moet zijn. Om welk doel gaat het eigenlijk en kan de corporatie een middel zijn om dat doel te bereiken. Zijn er nog andere wegen die naar Rome leiden. Bijvoorbeeld is de kernactiviteit van de corporatie het leveren van huizen die bewoond kunnen worden, is de kernactiviteit het leveren van woondiensten (koop, huur, zorg, veiligheid) of is de kernactiviteit ervoor te zorgen dat andere bedrijven die woondiensten leveren? Het is deze fundamentele vraag die de sector feitelijk bezighoudt. Daarnaast speelt dan nog de kwestie hoe corporaties een optimaal rendement kunnen halen uit de bedrijfsvoering. Om op deze problematiek een goed antwoord te kunnen geven is dit handboek opgesteld.</p>	
<p>Kern-activiteiten</p>	<p>Voor de corporaties speelt een heel ander vraagstuk als het gaat om strategie en beleid. Bij het hoofdstuk over strategie komt het aspect van visie en missie aan de orde. Daarbij kan de corporatie de eigen organisatie als uitgangspunt nemen en vervolgens naar de omgeving kijken, maar het kan ook andersom. De omgeving levert de argumenten voor de aanpassing van de organisatie. De vraag van strategie en beleid is dan meer dan alleen visie en missie, maar stelt ten principale de vraag aan de orde wat de kernactiviteit van de organisatie moet zijn. Om welk doel gaat het eigenlijk en kan de corporatie een middel zijn om dat doel te bereiken. Zijn er nog andere wegen die naar Rome leiden. Bijvoorbeeld is de kernactiviteit van de corporatie het leveren van huizen die bewoond kunnen worden, is de kernactiviteit het leveren van woondiensten (koop, huur, zorg, veiligheid) of is de kernactiviteit ervoor te zorgen dat andere bedrijven die woondiensten leveren? Het is deze fundamentele vraag die de sector feitelijk bezighoudt. Daarnaast speelt dan nog de kwestie hoe corporaties een optimaal rendement kunnen halen uit de bedrijfsvoering. Om op deze problematiek een goed antwoord te kunnen geven is dit handboek opgesteld.</p>	
<p>Doelmatig en efficiënt</p>	<p>Het doel van een ondernemingsplan</p> <p>In de Verenigde Staten heeft men een lange traditie met het opstellen van ondernemingsplannen. Aan de overkant van de oceaan heeft het opstellen van een ondernemingsplan vooral een externe werking. Een ondernemingsplan is om de bank te overtuigen en is gericht op het binnenhalen van orders en gekwalificeerde medewerkers. Sommige auteurs wijzen daarnaast op het interne bedrijfsbelang. Zij noemen het motiverend effect dat van een ondernemingsplan uitgaat en de mogelijke rol van dergelijke plannen voor het aangaan van fusies of samenwerkingsverbanden.</p>	<p>Gumpert</p>
<p>Extern gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • overtuigen • acquisitie • werving <p>Intern gericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivering • kwaliteit • fusie 	<p>Ondernemingsplannen op deze leest geschoeid worden gepropageerd vanuit de Kamers van Koophandel en de bankwereld. De Nederlandse literatuur over dit onderwerp is meer gericht op de ontwikkeling van de onderneming zelf. Auteurs als Scherjon en Bontje stellen dat het opstellen van een ondernemingsplan vooral bedoeld is voor het beter laten functioneren van de organisatie zelf. Externe voordelen worden door hen juist als bijkomend voordeel beschouwd.</p>	<p>Scherjon Bontje</p>

<p>Onze keuze: intern gericht</p>	<p>Het voorliggende handboek <i>Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw</i> gaat uit van de Nederlandse benadering. Hoewel corporaties extern moeten aantonen dat zij maatschappelijk verantwoord werken, kan dat niet meer door te vertellen hoe mooi de kleren van de keizer zijn, maar enkel door die kleren daadwerkelijk te maken en te tonen. Het gaat vandaag de dag in de sector om prestaties. Het ondernemingsplan is het middel om die uiteindelijk te verbeteren, via meten, weten, verbeteren en toetsen.</p>
<p>Deel A: theorie en gebruiks- aanwijzing</p>	<p>Leeswijzer Om te beginnen is het goed te beseffen dat het handboek <i>Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw</i> geen nieuwe managementtheorie bevat. Wel wordt gebruik gemaakt van de algemeen aanvaarde inzichten op het gebied van het hedendaagse management. Die inzichten en theorieën zijn ingebakken in het handboek. In het volgende hoofdstuk wordt daar nader op ingegaan. De praktijkmensen die gelijk aan de slag willen en zich minder willen verdiepen in Plato, Peters en Porter kunnen dit hoofdstuk overslaan en daar eventueel later nog eens op teruggrijpen. Voor hen is evenwel het derde hoofdstuk van dit Deel A wel van belang. Daarin wordt ingegaan op het gebruik van het handboek en de voorbereidingen welk noodzakelijk zijn voor een effectief en efficiënt proces. Ook wordt hier uitgelegd hoe de relatie ligt met de WEB-site en de hulpmiddelen die deels in dit handboek en deels op de WEB-site zijn te vinden.</p>
<p>Handleiding en gebruiks- aanwijzing</p>	<p>Deel B is het feitelijke handboek. Stap voor stap worden de verschillende aspecten behandeld. Telkens wordt na een korte toelichting en verankering van een specifiek aspect aangegeven wat de essentie is voor het ondernemingsplan, welke informatie verzameld moet worden, en welke activiteiten noodzakelijk zijn. Het eerste hoofdstuk behandelt het strategisch management proces. Het gaat dan over visie, missie, over doelstellingen op hoofdlijnen (balanced scorecard) en de consequenties ervan voor het strategische beleid. Het principiële punt van fusie en samenwerking komt aan het einde van het hoofdstuk aan de orde. Het tweede hoofdstuk gaat in op het operationele beleid. Nu wordt nagegaan hoe het strategische beleid in algemene termen kan worden vertaald naar de verschillende operationele velden van een corporatie. De paragrafen <i>markt en marketing</i> en <i>productie en proces</i> gaan in op de primaire activiteiten. De ondersteunende activiteiten komen aan de orde in de paragrafen <i>samenleving en staat</i> en <i>mens en middelen</i>. Het derde hoofdstuk gaat specifiek in op de verankering van de voornemens welke voortvloeien uit het ondernemingsplan. Kwaliteit en (risico)beheersing komen daarbij allereerst aan de orde en vervolgens toezicht, personeelsmanagement en de communicatie. Dit laatste aspect is specifiek toegesneden op de vraag hoe en op welke wijze over de strategie intern en extern kan worden gecommuniceerd. Het laatste hoofdstuk van deel B gaat in op het gebruik van het ondernemingsplan, de implementatie, management & control en de evaluatie.</p>
<p>Deel B: De praktijk</p>	
<p>Strategie</p>	
<p>Operationeel beleid</p>	

2 Van Plato naar planning

Onzekerheid	Dat de wereld in een steeds toenemend tempo verandert is anno 1999 een algemeen aanvaard feit. Hoe daarop adequaat kan worden gereageerd is echter onbekend. Juist de bedrijven die tevreden de eeuw wilden afsluiten zijn tot de conclusie gekomen dat de enige zekerheid onzekerheid is. Dat leidde tot een zoektocht naar de nieuwe allesomvattende managementstheorie voor de nieuwe eeuw. <i>The Third Wave</i> van Toffler kan gezien worden als het startpunt van die zoektocht. Na de landbouw en de tweede golf de <i>industriële revolutie</i> voorspelt Toffler de <i>kennisrevolutie</i> . Naast de productiemiddelen, grond, kapitaal en arbeid is er sprake van een nieuw productiemiddel en dat is <i>kennis</i> . De vraag rijst hoe het management met het productiemiddel kennis moet omgaan. Drucker introduceert daarvoor tien jaar later de term <i>kennismaatschappij</i> . Senge borduurt hierop verder en heeft het over de lerende organisatie. 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.	WTO
De derde golf		Toffler
Productie- middel kennis		Drucker Senge
Filosofie	Nonaka en Takeuchi leggen weer vijf jaar later het verband tussen het denken over kennis en de filosofie. Zij wijzen erop dat het denken van mensen bepaald wordt door de ontwikkeling in de filosofie. Als men veronderstelt dat de wereld plat is, dan val je er vanaf en zoekt niemand naar Amerika. Die verwijzing van Nonaka en Takeuchi naar de invloed van de filosofie op de ontwikkeling van managementtheorieën is bijzonder vruchtbaar. Ze gaan terug tot Plato die als eerste de gedachte ontwikkelt van de <i>idee</i> dat los staat van degene die erover denkt. Het <i>idee</i> is een soort absolute waarheid. Aristoteles vervolgens bestrijdt die stelling. Zijn stelling is dat ideeën moeten worden getoetst aan de realiteit en dat die toetsing niet subjectief mag zijn.	Nonaka en Takeuchi
Het gekende en de kennende	Het is een discussie die sindsdien niet is verstomd. Descartes heeft het over <i>ik denk, dus besta ik</i> . Hij onderscheidt geest en lichaam, subject en object, het gekende en de kennende (de onderzoeker) en ontmoet in Locke zijn criticaster. Die cartesische tweedeling (het gekende en de kennende) speelt tot vandaag de dag. Bij voortdurend wordt sindsdien door mensen als Kant, Marx en Sartre gezocht naar een integratie. De scheiding van het gekende en de kennende is ook de basis voor de hoofdstromen in de Westerse manier van denken over organisaties en management- en organisatie-theorieën. We kunnen de wetenschappelijke lijn onderkennen naast die van de humanistische lijn. Het wetenschappelijke management is een lijn die bij Smith en Taylor begint en nu is aanbeland bij de modellen van Porter (waardeketen) en Kaplan/Norton (balanced scorecard). De aandacht is op de productie gericht. Aspecten als arbeidsdeling worden onderzocht middels het ontleden van het menselijk gedrag (tijdsstudies). Fayol en Weber richten hun aandacht op de administratieve organisatie en stellen daar de regels en controlemiddelen voor om tot een efficiënte organisatie te komen.	Engeldorp
Wetenschappe- lijk management versus humanistisch management Waardeketen		
Balanced scorecard		Tissen

Die lijn doortrekkend komen we dan bij strategische beleidsvorming, de waardeketentheorie en de balanced scorecard.

De tweede lijn is steeds een reactie op de eerste en begint bij Maslow en Weick en is nu bij Drucker en Senge. Wereldberoemd is Maslow's piramide van de vijf psychologische behoeften van de mens. Er wordt aandacht gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. De laatste jaren concentreert zich de discussie op de vraag hoe met het productiemiddel kennis binnen de organisatie moet worden omgegaan. De lerende organisatie van Peter Senge is daar weer een voorbeeld van.

De laatste vijftientig jaren wordt net als binnen de filosofie weer gezocht naar een integratie van die twee lijnen. Het onderscheid is weer aan twijfel onderhevig. Zowel in de moderne natuurwetenschappen (Capra, Zukov), als in de filosofie (Feierabend) staat de tweedeling ter discussie. Aanhangers van de balanced scorecard zoeken ijverig naar mogelijkheden om de mens nog meer binnen de organisatie te trekken en omgekeerd zijn de human resourch aanhangers zich ervan bewust dat de ratio moet worden geïntegreerd in hun handelen.

Hoe het ook zij, de moderne managementtheorieën zijn ingewikkeld (Het model van Nonaka en Takeuchi kent twee drie dimensionale systemen die elkaar beïnvloeden). Op zich is dat een teken dat nog gezocht wordt naar de nieuwe algemeen geldende managementbenadering voor de volgende eeuw. Duidelijk is dat met het einde van de 20^e eeuw ook de gekende weg ophoudt te bestaan. De excellente organisatie bestaat niet. In tien jaar tijd verdween eenderde van de bedrijven die in 1970 nog in de *Fortune 500* stonden. Onzekerheid is troef. Twee van de drie reorganisaties mislukt. Het verleden biedt geen zicht meer op de toekomst. En als over die toekomst geen zekerheid is te verkrijgen dan is de enige voorbereiding die rest om de organisatie op alles voor te bereiden. De organisatie is niet meer te vergelijken met een racewagen die efficiënt en snel zijn doel bereikt, maar met een terreinwagen die geen weg nodig heeft.

4-wheel drive

Improvisatie of planning Het lijkt erop dat als de toekomst onzeker en onbekend is, planning geen zin heeft. Alles is straks immers anders en improvisatie is dan het sleutelwoord. Voor de organisatiestructuur is dat waar en dat heeft zo zijn consequenties voor de rol van het management. Maar de rol van de planning is niet uitgespeeld, eerder nog voornamer geworden, omdat het alles te maken heeft met naar voren kijken. En dan natuurlijk niet naar voren kijken in de achteruitkijkspiegel. Op basis van visie, keuzes, verkenningen en scenario's kan de reis naar de toekomst beginnen. En gelukkig blijft het een avontuur.

Cartesiaanse tweedeling

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming, zijn termen die passen in de wetenschappelijke lijn. Ook ondernemingsplanning en het opstellen van een ondernemingsplan start in dit deel van de cartesiaanse tweedeling. Over de relatie tussen planning en strategie is de laatste jaren veel en uitgebreid geschreven. Mintzberg geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie van de twee

	<p>begripen. Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de waarheid en werkelijkheid van de organisatie zelf. In dit handboek <i>Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw</i> is deze benadering gevolgd. Daarvoor zijn twee rode draden gebruikt en één model. Het proces om het ondernemingsplan op te stellen is de eerste rode draad. Het model van de waardeketen van Porter wordt gebruikt om de verschillende onderdelen en aspecten van een bedrijf te ordenen (het weefgetouw). De tweede rode draad (de balanced scorecard en het interne beheersysteem) heeft als functie het proces en de besluitvorming te koppelen aan adequate management instrumenten.</p>	Mintzberg
Balanced scorecard	<p>Plannen historisch bezien</p> <p>Plannen maken is van alle eeuwen. De Romeinse strijdheren wisten al het verschil tussen strategie, tactiek en operaties in het veld. Sindsdien lijkt er in die tak van sport principieel weinig veranderd.</p>	
Romeinen	<p>De schijn bedriegt. Ook planning heeft weer alles te maken met de ontwikkeling van de filosofie. Het heeft te maken met ons wereldbeeld, met ons vermogen tot abstractie en de toepassing van methoden en technieken alles met de verworvenheden en de geest van de tijd. Heden ten dage wordt anders gepland dan een eeuw geleden, dat is duidelijk. De grap is echter dat we vandaag ook anders plannen dan gisteren. Dat heeft te maken met de versnelling van de verandering van de maatschappij in de laatste decennia van de twintigste eeuw.</p>	
WO2	<p>Voor de tweede wereldoorlog had planning een slechte klank. De reden daarvan is de dominante positie die de centrale aansturing van de economie innam in het communistische deel van de wereld. Na de tweede wereldoorlog komt daar verandering in. Niet alleen dwingt de wederopbouw en de schaarste aan middelen de verschillende landen tot een goede planning, ook de groter wordende complexiteit van problemen dient zich aan.</p>	WT1.2
Neveneffecten	<p>In het denken over planning is waar te nemen dat de planning om iets te realiseren of op te lossen, niet alleen van invloed is op het te bereiken doel, maar ook neveneffecten heeft. Denk maar aan de automatisering in bedrijven en het effect op de werkgelegenheid. Of om dichter bij huis te blijven het bruteringsinitiatief en het effect van de verzelfstandiging op de vereiste kwaliteit van medewerkers en management. Het pleidooi van invoeren van de marktwerking in de volkshuisvestingssector heeft op deze wijze (on)verwachte neveneffecten. Zo ook het ondernemingsplan. Het opstellen en realiseren van het ondernemingsplan zal niet alleen van invloed zijn op de te realiseren doelen en voornemens. Het heeft ook zijn neveneffecten, waarvan de directie zich bewust moeten zijn als een ondernemingsplan wordt opgesteld.</p>	
	<p>De versnelling in de maatschappij dwingt tot planning, maar dwingt ook tot een dynamisch plannen. Kon de USSR nog tienjaren plannen opstellen en in detail uitwerken, heden ten dage is dat niet bepaald</p>	

USSR

efficiënt. Een plan van twee jaar oud verdient nu al bijstelling. Het is zonde om na twee jaar dat gedetailleerd tienjarenplan naar de prullenbak te moeten verwijzen. Daarom is het verstandig de korte termijn gedetailleerd uit te werken en de lange termijn slechts in vage termen te schetsen.

Abstractie en detailering

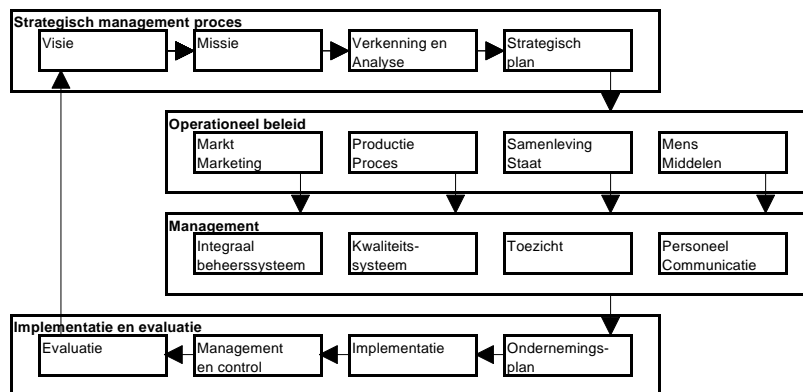
Plannen moet efficiënt gebeuren. Daarom dient, als de planningstermijn langer wordt - en het abstractieniveau toeneemt - de mate van detaillering af te nemen. Het ondernemingsplan van vandaag is hiervan een perfecte weergave. Een goed ondernemingsplan spreekt zich uit over wat de organisatie op de langere termijn wil bereiken (visie en missie), bepaalt op grond daarvan wat er het komende jaren moet gebeuren en plant in detail de werkzaamheden voor het aanstaande jaar en legt dat vast in het ondernemingsplan.

De cyclus van beleid maken

Het voorliggende handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* voor het opstellen van een ondernemingsplan gaat uit van een bedrijfsmatige op resultaatgerichte manier van werken. Theoretische informatie is tot een minimum beperkt en gericht op de praktijk van de corporaties anno nu. De basis is het opstellen van een samenhangend geheel van activiteiten, dat wordt geplaatst in een adequaat managementsysteem van aansturing, implementatie en evaluatie. Het handboek gaat daarom uit van twee rode draden. Eén daarvan is de cyclus van beleid maken. In figuur 1 is die weergegeven. De hoofdingeling is als volgt:

Rode draad 1

1. Strategie
2. Operationeel beleid
3. Management
4. Implementatie en evaluatie.



Strategie

Het bepalen van de strategie gebeurt in vier stappen. Allereerst wordt in globale termen gekeken naar de nabije en relevante toekomst (de visie). Op basis daarvan wordt de missie van de onderneming in concept opgesteld. Dan begint het echte werk; de analysefase. Een hulpmiddel daarbij - welke op dit moment veel aandacht krijgt - is de balanced scorecard. Deze vormt de tweede rode draad in het handboek. De balanced scorecard bepaalt op welke terrein en in welke mate de organisatie wil presteren. Uitgangspunt is de klant en aansluitend het product (dienst) en het productieproces. Verder de maatschappij en tenslotte de mens en de middelen die het waar moet

1 Visie

2 Missie

maken. In het handboek komen deze aandachtspunten steeds weer terug in de volgende indeling:

- Rode draad 2
- Markt en marketing
 - Productie en proces
 - Samenleving en staat
 - Mens en middelen.

3 Verkenning en analyse

De uitwerking van de balanced scorecard staat vervolgens centraal in de verkenning en analyse. Daarbij worden de meetbare doelstellingen opgesteld. Deze activiteit wordt gevolgd door een SWOT analyse (sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen), aangevuld met een risicoanalyse, benchmarking en een concurrentie-analyse. In deze fase is het verzamelen van informatie de kern, waarbij aansluiting is gezocht bij het strategisch voorraadbeleid dat de corporaties de afgelopen jaren hebben uitgewerkt.

De grootste winst van een ondernemingsplan is dat duidelijk wordt wat de onderneming wil bereiken. Voorwaarde hiervoor is dat wordt gewerkt met meetbare doelstellingen. De balanced scorecard is dan een uitstekend hulpmiddel. In deze fase van het opstellen van het ondernemingsplan is het zaak om die doelen zo te formuleren dat achteraf ook kan worden geconstateerd of doelen zijn bereikt. Tenslotte zal de strategische discussie en de daarop gebaseerde onderzoeksresultaten nieuw inzicht geven in de onderneming, de strategie en de te bereiken haalbare doelstellingen. Veelal zal dit inzicht ertoe bijdragen dat de ondernemingsleiding haar missie wil herzien. Deze fase in het opstellen van het ondernemingsplan is daartoe het geëigende moment, waarmee dan het strategische deel kan worden afgesloten.

4 Strategisch plan

Het resultaat is het strategisch plan als onderdeel van het ondernemingsplan en dient als uitgangspunt voor het operationele beleid op onderdelen.

Operationeel beleid

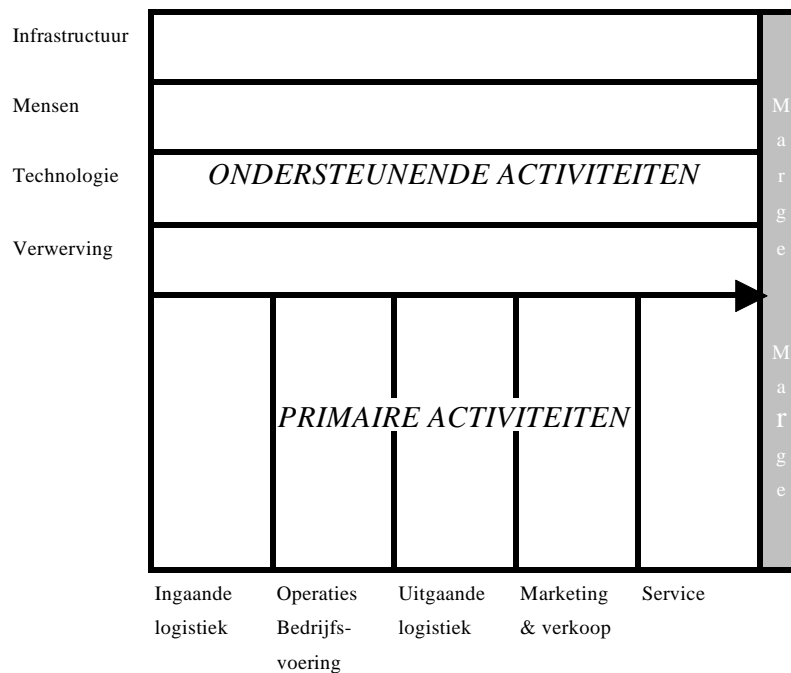
Dit deel van het handboek richt zich op de nadere uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel. De indeling van de balanced scorecard is hier weer de leidraad.

Balanced scorecard

Waardeketen van Porter

In de inleiding is gemeld dat bij het in elkaar weven van de twee rode draden gebruik wordt gemaakt van het model van de waardeketen van Porter. Porter gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output, maar juist gelet moet worden op de throughput. Dat bepaalt het succes van een bedrijf in de markt. Om dat uit te leggen plaatst hij bedrijven in een keten achter elkaar. Een bedrijf wordt dan voorgesteld als in schema 1. Dat model wordt in dit handboek gebruikt om de bedrijfsprocessen in beeld te brengen.

WT2



Schema 1: De waardeketen van Porter

Verspreid over de onderdelen in Porter's *waardeketen* komen de onderwerpen van een corporatie terug. Te denken valt aan de specifieke sectorzaken als huurbeleid, onderhoudsbeleid, projectontwikkeling, herstructurering en het BBSH. Daarnaast krijgen ook de meer bedrijfsmatige onderwerpen hun plaats, zoals de marketing, het financieel beleid, productontwikkeling, innovatie, organisatie, de cultuur, informatie, communicatie en het milieu.

Sectorale onderwerpen

Deze onderwerpen worden in de hoofdstukken drie en vier nader uitgewerkt. In hoofdstuk drie zijn de paragrafen Markt & marketing en Productie & proces de primaire activiteiten. De paragrafen Samenleving & Staat en Mens & Middelen bevatten de ondersteunende activiteiten. Hoofdstuk vier behandelt ondersteunende activiteiten welke verder weg staan van het primaire proces en een meer universele benadering behoeven.

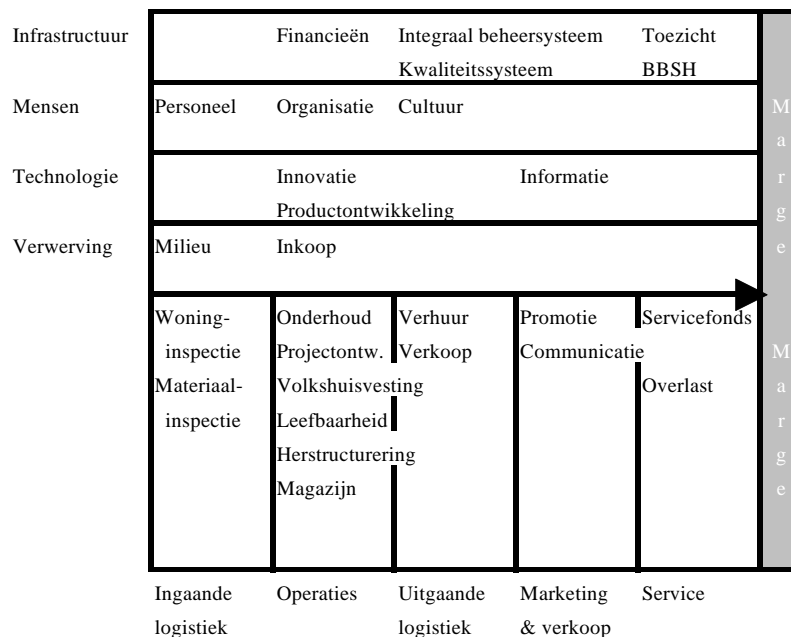
Bedrijfsmatige onderwerpen

Primair:
1 Markt & marketing
2 Productie & proces

Ondersteunend:
3 Staat & samenleving
4 Mens & middelen

In schema 2 zijn voor de belangrijkste onderwerpen de plaats in Porter's waardeketen aangegeven. Ze worden behandeld in de hoofdstukken drie en vier. Beseft moet worden dat de organisatiestructuur van bedrijven met deze indeling geen rekening houdt. Marketing bijvoorbeeld speelt een rol in het primaire proces en stelt eisen aan ondersteunende activiteiten. Productie - bij uitstek een voorbeeld van een primair proces - en inkoop zijn nauw met elkaar verweven. Die relaties kunnen met behulp van het model nauwkeurig in beeld worden gebracht.

WT3



Schema 2: De waardeketen voor de corporatie

Actuele en samenhangende jaarplannen per onderdeel

Het resultaat van het doorlopen van hoofdstuk drie is een verzameling actuele en samenhangende jaarplannen per onderdeel. Die jaarplannen kunnen de vorm hebben van concreet beleid, maar ook een lijst met afspraken om zaken in de loop van het jaar nader uit te werken en vast te stellen.

Management

De volgende stap is om de organisatie voor te bereiden op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Centraal staat het intern beheerssysteem waarvan het ondernemingsplan feitelijk deel uitmaakt. Aanvullend wordt aandacht besteed aan kwaliteit, personeel en toezicht. De laatste stap voor het vaststellen van het ondernemingsplan is de wijze waarop met stakeholders over dit plan wordt gecommuniceerd.

Implementatie en evaluatie

Met de afronding van het onderdeel management is feitelijk - nog voordat het ondernemingsplan formeel is vastgesteld - begonnen met de realisatie ervan. De volgende aspecten zijn onderdeel van planning en besluitvorming:

- de implementatie van het ondernemingsplan
- management en control
- de evaluatie.

Na de communicatie en start van de werkzaamheden conform de voornemens van het plan wordt management en control van de voornemens het aandachtspunt voor de organisatie. Tenslotte zal - volgend jaar, aan het begin van de nieuwe cyclus - de evaluatie van het dan uitgevoerde ondernemingsplan de basis vormen voor de bijstelling en actualisering ervan.

3 Handleiding en gebruiksaanwijzing

Er is altijd een plan
Het is niet mogelijk om niet te plannen. Er is altijd een plan. Dat geldt voor personen, en dat geldt net zo hard voor organisaties. Ook al is er niet het minste spoortje van een fysiek ondernemingsplan, dan nog heeft de directeur een vaag plan in zijn hoofd, of werken zijn medewerkers conform hun idee van wat het ondernemingsplan van het bedrijf zou moeten zijn. En dat vaak met dramatische gevolgen. Dit soort situaties zijn niet goed. Het kan leiden tot resultaten, waarbij iedereen voor onaangename verassingen kan komen te staan.

Plannen en handelen
Ons handelen is onlosmakelijk verbonden met het maken van plannen. Voor succesvol handelen is het daarom nodig dat we weten wat we plannen. Ook al kost het energie, tijd en aandacht - die niet direct voorhanden is - toch is het gezamenlijk doordenken en vastleggen van de strategie, operationeel beleid en daarop gebaseerde operationele plannen noodzakelijk.

Tijdgebrek
De grote vijand is altijd weer tijdgebrek. Het moment dat een onderneming beseft dat een ondernemingsplan nodig is, wordt vaak gekenmerkt door druk, druk en nog eens druk. Er is meestal wel een aanleiding - een verandering - waardoor zaken niet meer lopen zoals gisteren en waardoor de onderneming wel moet gaan plannen. Juist in de periode van verandering, bestaat een grote behoefte aan een ondernemingsplan, als leidraad voor de onderneming. Echter op het moment dat de grootscheepse aanpak nodig is, ontbreekt - door diezelfde veranderingen - de rust en de tijd. De onderneming heeft het druk met allerlei zaken die om aandacht schreeuwen. De wens of de noodzaak om een ondernemingsplan op te stellen komt dan niet op een gelegen moment. Onbewust weet eenieder dat orde op zaken stellen alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis het geheel van de onderneming weer opnieuw op te bouwen. Daarvoor is extra inspanning nodig. Zoiets als dat tijdens de verbouwing de verkoop gewoon moet doorgaan. De bereidheid voor de fundamentele aanpak is wel aanwezig, maar wordt belemmerd door de onbekendheid en onervarenheid met het opstellen van een ondernemingsplan. Bovendien wordt een adequate aanpak verhinderd door onduidelijkheid over het abstractieniveau en de mate van gedetailleerdheid.

Voor- en nadelen

Blinde vlekken
Het hebben, maar ook het opstellen van een ondernemingsplan is noodzakelijk en biedt vele voordelen. Zo wordt duidelijk dat inzicht en gegevens nodig zijn en waar de blinde vlekken zitten. Risico's worden in kaart gebracht en alternatieven bedacht en doorgerekend. Door goede interne en externe analyse wordt zicht verkregen op kansen en bedreigingen en de sterke en zwakke kanten van de onderneming. Afhankelijk van de kansen worden de schaarse middelen bewust ingezet. Doordat doelen en de weg waarlangs die bereikt gaat worden zijn omschreven, kan worden gemeten of de onderneming die ook realiseert. Een vastgesteld ondernemingsplan maakt het mogelijk om erover te communiceren met zowel de

Bygrave

	medewerkers als de omgeving en op basis daarvan steun te mobiliseren.
Verbroedert	Een belangrijk voordeel is de onschatbare waarde van het proces van het maken van een ondernemingsplan. Een dergelijk proces verbindt, verbreedert en enthousiasmeert de medewerkers.
Plannen is de basis voor goed management	Zo zijn er nog vele specifieke voordelen voor het voetlicht te brengen. De belangrijkste reden is echter nog niet genoemd. En dat voordeel is dat een ondernemingsplan de basis vormt voor het management van de onderneming. Een ondernemingsplan schept structuur, maakt het ontwerp van procedures mogelijk, biedt de basis voor een kwaliteitssysteem en de interne beheersing.
Te gedetailleerd	Voor alle duidelijkheid er zijn geen nadelen, alleen bedreigingen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. De belangrijkste is wel dat het maken van een ondernemingsplan te veel tijd en aandacht vergt. Te veel tijd en aandacht mondt veelal uit in een te gedetailleerd plan waarvan de waarde wordt overschat. En
Dictaat	hoewel we plannen maken om effectief te zijn, zijn plannen niet meer dan een referentiekader. Nooit mag een ondernemingsplan een dictaat en een handelingsvoorschrift zijn. Een ondernemingsplan is
Boek in de kast	een leidraad, maar een te gedetailleerd ondernemingsplan werkt verstarrend en verzwakt de slagvaardigheid van de organisatie. Een bijkomend nadeel van een te gedetailleerd plan is dat het langer duurt eer het plan gereed is. Vaak duurt het zo lang dat het ondernemingsplan de aandacht van de organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi boek in de kast eindigt. De oplossing voor dit probleem is het opstellen van een ondernemingsplan te zien als een groeimodel. Een dergelijk plan wordt immers ook niet voor de eeuwigheid gemaakt en het is de bedoeling om het plan jaarlijks bij te stellen. Maakt u het ondernemingsplan voor de eerste keer, besteedt dan vooral aandacht aan de strategie, beperk de inzet tot hoofdzaken en kies de meest brandende kwesties om gedetailleerd uit te werken. Volgend jaar - bij het herzien van het ondernemingsplan - komen dan de nu minder urgente zaken aan de orde. In de loop van twee à drie jaar werkt u toe naar een ondernemingsplan dat een ruime voldoende kan halen.
	Draagvlak
Team samenstellen	Van groot belang bij het opstellen van een ondernemingsplan is de wijze waarop de leiding de onderneming betreft bij het opstellen van het plan. Iedereen kan niet en alleen de directeur is ook weer niet goed. Het creëren van draagvlak voor het ondernemingsplan is van groot belang en begint op het moment dat de leiding besluit tot het opstellen van het ondernemingsplan. Tijdens het proces moet steeds weer bedacht worden hoe de organisatie erop zal reageren. Desgewenst kan het belangrijk zijn om tussentijds met de medewerkers en andere stakeholders te overleggen. Verstandig is om dit vooraf te voorzien en in de planning daar momenten voor in te bouwen.
Emotie en improvisatie	Een ondernemingsplan heeft alles te maken met strakke plannings, concrete resultaten en ratio en er is geen ruimte voor improvisatie, abstractie en emotie. Toch zijn dat aspecten die voor het succesvol runnen van een onderneming van grote waarde zijn. De wetenschap

dat die aspecten onderbelicht kunnen zijn worden meegenomen en krijgen een plaats in de uitwerking van aspecten als personeelsbeleid, cultuur, communicatie en de bijdrage van de onderneming in de maatschappij.

WEB-site;

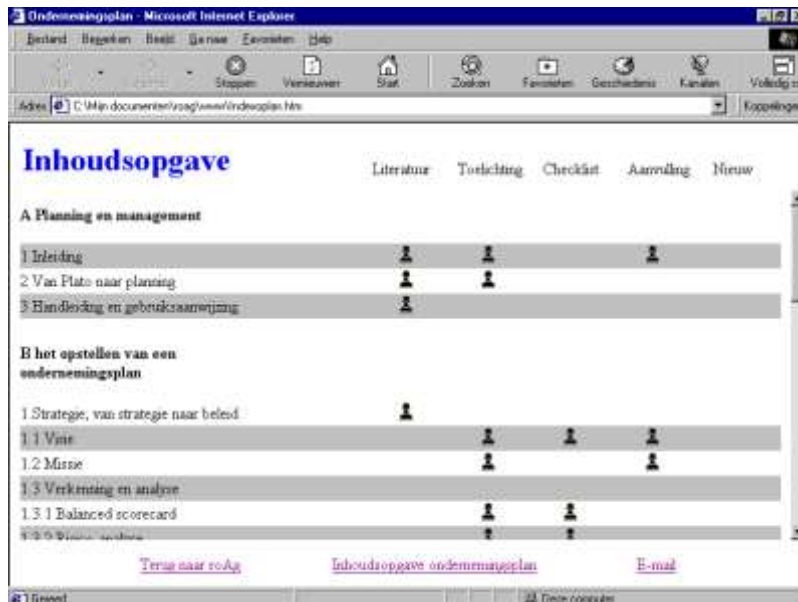
Het voorliggende handboek is geen poging om een wetenschappelijk standaardwerk te produceren. Het is een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om te komen tot een ondernemingsplan. Naast de methode en de uitwerking daarvan worden hulpmiddelen geboden om het opstellen eenvoudiger te maken. Het betreft checklisten, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van artikelen, relevante literatuur, boekbesprekingen gericht op het gebruik in het kader van het handboek, toelichtingen op onderdelen en adressen. Waar mogelijk zijn deze opgenomen in het handboek, de overige zijn te vinden op de WEB-site. Ook om de actualiteit in stand te houden wordt gebruik gemaakt van de WEB-site. Aanpassing van de tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden daar regelmatig geüpdate.

WWW.roag.nl

De WEB-site is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat u aan het einde van dit deel A vindt, wordt u per omgaande een persoonlijke code toegekend. De WEB-site vindt u op www.roag.nl (zie scherm 1) Door het aanklikken van de knop "Ondernemingsplan voor corporaties" komt u op de indexpagina (zie scherm 2). Op deze pagina is zichtbaar of er nadere informatie is te vinden, in die situatie is een knop zichtbaar die na aanklikken doorschakelt naar de desbetreffende pagina's.



Foto Scherm 1: www.roag.nl



Afspraak is afspraak

Foto Scherm 2: Inhoudsopgave

Spelregels en het gebruik van het handboek

Duidelijk is dat het opstellen van een ondernemingsplan geen individuele sport is. Eigenlijk moet iedereen meedoen, maar zoals gezegd, dat is praktisch niet realiseerbaar. Daarom is het wenselijk een projectteam in het leven te roepen met daarin de sleutelfiguren uit de organisatie. De omvang van deze groep moet beperkt zijn. Zij hebben als taak om het ondernemingsplan op te stellen, maar tevens om dat in overleg en in samenwerking te doen met de medewerkers die zij aansturen. De volgende spelregels zijn heilig:

1. Een korte doorlooptijd; vier maanden
2. Aansluiting van het vastgestelde ondernemingsplan op de begroting
3. Een duidelijke planning, met de data van vergaderen
4. Eén verantwoordelijke per taak, ook één voor het hele proces
5. 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 frustrereert. Het aan het begin nagaan of de deelnemers aan het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken is daarom van belang. 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 het ondernemingsplan van het begin af aan helpt opstellen is ook een goed hulpmiddel. Een dergelijke projectsecretaris mag evenwel niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang, die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directeur.

1 Samenstellen Projectteam

Negen aandachtspunten

2 Deelnemers beperken

1 De eerste stap in het kader van het opstellen van het ondernemingsplan is het samenstellen van een projectteam dat de klus gaat klaren.

- 2 Het is verstandig het aantal deelnemers te beperken. Het aantal ligt tussen de vijf tot maximaal acht personen en bestaat uit de directie, managementteam en vertegenwoordigers uit de verschillende afdelingen.
- 3 Taak en functie bepalen Het verdient aanbeveling om het voorzitterschap extern in te vullen in verband met de kwetsbaarheid van de directeur. Het bevordert de wijze waarop kan worden gediscussieerd, verhoogd het draagvlak en de acceptatie van het ondernemingsplan.
- 4 Verslaglegging 3 Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. In alle gevallen is er een voorzitter (verantwoordelijk voor het proces, meestal de directeur) en een secretaris (verspreiden van stukken, verslaglegging en bewaking van de planning). De overige deelnemers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke aspecten welke verbonden zijn aan hun functie. Indien er aspecten zijn die niet aan een deelnemer op grond van zijn functie kunnen worden toebedeeld, dan wordt een deelnemer daarvoor aangewezen.
- 5 Inhoudelijke voorbereiding 4 De verslaglegging dient toegesneden te 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 kan worden verspreid. Een verslag dat tijdens de volgende vergadering wordt uitgereikt heeft geen zin.
- 6 Planning en doorlooptijd 5 Tijdens de bijeenkomsten worden de stappen van het ondernemingsplan 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 of de stappen die worden voorgesteld ook echt nodig zijn. De tekst wordt regelmatig onderbroken met een ingekaderd voorstel voor het doen van een aantal stappen. In hoofdstuk vier van Deel B worden deze herhaald. De voorbereiding van een onderwerp kan zijn de lezing van de tekst in dit handboek. Eventueel kan een deelnemer worden gevraagd het onderwerp voor de volgende vergadering op basis van de tekst voor te bereiden.
- 7 Ongestoord vergaderen 6 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 drie weken na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens zijn er twee weken 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 collega's. De volgende vergadering begint met het bespreken van het huiswerk en het vaststellen van concepten van de tekst van het ondernemingsplan. In bijlage 2 is een voorbeeld voor een dergelijke planning opgenomen, met een aanzet voor de agenda's van de verschillende bijeenkomsten.

- 7 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 bijeenkomst buiten het kantoor of na kantoor tijd verdient daarom de voorkeur. De pauze kan worden gebruikt voor het nuttigen van een lunch of een broodje.
- 8 Huiswerk
- 8 Een ondernemingsplanbijeenkomst wordt afgesloten met de samenstelling van de agenda van de volgende vergadering en een inventarisatie van wat door wie moet worden gedaan. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (doel en detail) omschreven in het verslag.
- 9 Werkboek
- 9 Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek gaat fungeren en gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het proces is die ordner gevuld met het ondernemingsplan.

Tenslotte

De teerling is geworpen en u staat aan het begin van het proces om het ondernemingsplan op te stellen. Nog een laatste opmerking. De ervaring leert dat projectteams die een ondernemingsplan gaan opstellen streven naar perfectie. Met een zes min wordt geen genoegen genomen. Op zich is dit een loffelijk streven, maar het streven naar perfectie kost tijd en zet de planning al snel onder druk. Beter is het om te constateren dat een voldoende op een bepaald gebied nog niet is bereikt en maatregelen te plannen om in de loop van het jaar dat aspect verder uit te werken. Iemand kan verantwoordelijk worden gesteld om daarvoor voor een bepaalde datum te zorgen. Bij de cyclus van het volgende jaar, waarin het ondernemingsplan wordt bijgesteld is het dan de mogelijkheid om die fel begeerde ruime voldoende te halen.

Rest ons u succes te wensen met het opstellen van uw ondernemingsplan.

Formulier voor het aanvragen van een code voor de WEB-site

Stap 1: Vul onderstaande vragen en stuur op naar:

roAg
t.a.v. WEB-master
Boxbergerweg 145
7413 EP Deventer

Naam corporatie :
Naam contactpersoon :
Straat :
Postcode :
Plaats :
Postbus :
Postcode :
Plaats :
Telefoonnummer :
e-mail adres :

Stap 2: U ontvangt op uw E-mail adres uw persoonlijke gebruikersnaam en toegangscode.

Stap 3: Start de internetpagina van roAg en ga naar de pagina *Ondernemingsplan*.

Stap 4: Vul uw gebruikersnaam en toegangscode in en ga door naar de inhoudsopgave.
(zie foto scherm 3)



Bijlagen Deel A

Aanbevolen Literatuur

- Bygrave, W.D., Gumpert, D., (e.a.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, USA, 1997 WL1
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Onderneming, mens & samenleving*, Lemma, Utrecht 1998. WL5
- Gibson, R., (red.), *Rethinking the future*, Thema, Nederland 1998.
- Mintzberg, H., *Strategievorming; tien scholen*, Academic Service, Schoonhoven, 1994. WL4
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven, 1994. WL4
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *De kenniscreërende onderneming*, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Peters, Th. en Austin, N.K., *De dynamiek van het ondernemen*, Veen, Utrecht, 1986.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*, Veen Amsterdam, 1990
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*, Veen Amsterdam, 1992
- Simsek, S.G., *Met visie aan de top.*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Senge, P., *The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Tisen, R., e.a., *Value-based Knowledge Management*, Longman, Amsterdam, 1998
- Toffler, A., *De flexibele organisatie.*, Veen, Antwerpen, 1985.
- Toffler, A., *De nieuwe machtselite.*, Veen, Antwerpen, 1990.

Bijlage 1; Emancipatie van de sector

De veranderingen in de volkshuisvesting volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Het gemiddelde aantal woningen lag in 1993 nog op 2300 maar in 1997 was het aantal al gestegen naar 3500. Toch is het niet goed om de fusiegolf synoniem te verklaren met veranderen. Veranderingen worden weliswaar zichtbaar in het gemiddelde aantal verhuureenheden, maar dat is nog geen verklaring. De groei en de ontwikkeling zijn het gevolg van de bewustwording bij de corporaties van de groeiende latente krachten. Feitelijk is er al decennia sprake van een langzame emancipatie die zich binnen de sector voltrekt (zie ook WT1).

	Corporatie	Gemeente	Rijksoverheid
1950 -	<ul style="list-style-type: none"> • Corporaties beheren een snel in omvang toenemend woningbestand. • Uitbouw technische onderhoudsfunctie 	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente ontwikkelt de woningen en dragen deze in verhuurde staat over aan de corporatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestrijden woningnood • Subsidiesysteem dekt de exploitatietekorten tot een positief resultaat is bereikt • Rijkstoezicht en regelgeving conform de woningwet 1901 • Commissie Bommer
1960 -	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw van de bouwtechnische functie met nieuwbouw • Uitbouw van de financiële functie • Professionalisering van het werkapparaat • Kwaliteit van het bestuur neemt toe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente ontwikkelt gemeentelijk VH-beleid • Gemeente draagt treasuryfunctie over aan de corporatie • Primaat voor de corporaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestrijden woningnood • Subsidiesysteem dekt de exploitatietekorten tot een positief resultaat is bereikt • Commissie Roos • Rijkstoezicht
1970 -	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw verhuurfunctie • Professionalisering van het werkapparaat • Van meewerkend bestuur naar besturen op afstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeentelijk woonruimteverdelings-systeem (het urgentie weergevend puntensysteem) • Prioriteit bij nieuwbouw 	<ul style="list-style-type: none"> • Productie en lage huren • Het BTIV • Introductie DKPH-systeem • Rijkstoezicht
1980 -	<ul style="list-style-type: none"> • Projectontwikkeling • Fusies op stedelijke schaal • Vervroegd aflossen van leningen • Beleidsnota's 	<ul style="list-style-type: none"> • Van stadsvernieuwing, naar sociale vernieuwing • Volkshuisvestingsnota 	<ul style="list-style-type: none"> • Productie en lage huren • Het BTIV • De bouwenquête • Rijkstoezicht

	Corporatie	Gemeente	Rijksoverheid
1990 -	<ul style="list-style-type: none"> • Van buurtbeheer naar herstructurering • Fusies op regionale schaal • Dienstenmodel • Ondernemingsplannen • Nieuwe diensten op beperkte schaal • Directie wordt bestuur, bestuur raad van toezicht • Van vereniging naar stichting 	<ul style="list-style-type: none"> • Van sociale vernieuwing naar stedelijke vernieuwing • Delftse model voor de woonruimteverdeling • Even het toezicht bij de gemeente • Prestatie-afspraken (op basis van gelijkwaardigheid) • Wijkontwikkelingsperspectieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota Van Bouwen naar Wonen • De bruting • Het BBSH • Marktwerking • Nieuw toezichtsregime • De Agenda
2000 -	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking op landelijke schaal • Ontwikkeling productassortiment • Scheiding eigendom en beheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrale beleidsontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichtssysteem inherent aan de marktwerking • Kwaliteitscontrole • Beperkt BBSH • Nieuwe woningwet

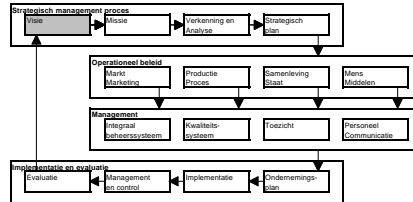
Bijlage 2; Standaard-agenda

Bijeenkomst	Onderdeel	Aspecten
1	Het proces van planning Visie Missie	Het ondernemingsplanproces <ul style="list-style-type: none"> • Doel van het ondernemingsplan • Planning bijeenkomsten • Verantwoording samenstelling projectteam • Spelregels • Stukken verzamelen en verspreiden Het werkboek <ul style="list-style-type: none"> • Persoonsgebonden • Groeit tijdens de bijeenkomsten • Is uiteindelijk het ondernemingsplan Presentatie door deelnemers Vergelijken en vastleggen Presentatie door deelnemers Vergelijken en vastleggen
2	Verslag bijeenkomst 1 Visie en missie in concept Balanced scorecard Verkenning en analyse	Meetbare doelstellingen KSF's en PI's Kansen en bedreigingen Risicoanalyse Sterke en zwakke punten van de corporatie Benchmarking Concurrentieanalyse
3	Verslag bijeenkomst 2 Verkenning en analyse Meetbare doelstellingen Visie en missie herzien Het strategisch plan	KSF's en PI's Het dienstenpalet Samenwerking
4	Verslag bijeenkomst 3 Verkenning en analyse (definitief) Meetbare doelstellingen (definitief) Visie en missie (definitief) Het strategisch plan Markt en marketing Productie en proces	Het dienstenpalet (definitief) Samenwerking (definitief)
5	Verslag bijeenkomst 4 Markt en marketing (definitief) Productie en proces (definitief) Samenleving en staat Mens en middelen	
6	Verslag bijeenkomst 5 Samenleving en staat (definitief) Mens en middelen (definitief) Management	Intern beheersysteem Kwaliteit Personeelsbeleid Toezicht Communicatie
7	Verslag bijeenkomst 6 Management Implementatie ondernemingsplan Afsluiting van het proces.	Intern beheersysteem (definitief) Kwaliteit (definitief) Personeelsbeleid (definitief) Toezicht (definitief) Communicatie (definitief) Definitieve tekst(en) ondernemingsplan Implementatie Management en control Evaluatie

B Het opstellen van een ondernemingsplan

1 Strategie; van strategie naar beleid

1.1 Visie



Visie is niets bijzonders. Het is niet ingefluisterd door een verschijning in de nacht die verteld heeft wat er staat te gebeuren. Iedereen heeft een meer of minder expliciet beeld van de toekomst. Duidelijk is dat een juiste visie het fundament vormt van het strategische bouwwerk. Een juiste visie kan een beslissende voorsprong of tijdig inzicht verschaffen. De vraag is nu wat visie feitelijk is. Het heeft met de toekomst te maken, zoveel is wel duidelijk. We kunnen kijken naar de toekomst vergelijken met kijken naar de horizon. Tot de horizon is alles redelijk zichtbaar. Vertellen wat we tot dat punt zien is echter geen visie. De lijnen doortrekken tot achter de horizon en de ontwikkelingen verklaren en onderbouwen dat lijkt meer op visie.

WT1

Achter de horizon

Bewustwording

Voor een organisatie is het van belang de visie en de beelden daarover binnen de organisatie op elkaar af te stemmen en te concretiseren. Het formuleren van een visie is een te organiseren proces van bewustwording. De basis vormt de kennis en ervaring van de mensen werkzaam bij een bedrijf. Zij dienen hun inzicht met elkaar te communiceren en met elkaar vast te stellen wat het meest reële toekomstbeeld zal zijn. Het gaat daarbij om het nadenken, concluderen en vastleggen van de visie, zodat het mogelijk wordt die te evalueren en bij te stellen.

Simsek
Senge

Ijken van visie

Hoewel de kennis en ervaring binnen een bedrijf de basis dient te zijn voor de visie, is deze benadering niet van gevaar ontbloot. Denkbaar is dat de mensen binnen een bedrijf blind zijn geworden voor de veranderingen in de omgeving en slechts oog hebben voor de eigen belangen in termen van werkgelegenheid of de inhoud van het werk. Daarom is het verstandig om externen uit te nodigen en hun visie te geven op de toekomst, de bedrijfstak, de omgeving en de andere relevante aspecten voor het bedrijf. Hun kijk - soms naast de plank, soms op de kop - stimuleert het denkproces binnen het bedrijf. Ook is het nuttig om de eigen visie - na zelfstandige formulering - te toetsen aan de mening van deskundigen.

Engeldorp

Reisplan

Het ondernemingsplan is in wezen het reisschema voor het komende jaar en wordt daarom jaarlijks bijgesteld. We dienen te weten wat het

bedrijf waarom wil gaan doen en aan welke omstandigheden het bedrijf het hoofd moet bieden. Vergelijkbaar is het opstellen van het reisschema voor een zonnige zeevakantie. Dan is het van evident belang de te verwachten weersomstandigheden te kennen van ons reisdoel. En het maakt nogal verschil of het reisdoel Scheveningen of Saint-Tropéz is. Zo is ook de visie van een bedrijf van belang voor de omschrijving van de missie en de doelstellingen. Daarvan wordt dan weer afgeleid het werkschema voor het komende jaar.

Bij visie is de horizon niet zo belangrijk. Ontwikkelingen des te meer. Een visie wordt doorgaans dan ook omschreven door voorspellingen te doen, onderbouwd vanuit historisch gefundeerde lijnen en toegelicht vanuit samenhang. Daarbij kan het beste worden begonnen vanuit afstandelijke vrij statische gebieden om vervolgens in te zoomen op de voor de sector belangrijke thema's (zie bijlage 1; macro-factoren):

Thema's

1. Maatschappij en samenleving
2. Economie
3. Technologie
4. Markt

Naisbitt

WEB-side

Verankering

Een belangrijke les van de afgelopen eeuw is wel geweest dat het bedrijfsleven rekening moet houden met maatschappelijke waarden en normen. Vooral de laatste decennia zijn bedrijven zich ervan bewust dat de doelstelling van een bedrijf niet enkel is het halen van financiële winst. Continuïteit is een rol gaan spelen. Vervolgens zijn bedrijven gaan beseffen dat zij maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en dat ze daar ook op worden afgerekend. Spraakmakende voorbeelden zijn de milieureacties op de gebeurtenissen rond de Exxon Valdes en recent de Brent Sparr en de politieke-maatschappelijke implicaties van zakendoen in Zuid-Afrika en recent Nigeria. Voor de bedrijven is dat een moeizaam leerproces. Corporaties daarentegen weten niet beter. De voorsprong van de corporaties op het bedrijfsleven is dat zij zich al een eeuw juist richten op maatschappelijk gewenste zaken. Corporaties moeten echter leren een optimaal rendement te behalen uit de gewone bedrijfsvoering.

WT2

Voorsprong

Rol van de overheid

De rol van de overheid in de sector is jarenlang dominant geweest. Als subsidieverstrekker bepaalde de overheid in het verleden tot in de kleinste details het reilen en zeilen van een corporatie. Dat strekte zich uit van standaard exploitatieopzetten, via de inrichting van de administratieve organisatie tot aan modellen voor de jaarverslaglegging. Het boek met de fluit uit de jaren tachtig is de materialisatie van die strikte relatie tussen overheid en corporaties. Die relatie is overduidelijk veranderd. Er zijn nu andere verhoudingen. Toch is het van belang te beseffen dat de rol van de overheid bij lange na niet is uitgespeeld.

Minder regels



Nieuwe
terreinen

Over de rol van de overheid zal binnen het bedrijf overeenstemming moeten bestaan. Het maakt immers nogal wat uit voor de koers van een corporatie als verwacht wordt dat subsidies terugkomen of niet. Bedacht moet worden dat rol van de overheid niet alleen beperkt is tot die aspecten die traditioneel in de sector een rol hebben gespeeld. Door de verbreding van het taakveld en de taakopvatting binnen corporaties vergroot automatisch het raakvlak met de maatschappij en derhalve ook met de overheid. Te denken valt aan aspecten rond het milieu, de mobiliteit en het welzijn.

Markt
realiseert

De overheid zal zich in toenemende mate beleidsmatig uitspreken over de kwesties in de samenleving en de realisatie overlaten aan partijen in de markt.

Voorbeelden

Nadat in de jaren tachtig de discussie over de rol van de overheid in de volkshuisvesting ter discussie werd gesteld, zijn corporaties in toenemende mate plannen voor hun bedrijf gaan opstellen. Eind jaren tachtig verschenen de eerste *beleidsnota's*. In wezen zijn dat voorlopers geweest van de nu gewenste ondernemingsplannen. Die beleidsnota's kenmerken zich doordat ze starten vanuit een herbevestiging en het herformuleren van de statutaire doelstellingen en hun rol in de plaatselijke samenleving. Van daaruit worden de vereisten waaraan de toegelaten instelling wil voldoen beargumenteerd. Dat alles in termen van volkshuisvesting en minder in management. De corporaties hebben hierdoor een langere traditie in het verbinden van visie en missie met doelstellingen en handelen. Op dit moment zijn goede voorbeelden voorhanden van visies van corporaties, op basis waarvan zij hun handelen beargumenteren en bouwen. Spraakmakend recent voorbeeld is daarvan de aankoop door Het Oosten van Oibibio.

Op de WEB-side zijn verschillende voorbeelden te vinden van visie, zoals deze door corporaties bekend zijn gemaakt.

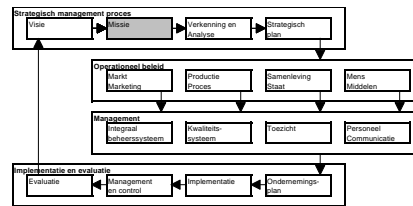
Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

De deelnemers van het projectteam oriënteren zich - voorafgaand aan de vergadering - op de vier thema's; maatschappij, economie, technologie en markt. (zie schema's bijlage 1; macro-factoren). Bespreek de hoofdpunten van de vier thema's in deelgroepen en bediscussieer de resultaten plenair in het projectteam. Formuleer een samenhangende visie.

Bepaal wie de gekozen visie nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst en wie een confrontatie arrangeert van de visie met externe meningen.

Bijlage 1

1.2 Missie



Big Boy

Spreekwoordelijk is de ondergang van de producenten van stoomlocomotieven in de Verenigde Staten. Hun missie was simpel: het bouwen van stoomlocomotieven. De fabrikanten stonden rond de eeuwwisseling in hoog aanzien en dat had alles te maken met de beslissende rol van de stoomlocomotief bij het openleggen van het *Wilde Westen*. Naar het idee van de fabrikanten waren stoomlocomotieven cruciaal, altijd nodig en onmisbaar in de toekomst. Niets is minder waar gebleken. Maar het moet gezegd; ze hebben - blind voor elke verandering - hun missie consequent tot het bittere einde volgehouden. De foto toont de Big Boy (model Rivarossi). Deze locomotief gebouwd tijdens de tweede wereld oorlog was met zijn gewicht van meer dan 540 ton en een lengte van 40 meter de grootste stoomlocomotief ooit gebouwd (op de voorgrond een model van de stoomlocomotief die 50 jaar eerder in gebruik was). Het waren ook de laatste stoomlocomotieven die werden gebouwd. De rol van de stoomloc's is daarna overgenomen door diesellocomotieven. Deze zijn efficiënter inzetbaar en goedkoper te produceren. Belangrijk is dat deze locomotieven door nieuwe bedrijven werden vervaardigd. De producenten van stoomlocomotieven zijn failliet gegaan.



Er zijn in de geschiedenis van het bedrijfsleven meer van dergelijke voorbeelden te vinden. De les is steeds dat had de organisatie gelet op de veranderingen, dan had zij haar missie op tijd kunnen aanpassen en het wegglijden van het bedrijf kunnen voorkomen. Sterker nog; als een bedrijf haar visie baseert op de toekomst en de potentie van (technologische) ontwikkelingen onderkent, dan kan zij de missie herformuleren en op basis daarvan de organisatie gericht aansturen.

Het belang van een missie

Het voorbeeld toont het desastreuze effect van een te lang volgehouden van een op enig moment goed gekozen missie. De belangrijkste reden daarvoor is navelstaren en niet kijken naar de veranderende omgeving. De dynamiek van de omgeving is dan onderschat. De belangrijkste reden voor dit effect is focus. Heeft de leiding van een bedrijf een goede kijk op ontwikkelingen dan helpt een praktische formulering van de missie het bedrijf haar krachten te focussen. Iedereen in en buiten het bedrijf kan dan eenvoudig kennismaken van wat de organisatie uiteindelijk wil bereiken. Het voordeel van het gelijkrichten van de neuzen binnen de organisatie is

Communicatie

evident. Het compact verspreiden van het uiteindelijke doel van de organisatie ligt wellicht minder voor de hand. We moeten dan beseffen dat organisaties vele verschillende groepen omstanders kent. Het kunnen klanten zijn of de overheid, maar ook concurrenten.

Herkenbaarheid Een duidelijke presentatie van de organisatie bevordert de herkenbaarheid en het begrip en daardoor de betrouwbaarheid van de organisatie. Voor het verkrijgen van klanten en medewerking bij de overheid is dat een niet te onderschatten factor.

De missie is openbaar Het is ook prettig als de missie bekend is bij de concurrenten. Misschien kijken ze af. Niets menselijks is hen immers vreemd. Bij afkijken is de kans groot dat de afkijkende concurrenten uiteindelijk achterop raken. Ze ontwikkelen - en leren daardoor - niet zelf en zullen de volgende stap minder makkelijk kunnen maken. Slimme organisaties weten dat en zullen hun eigen weg gaan. Daarbij willen ze wel kennismaken van wat de concurrent doet, maar altijd met de bedoeling een eigen visie en missie te ontwikkelen. Het bekend maken en goed over het voetlicht brengen van de eigen missie heeft dan een onbedoeld positief neveneffect. De concurrent zal - wetend wat de missie is - mogelijk een ander weg inslaan. Het is immers altijd beter op een weiland te gaan grazen waar nog niemand is, dan een weiland binnen te lopen dat al volstaat met koeien. Bovendien, organisaties willen hun eigen weg gaan omdat ze alleen dan een eigen identiteit kunnen creëren.

Kernachtig kort

Er is eigenlijk maar één voorwaarde waar een goede missie aan moet voldoen, namelijk de missie dient kernachtig kort te zijn geformuleerd. Hij moet makkelijk worden onthouden. s'Nachts wakker gemaakt moet u in staat zijn de missie zo op te hoesten. Het moet natuurlijk wel een *goede* missie zijn. Vandaar dat er nog een aantal regels zijn waarop u moet letten bij het formuleren en opstellen van een missie:

- Missie definitie:
- De missie is het logische vervolg op de visie
 - De missie definieert
 - de klant of de markt
 - het product
 - het productieproces of werkwijze
 - het werkgebied
 - De missie is een abstracte en kwalitatieve omschrijving, financiële cijfers ontbreken per definitie.
- Wie
Wat
Welke wijze
Waar

Uit een missie blijkt wat de organisatie nastreeft. Daardoor is het een referentiepunt zijn voor medewerkers en omgeving. Een missie die door het bedrijf door interne discussie is opgesteld en wordt gedragen richt de neuzen en heeft een positieve invloed op de motivatie van de medewerkers, die zich kunnen identificeren met het bedrijf. Een missie heeft ook consequenties. Er moet naar worden gehandeld.

Let op

Diegene die dat niet willen, horen niet meer thuis in die organisatie. Wellicht het meest belangrijke misverstand over de missie is dat velen denken dat een missie los staat van de dagelijkse praktijk. Niets is minder waar. Beslissingen worden eenvoudiger naarmate de missie inzichtelijker is. Het vormt de basis voor de beslissingen die moeten worden genomen. De leiding van de organisatie blijft de verantwoordelijkheid dragen. Zij neemt het initiatief, betreft de organisatie en neemt uiteindelijk zelf de beslissingen ten aanzien van de te varen koers. In een missie staat de door de leiding geïnspireerde bedrijfsfilosofie, die tijdens de dagelijkse werkzaamheden door een ieder moet worden gedragen en uitgestraald.

Het opstellen van een missie

Tenslotte, de missie is gebaseerd op de visie, gaat uit van de kracht van een organisatie en haar kansen en houdt rekening met de zwaktes van een organisatie en de bedreigingen. Analyse van de concurrenten, benchmarking en trends zijn van wezenlijke invloed op de uiteindelijke missie. In deze fase van het opstellen van het ondernemingsplan zijn al die zaken slechts latent bekend en niet gecommuniceerd. Toch adviseren wij in deze fase een missie-definitie op te stellen. Het is dan een soort werkdocument. Het maakt de eerste discussie los en kan daardoor behulpzaam zijn bij de uitwerking van de balanced scorecard en de verdere verkenning en analyse (par. 1.3). De definitieve versie komt in de afsluitend paragraaf nogmaals aan de orde. Dan zal worden gevraagd om de voorlopige omschrijving van de missie definitief te maken.

Balanced scorecard

Voorbeelden

De corporatiesector is een bedrijfstak met traditie en geschiedenis. Er zijn resultaten behaald waar de sector met recht trots op is. De relatie met het overheidsbeleid is evident. Het BBSH stelt daarbij grenzen, maar ook de samenleving heeft een grote invloed op de doelbepaling van een corporatie. Denk daarbij aan de bestuursleden, de huurders die actief zijn binnen een corporatie en niet in de laatste plaats aan de medewerkers. Vaak is de motivatie om bij een corporatie te gaan werken ingegeven door de drang om werkzaam te zijn in een sector met een hoog maatschappelijk rendement. Die drive bestaat al ruim een eeuw en is niet weg te denken en tot op de dag vandaag van wezenlijke invloed als een corporatie haar doelstelling en missie definieert. Op zich is daar niks mis mee. Wel mogen die wortels niet alles overheersend zijn. De kans is dan groot dat de corporatie in dezelfde val stapt waarin de producenten van stoomloc's ten onder zijn gegaan. Verloochenen kan evenmin. Het is zaak een goede balans te vinden tussen *roots* en *new goods*.

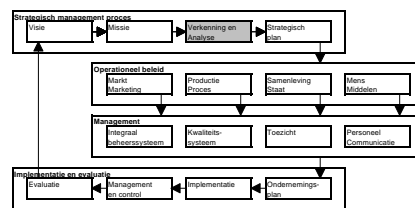
Op de WEB-side zijn verschillende voorbeelden te vinden van missie, zoals deze door corporaties bekend zijn gemaakt.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Beschrijf de klant(en), de product(en) en geef voorlopige PMC-definities. Beschrijf de bedrijfsspecifieke productiewijze en bepaal het gewenste werkgebied. Formuleer voorlopige definitie van de missie (20 maximaal 40 woorden). Bepaal wie de gekozen missie nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

Bijlage 2
WT3.2

1.3 Verkenning en analyse



In de verkenning- en analysefase wordt op strategisch niveau een nadere analyse van de corporatie en haar omgeving gemaakt. In de fase worden verder de meetbare doelstellingen bepaald en stilgestaan bij de (lopende) risico's, de sterke en de zwakke punten van de corporatie.

1.3.1 Balanced scorecard en meetbare doelstellingen

Nut balanced scorecard:
1. Instrument voor besturing en beheersing
2. Verband strategie en resultaat

Nadat de visie en de missie voorlopig zijn gedefinieerd dient de corporatie het verband te leggen tussen strategie/beleid en resultaat. Het hulpmiddel hiervoor is de balanced scorecard, waarmee meetbare doelstellingen worden bepaald en benoemd. De methode dient in het licht van besturing en beheersing van corporaties te worden gezien en maakt deel uit van het intern beheerssysteem. Door de Commissie Glasz is in haar advies naar professioneel toezicht de methode van de balanced scorecard onder de aandacht gebracht aan corporaties. De methode wordt gebruikt om het hele proces van plannen, uitvoeren en meten te kunnen sturen en beheersen. Bij de balanced scorecard worden een viertal invalshoeken onderkend, waarop de onderneming, gegeven haar missie, moet excelleren. Door gebruik te maken van de balanced scorecard wordt het management gedwongen de corporatie vanuit verschillende invalshoeken te bezien en daarvoor meetbare doelstellingen te formuleren. De invalshoeken zijn:

WG 13

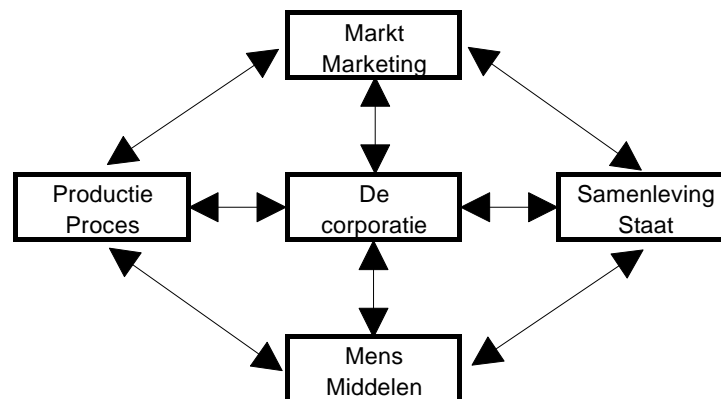
Verschillende invalshoeken

- tevredenheid van de klanten (klantperspectief / markt en marketing)
- financiële resultaten (financieel perspectief / middelen)
- ontwikkelingen in de organisatie (intern perspectief / mens)
- activiteiten gericht op verbetering en innovatie (innovatieperspectief / productie en proces).

In overstemming met Van Nellen e.a. voegen we bij de vier invalshoeken een vijfde invalshoek *de maatschappij* toe. Op grond van de praktijk in de volkshuisvesting ordenen we de verschillende aspecten in een iets afwijkende indeling, welke de basis vormt voor de behandeling van deze aspecten in dit handboek:

- Markt en marketing: marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhouds- en verhuurbeleid
- Productie en proces: bouwen en beheren, productie en de overige diensten, productontwikkeling en innovatie
- Samenleving en staat: het BBSH met de vijf verantwoordingsvelden en het aspect milieu
- Mens en middelen: de productiemiddelen kapitaal en kennis, de organisatie en de inkoop.

Overigens vormen de perspectieven een samenhangend geheel en dienen in belangrijke mate in evenwicht te zijn.



Voorwaarden

Voor het welslagen en een goede implementatie van de scorecard dient aan een aantal randvoorwaarden te zijn voldaan, te weten:

- zijn er eenduidig geformuleerde doelstellingen?
- zijn de doelstellingen meetbaar?
- is er voldoende commitment binnen de organisatie voor de na te streven doelen?
- zijn er bij tegenstrijdige doelstellingen voldoende afspraken gemaakt?

Behalve de bovengenoemde voorwaarden zijn er op basis van onderzoek door Lewy en Dumeé naar een aantal implementaties van de scorecard een aantal do's en don'ts geformuleerd. Deze do's en don'ts vormen een handig hulpmiddel bij de mogelijke implementatie van de balanced scorecard bij corporaties. De belangrijkste

<p>Noodzaak: Voldoen aan voorwaarden do's en don'ts</p>	<p>aanbeveling is dat er sprake moet zijn van een helder gedefinieerde strategie met duidelijke strategische doelen. Verder is de betrokkenheid van alle relevante lijnmanagers van belang. De belangrijkste waarschuwing is dat de balanced scorecard niet gebruikt mag worden voor extra controle van bovenaf. Ook mogen er niet te veel complexe meetlatten komen en mist het streven naar perfectie vaak zijn doel. Tenslotte mogen de extra administratieve inspanning en kosten van periodieke rapportages bij introductie van de balanced scorecard niet worden onderschat.</p>	<p>Lewy en Dumee WT4</p>
<p>Voordelen</p>	<p>Voor- en nadelen Het gebruik van de scorecard biedt vele voordelen. Het geeft de toezichthouder houvast bij haar toezichthoudende taak en dwingt de corporatie ertoe om haar strategie scherp te definiëren. Verder leidt het ertoe dat er herkenbare doelstellingen worden geformuleerd, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. Als laatste kan nog worden opgemerkt dat de scorecard een methode is die voldoende aandacht besteedt aan niet-financiële factoren. Naast voordelen heeft de scorecard ook nadelen. De inrichting en onderhoud kunnen redelijk kostbaar zijn en daarnaast is de methode sterk gefocussed hetgeen inflexibiliteit kan introduceren, bij met name de dynamische corporaties.</p>	
<p>Nadelen</p>	<p>Methode en definities In het kort omvat het traject van de balanced scorecard het volgende. Door de corporatie wordt per invalshoek de doelstellingen en kritische succesfactoren met bijbehorende kritische prestatie-indicatoren (inclusief normering) vastgesteld. Met behulp van deze prestatie-indicatoren wordt periodiek gemeten in hoeverre de doelstellingen zijn bereikt. Op basis van deze meting worden de afwijkingen geanalyseerd. Daarna kunnen nieuwe normen en acties worden bepaald. Op deze wijze wordt strategie & beleid aan de uitvoering en het resultaat gekoppeld. De corporatie is er dan in geslaagd om met meetbare doelstellingen te werken.</p>	<p>WL Van Nellen WL Lewy en Dumee</p>
<p>Methode</p>	<p>De volgende begrippen spelen de hoofdrol bij de balanced scorecard:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kritische succesfactor (KSF)</i>: Factor die bepalend is voor het welslagen van de corporatie • <i>Doelstelling</i>: Concretisering van de KSF, hetgeen aangeeft wat de corporatie wil bereiken • <i>Kritische performance indicator (KPI)</i>: Meet de KSF en de doelstelling • <i>Norm</i>: Kwantitatieve taakstellende vertaling van de KPI. 	
<p>Meetbare doelstellingen</p>		
<p>Begrippen</p>		
	<p>Voorbeelden In de bijlage 13.1 is een overzicht uitgewerkt, die inzicht geeft in het feitelijke gebruik van de balanced scorecard. Op de Web-side is een ingevuld overzicht als voorbeeld te vinden. In het voorbeeld wordt</p>	

van een KSF maar één doelstelling genoemd en heeft elke doelstelling maar één KPI. Dat kunnen er meerdere zijn. Verder bevelen we aan om de KSF'en en KPI's beperkt te houden. Dit om de scorecard en dus de focus relevant en betrouwbaar te houden.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Bespreek en bepaal de relevante kritische succesfactoren en (meetbare) doelstellingen per invalshoek. Bespreek en bepaal de relevante kritische prestatie indicatoren met bijbehorende normen per kritische succesfactor /doelstelling. Beoordeel in hoeverre wordt voldaan aan de voorwaarden en de 'do en don'ts'. Beoordeel in hoeverre de huidige management informatievoorziening kan voorzien in de behoefte. Verricht eerste metingen en analyses. Bepaal nieuwe normen en acties.

Identificeer verbeteringsmogelijkheden naar aanleiding van deze beoordeling; Maak een stappenplan. Wat zijn de doelstellingen, wie is verantwoordelijk en stel een datum vast waarop het plan van aanpak gereed moet zijn.

Bijlage B13 1
WT 5

Bijlage B13 1
WT 5

1.3.2 Risicoanalyse

Corporaties, zo is een vaak gehoorde gedachte, moeten risicomijdend werken, omdat het door hen geïnvesteerde kapitaal een maatschappelijk belang dient. Continuïteit dient de eerste zorg te zijn. Sinds de zelfstandigheid echter, is ontwikkelen en bouwen en dus risicodragend investeren onvermijdelijk geworden om datzelfde maatschappelijk belang te dienen. Risicoanalyse en risicomangement - het afwegen en beheersen van risico's - is derhalve een noodzaak geworden

Voor een juiste risico-analyse zal allereerst de risicohouding van corporatie moeten worden bepaald. Corporaties met een zwakke financiële positie zullen eerder risico's moeten mijden dan corporaties met een groot eigen vermogen. Vervolgens is een risicoprofiel nodig. Het risicoprofiel vloeit voort uit de lopende en voor de toekomst reeds aangegane verplichtingen. Enkele voorbeelden:

- lopende projecten, deels onrendabel gefinancierd
- convenant met gemeente om kernvoorraad in stand te houden
- beleidsafspraken inzake beperking van huurverhogingen
- renterisico's op de kapitaalmarkt
- afspraken over deelname in experimenten (duurzaam bouwen).

De corporatie dient voor elke invalshoek de afzonderlijke risico's te bepalen. Na afweging van de verschillende risico's vormt het totaalbeeld de basis voor beleid, planning en risicobeheersing. Daarvoor is in bijlage B13 2 een overzicht gegeven met een twintigtal risicofactoren. Na invulling van het schema wordt per invalshoek en voor de totale corporatie een risicoprofiel verkregen. De aangeboden methode moet als een hulpmiddel om de discussie over risico's te structureren. Het aantal risicofactoren kan worden uitgebreid en ook kunnen de wegingsfactoren onderwerp van discussie zijn. Op de WEB-side is het overzicht als voorbeeld ingevuld.

Bijlage B13 2
WT6

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Stel de in de sector gebruikelijke solvabiliteit vast. Bespreek de risicofactoren en bepaal het risicoprofiel. Bespreek het risicoprofiel in relatie tot de risicohouding en identificeer de belangrijkste risico's voor risicobeheersing.

Identificeer verbeteringsmogelijkheden naar aanleiding van deze beoordeling; Maak een stappenplan. Wat zijn de doelstellingen, wie is verantwoordelijk en stel een datum vast waarop het plan van aanpak gereed moet zijn.

Bijlage B13 2
WT6

1.3.3 SWOT analyse

Nadat de corporatie haar meetbare doelstellingen heeft bepaald en inzicht heeft gekregen in de (lopende) risico's, kan zij voor een juiste positiebepaling de SWOT-analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) gebruiken. Hiermee wordt inzicht verkregen in de sterke en zwakke punten van het bedrijf en welke externe ontwikkelingen kansen bieden of bedreigingen vormen. Bij het weergeven van de sterke en de zwakke punten en de kansen en bedreigingen kunnen verschillende niveaus worden gehanteerd (totale organisatie; zie bijlage 13.3, per activiteit; zie bijlage B234 2, etc). De belangrijkste voorwaarde voor een goed gebruik is wel dat deze punten objectief worden bepaald.

Sterkte en
zwakte

Kansen en
bedreigingen

Voorbeelden van sterktes en zwaktes zijn de aandacht voor kwaliteit, het innovatief vermogen, klantgerichtheid, de financiële positie en het management informatiesysteem. Voorbeelden van kansen en bedreigingen zijn de veranderde eisen van huurders, de (verplichte) matching van taken en middelen, de inkomensontwikkeling, fusies en allianties en de leegstand en vergrijzing.

Op de WEB-side is een voorbeeld te vinden van een SWOT-analyse.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Besprek per invalshoek (*markt & marketing, productie & proces, samenleving & staat, mens & middelen*) de SWOT analyse op organisatieniveau. Bepaal per invalshoek de belangrijkste kansen, sterktes, bedreigingen en zwaktes.

Identificeer verbeteringsmogelijkheden naar aanleiding van deze beoordeling; Maak een stappenplan. Wat zijn de kwalitatieve doelstellingen, wie is verantwoordelijk en stel een datum vast waarop het plan van aanpak gereed moet zijn.

Bijlage B13 3
WT7

1.3.4 Benchmarking

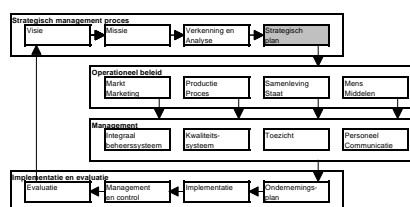
Om na te gaan hoe de prestaties van de eigen organisatie zijn in vergelijking met de omgeving kan 'benchmarking' worden gepleegd. Hierbij kan 'benchmarking' worden gedefinieerd als "een continu, systematisch proces om prestaties maximaal te verbeteren (tot 'world class' niveau) door prestatieniveau's, processen en werkwijzen te vergelijken met onder meer organisaties die toonaangevend zijn om op basis van excellente prestaties ('best in class') en werkwijzen ('best practice') verbeteringsmogelijkheden te identificeren en te implementeren". Bij benchmarking wordt veelal gebruik gemaakt van ratio's. Naast de bekende ratio's (solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit) zijn er nog een legio andere ratio's (ook niet financiële) die van belang zijn voor corporaties. Deze andere kengetallen kunnen onder andere gericht zijn op de samenstelling van het bezit, de verhuurbaarheid, de financiële positie, de bedrijfsvoering en volkshuisvestelijke prestaties. In dit kader wordt er jaarlijks middels het rapport 'Bedrijfstakinformatie' door Aedes de kengetallen van de Nederlandse woningcorporaties openbaar gemaakt. Aan dit onderzoek kan iedere corporatie deelnemen. Aedes onderschrijft hierbij dat kengetallen een belangrijk hulpmiddel zijn om bedrijfsvergelijkingen te kunnen maken en de prestaties zichtbaar te maken van corporaties, zowel op volkshuisvestelijk als financieel gebied. Benchmarking zal echter pas echt interessant worden indien nagegaan wordt hoe men zichzelf op de gebenchmarkte terreinen zou kunnen verbeteren.

Aedes
Bedrijfstak-
informatie

Concurrentie is een fenomeen dat lang ongebruikelijk was in de sector. De laatste jaren wordt dit aspect echter meer en meer van belang. Daarbij gaat het - door de verbreding van het dienstenpakket - om concurrenten op die nieuwe werkvelden, maar wordt ook de onderlinge concurrentie tussen corporaties onderwerp van analyse.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan
 Verkrijg het actuele rapport *Bedrijfstakinformatie*. Selecteer relevante ratio's voor de corporaties en bepaal de streefratio's. Beoordeel de ratio's zowel in de tijd (opgetreden ontwikkelingen inclusief oorzaken en gevolgen) als in vergelijking met andere corporaties. Analyseer de concurrentiepositie van de corporatie. Identificeer verbeteringsmogelijkheden naar aanleiding van deze beoordeling; Maak een stappenplan (inclusief wie is daarvoor verantwoordelijk). Wat zijn de kwalitatieve doelstellingen, wie is verantwoordelijk en stel een datum vast waarop het plan van aanpak gereed moet zijn.

1.4 Het strategisch plan



Na de definitie van visie en missie en het omschrijven van de doelen in meetbare eenheden is het tijd om naar de etalage te kijken van de corporatie. Welke producten liggen daar te koop. Of beter zouden aangeboden moeten worden of horen eigenlijk niet in het assortiment van de corporatie thuis. Wezenlijke - strategische - vragen! Het heeft ook alles met het marketingbeleid van een corporatie te maken, dat in het volgende hoofdstuk aan de orde zal komen. Daarop vooruitlopend kan - op basis van de resultaten van het opstellen van het ondernemingsplan tot nu toe - wel wordt bepaald welke marktsegmentatie, positionering en marketingmix de corporatie in algemene termen na streeft. Inzicht in de keuze die een corporatie maakt op die drie gebieden geeft antwoord op vragen als welke innovaties en productontwikkeling nodig zijn en of samenwerking gewenst is.

Een corporatie die zich wil ontwikkelen tot een aanbieder van wonen en zorg in een beperkt stedelijk gebied, zal weinig aandacht aan projectontwikkeling en makelen behoeven te besteden. Zijn omzet zal moeten komen uit integratie van diensten. De corporatie zal dan zijn inspanningen concentreren en bijvoorbeeld alarmering, klusjesdiensten en maaltijdvoorzieningen opzetten en regelen. Geen aandacht dus voor vereniging van eigenaren en beheer van scholen.

Zonder dat elk product al direct met naam en toenaam moet worden genoemd, dient wel in algemene termen het assortiment aan producten te worden omschreven. Op welke doelgroep wordt gemikt,

wat voor soort producten wordt straks aangeboden, welke klanten heeft de corporatie, welke vragen stellen zij en welke daarvan vormen een logisch eenheid. Hierbij kan worden verder gewerkt op de resultaten van de verkenning en analysefase

1.4.1 Het dienstenpalet

Met het woondiensten palet wordt bedoeld; een consistent en logisch geheel van diensten (eventueel goederen) passend binnen de missie, strategie en marketingformule van een corporatie.

De samenstelling van een correct woondienstenpalet kan eenvoudig worden bepaald door het beantwoorden van vier vragen. Welke diensten en goederen:

- horen bij de missie van mijn corporatie
- verwacht de klant
- welke heeft de corporatie niet en
- welke zijn (kennelijk) overbodig.

In de beperking toont zich de meester. Productvernieuwing en -verbetering hebben wel raakvlakken - zoals DUBO, goedkoper bouwen en technische vernieuwingen - maar staan toch los van de dienstverlening en het samenstellen van een dienstenpalet. De nadruk ligt op de combinatie van bestaande producten en wezenlijk nieuwe producten.

WT9
Dienstenpalet

Het algemene beeld bij corporaties ten aanzien van de toekomst van de volkshuisvesting is dat er sprake zal zijn van een pluriforme samenleving met daarin een steeds groter wordende verzameling van onderling verschillende doelgroepen met elk een eigen specifieke vraag naar woonproducten/woondiensten. Corporaties zullen hun aanbod daarop dienen aan te passen en te differentiëren, vanuit de basisgedachte dat wat bewoners goed vinden ook goed is voor de corporatie. De volgende indeling is relevant:

- *het bestaande product (de huurwoning) door differentiatie en diversificatie aantrekkelijker maken (het vergroten van de - keuze - vrijheid van de bewoner; bouwtechnisch en financieel)*
- *klanten binden (omzet genereren) met vergelijkbare diensten en producten*
- *nieuwe klanten werven (omzet genereren) met aanvullende diensten en producten.*

Voor het bepalen van het gewenste dienstenpalet kan het beste de traditionele indeling van huren en kopen worden verlaten en worden uitgegaan van de wensen van de klant naar diensten die verband houden met wonen. Naast huisvesting zijn er immers meerdere interessante - aan het wonen gerelateerde - diensten. De vraag is niet of iemand een huis wil kopen of huren, maar waar hij/zij wil wonen, welke diensten er verder worden afgenomen en hoe wordt betaald.

Zo bezien is alles mogelijk. Bijvoorbeeld, een klant maakt kenbaar dat hij aan de Jan Steenstraat 13 wil wonen en gebruik wil maken van de maaltijdvoorziening en het onderhoudsservicepakket. Als betaalmiddel biedt de klant zijn woning aan de Jan Steenstraat 13 aan en huurt deze met een vaste huur voor 10 jaar terug met de optie het contract tussentijds te kunnen wijzigen.

Voorwaarde voor een dergelijke benadering is dat er één marketingformule is waarin alle onderdelen van dienstverlening passen en die geleidelijk kunnen worden ingevoerd. De ontwikkeling van deze formule is prioriteit nummer één.

Het is niet reëel om te veronderstellen dat de etalage van de corporatie in één keer is gevuld met het complete productenassortiment. Toch is realisatie redelijk eenvoudig als - waar mogelijk - gebruik wordt gemaakt van door anderen ontwikkelde en passende producten.

Bij het samenstellen van het dienstenpalet kan gebruik worden gemaakt van een aantal voor de hand liggende nieuwe ontwikkelingen en een beperkt aantal - de minimaal noodzakelijke - worden uitgewerkt. Voor de ontwikkeling van innovaties en nieuwe producten is de capaciteit immers beperkt. Het wiel opnieuw uitvinden is uit den boze (zie verder bij productontwikkeling en innovatie). Op de WEB-pagina zijn actuele overzichten te vinden van mogelijk producten passend binnen de sector en het dienstenpalet.

WT9

In deze fase behoeven de producten uit het dienstenpalet slechts in algemene termen te worden omschreven. Op welke doelgroep wordt gemikt, welke vragen stellen toekomstige klanten en welke daarvan vormen een logisch eenheid. In het onderdeel productontwikkeling en innovatie wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van de gekozen nieuwe producten.

Het aanbieden van een logische en complete eenheid aan diensten is een eerste vereiste van een goed marketingbeleid. Het antwoord op de vraag of de huidige organisatie een dergelijk palet binnen afzienbare tijd, kwalitatief volwaardig en met succes kan ontwikkelen is tevens het antwoord op de vraag of de corporatie de nabije toekomst alleen tegemoet kan treden. In de volgende paragraaf komt dit aspect nog terug.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Inventariseer de voor de corporatie relevante producten, orden en bespreek die producten en besluit welke daarvan deel gaan uitmaken van het dienstenpalet van de corporatie. Benoem een verantwoordelijke die een plan van aanpak moet voorbereiden en bepaal wanneer dit plan van aanpak ter besluitvorming gereed moet zijn.

1.4.2 Samenwerking en fusie

Inmiddels heeft u als opsteller van het ondernemingsplan een beeld van de sterke en zwakke kanten van de corporatie. Ook heeft u inzicht in de kansen en bedreigingen. Die wetenschap combineert u met uw doel en missie. De vraag kan nu worden beantwoord of het wenselijk is dat de corporatie haar weg alleen moet en kan vervolgen. De vragenlijst in bijlage B1 3 is een hulpmiddel voor het ordenen van de gegevens, argumenten en conclusies. Voor het bepalen van de wenselijkheid is het verder van belang dat de organisatie zicht heeft op de prijs die voor de samenwerking moet worden betaald en of de bereidheid daartoe aanwezig is. Het NCIV heeft in 1997 een handzaam werkboek ontwikkeld voor het nadenken over samenwerking. Deze methode sluit aan bij de stappen welke in het kader van dit handboek worden gezet. Daarbij geven zij voorbeelden van mogelijke doelstellingen en voorbeelden van voor- en nadelen van samenwerking. Ook gaan ze in op de wijze waarop het traject verder ingekleed moet worden en welke activiteiten noodzakelijk zijn voor het vinden van een goede partner.

NCIV

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Bespreek aan de hand van de evaluatie van de kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten en de consequenties van het realiseren van het gewenste dienstenpalet, de voor- en nadelen van samenwerking. Bespreek mogelijke interne consequenties en beslis of samenwerking gewenst is (zie bijlage B15 1). Zo ja, benoem een verantwoordelijke, bepaal de doelstellingen en laat een plan van aanpak voorbereiden. Bepaal wanneer dit plan van aanpak ter besluitvorming gereed moet zijn.

Bijlage B15 1

7-sprong

1.4.3 De strategie bepaald

Alvorens naar het volgende onder deel van het ondernemingsplan over te gaan - de uitwerking van de strategie in operationeel beleid - is het tijd voor een korte reflectie op de resultaten tot nu toe. De missie is op basis van de visie bepaald en de meetbare doelstellingen zijn vastgesteld en dat vormt het uitgangspunt voor de verkenning en analyse. Het kan zijn dat die analyse aanleiding vormt om de voorlopige visie en missie en de meetbare doelstellingen te herzien. Datzelfde resultaat kan de discussie hebben over het dienstenpalet en de vraag of samenwerking nodig is. Staan de hoofdlijnen vast dan is het verstandig deze in een korte omschrijving vast te leggen en te bespreken met de Raad van Toezicht en de medewerkers.

Activiteit in het kader van het ondernemingsplan

Bespreek afsluitend aan dit onderdeel van het ondernemingsplan de gewenste strategie. Bepaal of de verschillende aspecten - visie, missie en meetbare doelstellingen - corresponderen met de strategische hoofdpunten van beleid.

Omschrijf het strategisch beleid en plan de bijeenkomsten met Raad van Toezicht en medewerkers. Benoem een verantwoordelijke laat de bijeenkomsten voorbereiden. Bepaal wanneer dit plan de voorbereiding van de bijeenkomsten ter besluitvorming gereed moeten zijn.

Bijlagen Deel B

Aanbevolen Literatuur

- Aedes, *De krachten gebundeld*, Aedes, Hilversum, 1998
- Buckers, D., *7-sprong van de samenwerking*, NCIV, De Bilt 1997
- Arthur Andersen & Co, *Checklist samenwerking en fusie in de sociale huursector*, Amsterdam, 1995
- Engeldorp Gastelaars, van Ph. (e.a.), *Ondernemersschap als uitweg uit de crisis.*, roAg, 1986. WL8
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, *Sociale wetenschap in bedrijfskundig perspectief*, DMC, Delft, 1997. WL4
- Meadows, H. (e.a.), *De grenzen voorbij.*, Spectrum, Utrecht, 1992 WL3
- Naisbitt, J., *Megatrends*, Spectrum, Utrecht, 1984. WL7
- Peters, Th. en Austin, N.K., *De dynamiek van het ondernemen*, Veen, Utrecht, 1986.
- Simsek, S.G., *Met visie aan de top.*, Kluwer, Deventer, 1998. WL1
- Senge, P., *The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990. WL6
- Vogels, R., e.a., *Megatrends*, Teleac/NOT, 1997 WL5
- Wissema, J.G., *De kunst van strategisch management; invoering, toepassing, trends.*, Kluwer, Deventer, 1986. WL2

Bijlage 1; Macro-factoren (ten behoeve van de discussie over de visie)

Macrofactor	Huidige situatie	Ontwikkeling	2030	Toelichting
Maatschappij en samenleving				
<ul style="list-style-type: none"> • Volkshuisvesting <ul style="list-style-type: none"> • Rol van de landelijke overheid • Rol van de gemeente • Stedelijke ontwikkeling • Maatschappelijke functie van corporaties 		Zie Web-side		
<ul style="list-style-type: none"> • Politiek <ul style="list-style-type: none"> • Nederland • Europa 				
<ul style="list-style-type: none"> • Tweedeling <ul style="list-style-type: none"> • Herstructurering • Leefbaarheid 				
<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaamheid 		Zie Web-side		
<ul style="list-style-type: none"> • Vereuroparisering 				
<ul style="list-style-type: none"> • Sociale ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> • Culturele ontwikkeling • Huishoudens • Vergrijzing en ontgroening • Individualisering • Vrouwentijdperk • Zelfzorgzaamheid 				
•				
Economie				
<ul style="list-style-type: none"> • Economische groei 				
<ul style="list-style-type: none"> • Geldmarkt 				
<ul style="list-style-type: none"> • Inflatie en rente 				
<ul style="list-style-type: none"> • Werkgelegenheid <ul style="list-style-type: none"> • Volume • Arbeidsmarkt • Tweeverdieners 				
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Virtuele organisatie en allianties • Flexibilisering 				
•				
Technologie				
<ul style="list-style-type: none"> • Bouwtechnologie 				
<ul style="list-style-type: none"> • Informatietechnologie 				
<ul style="list-style-type: none"> • Milieutechnologie 				
•				
Markt				
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen van doelgroepen <ul style="list-style-type: none"> • Primaire doelgroep • Ouderen • Jongeren • Overige groepen 				
<ul style="list-style-type: none"> • Koopwoningen 				
<ul style="list-style-type: none"> • Tussen kopen en huren 				
<ul style="list-style-type: none"> • Wonen - zorg 				
<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe dienstverlening 				
•				

Bijlage 2; Missie definitie

Product-markt-combinatie				
1. Beschrijf de klant(en) <ul style="list-style-type: none"> • Welke klantengroepen onderscheiden we nu? • Welke klantengroepen willen we bedienen en waarom? • Waarop ligt de nadruk? 				
2. Beschrijf de product(en) <ul style="list-style-type: none"> • Welke producten kennen we nu? • Welke producten hebben een bijdrage aan de - huidige - doelstelling van de corporatie? • Waarop ligt dan de nadruk? 				
3. Geef voorlopige PMC-definities				
Producten	Klantgroepen			
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				

Productiewijze of werkwijze				
1. Beschrijf de bedrijfsspecifieke productiewijze <ul style="list-style-type: none"> • Waarin onderscheiden wij ons in onze werkwijze van anderen in andere sectoren? • Is dat onderscheid gewenst? 				
Producten	Klantgroepen			
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				

Werkgebied				
1. Beschrijf werkgebied <ul style="list-style-type: none"> • In welk gebied is de corporaties nu werkzaam? • In welk gebied kan de corporatie - statutair - werkzaam zijn? • In welk gebied zou de corporatie werkzaam kunnen zijn? 				
2. In welk gebied wilt u werkzaam zijn.?				
Producten	Klantgroepen			
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				

Missie definitie	
De klant	
Het product, de dienst	
Het productieproces en/of werkwijze	
Het werkgebied	

Zie voor voorbeeld WEB-side

Bijlage B13 1; Balanced scorecard (ten behoeve van het opstellen van meetbare doelstellingen)

Invalshoek Klant (Markt- en marketing)			
Kritische succesfactor	Doelstelling	Kritische prestatie indicator	Norm

Invalshoek Innovatie (Product en proces)			
Kritische succesfactor	Doelstelling	Kritische prestatie indicator	Norm

Invalshoek Maatschappij (Samenleving en staat)			
Kritische succesfactor	Doelstelling	Kritische prestatie indicator	Norm

Invalshoek Intern (Mens)			
Kritische succesfactor	Doelstelling	Kritische prestatie indicator	Norm

Invalshoek Financieel (Middelen)			
Kritische succesfactor	Doelstelling	Kritische prestatie indicator	Norm

Zie voor voorbeeld WEB-side

Bijlage B13 2; Risicoprofiel

Bepalen risicoprofiel					
Risicofactor	Risiconiveau			Wegings- factor	Totaal
	Laag 1	Gemiddeld 2	Hoog 3		
Markt en marketing					
Leegstand				3	0
Huurwoningmarkt				1	0
Koopwoningenmarkt				1	0
Woontechnische kwaliteit				2	0
Sociale structuur				1	0
				8	0
Gemiddeld risicoprofiel					0,0
Productie en proces					
Bouwkundige kwaliteit bezit				2	0
Ouderdom bezit				1	0
Volume projectontwikkeling				3	0
Beheer voor derden				1	0
Kleine/grote corporatie				1	0
				8	0
Gemiddeld risicoprofiel					0,0
Samenleving en staat					
Economische positie stad/regio				1	0
Prestatieafspraken				1	0
Relatie omgeving				1	0
Wijziging regelgeving				1	0
Milieu				1	0
				5	0
Gemiddeld risicoprofiel					0
Mens en middelen					
Kwaliteit management				2	0
Kwaliteit planning & control				1	0
Verlies/winst				2	0
Financieringsruimte				1	0
Renterisico				3	0
				9	0
Gemiddeld risicoprofiel					0,00
Gemiddeld risicoprofiel					30,00
Gemiddeld risicoprofiel					0,00
Gemiddeld risicoprofiel					0,00

Zie voor voorbeeld WEB-side

Bijlage B13 3; SWOT analyse op organisatieniveau

Invalshoek	Kansen	Sterktes	Bedreigingen	Zwaktes
Markt en marketing				
Productie en proces				
Samenleving en staat				
Mens en middelen				

Zie voor voorbeeld WEB-side

Bijlage B13 4: Vergelijking kengetallen

Vergelijking kengetallen								
Datum :	De corporatie in 1996		De corporatie in 1997		De corporatie in 1998		De sector in 1998	
	Per woning	Totaal	Per woning	Totaal	Per woning	Totaal	Per woning	Totaal
Woningbezit								
Totaal aantal woningen								
% woningen vooroorlogs								
% woningen <f600,-								
% eengezinswoningen								
Vermogenspositie								
Algemene bedrijfsreserve								
Egalisatierekening								
Totale voorzieningen excl egalisatie								
Financiële reserves excl egalisatie								
Financiële reserves incl egalisatie								
Lang vreemd vermogen								
% klimleningen								
Totaal vermogen								
Jaarresultaat								
Current ratio (liquiditeit)								
Rentabiliteit EV								
Rentabiliteit TV								
Solvabiliteit (EV/TV)100								
Solvabiliteit (FR excl egal/TV)100								
Solvabiliteit (FR incl egal/TV)100								
Materiële vaste activa								
Verzekerde waarde								
Bedrijfswaarde								
Verhuur en incasso								
Huren								
% huurderving totaal								
% huurdebiteuren								
Gemiddelde puntprijs								
Aantal mutaties (p/1000 w.)								
Gemiddeld aantal aanbiedingen								
Gemiddeld aantal matigingen								
IHS per maand								
Onderhoud								
Totale onderhoudsuitgaven								
Mutatieonderhoud								
Klachtenonderhoud								
Bedrijfsvoering								
Personeelskosten								
Huisvestingskosten								
Algemene kosten & Bestuurskosten								
Algemene beheerskosten								
Aantal medewerkers (p/1000 w.)								
Voltijdsformatieplaatsen (p/1000)								
Idem gecorrigeerd (niet TD uitv.)								

Bijlage B15 1; Argumentatie en consequenties van samenwerking

Argumentatie en consequenties van samenwerking				
1. Benoem de belangrijkste sterke en zwakke punten 2. Benoem de grootste kansen en bedreigingen 3. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen 4. Welke samenwerkingsvormen zijn acceptabel 5. Welke argumenten en consequenties zijn daaraan verbonden 6. Kies de samenwerkingsvorm 7. bespreek de strategie om die te realiseren	Argumenten voor		Consequenties van	
	Alleen	Samen	Alleen	Samen
Markt en marketing Kansen • • Bedreigingen • •				
Productie en proces Kansen • • Bedreigingen • •				
Samenleving en staat Kansen • • Bedreigingen • •				
Mens en middelen Kansen • • Bedreigingen • •				