

Jan Veuger manager Klantbedrijf Wooncom, Emmen

Het dashboard van de corporatie

Het besturen van een Boeing 747 kan een fluitje van een cent lijken vergeleken met het besturen van een woningcorporatie, gezien alle instrumenten die het management van een corporatie ter beschikking heeft. Jan Veuger, manager Klantbedrijf van Wooncom, ontwikkelde het **vib-Managementmodel** waarin alle instrumenten overzichtelijk in onder te brengen zijn.

Corporaties zijn geen winstgedreven organisaties. Ze wijzen bewust middelen toe voor maatschappelijke doelstellingen. Dat is wat de corporatie zo bijzonder maakt. Het vermogen heeft een bestemming. De opbrengsten zijn bedoeld voor goede huisvesting, voor een buurt of wijk waar je graag mag zijn of misschien wel om de bewoner in staat te stellen zijn huurwoning te kopen. Het is moeilijk om de doelstellingen met elkaar te vergelijken. Kiezen we voor lagere huren of besteden we meer aan leefbaarheid en veiligheid? Verbeteren we de kwaliteit van onze dienstverlening of moeten we investeren in woningen voor ouderen? Zolang er geen objectieve wijze is om de doelstellingen met elkaar te vergelijken, zijn dit soort vragen moeilijk te beantwoorden.

Wirwar van instrumenten • Om verantwoorde keuzes te kunnen maken, beschikt het management van een corporatie over een hoeveelheid aan instrumenten waarvan een piloot van een passagiersvliegtuig bleek om de neus zou worden. Denk aan de Aedex/IRD Corporatie Vastgoedindex, visitatie, kwh-meetproducten, de Balanced Score Card, de Transparantiemethodiek en de Maatschappij Relatie Management scan. Ook instrumenten die al jaren worden gebruikt door grote beleggers zoals pensioenfondsen, worden in de corporatiewereld steeds meer ingezet: waardegestuurd management (Value Based Management), integrale bedrijfsanalyse, **INK**-managementmodel, **ALM**-methodiek en de **IFRS** (een set van afspraken over hoe het jaarverslag van een verslagplichtige organisatie eruit dient te zien). Stuk voor stuk instrumenten die een nuttige bijdrage kunnen leveren aan het totale beeld, mits ze op de juiste wijze en op het juiste organisatieniveau worden gebruikt.

In de praktijk is dat helaas niet altijd het geval. De top van de organisatie, die zich zou moeten concentreren op aansturing en toezicht houden, bedient zich soms van instrumenten op operationeel niveau, zoals de kwh-meetproducten. Omgekeerd komt het voor dat het middenkader werkt met instrumenten die meer richtinggevend

zijn, zoals de **MRM**-scan. Dit leidt tot verwarring en belemmert het sturen van de organisatie in de juiste richting. Het is alsof de piloot lunchpakketten gaat uitdelen aan de passagiers, terwijl de stewardessen zich bekommeren om de vlieghoogte. Corporaties kunnen vooral winst boeken als ze de managementmethoden en -technieken die ze nu al gebruiken, beter integreren en coördineren.

Balans • Het onlangs ontwikkelde **vib-Managementmodel** brengt samenhang aan in de verschillende instrumenten door deze te koppelen aan de organisatieniveaus, zodanig dat het besturen van de onderneming centraal staat.

Centraal in het **vib-Managementmodel** staat het zogenaamde balansmanagement. Dit model zorgt voor een balans tussen wat de klant wil (klantkennis), de hoeveelheid geld die beschikbaar is (beleggingsgegevens) en de verwachtingen ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen (forecasting). Door deze gegevens te verbinden, analyses te maken en te koppelen aan toekomstverwachtingen ontstaat er een balans. Het management richt zich daarbij op vijf verschillende niveaus: het vermogensbeheer, portefeuillebeheer, waardetoekenning en eigendoms- en servicemanage-



VERVOLG VAN PAGINA 29

Het dashboard van de corporatie

ment en missie, visie en strategie. Deze vijf lagen worden aangestuurd door verschillende managementlagen in de organisatie, zoals het bestuur of de manager wonen. Zo is direct zichtbaar dat bijvoorbeeld de raad van commissarissen en het bestuur verantwoordelijk zijn voor missie, visie en strategie, terwijl het middenkader en het dienstverleningsniveau verantwoordelijk zijn voor het eigendoms- en servicemanagement. Ook gelieerd aan de managementniveaus zijn de instrumenten zoals

Het model maakt de verbanden tussen instrumenten zichtbaar

MRM-scan, Aedex/IPD index en kWh meetproducten. Door een juiste invulling te geven aan het model, ontstaat een goed overzicht van de relaties op de verschillende niveaus en hoe deze zich verhouden tot de managementmodellen.

Praktijktoetsing • Tijdens mijn studie heb ik het v1B-Managementmodel in de praktijk getoetst, waarbij Wooncom als voorbeeldorganisatie is gebruikt. Het model leverde Wooncom zestien aanbevelingen op om de organisatie te verbeteren. En daarnaast het ingevulde v1B-Managementmodel, met daarin

een samenhangend overzicht van de instrumenten die Wooncom gebruikt. De voorzitter van de raad van commissarissen van Wooncom, de heer Agterberg, meent dat dit model voor het eerst de verbanden tussen de verschillende instrumenten echt zichtbaar maakt. Het dashboard van de corporatie wordt overzichtelijker.

Uit de praktijktoets bleek ook dat invoering van het model al snel tot betere prestaties leidt, omdat de organisatie zich beter kan focussen. Om die reden is het model ook bij enkele andere corporaties geïntroduceerd. Het model maakt inzichtelijk wie op welk vlak wát moet presteren. Elk prestatieveld heeft zijn eigen instrumenten en vraagt een eigen informatiestroom. Op korte termijn wordt al bereikt dat ieder zijn of haar verantwoordelijkheid neemt in het eigen aandeel van het proces en dat de bestuurder overzicht houdt. Op langere termijn leidt het model tot het versterken of intensiveren van de onderlinge verbindingen, waardoor de corporatie efficiënter en vooral effectiever werkt en een beter rendement behaalt. Niet alleen financieel, maar ook organisatorisch en vooral maatschappelijk.

Het gebruik van instrumenten leidt niet vanzelfsprekend tot het realiseren van de gestelde doelen, bleek uit de praktijktoetsing. Pas als de juiste personen aan de juiste knoppen draaien en weten wat de effecten daarvan zijn, kunnen de instrumenten bijdragen aan een gevoel van balans.

Het v1B-Managementmodel geeft inzicht in de samenhang van de instrumenten en de rollen van de diverse betrokkenen. Het benadrukt het belang van de verdere werking van het model: de driedimensionale blik (belanghouders, bestuur en medewerkers), vertaald in een logische samenhang van instrumenten en indicatoren die betekenis hebben voor medewerkers, management en belanghouders. Het model levert alle betrokkenen meer overzicht op.

Belangrijk hierbij is het besef dat elk instrument uiteindelijk niet meer is dan een hulpmiddel. De eigen koers moet uitgangspunt zijn. ◀

Ing. Jan Veuger heeft het v1B-Managementmodel ontwikkeld tijdens zijn Master of Real Estate-opleiding aan het TiasNimbas in Eindhoven. Hij is werkzaam bij corporatie Wooncom uit Emmen, waar hij het model toetste in de praktijk. Het v1B-Managementmodel is te downloaden vanaf het informatiecentrum op www.aedesnet.nl. Veuger is te benaderen via j.veuger@wooncom.nl.