

Naar een kwaliteitsbesturingssysteem (KBS) in het kader van strategisch woningbeheer

Citation for published version (APA):

Boekhorst, F., & Smeets, J. J. A. M. (1990). *Naar een kwaliteitsbesturingssysteem (KBS) in het kader van strategisch woningbeheer*. (Stichting Interface; Vol. 2). Interface.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1990

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

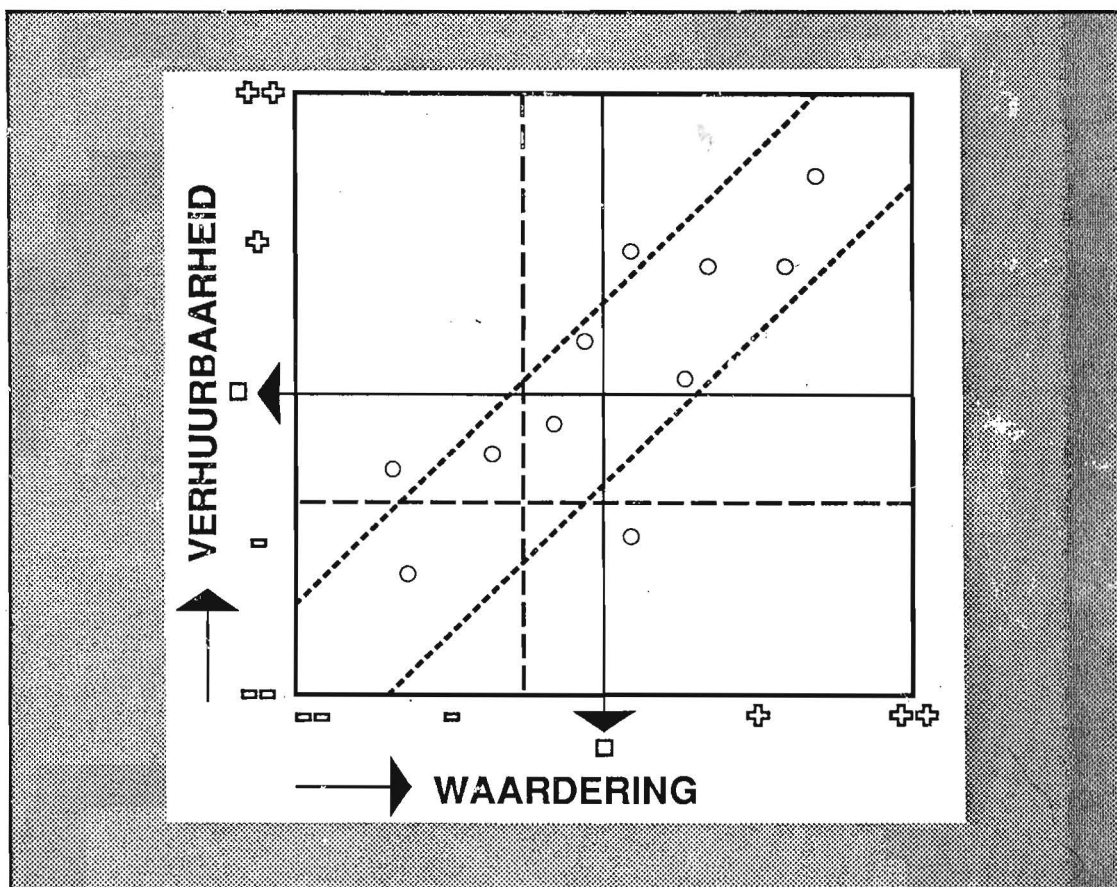
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

KWALITEITSKENMERKEN VAN WONINGCOMPLEXEN



DEEL 3 Naar een kwaliteitsbesturingssysteem in het kader van strategisch woningbeheer

Ir. F. Boekhorst
Stichting Architecten Research
Drs. J. Smeets
Sectie Stadsvernieuwing en Beheer
Faculteit Bouwkunde TU Eindhoven

Stichting Instituut
Interface
in opdracht van het
Algemeen Burgerlijk
Pensioenfonds



Kwaliteitskenmerken van Woningcomplexen

Deel 3

NAAR EEN KWALITEITSBESTURINGSSYSTEEM IN HET KADER VAN STRATEGISCH WONINGBEHEER

**ir F. Boekhorst
Stichting Architecten Research
drs. J. Smeets
Sectie Stadsvernieuwing en Beheer-Bouwkunde TUE**

**In opdracht van
Interface
t.b.v.
het Algemeen Burgelijk Pensioenfonds**

Eindhoven 1990

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Boekhorst, F.

Naar een kwaliteitsbesturingssysteem in het kader van
strategisch woningbeheer / F. Boekhorst, J. Smeets. -
Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit
Bouwkunde. - Schema's. - (Kwaliteitskenmerken van
woningcomplexen; dl. 3)

Onderzoek uitgevoerd door Stichting Instituut Interface
in opdracht van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
Met index, lit. opg.

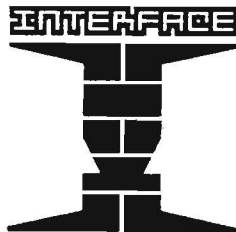
ISBN 90-6814-034-5

Trefw.: kwaliteitszorg ; woningbouw.

INTERFACE is een samenwerkingsverband van de faculteiten Bouwkunde en Wijsbegeerte en Maatschappijwetenschappen van de Technische Universiteit Eindhoven en de eveneens aan de TUE gehuisveste Stichting Architecten Research (SAR).

Het doel van dit samenwerkingsverband is het onderzoekspotentieel van de drie instellingen gebundeld te kunnen aanbieden, dit ter verwerving van multi-disciplinair onderzoeksopdrachten. Interface is opdrachtgevers behulpzaam bij het formuleren van onderzoeksprobleemstellingen en onderzoeksprogramma's. Op initiatief van Interface worden deze vervolgens door degenen die voor uitvoering in aanmerking komen herleid tot werkzame werkplannen en offertes. Interface aanvaardt en verdeelt de opdracht en verzorgt de coördinatie van uitvoering en rapportage.

Het onderzoek "Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen" is het eerste onderzoek dat door Interface is verworven. Opdrachtgever is het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds te Heerlen. Het onderzoek is in uitvoering gegeven aan medewerkers van de Sectie Stadsvernieuwing en Beheer van de vakgroep Architectuur, Urbanisatie en Beheer en aan medewerkers van de Stichting Architecten Research.



Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means without permission from the authors.

Inhoud

Vooraf	5
Inleiding	
0.1. Probleemschets	7
0.2. Het onderzoek	8
0.3. Opzet rapportage	9
Hoofdstuk 1: Marktprocessen en kwaliteitsbesturing	
1.1. Inleiding	11
1.2. Een marktgerichte benadering	11
1.3. Het marktmodel	12
1.4. De noodzaak van een kwaliteitsbesturingssysteem	15
1.5. De implementatie in de organisatie	16
Hoofdstuk 2: Het kwaliteitsbesturingssysteem toegelicht	
2.1. Inleiding	19
2.2. Registratie	19
2.3. Signalering	22
2.4. Analyse	23
2.5. Strategie	25
Hoofdstuk 3: Kwaliteitsbesturing op complexniveau	
3.1. Inleiding	29
3.2. Produkt- en procesindicatoren	30
3.3. Sterkte-zwakte-analyse	33
3.4. Kwaliteitsbesturing per fase	37
3.5. Complexprofielen	48
Hoofdstuk 4: Kwaliteitsbesturing op portefeuille niveau	
4.1. Inleiding	51
4.2. Vergelijking van de voorkeuren per doelgroep	51
4.3. Vergelijking van de prestaties van complexen	52
4.4. Voorraadbeheer en nieuwbouwprogrammering	58
Hoofdstuk 5: Naar een kwaliteitsbesturingssysteem	
5.1. Samenvatting en conclusies	61
5.2. De implementatie in de organisatie	63
5.3. Aanbevelingen	63
5.4. Suggesties voor verder onderzoek	65
5.5. Slot	65
Literatuur	67
Bijlagen	71

Vooraf

Voor U ligt het eindverslag fase 3 van het onderzoek "Kwaliteitskenmerken van woningcomplexen" uitgevoerd in opdracht van de Stichting Interface, ten behoeve van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds.

Het onderzoek werd begeleid door:

- * ir. G. Römgers - Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds, Bedrijfseenheid Onroerend Goed, Afdeling Market Research and Business Development, Heerlen;
- * ir. C. van der Zwaan - Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Directoraat Generaal voor de Volkshuisvesting, Directie Onderzoek en Kwaliteitszorg, Zoetermeer.

Aan de eerste fase van dit onderzoek werkten ir. A. Nauta en ir. R. Thijssen mee. Mede dankzij hun inzet is dit project gerealiseerd.

Van de zijde van de Stichting Interface zijn eerdere concepten van commentaar voorzien door verschillende leden van de onderzoeksraad:

- * prof. dr. ir. M.F.T. Bax
- * ir. J.C. Carp.
- * prof. dr. dipl. ing. H. Fassbinder
- * prof. dr. H.J.P. Timmermans
- * dr.ir. A.F. van Wagenberg

Wij danken hen voor hun kritische en constructieve inbreng.

Ook zijn wij allen, die door middel van een interview hebben meegewerkt aan dit onderzoek, erkentelijk.

Uiteraard ligt de verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit verslag bij de rapporteurs.

De onderzoekers,

Eindhoven, oktober 1990

Inleiding

0.1. Probleemschets

Tegen de achtergrond van een aantal ontwikkelingen op de woningmarkt is een heroriëntatie op het beheer van woningen noodzakelijk geworden.

Deze recente ontwikkelingen op de woningmarkt komen tot uitdrukking in een vergaande differentiatie van de vraag, een hernieuwde aandacht voor kwaliteit en een complexere afstemmingsproblematiek van vraag en aanbod.

Deze afstemmingsproblematiek heeft allereerst een territoriale dimensie. Woningmarkten zijn in eerste instantie ruimtelijke c.q. regionale markten. Het keuzegedrag van de woonconsument vindt binnen een beperkt tijd-ruimte-geld-budget plaats. Het juiste aanbod, in termen van kwaliteit en kosten op de juiste plaats, is bepalend voor het welslagen van de woningzoekenden of aspirant-verhuizers. Zowel binnen als tussen regio's komen onevenwichtigheden voor op de woningmarkt.

Daarnaast doen zich sectorale onevenwichtigheden voor. Zo is er met betrekking tot duurdere huurwoningen sprake van vraaguitval. Deze categorie ondervindt in toenemende mate concurrentie van de koopmarkt. Het zijn vooral de duurdere huurwoningen boven de IHS-grens die, afhankelijk van de prijs-kwaliteitverhouding, concurrentie ondervinden van koopwoningen.

De groeiende belangstelling voor (duurdere) koopwoningen leidt in een aantal regio's tot een tekort aan dit type woningen.

De afstemmingsproblematiek van vraag en aanbod is derhalve complexer geworden en de informatiebehoefte gedifferentieerder. In vergelijking met de achterliggende periode vertoont de huidige markt een grotere complexiteit, verwevenheid en dynamiek.

Bij ingrepen in de voorraad (onderhoud, verbetering, aanpassing, vervanging) zal het markt-aspect steeds meer de doorslag geven: de concurrentiepositie van woningen en woonomgeving en de mate waarin zij bijdragen aan de gewenste differentiatie in woningtype, prijs en woonmilieu. Inzicht in de positie van het complex op de woningmarkt is van groeiende importantie. Voor nieuwbouw wordt actuele informatie over gewenst type, eigendomsvorm, huurprijsklasse en locatie een onmisbare basis voor strategische toevoegingen aan de voorraad. Ingrepen in de voorraad worden immers niet langer enkel en alleen gebaseerd op technische tekorten, maar ook de gewenste positie van een complex op de woningmarkt geeft steeds meer de doorslag.

Last but not least, blijkt het ruimtelijke kader in toenemende mate van belang voor de mate waarin een object aan de wensen van (potentiële) gebruikers voldoet. Voor volledige verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van objecten is de laatste jaren de aandacht voor de kwaliteitsbewaking van de locatie dan ook sterk toegenomen. Woningbeheerders hopen in een verschuiving van objectbeheer naar buurtbeheer een antwoord te vinden voor verhuurbaarheidsproblemen. Dit betekent dat informatie over zaken als beeldvorming, voorzieningenniveau, staat van onderhoud van de omgeving, sociale samenstelling van de buurt, vandalisme en kleine criminaliteit en de te verwachten veranderingen daarin aan belang winnen, zodat tijdig op negatieve ontwikkelingen kan worden ingesprongen.

0.2. Het onderzoek

Het onderhavige onderzoek is erop gericht de kwaliteitskenmerken van woningcomplexen in kaart te brengen in het licht van de risico's voor de verhuurbaarheid en met als doel deze risico's te verkleinen.

De onderzoeksvragen luiden: welke kwaliteitskenmerken zijn in welke mate bepalend voor de verhuurbaarheid van woningen en hoe is daarover kennis te verwerven en aan te wenden?

Het onderzoek beoogt een visie uit te werken die hoort bij een meer marktgerichte huisvestingscontext, een visie ten aanzien van kwaliteitsbesturing bij beheer en nieuwbouwprogrammering.

Deze nieuwe visie zal dan ook in relatie met de geschetste complexiteit moeten worden ontwikkeld. Beheer impliceert vaak het bijstellen van besturingsinstrumenten en het eventueel aanpassen van bouwkundige concepten naar aanleiding daarvan. Kortom, het onderzoek beoogt een concept te ontwikkelen voor de cyclus van het evalueren, programmeren en realiseren van kwaliteitskenmerken.

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd. Maar allereerst zijn een aantal hypothesen gesteld met betrekking tot het besturingssysteem en de mate waarin dit impliciet of expliciet in gebruik zal worden. Op basis daarvan zijn twee vragenlijsten opgesteld voor fase 1 en 2.

fase 1

Langs twee wegen is in de eerste fase van het onderzoek antwoord gezocht op bovengestelde onderzoeksvragen:

1. een literatuurstudie
2. interviews bij non-profit beheerders

Er zijn 16 diepte-interviews afgenomen: 12 bij corporaties en 4 bij de koepels of de regionale afdelingen daarvan. Gezocht is naar corporaties met een geavanceerde beheerpraktijk. Van hun relatieve voorsprong valt immers te leren. De resultaten van deze fase zijn gepubliceerd in het deelrapport van de Sectie Stadsvernieuwing en beheer: *"Kwaliteit, verhuurbaarheid en strategisch woningbeheer"*.

fase 2

Fase 2 van dit onderzoek bestaat uit een inventariserend onderzoek onder beheerders van ABP-complexen om na te gaan welke instrumenten, werkwijzen en kennis zij aanwenden om de verhuurbaarheid en het rendement van een project optimaal te houden.

Tevens zijn aan het einde van deze fase conclusies getrokken met betrekking tot het besturingsinstrumenten en werkwijzen.

De resultaten van deze fase zijn gepubliceerd in het SAR-rapport *"Inventarisatie werkwijze ABP-beheerders. Analyse van de relatie tussen kwaliteitskenmerken en verhuurbaarheid"*

fase 3

In fase 3 zijn de resultaten van de eerste twee fasen geïntegreerd en is een voorstel voor een kwaliteitsbesturingssysteem ontwikkeld. Het onderhavige rapport "*Naar een kwaliteitsbesturingssysteem in het kader van strategisch woningbeheer*" vormt de neerslag van deze derde fase.

0.3. Opzet van de rapportage

In hoofdstuk 1 wordt tegen de achtergrond van een aantal ontwikkelingen op de woningmarkt gewezen op de noodzaak van een heroriëntatie op het beheer. Marktgericht, strategisch beheer wordt gezien als een antwoord op actuele beheersproblemen. Een kwaliteitsbesturingssysteem is hierbij een belangrijk instrument.

In hoofdstuk 2 wordt dit kwaliteitsbesturingssysteem uitgewerkt. De verschillende stappen die in de activiteitencyclus van het besturingssysteem noodzakelijk zijn worden uitgebreid besproken. Ook komt de implementatie in de organisatie aan de orde.

Hoofdstuk 3 behandelt de mogelijkheden die een dergelijk besturingssysteem biedt t.b.v. het beheer van complexen. Besproken worden een aantal basisactiviteiten op korte termijn, die met name op het operationele niveau van de organisatie ter hand genomen dienen te worden. Onderscheiden worden een aantal fasen in het verhuurproces waarbij zowel per fase als voor het proces als geheel de activiteitencyclus behandeld zullen worden.

Hoofdstuk 4 behandelt de mogelijkheden van het systeem op lange termijn, met name op het tactisch en management niveau. Op grond van een vergelijking van de prestaties van de verschillende complexen kan inzicht verkregen worden in de portefeuille als geheel en kan kennis gegenereerd worden t.b.v. voorraadbeheer en nieuwbouwprogrammering.

Hoofdstuk 5 bevat naast een samenvatting en conclusies een aantal aanbevelingen voor de implementatie van het kwaliteitsbesturingssysteem. Tevens worden een aantal suggesties voor verder onderzoek gedaan.

1. Marktprocessen en kwaliteitsbesturing

1.1. Inleiding

De ontwikkelingen op de woningmarkt hebben het denken en handelen van woningbeheerders niet ongemoeid gelaten.

De wijze waarop woningbeheerders tot voor kort pleegden om te gaan met het vraagstuk van beheer, wordt getypeerd als een produktgerichte benadering.

De overmatige aandacht voor het produkt en het bouwproces kan voor een deel verklaard worden door het feit dat men onvoldoende inzicht had in de wensen en behoeften van de woonconsument. Woningmarktonderzoeken en behoefte-ramingen hadden vooral een kwantitatief karakter. De heterogeniteit van de vraag werd onvoldoende onderkend. Gelet op de omvang van de woningnood bestond hiertoe ook weinig aanleiding. Van afzetproblemen (c.q. verhuurbaarheidsproblemen) was in het geheel geen sprake. Deze wijze van denken en handelen is typerend voor een markt die gekenmerkt wordt door tekorten (aanbiedersmarkt).

Tegen de achtergrond van onderling samenhangende ontwikkelingen op de woningmarkt kan worden gesteld dat de omgeving waarin woningbeheerders opereren, wordt gekenmerkt door een toegenomen complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de verschillende organisaties die zich bezighouden met het beheer en de exploitatie van woningen. Woningbeheerders beseffen hoe langer hoe meer dat de produktgerichte wijze van denken en handelen niet langer toereikend is. Het feit dat voor steeds meer beheerders verhuurbaarheidsproblemen dreigen, vormt steeds vaker de aanleiding tot een heroriëntatie. De reden dat beheerders onvoldoende in staat zijn vroegtijdig te anticiperen op onverwachte en/of ongewenste ontwikkelingen, heeft voor een groot deel te maken met de bovengenoemde produktgerichte wijze van denken en handelen. Deze benadering, die in hoge mate "intern-georiënteerd" is, dient plaats te maken voor een meer "extern-georiënteerd" concept: de marktgerichte benadering.

1.2. Een marktgerichte benadering

Het kenmerk van een extern-georiënteerde organisatie is het centraal stellen van de consument (de markt). Deze opvatting wordt in de marketingliteratuur de "think consumer"-mentaliteit of marketingconceptie genoemd. Daarbij gaat men uit van de behoeften en wensen van de consument. De behoefte aan produkten wordt daar vervolgens van afgeleid. Ook maakt de lange levensduur van woningen het noodzakelijk om tijdig op de wensen van consumenten in te spelen aangezien anders kapitaalvernietiging dreigt.

Vanuit de marktgerichte benadering vormt de consument het vertrekpunt. Dit impliceert de noodzaak van informatie over:

- handelingen van de consument (consumentengedrag);
- meningen, gevoelens of opinies van consumenten;
- de factoren die het gedrag beïnvloeden (hoe en op welke manier reageert de consument);
- de gevolgen van het gedrag van consumenten.

Vervolgens is de vraag relevant in welke mate de produkten aansluiten bij de wensen en behoeften van de consument:

- Waar is sprake van tekorten, dan wel overschotten?
- Wat is de positie van woningcomplexen op de woningmarkt?
- Hoe weten we of het ene woningtype (of woonvorm) die behoeften beter bevredigt dan het andere?
- Hoe ontdekken we tijdig dat een bepaald(e) woningtype (woonvorm) niet meer voldoet oftewel hoe merken we dat de consument anders gaat denken of zich anders opstelt?

Het toepassen van de marketingconceptie is voor het voortbestaan van de onderneming van essentieel belang. De marketingconceptie dient te worden opgevat als een instrument en niet als een doel op zich. Tevens is het een denkwijze die onderdeel dient te zijn van de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur moet open staan voor de marketingconceptie. Wanneer dat het geval is, kan de organisatie zodanig gestructureerd worden dat de diverse afdelingen marktgericht kunnen handelen.

Tot slot moet de marketingconceptie tot uitdrukking komen in het ondernemingsbeleid, bestaande uit doelstellingen en strategieën. De hoofddoelstellingen van een organisatie zijn: continuïteit, winst en het vervullen van een maatschappelijke taak. Om deze hoofddoelstellingen te bereiken, worden voor de verschillende functionele beleidsgebieden subdoelen of afgeleide doelen geformuleerd. Voor een marktgerichte organisatie zijn de marketingdoelstellingen de belangrijkste afgeleide doelstellingen. Het marketingbeleid is bij dergelijke organisaties geheel geïntegreerd: het inkoopbeleid, productiebeleid, distributiebeleid, enz. worden grotendeels bepaald (gestuurd) door het marketingbeleid. Het marketingbeleid is daarmee de kern om welke de andere doelstellingen gegroepeerd zijn: marketing als de kern van de ondernemingsstrategie.

1.3. Het marktmodel

Figuur 1 laat een model van de marktsituatie zien waarin die aspecten zijn weergegeven, die van belang zijn en die dientengevolge een onderdeel vormen van het te ontwikkelen besturingssysteem. Die onderdelen zullen achtereenvolgens één voor één nader worden toegelicht.

De gevraagde prestaties

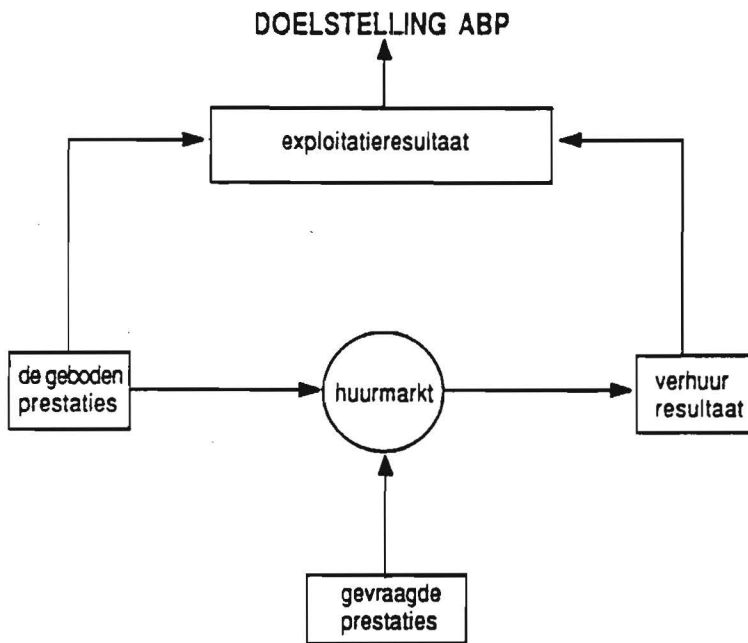
De gevraagde prestaties vertegenwoordigen de streefdoelen van de vraagzijde: maximaal woongenot tegen een minimale prijs.

Dit zijn de wensen van de vraagzijde van de markt, die kwantitatief en kwalitatief gespecificeerd kunnen worden. Het betreft hier een aantal doelgroepen. Primaire doelgroepen voor het ABP zijn huishoudens met een modaal of bovenmodaal inkomen. Secundaire doelgroepen zijn huishoudens met een benedenmodaal inkomen.

De te bieden prestaties

Teneinde zijn eigen streefdoelen te bereiken, doet de investeerder een aanbod waarmee de vraagzijde haar streefdoelen kan bevredigen.

Figuur 1: het marktmodel



De geboden prestaties

Teneinde zijn eigen streefdoelen te bereiken, doet de investeerder een aanbod waarmee de vraagzijde haar streefdoelen kan bevredigen.

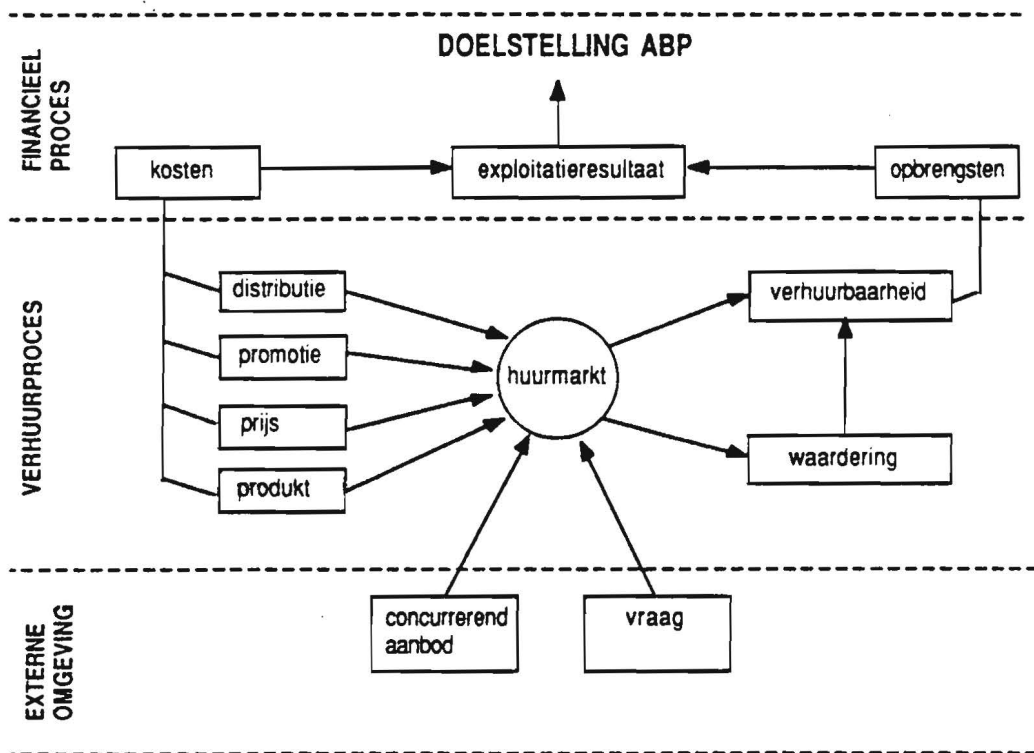
Dit aanbod wordt onderscheiden in produkt, prijs, distributie en promotie. De laatste twee worden ook wel marketing communicatie genoemd. Bij het produkt betreft het de technische en functionele eigenschappen van de woning en de locatie, incl. de uitstraling van beide. Ook de dienstverlening wordt tot het produkt gerekend. Kortom, de hele woondienst c.q. de woning in zijn ruimtelijke context en de daarmee samenhangende dienstverlening tijdens de oriëntatie-, aanbiedings-, verhuur- en vertrekfase valt hieronder.

De prijs betreft de huurprijs en de bijkomende kosten voor de te leveren woondienst. Bij woondiensten is de vraagprijs vaak lager dan de kostprijs (objectsubsidies). Eventueel wordt ook een deel van deze vraagprijs verder door aanvullende subsidies (subjectsubsidies) afgedekt.

Bij de distributie gaat het om de kanalen waarlangs het produkt op de markt gebracht wordt: door de eigenaar zelf, via een makelaar, via een non-profit beheerder, door een wijkgebonden rechtspersoon en de (psychologische) bereikbaarheid van die kanalen voor de potentiële woningzoekenden.

De promotie heeft betrekking op de wijze waarop bekendheid aan het produkt wordt gegeven: de PR, voorlichting, advertering, telemarketing, mond-op-mond-reclame.

Figuur 2: Prestaties en resultaten in het marktmodel



De resultaten

De resultaten van de inspanningen van de investeerder kunnen worden uitgedrukt in waardering, verhuurbaarheid en exploitatie-resultaat. De waardering verwijst naar de wijze waarop het produkt beantwoordt aan de verwachtingen van de gebruiker. Over het algemeen zal een hoge waardering leiden tot een goede verhuurbaarheid. Er zijn echter marktomstandigheden denkbaar dat ondanks een hoge waardering de verhuurbaarheid matig of zelfs slecht is. De verhuurbaarheid is bepalend voor de opbrengsten van een complex. De inspanningen met betrekking tot produkt, prijs, promotie en distributie zijn samen bepalend voor de kosten van een complex. Opbrengsten en kosten vormen samen het exploitatie-resultaat. Een goede verhuurbaarheid hoeft zodoende niet direct tot een positief exploitatie-resultaat te leiden. De inspanningskosten om een goede verhuurbaarheid te bereiken, kunnen immers hoger zijn dan de opbrengsten uit verhuur.

Externe omgeving

De verhuur- en exploitatieresultaten van een complex kunnen worden beïnvloed door factoren waarop de beheerder van een complex geen enkele invloed heeft. De rentestand bijvoorbeeld kan direct invloed hebben op de prijs van een woning zonder dat de kwaliteit verandert. Ook het vertrouwen van de consumenten in de economie kan beslissingen met betrekking tot een woonsituatie sterk beïnvloeden, evenals het (regelmatig wisselende) beleid met betrekking tot

de volkshuisvesting van de gemeente en het rijk. Van deze externe factoren zal de invloed op de vraag en het concurrerend aanbod zorgvuldig moeten worden geregistreerd.

Concurrerend aanbod

Naast het eigen aanbod heeft men op de markt te maken met een concurrerend aanbod. Het concurrerend aanbod wordt uitgedrukt in kwantitatieve en kwalitatieve aspecten. Om zich voldoende te kunnen onderscheiden van de concurrentie is ook een aanbodprofiel van de concurrentie gewenst, waarin zijn sterke en zwakke punten naar voren komen.

De prestaties, resultaten en externe factoren zijn in figuur 2 schematisch aangeduid.

1.4. De noodzaak van een kwaliteitsbesturingssysteem

Gebleken is dat een produktgerichte benaderingswijze onvoldoende in staat is om tijdig en adequaat te reageren op ontwikkelingen in de markt. Ten einde de afhankelijkheid van de omgeving te reduceren (bijvoorbeeld door het benutten van groeikansen en/of het spreiden van risico's) is een flexibele toekomstgerichte (extern georiënteerde) en innovatieve manier van denken en handelen vereist. Woningbeheerders zullen zich in de toekomst een meer marktgerichte wijze van denken en handelen moeten eigen maken. In dit kader wordt gewezen op de veranderde rol van de informatievoorziening. Gelet op de snelheid waarmee ontwikkelingen zich aandienen, ontstaat er behoefte aan een systematische procedure waarmee deze trends en incidenten snel kunnen worden geïdentificeerd zodat er tijdig op gereageerd kan worden. Ten aanzien van de informatievoorziening worden de volgende stappen onderscheiden: (zie fig. 3)

1. Registratie als voorwaarde voor signalering en beoordeling.
2. Signalering teneinde ongewenste ontwikkelingen te kunnen waarnemen.
3. Analyse en beoordeling door middel van een stelselmatige evaluatie van de resultaten in relatie tot de karakteristieken van het produkt (en/of organisatie) teneinde de sterke en zwakke punten van deze aan het licht te brengen.
4. Strategieformulering waarbij op grond van de analyse en beoordeling de doelstellingen bijgesteld kunnen worden en een samenhangend stelsel van maatregelen genomen kan worden.

In dit kader wordt ook wel gesproken van strategisch beheer waarbij expliciet doelstellingen worden geformuleerd en wordt aangegeven op welke wijze men die denkt te bereiken. Het hier voorgestelde kwaliteitsbesturingssysteem kan als een instrument beschouwd worden in het kader van dit strategisch beheer. Het kan beschouwd worden als een systematische procedure ten aanzien van registratie, signalering, beoordeling en strategie bepaling waarmee de waardering en verhuurbaarheid van afzonderlijke complexen gestuurd kunnen worden en waardoor informatie beschikbaar komt ten behoeve van voorraadbeheer en nieuwbouwprogrammering. In die zin kan het de activiteiten ondersteunen die het ABP als investeerder onderneemt op de markt voor woongebouwen. De rol van de investeerder daarin is, dat hij op grond van de kwalitatieve en de kwantitatieve inschatting van de vraag en de concurrentie, huurwoningen laat realiseren en

beheren om deze op de markt aan te bieden. Op grond van zijn inschatting hoopt hij een verhuurresultaat te bereiken dat leidt tot het gewenste exploitatieresultaat. Zijn uiteindelijke doel daarbij is het verwerven van een hoog rendement met een beperkt risico. We gaan hier in hoofdstuk 2 nader op in.

1.5. De implementatie in de organisatie

De noodzaak van een kwaliteitsbesturingssysteem roept de vraag op hoe en waar de informatie in een organisatie verzameld en verwerkt dient te worden en hoe aansluiting gezocht dient te worden bij de besluitvormingsprocessen binnen een organisatie. Aangezien er binnen organisaties verschillende soorten besluiten worden genomen op verschillende niveaus zal de informatiebehoefte zeer gedifferentieerd zijn. In de literatuur worden over het algemeen drie niveaus van besluitvorming onderscheiden met een verschillende tijdshorizon:

1. Korte termijn beslissingen:

een operationeel niveau waar het gaat om het effectieve en efficiënte verloop van de processen binnen een organisatie. De operationele planning is gericht op het toewijzen van taken en middelen. De processen in het woningbeheer kunnen worden onderverdeeld in het financieel-economisch deelproces, het technisch deelproces en het verhuur-technische deelproces.

2. Middellange en lange termijn beslissingen:

Een tactisch en strategisch niveau waar het gaat om het naar binnen toe effectief en gecoördineerd functioneren van een organisatie. Er worden tactisch doelen opgesteld die binnen een bepaalde tijd bereikt kunnen worden. Bij de strategische planning worden algemene doelen geformuleerd die bereikbaar zijn (in tegenstelling tot idealen) zonder dat de tijdsperiode waarbinnen dit gebeurt, overzien wordt.

Ook staat het naar buiten toe effectief functioneren van de organisatie centraal.

De hierboven genoemde besluitvormingsniveaus en -termijnen komen in elk deelproces van het woningbeheer voor, alsmede bij de onderlinge afstemming van de beheerprocessen teneinde de efficiëntie en effectiviteit van dit proces te waarborgen.

Bij de besluiten op operationeel niveau gaat het om de dagelijkse "basisactiviteiten", zoals het afhandelen van klachten, het inschrijven en toewijzen van woningen aan woningzoekenden en het innen van de huur. Om de dagelijkse processen goed te laten verlopen, is informatie nodig die gericht is op het verleden, routinematig, gedetailleerd en actueel is. Indien nodig worden de regulaire processen bijgestuurd.

Uit deze dagelijkse activiteiten komt informatie beschikbaar die, in geaggregeerde vorm en anders geordend, gebruikt kan worden voor het voorbereiden van besluiten op tactisch en strategisch niveau. We zullen hier uitgebreid op terugkomen in hoofdstuk 3.

Bij de besluiten op tactisch en strategisch niveau wordt bepaald voor welke doelgroepen gebouwd wordt, in welke delen van de stad of het land, welk type

woningen en woonomgeving gewenst wordt. Informatie daarvoor kent karakteristieken als gerichtheid op de toekomst, weinig gedetailleerd en minder actueel.

Daarnaast wordt de informatie uit de dagelijkse processen gebruikt om na te gaan in hoeverre de gewenste koers gevolgd wordt (procesbewaking en -evaluatie). We zullen hier in hoofdstuk 4 op ingaan.

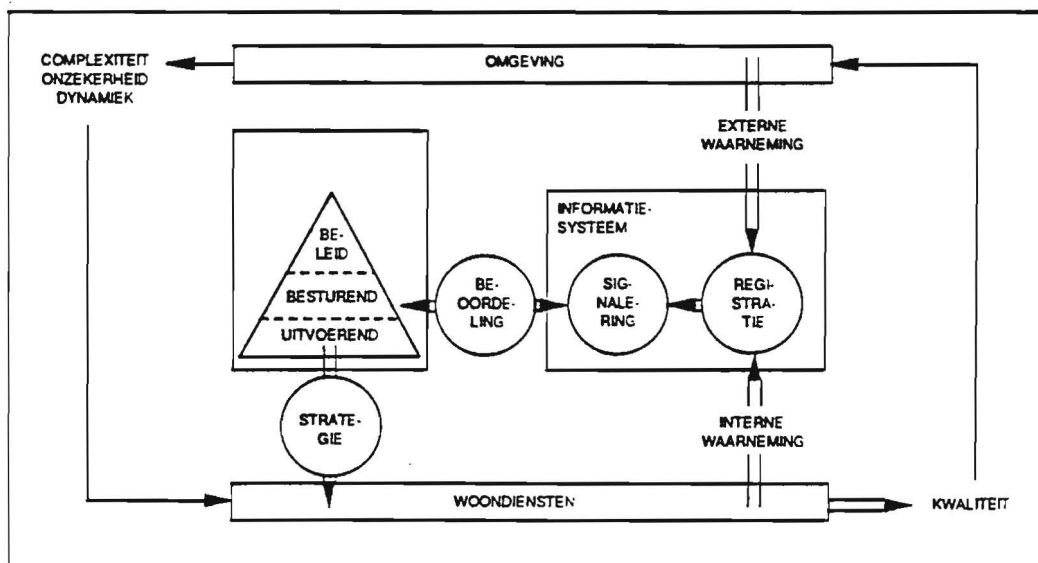
Kortom, er bestaat een nauwe relatie tussen het functioneren van een organisatie en de informatievoorziening. Als organiseren wordt gezien als het kiezen en afstemmen van doeleinden, het beschikbaar stellen en ordenen van middelen en het besturen (controleren en evalueren) van de benodigde handelingen, dan is informatie een voorwaarde sine qua non voor het vervullen van deze taken, zowel intern als extern. Het gegroeide belang van informatie komt tot uiting in het beschouwen van informatie als produktiefactor.

2. Het kwaliteitsbesturingssysteem toegelicht

2.1. Inleiding

Het doel van het voorgestelde besturingssysteem is het bereiken van een optimale afstemming tussen de vraag naar en het aanbod van woonruimte op korte en lange termijn en het daardoor verbeteren van het exploitatieresultaat. In deze rapportage wordt slechts een model van het besturingssysteem geschetst. Wanneer het systeem operationeel is, zal het een eenvoudig en doeltreffend gereedschap bieden om door middel van registratie en analyse te komen tot een overzichtelijk en expliciet inzicht in de sterke en zwakke plekken per complex en van de totale voorraad, waaruit conclusies getrokken kunnen worden ten behoeve van planning en beheer.

Figuur 3: Activiteitscyclus in het kwaliteitsbesturingssysteem



2.2. Registratie

Beheerders beschikken dus in hun administratie in de verschillende fasen van het verhuurproces over veel produkt- en procesgegevens. Vaak kunnen deze dienen als indicatie voor verhuurbaarheid en waardering. Dit veronderstelt echter wel een bepaalde registratie.

Registreren (ook wel meten genoemd) is het "langs empirische weg, door middel van een of andere waarnemingsprocedure, vaststellen van de waarde van een variabele of indicator" (Segers, 1987). Een indicator heeft een bepaalde waarde. Deze waarde kan zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. De variabele "weigeringen" kan zowel kwantitatief ("aantal") als kwalitatief ("motief") gemeten worden.

Mogelijke bronnen zijn:

- de interne bedrijfsprocessen (ook wel interne informatie genoemd);
- de omgeving (de markt) waarin organisaties opereren (ook wel externe informatie genoemd).

In combinatie met de mate van beschikbaarheid van de gegevens binnen de eigen organisatie ontstaat de volgende matrix:

Figuur 4: Typen informatie naar bron en beschikbaarheid

Beschikbaarheid		
Bron	wel	niet
intern	A intern beschikbaar	B intern niet-beschikbaar
extern	C extern beschikbaar	D extern niet-beschikbaar

A. Intern beschikbare informatie

Dit is allereerst informatie die kan worden ontleend aan de verschillende bedrijfsprocessen. Deze informatie is al of niet opgeslagen in databestanden. Parallel aan de verdeling van informatie over de verschillende afdelingen (de administratie en technische dienst, afdeling verhuur en bewonerszaken) kan de daar aanwezige informatie worden onderverdeeld in drie aspecten:

- technische informatie met betrekking tot de onderhoudstoestand;
- sociale informatie met betrekking tot huurders en woningzoekenden;
- financiële informatie met betrekking tot beheer en exploitatie (incl. verhuurbaarheid).

Een aantal van deze gegevens kunnen worden geselecteerd en worden gebruikt voor een ander doel, namelijk het signaleren van ontwikkelingen met betrekking tot de verhuurbaarheid. Dergelijke informatiesystemen worden ook wel signalerings- of verhuurinformatiesystemen genoemd. Het betreft een beperkte set van indicatoren die voortdurend wordt bijgehouden teneinde ontwikkelingen in complexen, buurten en wijken permanent te volgen.

Daarnaast vormen ervaringen, meningen en indrukken (ook wel soft-knowledge genoemd) van eigen medewerkers een belangrijke bron van informatie. Deze informatie is vooral kwalitatief. Baliemedewerkers, verhuurfunctionarissen, technisch opzichters en huismeesters hebben doorgaans in een eerder stadium in de gaten dat het ergens mis dreigt te lopen; eerder dan op basis van kengetallen vastgesteld kan worden. Niettemin bestaat het gevaar van selectieve waarneming (cognitieve dissonantie) waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan. Een regelmatige confrontatie met het indicatorensysteem blijft dan ook nodig.

B. Intern niet-beschikbare informatie

Hieronder wordt verstaan informatie die (nog) niet systematisch wordt bijgehouden, maar in potentie wel binnen de eigen organisatie aanwezig is. Ze kan vrij eenvoudig worden verkregen uit de interne bedrijfsprocessen. De volgende methoden/technieken worden gebruikt: intake-gesprekken, satisfactie-onderzoeken en exit-interviews. In hoofdstuk 3 zal op het gebruik van deze methoden worden ingegaan.

C. Extern beschikbare informatie

Hieronder wordt verstaan (externe) informatie die (nog) niet binnen de eigen organisatie voorhanden is. Deze gegevens kunnen van externe organisaties worden betrokken, dan wel door externen worden achterhaald (bijvoorbeeld de centrale registratie van woningzoekenden).

Gemeenten voeren geregeld woningmarktonderzoeken uit ten behoeve van beleidsontwikkeling. Aan de hand van inventarisaties van de bestaande situatie en ramingen van de huidige en toekomstige woningbehoefte worden vraag en aanbod tegenover elkaar geplaatst. Langs deze weg komt actuele beleidsinformatie beschikbaar.

Een andere informatiebron is de verschillende koepelorganisaties. Voor de sociale verhuurders zijn dit de NWR en het NCIV; commerciële verhuurders maken gebruik van de diensten van de NVM. Andere externe informatiebronnen zijn kranten, tijdschriften, studiedagen, symposia, conferenties, rapporten, jaarverslagen en gesprekken met concurrenten, collega's en deskundigen.

Hoewel de externe informatie vaak voor een belangrijk deel binnen de eigen organisatie aanwezig is, is zij zelden direct geschikt voor gebruik. Interpretatie is daarom nodig om deze informatie ook daadwerkelijk bruikbaar te maken.

In alle bovengenoemde gevallen gaat het om informatie die aanwezig is bij externe organisaties. Het komt echter ook regelmatig voor dat relevante beleidsinformatie ontbreekt. In dat geval is aanvullend marktonderzoek nodig (al dan niet uitgevoerd door de eigen organisatie).

D. Extern niet-beschikbare informatie

Zoals reeds opgemerkt kan niet alle informatie rechtstreeks aan interne bronnen worden ontleend. Als deze benodigde informatie ook niet van externe organisaties kan worden betrokken, is aanvullend onderzoek noodzakelijk.

Marktonderzoek kan worden uitgevoerd op een drietal verschillende momenten:

- Voorafgaand aan het verhuurproces, bijvoorbeeld onderzoek naar het oordeel van de consument over een bepaald produkt (woonbeeldenenquête, woonwensen- en belevingsonderzoek) of het experimenteren met bepaalde woningtypen of woonvormen, beheervormen en serviceverlenende activiteiten op "test-markten";
- Tijdens het verhuurproces. Externe evaluaties (satisfactie-onderzoek, panel-onderzoek e.d.);
- na afloop van het verhuurproces, bijv. onderzoek ten behoeve van het evalueren van beheeractiviteiten (effectmeting).

2.3. Signalering

Het is vaak niet zinvol om alle geregistreerde gegevens door te nemen. Er bestaat behoefte aan zicht op ontwikkelingen en veelal zal er enkel behoefte bestaan aan inzicht in de 'opvallende' zaken. Hiervoor zal moeten worden afgesproken wanneer er iets bijzonders aan de hand is. In dat geval kan van een (waarschuwings-)signaal worden gesproken.

Indien de waarde van een indicator wordt uitgedrukt in een kwantitatieve waarde, kan gesproken worden over een enkelvoudig kengetal (bijvoorbeeld het aantal klachten). Bij het weergeven van een verhouding tussen verschillende indicatoren is sprake van een samengesteld kengetal, ook wel ratio's genoemd (bijvoorbeeld het gemiddelde aantal klachten per woning). Een kengetal kan een samenvattend beeld van de situatie geven. Op deze manier wordt de werkelijkheid gereduceerd tot proporties die de mens kan verwerken.

Om een kengetal te kunnen beoordelen, zijn er normen nodig. Een norm is in algemene zin een uitspraak, die (Trum, 1979):

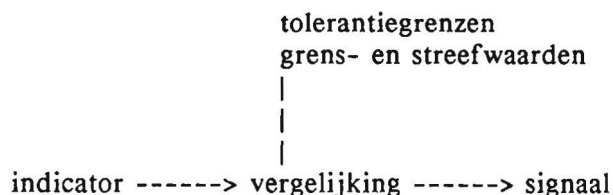
- voorschrijft waaraan iets of iemand moet voldoen en daarmee richting geeft aan het handelen (richtlijn);
- achteraf steeds een middel tot toetsing is (maatstaf, criterium).

Voor het onderhavige onderzoek is de volgende indeling in maatstaven gehanteerd:

- een historische maatstaf: een norm gebaseerd op kengetallen uit het verleden. Deze "gemiddelde" waarde van een variabele is een vaak gebruikte referentie bij de beoordeling van ontwikkelingen.
- grenswaarde: onder- of bovengrens: deze geeft aan welke afwijking van de norm nog te tolereren is.
- een streefwaarde: bijv. de na te streven mutatiegraad of onderhoudskosten per woning.

De grenswaarden kunnen bovendien naar intern en extern onderscheiden worden. Interne maatstaven kunnen ontwikkeld worden in een organisatie-eenheid zelf. Externe maatstaven zijn afkomstig van buiten de organisatie-eenheid. In het bovenstaande worden de waarden van indicatoren vergeleken met de historische waarde, een grens- of streefwaarde. Er zullen vaak tolerantiegrenzen zijn waarbinnen een afwijking aanvaardbaar is. Het resultaat van de vergelijking levert bij overschrijding van de grenzen een signaal op (zie figuur 6).

Figuur 5: Signaalfunctie van indicatoren



Signalering is dus het vergelijken van de geregistreerde gegevens met gestelde grens- of streefwaarden teneinde ongewenste ontwikkelingen te kunnen waarnemen. Deze registratie vormt een voorwaarde sine qua non voor de signalering

en beoordeling van ontwikkelingen en trends.

Het creëren van een signaal kan door het opstellen van een kengetal gestalte krijgen. Een kengetal is een verhoudingsgetal waarbij een relatie wordt gelegd tussen verschillende grootheden (b.v. de ABR per woning). Een kengetal kan daarmee een samenvattend beeld van de situatie weergeven.

Naast deze formele signalering, komen signalen over (mogelijke) problemen voort uit persoonlijke ervaringen en ervaringen/meningen van anderen zoals huismeesters, technisch opzichter, gesprekken met bewoners, politie, etc.

2.4. Analyse

Het interpreteren (beoordelen) van informatie speelt in de analysefase een belangrijke rol. Het betreft een stelselmatige analyse van de karakteristieken van het produkt en/of organisatie en zijn omgeving teneinde de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van het produkt en/of organisatie aan het licht te brengen.

In dit kader speelt het sterkte-zwakte-onderzoek een centrale rol. Sterkte-zwakte-onderzoek is een stelselmatige analyse van de karakteristieken van het produkt en/of het functioneren van een organisatie op een gegeven tijdstip in relatie tot een situatie in het verleden (of in de toekomst).

Het doel van een sterkte-zwakte-analyse is tweeledig:

- het aan het licht brengen van zwakke punten welke op korte en/of langere termijn aanpassing of verbetering behoeven mede in het licht van bedreigingen van buiten af (concurrentie, veranderende markten);
- het aangeven van sterke punten en kansen (potenties) die bepalend zijn voor het perspectief voor de toekomst.

Een sterkte-zwakte-analyse kan eventueel worden uitgebreid door het eigen produkt c.q. de organisatie te vergelijken met andere vergelijkbare produkten of organisaties. Dit laatste is vaak een probleem omdat men niet beschikt over betrouwbare gegevens ten aanzien van andere organisaties en hun produkten (concurrerend aanbod).

Sterkte-zwakte-onderzoek kan vanuit twee invalshoeken plaatsvinden; één waarbij meer wordt gekeken naar het interne functioneren van de organisatie (het bedrijfsproces, de efficiëntie van de in- en throughput) en één waarbij de verschillende produkt-markt-combinaties (het resultaat, de effectiviteit van de output) centraal staat.

1. Vanuit de organisatie

De organisatie wordt daarbij verdeeld in een aantal functionele gebieden die, al naar gelang het soort organisatie (handel, diensten, produktie), van meer of minder belang zijn in het totale functioneren. Met betrekking tot woningbeheer kunnen de volgende functionele gebieden onderscheiden worden: financiële administratie, technische dienst, verhuur- en bewonerszaken (c.q. marketing) en management (directie), eventueel ondersteund door de afdeling onderzoek- en beleidsontwikkeling. Per deelgebied kunnen een aantal bekwaamheden worden onderscheiden: technische outillage, persoonlijke bekwaamheden, organisatorische

bekwaamheden en managementbekwaamheden. Op deze manier kan een bekwaamheidsprofiel worden geconstrueerd. Daarnaast kan men een bekwaamheidsprofiel (c.q. concurrentieprofiel) opstellen voor de meest succesvolle concurrenten (i.e. andere woningbeheerders) in de bedrijfstak. Door beide profielen op elkaar te leggen, kan de leiding de gebieden vaststellen waarop de organisatie outstanding of deficiënt is. Langs deze weg kunnen de sterke respectievelijk zwakke punten van de organisatie in relatie tot haar concurrenten worden vastgesteld.

In zekere zin staan bij de benadering vanuit de functionele gebieden de bekwaamheden van de eigen organisatie centraal. Dit in tegenstelling tot de benadering vanuit de resultaten waar de nadruk ligt op de feitelijke output (de bedrijfsresultaten: producten/diensten).

2. Vanuit het produkt

Woningbeheerders kunnen worden gezien als "multi-produkt/multi-market"-organisaties: ze hebben verschillende woningtypen (eengezins-/meergezinswoningen, prijs- en kwaliteitsklassen), bestemd voor verschillende doelgroepen (verschillende marktsegmenten). Bepaalde beheerders, waaronder het ABP, opereren daarbij op meerdere regionale woningmarkten, dit in tegenstelling tot woningbouwcorporaties die uitsluitend op een bepaalde regionale deelmarkt actief zijn. Omwille van de economische levensvatbaarheid van een organisatie is het van belang dat men beschikt over een evenwichtig pakket van strategische activiteiten (een gebalanceerde portefeuille). Een ongebalanceerde portefeuille brengt risico's met zich mee: een organisatie die afhankelijk is van een te beperkt aantal produkten en markten, is kwetsbaarder dan "een organisatie die op meerdere markten thuis is".

Een sterkte-zwakte-analyse gebaseerd op de resultaten verdeelt het totale pakket van strategische activiteiten (de portefeuille) in een aantal produktmarkt-combinaties (PMC's). In de literatuur wordt ook wel gesproken over strategische produktgroepen. Criteria aan de hand waarvan een dergelijk onderscheid kan worden gemaakt, zijn bijvoorbeeld woningtype (eengezins- en meergezinswoningen), woninggrootte en huurprijs. Het geheel kan eventueel verder worden onderverdeeld naar regio.

Het doel van portefeuille-analyse is:

- het verkrijgen van een afbeelding van de positie van de gehele organisatie met betrekking tot de afzet van de outputs (PMC's) en daarvan afgeleide financiële en personele positie;
- het in beeld brengen van de ontwikkeling van de verschillende PMC's over een reeks van jaren uit het verleden en in de toekomst;
- het in beeld brengen van de (verandering in de) positie van de concurrenten bij de afzet van hun outputs (PMC's): concurrentieanalyse.

Portefeuille-analyse is belangrijk met het oog op beheersing van de risico's van ondernemen. Door middel van een portefeuille-matrix kan een totaaloverzicht worden verkregen met betrekking tot de positie van verschillende woningtypen

op de verschillende deelmarkten, en de daaruit voortvloeiende ontvangsten en uitgaven (cash-flows, exploitatieresultaten, bronnen van winst en rendement) en de gevolgen voor de liquiditeitspositie. Ook de rol en de positie van concurrenten kan daarbij worden betrokken. Per PMC kan het historische verloop van een aantal relevante indicatoren worden geanalyseerd. Langs deze weg kunnen positieve en negatieve trends, sterke en zwakke punten worden aangegeven. De organisatie krijgt een beeld van de mogelijkheden en beperkingen om haar positie te handhaven of te verbeteren, alsmede de risico's die daarmee verbonden zijn.

De uitkomst van de portfolio-analyse is erg afhankelijk van de gebruikte indicatoren. Het verdient daarom aanbeveling om meerdere matrices op te stellen.

In dit rapport staat de tweede invalshoek centraal: de benadering vanuit het produkt.

2.5. Strategie

Onder strategiebepaling wordt dan ook verstaan het (her)formuleren van doelstellingen, alsmede het aangeven met welk samenhangend stelsel van maatregelen een besluitvormer zijn gestelde doelen wenst te bereiken.

Het is dus een proces dat uit twee stappen bestaat.

Ten aanzien van de (her)formulering van doelstellingen het volgende. Aan de hand van het eerder verkregen beeld moet de organisatie een eenduidige visie op de toekomst ontwikkelen. Deze visie is gebaseerd op de belangrijkste sterke en zwakke punten, de belangrijkste kansen en bedreigingen en nieuw beoogde initiatieven naar aanleiding daarvan. Het formuleren van doelstellingen blijkt een complexe problematiek. Doelstellingen vormen namelijk de voornaamste basis voor de keuze van strategieën en activiteiten die een organisatie wil gaan verrichten. Een organisatie heeft vaak meerdere tegenstrijdige doelstellingen. Niet alle doelstellingen zijn expliciet geformuleerd en kwantificeerbaar (door middel van geaspireerde waarden). Integendeel, tal van doelstellingen zijn kwalitatief van aard. Teneinde de tegenstrijdigheid van doelstellingen te kunnen hanteren, is het noodzakelijk een hiërarchie van doelstellingen aan te brengen.

Het doel van een hiërarchie is het vertalen van strategische doelen in tactische en operationele doelen voor de lagere niveaus.

Bij de strategieformulering speelt het probleem hoe om te gaan met de onzekerheden uit de externe omgeving. Omgevingsvariabelen beperken de organisatie in haar mogelijkheden, maar bieden ook kansen. Bij het formuleren van strategieën wordt wederom gebruik gemaakt van de informatie die in eerdere fasen is verzameld.

Essentieel bij het vaststellen van een strategie is het doen van (strategische) keuzen. Zo moeten er keuzen gemaakt worden ten aanzien van:

- De marktbenadering. Op welke wijze wordt de markt benaderd, gericht of ongericht;
- De positionering. Welke plaats zou men willen innemen. Dit heeft te maken met de segmentatie van de markt en de mate waarin de segmenten verdeeld

- zijn tussen verschillende aanbieders (i.c. woningbeheerders);
- De strijd tegen de concurrentie. Op welke wijze wil men de plaats op de markt bevechten of verdedigen;
- De keuze van het produkt bij het betreden van de markt.

Bij het strategie-denken kunnen eveneens twee invalshoeken onderscheiden worden:

- Vanuit het complex:
Het probleem waarop men hier stuit, is dat een aantal factoren die de waardering van het complex bepalen door de beheerder niet of slechts moeilijk te beïnvloeden zijn. Op de mate van corrigeerbaarheid komen we in hoofdstuk 3 terug.
- Vanuit de organisatie:
In dat geval is het strategisch denken in het bijzonder gericht op de produkten/diensten die een organisatie denkt te leveren en de markten/cliënten waarop of waaraan zij die wil afzetten (produkt/marktcombinaties). Het heeft met name betrekking op groeirichtingen en de wijze waarop die groei gerealiseerd wordt (zie ook hoofdstuk 4).

Een organisatie kan in principe twee groeirichtingen onderscheiden waarin zij een oplossing voor haar strategische problemen kan vinden: expansie of diversificatie. Activiteiten van organisaties dienen daarvoor in twee dimensies te worden beschreven: produkten en markten. Voor elke dimensie kan men uitgaan van bestaande en nieuwe produkten en markten. De volgende vier combinaties (strategische keuzemogelijkheden) zijn dan mogelijk (zie fig. 7).

Een voorbeeld van marktpenetratie voor een woningbeheerder is het aanbieden van bijvoorbeeld dure eengezinswoningen in een regionale deelmarkt waarin een tekort bestaat aan dit soort woningen. Een voorbeeld van produktontwikkeling is bijvoorbeeld het geschikt maken van woningen voor ouderen door liften aan te brengen en/of extra diensten/service te verlenen.

Figuur 6: De produkt-markt-matrix (Ansoff)

	bestaand produkt	nieuw produkt
bestaande markt	marktpenetratie	produktontwikkeling
nieuwe markt	marktontwikkeling	diversificatie

Van marktontwikkeling is sprake als woningen worden gebouwd in een regionale deelmarkt waar men voorheen nog niet actief was. Bij diversificatie is er sprake van zowel produkt als marktontwikkeling, bijvoorbeeld de bouw van dure huurwoningen in België, terwijl men daar voorheen niet actief was en waar bovendien een tekort aan dure huurwoningen bestaat.

Een belangrijk kenmerk van bovengenoemde strategische alternatieven is dat zij allen groeigericht zijn. Hiernaast bestaan strategieën die betrekking hebben op het handhaven dan wel laten krimpen van het huidige marktaandeel (bijvoorbeeld: het afstoten van bepaalde typen woningen of het terugtrekken uit bepaalde deelmarkten). Voorbeelden van dergelijke strategieën zijn de 'doeniets-strategie', liquidatie en specialisatie.

Wanneer de doelstellingen zijn bepaald en de strategieën zijn gekozen, staat de inhoud van het strategisch beleid vast. Dit beleid moet vervolgens geoperationaaliseerd worden door het opstellen van plannen voor de verschillende (nieuwe en bestaande) produkt/marktcombinaties.

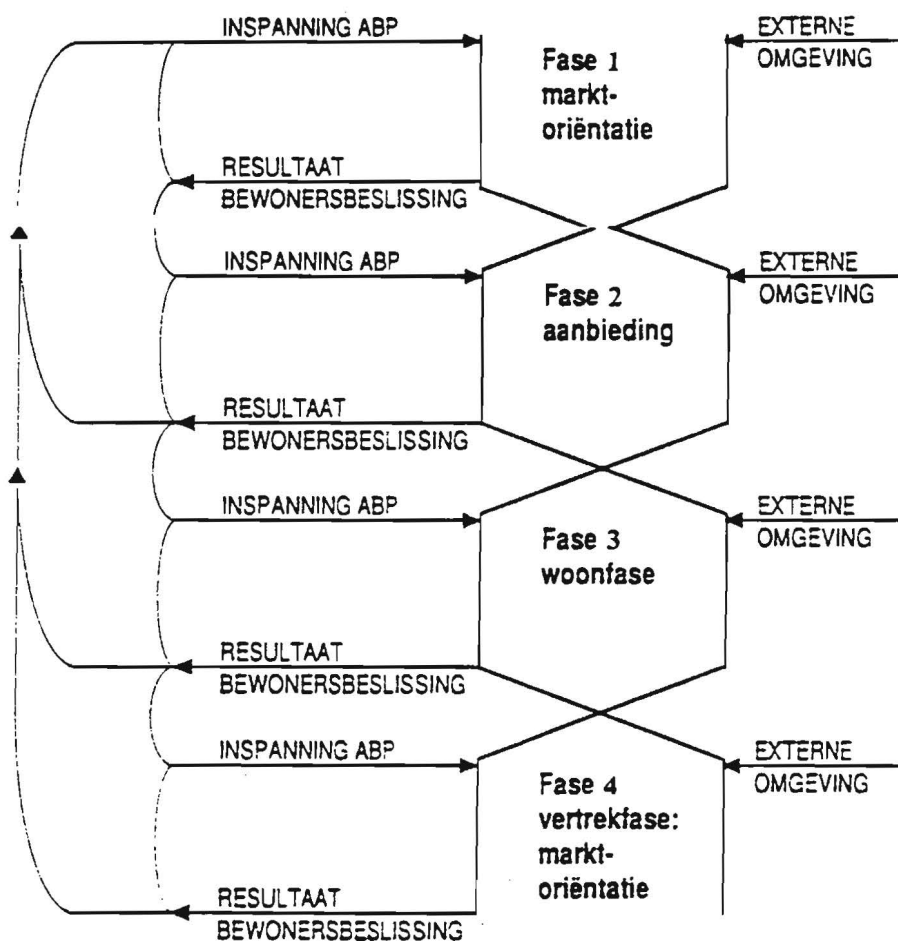
Hoofdstuk 3. Kwaliteitsbesturing op complexniveau

3.1. Inleiding

In een marktgerichte benadering kan de besluitvorming van de consument als uitgangspunt worden genomen voor het besturingssysteem.

Figuur 7 laat de verschillende fasen in het verhuurproces zien waarbinnen besluitvorming door een bewoner plaatsvindt. In feite wordt in dit model het proces beschreven dat zich afspeelt in het centrum van de figuren 1 en 2: de cirkel waar de huurmarkt in staat.

Figuur 7: Fasen in het verhuurproces



Dit proces kent 4 fasen:

- fase 1: de markt-oriëntatie

In deze fase is de (potentiële) bewoner zich aan het oriënteren. Men kijkt rond, verzamelt gegevens, vergelijkt, en dergelijke. Uiteindelijk zal de bewoner zijn voorkeur uitspreken voor één of meerdere complexen.

- fase 2: de aanbiedingsfase
De gerichte belangstelling van de bewoner leidt tot een directe reactie van de verhuurder: een concrete aanbieding.
- fase 3: de woonfase
Nadat de bewoner een keuze heeft gemaakt, wordt de woning betrokken voor een nog onbepaalde periode.
- fase 4: de vertrekfase
De bewoner heeft besloten om zich opnieuw op de woningmarkt te oriënteren met het doel een andere woning te vinden.

3.2. produkt- en procesindicatoren

Elke fase in het verhuurproces kan worden opgevat als een meettraject waarin mogelijkheden liggen om belangrijke gegevens voor de verhuurbaarheid en de waardering te achterhalen. Relevant zijn de kenmerken van de woning (produkt-indicatoren) en gegevens voorkomend uit het verloop van het verhuurproces (procesindicatoren)

De waardering van een complex wordt bepaald door een aantal produktkenmerken. Deze omvatten de complete woonsituatie die voor een bewoner van belang is. We onderscheiden: (zie ook onderzoeksfasen 1 en 2)

- **de beeldvorming van een wijk in de publieke opinie**
De beeldvorming is de meest beknopte samenvatting van alle aspecten waarvan men denkt dat die van invloed zijn op de kwaliteit, hetgeen resulteert in de kwalificatie "rot buurt", "fijne wijk", etc.
Die mening kan gebaseerd zijn op eigen waarneming of ervaring, op opinies van anderen, berichtgeving in kranten en dergelijke. Omdat het hier om een opinie gaat, hoeft dit niet in overeenstemming te zijn met de werkelijke feiten.
- **Het openbare gedeelte van de woonsituatie: de woonomgeving/locatie**
Dit betreft alle aspecten van de woonsituatie in de omgeving van de woning, zoals de ontsluiting, winkels en andere voorzieningen, groen, parkeergelegenheid, enz.
- **Het semi-openbare gedeelte van de woonsituatie: de woonvorm**
De woonvorm heeft betrekking op alle aspecten van de woonsituatie die een bepaald aantal burens in gemeenschappelijk gebruik hebben bij het bereiken van hun woning, zoals de entree van het gebouw, de hal, het trappenhuis, liften en galerijen, enz.
- **Het privé-gedeelte van de woonsituatie: de woning**
Deze invloedssfeer betreft het privé-gebied van individuele huishoudens met alles wat daarbij behoort, zoals de woninggrootte, het aantal kamers, het woningtype en het uitzicht van de woning. Ze betreft ook alle kosten die met de huur en het gebruik van de woning samenhangen: de kale huur, stookkosten, servicekosten e.d.
- **De sociale woonomgeving: het woongedrag**
Dit heeft betrekking op de manier waarop bewoners met elkaar en met hun omgeving omgaan, in hoeverre men al dan niet rekening met elkaar houdt, sociale samenhang, verwaarlozing, enz.

Figuur 8: Produktindicatoren die de waardering beïnvloeden

BEELDVORMING ROND HET COMPLEX:

De publieke opinie over:

de wijk en de lokatie

de woonvorm en het beheer

de woningen

de beheerder

de sociale omgeving

de vormgeving van de wijk, groen e.d.

de vormgeving van de woonvorm en de woningen

(eigen identiteit; stijl; representativiteit; diversiteit)

DE WOONOMGEVING EN DE LOKATIE:

bereikbaarheid per auto

parkeermogelijkheden

bereikbaarheid per openbaar vervoer

afstand tot dagelijkse voorzieningen

afstand tot stadscentrum

groen in de omgeving

afstand tot recreatiemogelijkheden

geschiktheid voor kinderen

onderhoud van de woonomgeving

afstand tot werk

rust

afstand tot parkeergarage

wandelmogelijkheden

ruime opzet

DE WOONVORM (INDIEN VAN TOEPASSING)

woningtype

-eengezinswoning

-gestapelde woning

representativiteit entree

gebruiksgemak entree

veiligheid entree

privacy entree

lift

trap

ontsluitingsprincipe

-galerij

-comdor

-portiek

recreatieruimte

rust

DE WONING

(on)gelijkvloersheid

-alle vertrekken op zelfde laag

-verdieping met trap

aantal kamers

grote woonkamer

grote overige kamers

indeling

gesloten/open keuken

keukenuitrusting

sanitaire uitrusting; tweede toilet

afwerking

grote tuin

grote balkon

oriëntatie op zon

privacy

uitzicht

balkon uit de wind

isolatieniveau

huur

servicekosten

beheer

berging

scheiding douche/bad

rust

eigen keuze

SOCIALE OMGEVING:

opleidingsniveau en samenstelling beroepsgroepen

samenstelling huishoudenstypen

samenstelling leeftijden

betrokkenheid bewoners bij elkaar

betrokkenheid bewoners bij woonsituatie

opvattingen over waarden en normen woongedrag

sociale controle

mate van veiligheid

mate van vervuiling

openbare-ordehandhaving

gemeentelijke toewijzing

buurthuis

geschiktheid voor kinderen

Bovendien zijn in elke fase procesindicatoren beschikbaar. Voor iedere fase geldt bovendien dat er sprake is van een inspanning van de beheerder die leidt tot bepaalde beslissingen bij de bewoners. De wisselwerking tussen beide kunnen per fase worden geregistreerd waardoor een evaluatie van de inspanning mogelijk is en maatregelen genomen worden.

Figuur 9: Belangrijke procesindicatoren naar fase van het verhuurproces

ORIENTATIEFASE	- kwaliteit belangstellenden - omvang van gerichte belangstelling - aantal inschrijvingen per complex - keuzemotieven	promotie- kosten
AANBIEDINGSFASE	- acceptatie/weigeringsgraad - acceptatie/weigeringsmotieven - aanvangsleegstand	aanbiedings- kosten
WOONFASE	- woonduur - betalingsgedrag - verzoek geriefsverbetering - aard en aantal klachten - verhuisgeneidheid	onderhouds- service- verbeterings- exploitatie- kosten
VERTREKFASE	- mutatiegraad - vertrekmotieven - structurele leegstand	mutatie-- kosten

De indicator "leegstand" wordt minder bruikbaar geacht om vroegtijdig ontwikkelingen in de verhuurbaarheid te registreren. Als men leegstand constateert, is het meestal al te laat. Leegstand geeft wel inzicht in de ernst van de problematiek. Overigens kan leegstand het gevolg zijn van activiteiten zoals renovaties.

Uit het indicatorenoverzicht blijkt dat zowel in de aanbiedings-, woon- en vertrekfase belangrijke informatie kan worden vergaard. Er kan echter alleen bij een zorgvuldige meetprocedure die betrouwbare informatie oplevert, sprake zijn van een adequate indicator.

Verhuurbaarheidsgegevens ten aanzien van aanbiedingen, acceptatie en weigering, woonduur, en dergelijke worden per complex geregistreerd en gedifferentieerd naar type woningen. Bij grote hoogbouwcomplexen kan bovendien een uitsplitsing naar etages plaatsvinden.

Belangrijk is dat deze gegevens gedurende meerdere jaren verzameld worden. Immers met name uit trends zijn belangrijke signalen te halen, meer dan uit de vergelijking van complexen op een bepaald tijdstip.

Enkele van deze signalen op complexniveau kunnen bij uitstek als "early warning system" functioneren.

Sommige indicatoren houden duidelijk verband met elkaar. Bij een stijgende mutatiegraad is het te verwachten dat ook de mutatiekosten zullen stijgen. Als er evenwel een groeiende discrepantie tussen deze twee indicatoren optreedt, is nader onderzoek gewenst. Er gaat derhalve een signaal vanuit. Hetzelfde kan worden gesteld als bijvoorbeeld de kosten voor mutatie-onderhoud stijgen, terwijl de verhuiscapaciteit van zittende bewoners afneemt of gelijk blijft. In hoeverre hier een samenhang bestaat, dient nader te worden onderzocht. Er kunnen geen algemene uitspraken over de relaties tussen indicatoren worden gedaan. Dit maakt de interpretatie tot een moeilijke opgave.

4.3. Sterkte-zwakte-analyse

Voor een juiste interpretatie van de waarden van indicatoren zal het nodig zijn de indicatoren te omschrijven en de wijze waarop ze worden gemeten vast te leggen. Verscheidene indicatoren (aantal klachten, weigeringsgraad) blijken ook een indicatie te geven over de wijze waarop het beleid van een beheerder wordt uitgevoerd. Interpretatie van de indicatoren zonder zicht op de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden en de vertaling daarvan in een indicator is dan ook onmogelijk.

Bovendien worden naast kwantitatieve indicatoren zoals weigeringsgraad en mutatiegraad, ook kwalitatieve indicatoren zoals motieven voor vóór- en afkeur en motieven voor vertrek belangrijk geacht. Voor het achterhalen van kwalitatieve gegevens, dat wil zeggen redenen of overwegingen bij bewoners en bewonersbeslissingen zijn drie belangrijke meetinstrumenten beschikbaar c.q. in ontwikkeling:

- in de oriëntatiefase: inschrijfformulieren;
- in de aanbiedingsfase: intake-gesprekken;
- in de verhuurfase: dienstverleningsenquête (eventueel ook in de andere fasen);
- in de vertrekfase: Exit-interviews in de vorm van een beknopte vragenlijst.

Daarmee wordt een verder inzicht verkregen in de achtergronden van kwantitatief waargenomen ontwikkelingen.

Deze analyse moet de structureel zwakke plekken van complexen aangeven die tot een negatieve beslissing van woonconsumenten kunnen leiden en de structureel of potentieel sterke punten die tot een positieve beslissing kunnen leiden.

Voor een sterkte-zwakte-analyse is bovendien de mate van corrigeerbaarheid van de kenmerken relevant. Deze worden aanvullend geleverd door de inventarisatie van de correctiemogelijkheden.

Correctiemogelijkheden

De corrigeerbaarheid van de factoren die de verhuurbaarheid respectievelijk waardering op complexniveau bepalen, is per factor verschillend.

Beeldvorming

De beeldvorming wordt nauwelijks corrigeerbaar geacht. In feite heeft men hier ook nog weinig ervaring mee. Kennis met betrekking tot de marketing aspecten, ook wat betreft het uiterlijk van de woningen wordt nog weinig aangewend.

Beheerders streven naar goede contacten met de lokale pers om een stigma van een wijk te voorkomen. Zodra een wijk een stigma heeft, wordt het moeilijk om woningen te verhuren. Dit geldt niet voor woningzoekenden van buiten de regio die niet bekend zijn met het complex; zij zijn onbevooroordeeld.

De woonomgeving/locatie

De directe omgeving kan wel door middel van onderhoud en kleine beheer-ingenrepen verbeterd worden.

De stedenbouwkundige opzet daarentegen is moeilijk corrigeerbaar.

Tegen die achtergrond kan de discussie over de rol van opdrachtgevers bij de ontwikkeling van stedenbouwkundige plannen gezien worden.

Beheerders zijn daarbij afhankelijk van het gemeentelijk beleid. Met behulp van goede gegevens is het beleid wellicht beter te beïnvloeden.

Woonvorm

Met betrekking tot de woonvorm is het verschil tussen eengezins- en meer-gezinswoningen belangrijk. De mate van representativiteit, gebruiksgemak, veiligheid en privacy zijn hier van grote invloed. De corrigeerbaarheid van deze aspecten van de woonvorm is sterk afhankelijk van het type woonvorm.

De woning

Het manipuleren van bepaalde aspecten van de kwaliteit van de woning, zoals dienstverlening, prijs, uitrusting en dergelijke, zijn voor een beheerder relatief het meest eenvoudig. Moeilijk te corrigeren zijn de grootte van de woning en de dragerstructuur. Dit is veelal slechts op lange termijn mogelijk (bij een ingrijpende renovatie).

Alnaar gelang de gesignaleerde problemen zal de strategie een andere zijn:

Vaak kan al volstaan worden met een betere dienstverlening, grotere klantgerichtheid en betere interne bedrijfsvoering. Uitgangspunt hierbij is dat door een betere bedrijfsvoering verhuurbaarheidsproblemen voorkomen dan wel opgelost kunnen worden. In de verschillende fasen van het beheerproces - de aanbiedingsfase, de verhuurfase en de vertrekfase - wordt door beheerders efficiënter gewerkt ten einde exploitatiekosten te minimaliseren. In de aanbiedingsfase wordt gewerkt met informatie over ingeschreven woningzoekenden.

Bijvoorbeeld:

Mutaties	Weigeringen	Klachten	Strategie
hoog	veel	weinig	promotie/distributie/produkt
hoog	veel	veel	personeel/produkt/prijs
hoog	weinig	weinig	personeel/distributie
hoog	weinig	veel	distributie/personeel
laag	veel	weinig	promotie
laag	veel	veel	promotie/personeel/produkt
laag	weinig	weinig	regulair beheer
laag	weinig	veel	personeel/produkt

Veel weigeringen blijken samen te kunnen hangen met administratieve en procedurele tekortkomingen. Als weigeringsreden komen de categorieën "reeds geholpen", "wenst nog niet te verhuizen" veelvuldig voor. Door het opschonen van bestanden probeert men dit soort fouten te reduceren. Ook wordt steeds vaker informeel geïnformeerd of men nog belangstelling heeft alvorens tot een formele voordracht over te gaan (bijvoorbeeld door middel van een telefoonsprek).

Tijdens de woonfase speelt met name de klachtenregistratie een belangrijke rol. Bij vertrek is het zaak de frictieleegstand te beperken door middel van een adequate mutatieprocedure. De cyclus van leegmelding, selectie, voordracht en aanbidding (eventueel gevolgd door: weigering, tweede voordracht) moet zo kort mogelijk gehouden worden.

In de verschillende fasen van het verhuurproces worden maatregelen genomen:

- in de aanbiddingsfase: advertenties, het aanbieden aan nieuwe bewoners van nieuw behang of een maand gratis wonen.
- in de verhuurfase: klachtenafhandeling, aanbieden van extra voorzieningen, en dergelijke.
- in de vertrekfase: restitutie borgsom en dergelijke.

In een aantal andere gevallen zullen kleine bouwkundige ingrepen nodig zijn op woning-, gebouw- en complexniveau. Fysiektechnische problemen (kunnen) zijn: de bouw- en woontechnische kwaliteit van de woningvoorraad is slecht (veelvoorkomend zijn: lage aanvangskwaliteit qua ontwerp en bouwmaterialen, kleine woonkamer, gebrekkig sanitair, verouderde keuken, geluidsoverlast, geen cv, geen lift in de flats van vier lagen). Dit type problemen wordt aangepakt door het uitvoeren van woontechnische verbeteringen (indelingen, isolatie), het opheffen van de (ergste) bouwtechnische gebreken.

Een kleine investering dient de leegloop tegen te gaan en nieuwe bewoners aan te trekken. Vandalisme moet direct worden bestreden en onderhoudsklachten moeten snel worden afgehandeld. De woonlasten zullen bij deze aanpak meestal niet verhoogd worden.

In weer andere gevallen zijn ingrijpendere bouwkundige maatregelen noodzakelijk, al dan niet in combinatie met een betere bedrijfsvoering.

Deze aanpak biedt meer ruimte om maatregelen te nemen voor een specifieke groep. Het realiseren van woningen met een bepaald type indeling ten gunste van een specifieke doelgroep hoort hier tot de mogelijkheden, uiteraard binnen de budgettaire en bouwkundige randvoorwaarden.

Uitgangspunt is dat door het aantrekken van een nieuwe doelgroep de gesignaleerde verhuurbaarheidsproblemen verminderd kunnen worden. Doel is het bewust beïnvloeden van de bevolkingsopbouw via produktvernieuwing, het huurprijzenbeleid en/of het selectie- en toewijzingsbeleid. Problemen die aanleiding kunnen geven voor een doelgroepenbenadering kunnen zijn: afnemend inwonertal door vertrekoverschotten (het draagvlak van winkels neemt hierdoor af), ontgroening (wat tot een dalend draagvlak voor scholen leidt), instroom van jonge startende huishoudens of de verwachte toename van huishoudens met een laag inkomen.

sociale omgeving

Zoals reeds werd opgemerkt, is de sociale omgeving van grote invloed op de beeldvorming. Daarmee hangt samen dat deze factor na de beeldvorming het moeilijkst corrigeerbaar wordt geacht. Het inplaatsingsbeleid vormt het belangrijkste instrument om een stabiel sociaal klimaat te creëren.

Als belangrijke hulpmiddelen hierbij worden gezien:

* Toewijzingsbesprekingen. Bij zo'n intake-gesprek kunnen zaken als de reden van de aanvraag, de huidige woonsituatie, het woonverleden, de bekendheid met de buurt, de verwachtingen ten aanzien van de nieuwe woonsituatie en de hoeveelheid van bij de verhuizing betrokken personen aan de orde komen.

* Huisbezoek om inzicht te krijgen in de feitelijke woonsituatie, de overeenstemming met de opgave, het woongedrag en een eventuele verhuizing.

* Aanbieding via een persoonlijk gesprek waarbij informatie over de woning, het huurreglement, de woonlasten en het woonklimaat kunnen worden doorgenomen. De praktijk wijst uit dat een zorgvuldig toewijzingsbeleid het enige beschikbare instrument is waarmee het sociale klimaat gecorrigeerd kan worden. Meestal zijn problemen met betrekking tot het sociale klimaat een rechtstreeks gevolg van een foutief toewijzingsbeleid. De kiem van het probleem wordt vaak al gelegd bij een onzorgvuldig toewijzingsbeleid, meteen na oplevering van woningen. Een "te soepel" toewijzingsbeleid blijkt vaak de oorzaak te zijn van verhuurbaarheidsproblemen. Er is sprake van een voortdurende afweging tussen enerzijds urgentievolgorde, en anderzijds het aanwezige sociale leefklimaat in een buurt. Het is uiteindelijk de stabiliteit van het sociale klimaat dat garant staat voor een goede verhuurbaarheid op langere termijn. De woningzoekende met het hoogste aantal urgentiepunten is dan ook niet automatisch de eerst gegadigde voor de eerstvolgende vrijkomende woning.

Hiermee is tevens de kern van het spanningsveld aangegeven waarin de dagelijkse praktijk van de woningtoewijzing zich bevindt. Het inplaatsingsbeleid blijkt zo ongrijpbaar dat het onmogelijk op schrift te stellen is. Van geval tot geval zal er een afweging gemaakt moeten worden tussen:

- de belangen van de woningzoekende;
- het sociale klimaat in een complex;
- de (bedrijfs-economische) belangen (c.q. het beperken van de risico's t.b.v. de verhuurbaarheid op langere termijn).

De corrigeerbaarheid van de produktkenmerken wordt begrensd door technische, juridische en financiële factoren. Daarmee kan worden vastgelegd of het probleem bij de bron verholpen kan worden (eliminieren van een zwakke plek) of dat een andere benadering moet worden gekozen (compensatie door een ander pluspunt of met extra promotie bijvoorbeeld).

Is de corrigeerbaarheid in beeld gebracht dan kunnen we een sterkte-zwakte-analyse maken.

Is er sprake van een kenmerk dat:

- erg belangrijk is
- heel negatief wordt gewaardeerd
- oncorrigeerbaar is,

dan is er sprake van een structurele zwakke plek in de kwaliteit die voor een voortdurend risico zorgt.

Is er sprake van een kenmerk dat:

- erg belangrijk is
- negatief wordt gewaardeerd
- goed corrigeerbaar is,

dan is er sprake van een niet-structurele zwakke plek. Door correctie kan de negatieve waardering worden omgezet in een neutrale of positieve waardering, waarmee het verhuurrisico, dat door die zwakke plek wordt veroorzaakt, meegenomen wordt.

Is er sprake van een kenmerk dat:

- erg belangrijk is,
- heel positief wordt gewaardeerd,

dan is de corrigeerbaarheid niet meer van belang. Dit is een structureel sterk kenmerk dat extra aantrekkingskracht op (potentiële) bewoners uitoefent.

Een dergelijk punt is zeer geschikt bij het uitvoeren van een promotie.

Is er sprake van een kenmerk dat:

- belangrijk is,
- neutraal wordt gewaardeerd,
- goed corrigeerbaar is,

dan is er sprake van een potentieel sterk kenmerk, dat structureel kan worden gemaakt zodra dat nodig of wenselijk is.

Wat nodig of wenselijk is zal per project/complex worden bepaald door onder andere:

- de aanwezigheid van structurele minpunten die noodzakelijk moeten worden gecompenseerd;
- de mogelijkheden om correcties aan te brengen.

3.4. Kwaliteitsbesturing per fase

3.4.1. De oriëntatiefase

In de oriëntatiefase kunnen belangrijke gegevens geregistreerd worden:

Kwantitatief:	omvang gerichte belangstelling kwaliteit belangstellenden (omvang gerichte belangstelling per doelgroep);
Kwalitatief:	aanmeldingsmotieven (per doelgroep)

Ook kunnen promotiekosten geregistreerd worden.

Uit het woningzoekendenbestand (al dan niet in eigen beheer) kan de belangstelling voor complexen worden afgeleid. Eventueel kan gekeken worden voor welke andere complexen men eveneens belangstelling heeft getoond in deze fase. Voorwaarde is wel dat het aantal meldingen per complex geregistreerd wordt, zodat een verandering van het aantal meldingen voor een bepaald complex eenvoudig kan worden vastgesteld. Met behulp van het inschrijfformulier, waarop zowel gegevens omtrent de vorige als de gewenste woonsituatie geregistreerd worden, kunnen woningzoekenden hun voorkeur(en) kenbaar maken. Deze voorkeuren geven een indicatie van de woningmarktpositie van bepaalde complexen of buurten.

Deze indicator kan ook bij de planning en programmering van nieuwbouwacti-

viteiten gebruikt worden. Aan de hand van het eigen woningzoekendenbestand kan men nagaan of er voldoende vraag (potentiële kandidaten) is voor bepaalde typen woningen.

Voorwaarde is wel een adequate registratie van de gewenste kwaliteit. Hierbij dienen de volgende aspecten onderscheiden te worden:

1. de beeldvorming
2. kenmerken van de woonlocatie
3. kenmerken van de woonvorm
4. kenmerken van de woning, incl. de prijs
5. kenmerken van de sociale omgeving
6. de promotie
7. de distributie

Wanneer deze bestanden intern niet voorhanden zijn, bijv. bij centrale woningzoekendenregistratie dan kan de beperkte toegankelijkheid een belangrijk knelpunt zijn. Bovendien is er in een aantal gevallen sprake van een aanmerkelijke "bestandsvervuiling". In die situatie zullen beheerders onvoldoende zicht hebben op de kwalitatieve vraag (potentiële belangstelling, aanmeldingsmotieven) van woningzoekenden. De marktpositie van bepaalde complexen is dan onduidelijk. In die gevallen is het zinvol deze gegevens ook zelf te registreren.

Daar waar de druk (krapte) op de woningmarkt nog groot is, zal het belang van deze indicator minder zijn. Lange rijen woningzoekenden brengen de potentiële belangstelling voor complexen niet in gevaar. Registratie van de potentiële belangstelling is in deze context dan ook niet zo zinvol.

Deze gegevens kunnen signalen per complex opleveren ten aanzien van:

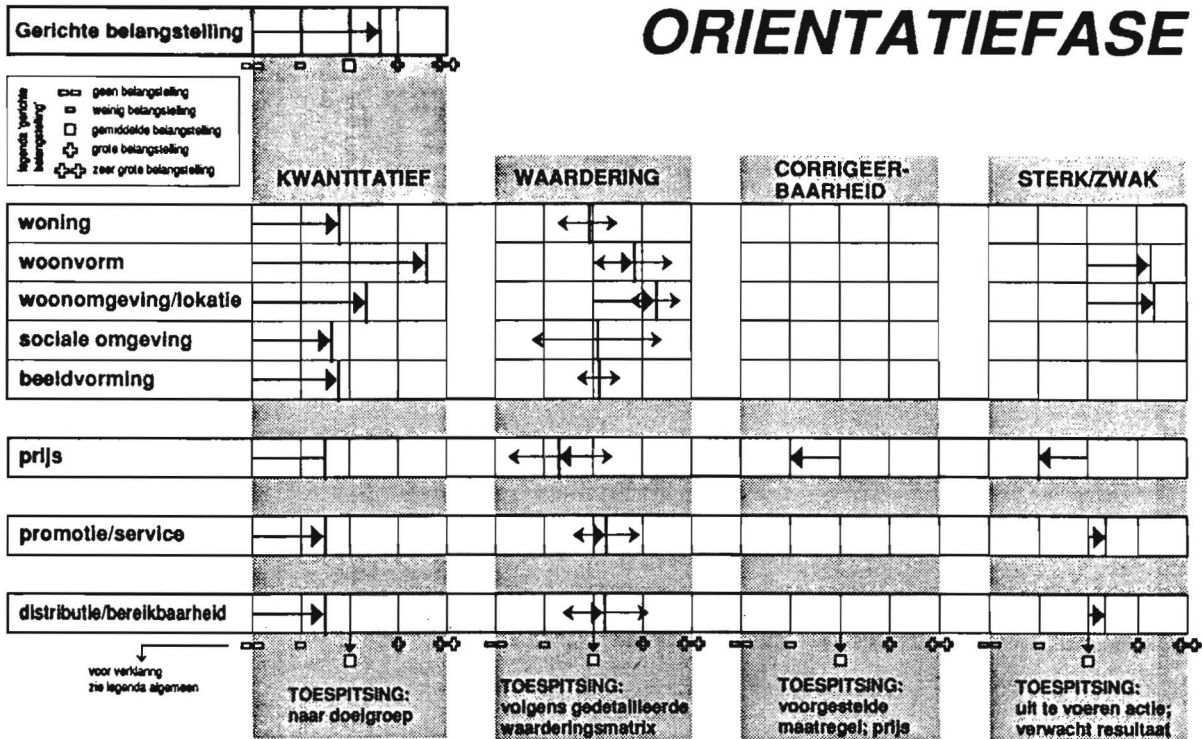
- De positie van het complex in verhuisketens;
- De mate van over- of onderinschrijving (in relatie met mutaties);
- De beeldvorming van de kwaliteit en het relatieve belang van de kwaliteitscomponenten;
- Verschuiving in doelgroep per complex;(Hierbij zijn te onderscheiden de veronderstelde en feitelijke doelgroep enerzijds en de feitelijke en gewenste doelgroep anderzijds.)
- De prijstechnische positie van het complex in de markt.

Bij de analyse van dit soort signalen kunnen de sterke en zwakke punten in kaart gebracht worden en de kansen en bedreigingen, rekening houdend met het concurrerend aanbod.

De sterkte-zwakte-analyse in de oriëntatiefase geeft aan welke kenmerken van het produkt bij uitstek in staat zijn om nieuwe bewoners aan te trekken.

Figuur 10: Sterkte-zwakte in oriënteringsfase

ORIENTATIEFASE



LEGENDA KWALITEITSBESTURING

KWANTITATIEF

(Aantal malen genoemd)

- wordt bijna nooit genoemd
- wordt weinig genoemd
- gemiddelde belangstelling
- ⊕ wordt vaak genoemd
- ⊕⊕ wordt bijna altijd genoemd

WAARDERING

(Kwalitatieve beoordeling)

- ⊕⊕ zeer negatief; heeft een hele grote afstotende werking
- ⊕ negatief; heeft een afstotende werking
- neutraal
- ⊕ positief; heeft een aantrekkende werking
- ⊕⊕ zeer positief; heeft een hele grote aantrekkende werking

CORRIGEERBAARHEID

(Inschatting correctiemogelijkheden)

- oncorrigeerbaar; inspanning/prijs veel te hoog
- moeilijk corrigeerbaar; inspanning/prijs niet corrigeerbaar
- corrigeerbaar; inspanning/prijs net rendabel
- ⊕ goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeker rendabel
- ⊕⊕ zeer goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeer renderend

STERK/ZWAK

(Samenvatting voorafgaande registraties)

- ⊕⊕ zeer zwak; oncorrigeerbaar; heeft grote afstotende werking; zeer moeilijk te compenseren
- ⊕ zwak maar corrigeerbaar; heeft afstotende werking maar is compenseerbaar
- geen uitgesproken invloed op besluitvorming; alleen in twijfelgevallen
- ⊕ sterk; aantrekkende werking, enige compensatiekracht
- ⊕⊕ zeer sterk; zeer grote aantrekkende werking, zeer grote compensatiekracht

Deze fase levert bovendien voldoende gegevens om de prestaties ten aanzien van distributie en promotie te evalueren en bij te stellen:

- moeten de positieve kenmerken meer geprofileerd worden?
- is aanpassing van de promotie noodzakelijk (reclame, extra's)?
- moet de distributie bij gesteld worden (andere makelaar e.d.)?

Het voorbeeld in figuur 10 betreft een complex waarbij blijkt dat de woonvorm en de woonomgeving/locatie het meest genoemd worden als aanmeldingsmotief. Deze worden door de potentiële bewoners het hoogst gewaardeerd. De prijs daarentegen wordt negatief gewaardeerd. Deze is bovendien moeilijk corrigeerbaar. De prijs vormt dan ook het "zwakke punt" van het complex in deze fase. Woonvorm en woonomgeving/locatie vormen daarentegen de "sterke" punten van het complex in deze fase; bij promotie zouden deze beide punten nog meer geprofileerd kunnen worden.

3.3. De aanbiedingsfase

Deze fase biedt informatie en signalen ten aanzien van

Kwantitatief:	acceptatie/weigeringsgraad aanbiedingsfactor
Kwalitatief:	acceptatie/weigeringsmotieven

Relevante te registreren kostenaspecten zijn de aanbiedingskosten.

De vóór- en afkeur kan zicht geven op de (on-)aantrekkelijkheid van een complex. Een toename van afkeur kan duiden op verhuurproblemen. De weigeringsgraad kan op twee manieren worden bepaald:

1. door het vaststellen van het aantal malen dat een kandidaat-huurder weigert (subjectgebonden). Per woningzoekende wordt een weigeringshistorie bijgehouden. Indien drie reële aanbiedingen worden geweigerd, wordt de woningzoekende bijvoorbeeld weer onderaan de lijst geplaatst.
2. door het tellen van het aantal malen dat een woning tijdens de aanbiedingsfase geweigerd wordt (objectgebonden).

De weigeringsgraad kan echter ook een indicator zijn voor het gevoerde toewijzingsbeleid. Een hoge weigeringsgraad kan namelijk ook betekenen dat de betreffende woning aan de verkeerde woningzoekenden wordt aangeboden. Het kan voorkomen dat woningen meerdere malen worden aangeboden, omdat de beheerder niet over actuele gegevens van woonwensen beschikt. Een regelmatige (jaarlijkse) opschoning van het woningzoekendenbestand is dan ook noodzakelijk om de weigeringsgraad te verminderen.

Ook kan het aantal geregistreerde weigeringen laag zijn als gevolg van "informele toewijzing".

Een kandidaat-huurder wordt informeel vaak telefonisch benaderd. Indien er wordt geweigerd, wordt een andere kandidaat benaderd. Deze procedure leidt tot een vertekening van de waarde van de weigeringsgraad. In veel gevallen wordt het aantal "informele" weigeringen, voorafgaand aan de uiteindelijke voordracht, niet geregistreerd. Met de interpretatie van het aantal weigeringen moet men

dan voorzichtig zijn.

Het komt bovendien voor dat bij goed verhuurbare complexen de weigeringsgraad hoog is en bij slecht verhuurbare laag, als gevolg van het toewijzingsbeleid. Als woningen slecht worden verhuurd gaan sommige beheerders veel gericht toewijzen, waardoor de acceptatie van woningzoekenden toeneemt. Goed verhuurbare woningen worden bijvoorbeeld toegewezen aan mensen die lang staan te wachten of doorstromers die eerder hebben geweigerd. Als woningzoekenden al lang staan ingeschreven, wachten velen liever nog een half jaar, zodat ze de woning krijgen die ze willen hebben. Als verwacht werd dat mensen de woning weigeren, zoeken sommige beheerders naar woningzoekenden die lager op de lijst staan en de woning waarschijnlijk wel nemen. Het aantal weigeringen in de hoogbouw kan door deze mechanismen bijvoorbeeld lager zijn dan in de laagbouw.

Naast de acceptatie of weigeringsgraad worden keuzemotieven als uiterst zinvol gezien om inzicht te krijgen in de populariteit van complexen en buurten, alsmede de actuele woonwensen van woningzoekenden. Een voorwaarde is wel dat de woningen zorgvuldig zijn toegewezen (zie hierboven). De weigeringsmotieven kunnen een aangrijpingspunt zijn voor aanpassingen.

Bij de keuzemotieven dienen onder andere de volgende aspecten onderscheiden worden: (zie figuur 11)

1. de beeldvorming
2. kenmerken van de woonomgeving/locatie
3. kenmerken van de woonvorm
4. kenmerken van de woning, incl. de prijs
5. kenmerken van de sociale omgeving
6. de promotie
7. de distributie

Uit analyse van acceptatiegedrag kan opgemaakt worden:

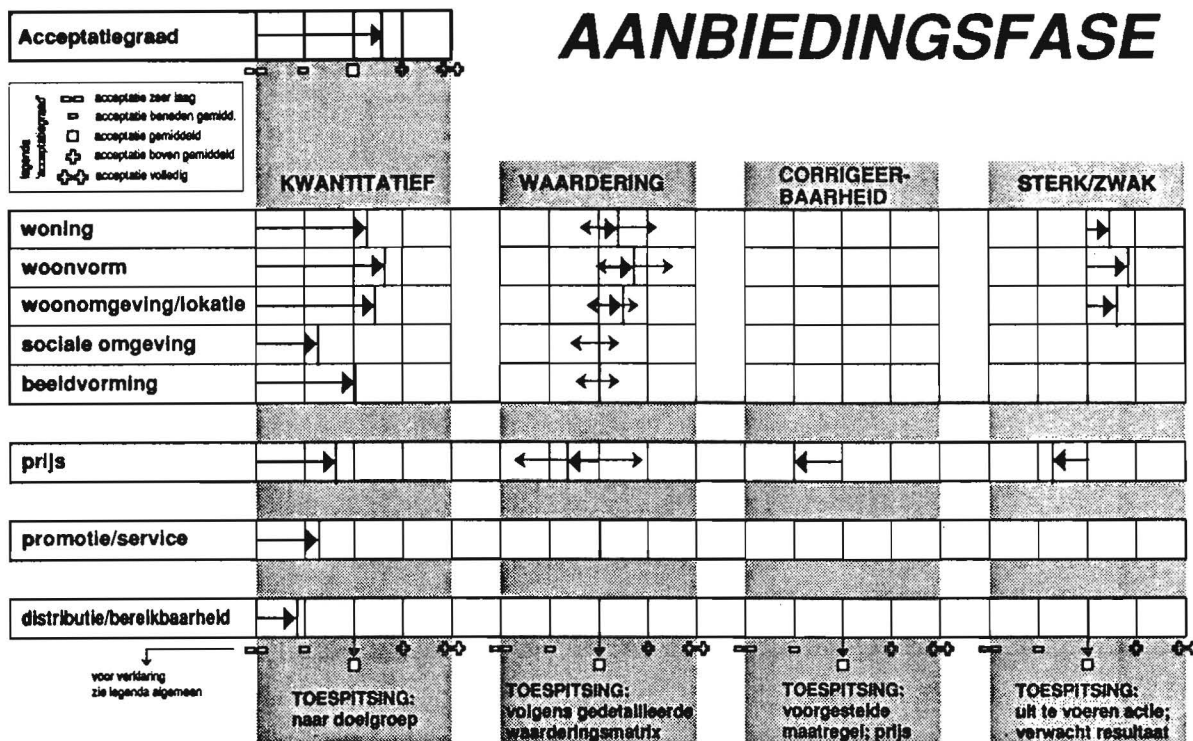
- of er een verschil bestaat tussen de veronderstelde doelgroep (voorzien in het programma) en de feitelijke doelgroep;
- welke rol de onderscheiden kwaliteitsaspecten spelen bij de diverse doelgroepen.

Bij de strategieformulering kunnen deze aspecten versterkt worden dan wel beter onder de aandacht gebracht worden van aspirant bewoners.

Door een analyse van het weigeringsmotief kan antwoord gevonden worden op de vraag of de meest geschikte aanbiedingen plaatsvinden.

Ook kunnen uit het weigeringsgedrag de complexgebonden kenmerken opgespoord worden en het relatieve gewicht ervan. Bij strategieformulering kan deze factor, al dan niet in combinatie met anderen gecorrigeerd worden (zie ook 3.3.).

Figuur 11: Sterkte-zwakte in de aanbiedingsfase



LEGENDA KWALITEITSBESTURING

KWANTITATIEF

(Aantal malen genoemd)

- ☐ wordt bijna nooit genoemd
- ◻ wordt weinig genoemd
- ◻ gemiddelde belangstelling
- ⊕ wordt vaak genoemd
- ⊕⊕ wordt bijna altijd genoemd

WAARDERING

(Kwalitatieve beoordeling)

- ☐ zeer negatief; heeft een hele grote afstotende werking
- ◻ negatief; heeft een afstotende werking
- ◻ neutraal
- ⊕ positief; heeft een aantrekkende werking
- ⊕⊕ zeer positief; heeft een hele grote aantrekkende werking

CORRIGEEERBAARHEID

(Inschatting correctiemogelijkheden)

- ☐ oncorrigeerbaar; inspanning/prijs veel te hoog
- ◻ moeilijk corrigeerbaar; inspanning/prijs niet corrigeerbaar
- ◻ corrigeerbaar; inspanning/prijs net rendabel
- ⊕ goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeker rendabel
- ⊕⊕ zeer goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeer renderend

STERK/ZWAK

(Samenvatting voorafgaande registraties)

- ☐ zeer zwak; oncorrigeerbaar; heeft grote afstotende werking; zeer moeilijk te compenseren
- ◻ zwak maar corrigeerbaar; heeft afstotende werking maar is compenseerbaar
- ◻ geen uitgesproken invloed op besluitvorming; alleen in twijfelgevallen
- ⊕ sterk; aantrekkende werking, enige compensatiekracht
- ⊕⊕ zeer sterk; zeer grote aantrekkende werking, zeer grote compensatiekracht

Het voorbeeld in figuur 11 betreft een complex waarbij blijkt dat de woonvorm en de woonomgeving/locatie het meest genoemd worden als keuzemotief. Deze worden door de aspirant bewoners het hoogst gewaardeerd. De prijs daarentegen wordt negatief gewaardeerd en wordt vaak als weigeringsmotief genoemd bij aanbiedingen; ze is bovendien moeilijk corrigeerbaar.

De spreiding in de waardering is echter erg groot. Een nadere analyse zal moeten aantonen of bepaalde doelgroepen meer moeite hebben met de prijs dan anderen. Hiermee kan dan bij verdere strategieformulering rekening gehouden worden.

Woonvorm en woonomgeving/locatie vormen de "sterke" punten van het complex in deze fase. Hier zal bij promotie rekening mee gehouden dienen te worden, in combinatie met een meer doelgroepgericht aanbiedingsbeleid (i.v.m. de prijs).

3.4. De woonfase

De woonfase biedt belangrijke informatie over:

Kwantitatief: de woonduur

aantal klachten

aantal verbeteringsverzoeken

huurderving

Kwalitatief: aard klachten

aard geriefsverbetering

Belangrijke te registreren kostenaspecten die met deze fasen samenhangen zijn:

- kosten regulair onderhoud
- kosten dienstverlening
- klachtenonderhoud (kosten vandalisme)
- verbeteringskosten.

Klachten worden zowel schriftelijk (m.b.v. klachtenkaart) als mondeling (aan de balie, per telefoon) gemeld en kunnen vervolgens per woning en per complex naar aard (het vakgebied waarop de klacht betrekking heeft) en het aantal geregistreerd worden.

Ook kan de snelheid waarmee een bepaalde klacht wordt afgehandeld (voortgang in de klachtenprocedure) geregistreerd worden. Jaarlijks kunnen op complexniveau het aantal en de aard van de klachten vastgesteld worden. Als er veel gelijksoortige klachten (bijv. cv-klachten) in een bepaald complex voorkomen, kan hier met het planmatig onderhoud op ingespeeld worden. Aantal en aard van de klachten geven enerzijds een indruk van de technische staat van het woningbezit en anderzijds van de mate waarin de woningen aansluiten bij wensen en behoeften van bewoners.

De bruikbaarheid van het aantal klachten als indicator voor verhuurbaarheidsontwikkelingen staat of valt bij de betrouwbaarheid van de gegevens over klachten. Een houding van "houdt de klachten maar voor je, want binnenkort komt er groot onderhoud", levert weinig bruikbare gegevens op.

Het is ook zinvol om de indicator "vandalisme" als signaal voor de leefbaarheid van een buurt of wijk bij te houden.

Bij sommige beheerders zijn de herstelkosten van vandalisme een aparte post binnen de onderhoudsbegroting. Aan de hand van de "opdrachtbonnen" is de aard van het vandalisme te achterhalen.

Wanneer dit niet gebeurt kan gebruik gemaakt worden van de registratie door de politie van het aantal en de locatie van inbraken, berovingen, diefstallen (waarvan aangifte wordt gedaan). Hiervan worden jaarlijks overzichten gemaakt. Voorwaarde is wel een duidelijke omschrijving van het begrip 'vandalisme.'

Een "verzoek om geriefsverbetering" kan er op wijzen dat een woning, bouwtechnisch wellicht in goede staat, woontechnisch niet meer voldoet. Dit zou kunnen leiden tot een teruglopende verhuurbaarheid. Van de andere kant wijst het verzoek er op dat de huurder wil blijven.

Huurderving hoeft lang niet altijd te duiden op verhuurbaarheidsproblemen. Opgemerkt wordt dat vooral het incasso-beleid van grote invloed is op het huurdervingscijfer.

Het oplopen van de huurderving kan echter ook de ontwikkeling van het leegstandsrisico aangeven. Betalingsachterstanden en huurderving worden bij de financiële afdeling geregistreerd. Hiernaast wordt ook vaak het aantal deurwaarderszaken en eventuele ontruiming bijgehouden.

Zowel bij registratie van klachten als van geriefsverbeteringsverzoeken kunnen ook hier weer de volgende kwaliteitsaspecten onderscheiden worden:

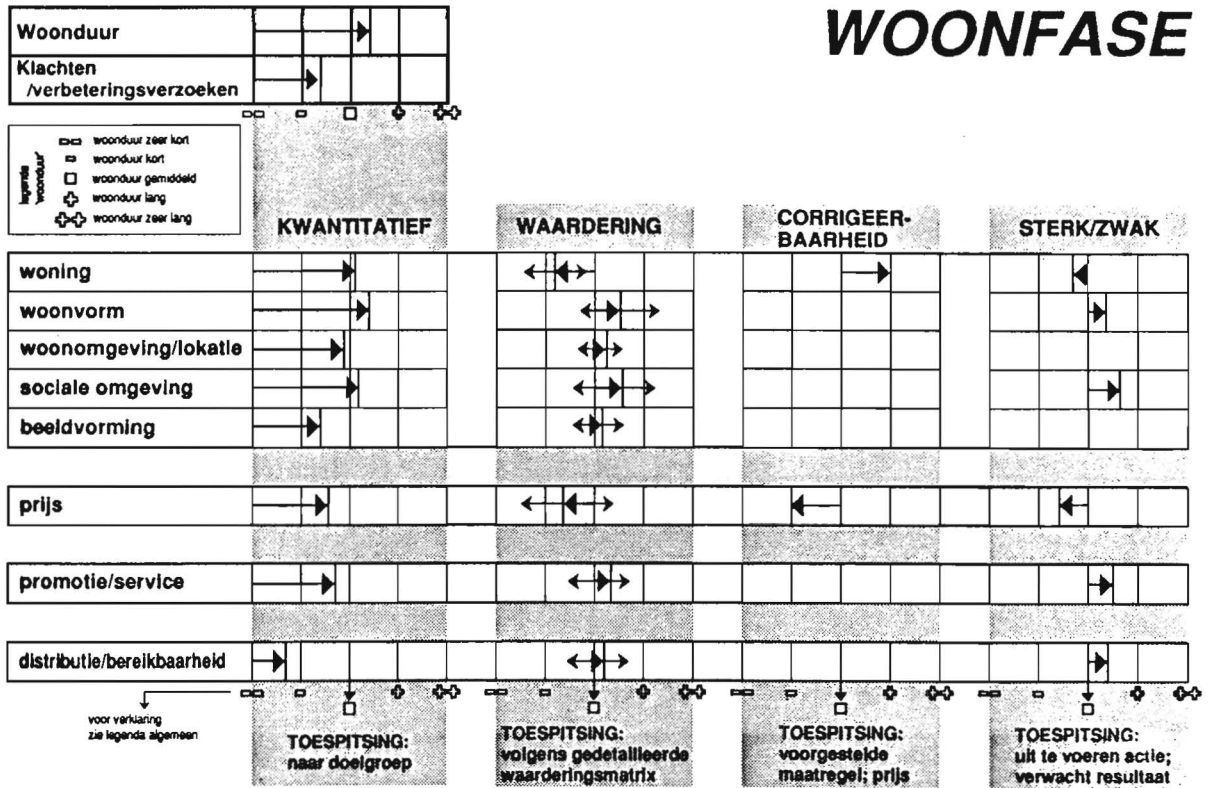
1. de beeldvorming
2. kenmerken van de woonomgeving/locatie
3. kenmerken van de woonvorm
4. kenmerken van de woning, incl. de prijs
5. kenmerken van de sociale omgeving
6. de promotie
7. de distributie

De analyse dient vooral zicht te geven op de kenmerken van het complex (het complexprofiel) in relatie met zaken als de woonduur, klachtenpatroon en verbeteringswensen gedifferentieerd naar doelgroep. (zie figuur 13 a en b).

Bij de strategievorming kunnen de onderdelen van de marketingmix (produkt, prijs, promotie, distributie en personeel) afzonderlijk of in combinatie gemanipuleerd worden.

Het voorbeeld in de figuur 12 betreft een complex waarbij blijkt dat de woonvorm, de sociale omgeving en de dienstverlening door de zittende bewoners het meest genoemd worden in een satisfactie-onderzoek. Deze aspecten worden door de zittende bewoners het goed gewaardeerd. De woning en prijs daarentegen worden negatief gewaardeerd in deze fase; De corrigeerbaarheid van de woning is groot, die van de prijs minder. Met name de prijs vormt een "zwak" punt.

Figuur 12: sterkte-zwakte in de woonfase: klachten en verbeteringsverzoeken



**LEGENDA
KWALITEITSBESTURING**

KWANTITATIEF

(Aantal malen genoemd)

- wordt bijna nooit genoemd
- ▢ wordt weinig genoemd
- gemiddelde belangstelling
- ⊕ wordt vaak genoemd
- ⊕⊕ wordt bijna altijd genoemd

WAARDERING

(Kwalitatieve beoordeling)

- zeer negatief; heeft een hele grote afstotende werking
- ▢ negatief; heeft een afstotende werking
- neutraal
- ⊕ positief; heeft een aantrekkende werking
- ⊕⊕ zeer positief; heeft een hele grote aantrekkende werking

CORRIGIEERBAARHEID

(Inschatting correctiemogelijkheden)

- oncorrigeerbaar; inspanning/prijs veel te hoog
- ▢ moeilijk corrigeerbaar; inspanning/prijs niet corrigeerbaar
- corrigeerbaar; inspanning/prijs net rendabel
- ⊕ goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeker rendabel
- ⊕⊕ zeer goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeer renderend

STERK/ZWAK

(Samenvatting voorgaande registraties)

- zeer zwak; oncorrigeerbaar; heeft grote afstotende werking; zeer moeilijk te compenseren
- ▢ zwak maar corrigeerbaar; heeft afstotende werking maar is compenseerbaar
- geen uitgesproken invloed op besluitvorming; alleen in twijfelgevallen
- ⊕ sterk; aantrekkende werking, enige compensatiekracht
- ⊕⊕ zeer sterk; zeer grote aantrekkende werking, zeer grote compensatiekracht

3.5. De vertrekfase

Kwantitatief:	mutatiegraad leegstand
kwalitatief:	keuzemotieven

De mutatiegraad wordt als een zeer belangrijke graadmeter voor de (on-)aan-trekkelijkheid van een complex gezien, zij het dat hierbij inzicht moet bestaan in de achterliggende verhuismotieven. Bewoners kunnen verhuizen als gevolg van wijzigingen in de huishoudensgrootte of een werkring elders. Deze motieven hoeven niet te wijzen op naderende verhuurbaarheidsproblemen. Daarnaast moet worden opgemerkt dat het belangrijk is te letten op de doelgroep waarvoor een woning is bestemd. Een HAT-eenheid muteert over het algemeen vaker dan een eengezinswoning met een tuin. Een hoge mutatiegraad kan overigens ook wijzen op succesvol beleid, omdat de bewoners beter over de woningvoorraad worden verdeeld.

De noodzaak van een systematische registratie van vertrekmotieven is overduidelijk. Deze motieven geven inzicht in het oordeel van bewoners over het complex en de buurt, te differentieren naar:

1. de beeldvorming
2. kenmerken van de woonomgeving/locatie
3. kenmerken van de woonvorm
4. kenmerken van de woning, incl. de prijs
5. kenmerken van de sociale omgeving
6. de promotie
7. de distributie

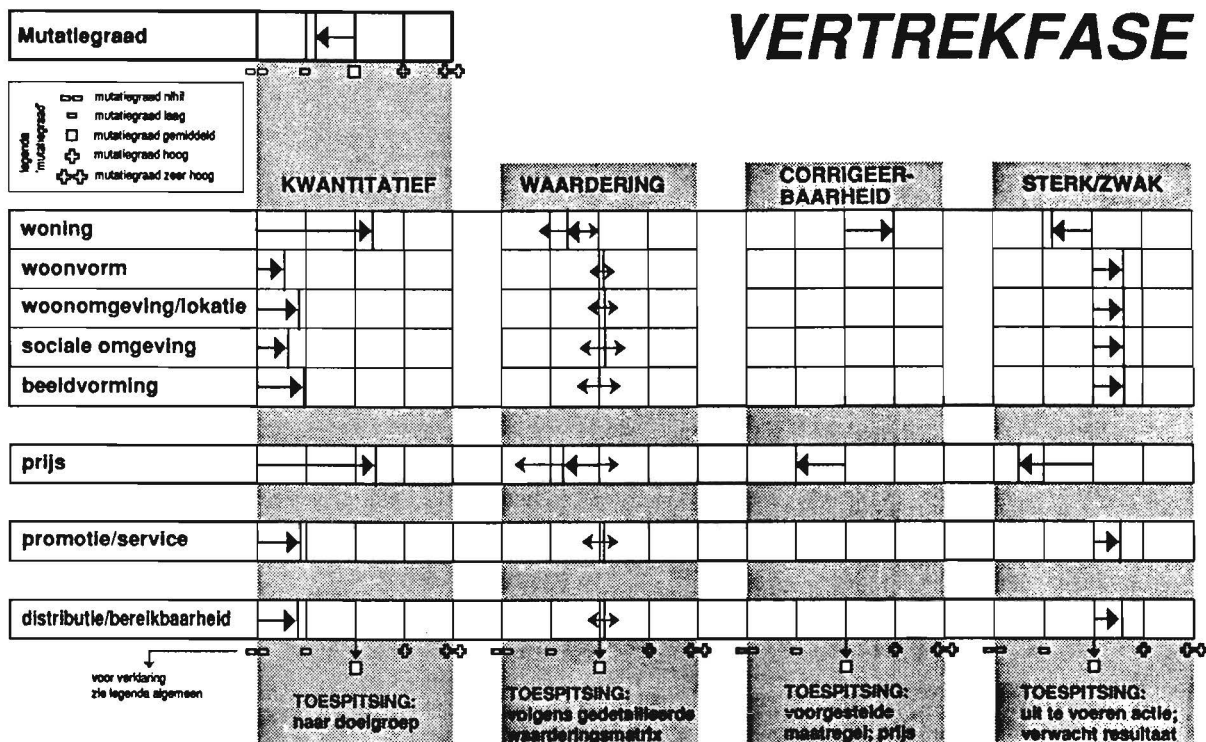
Ten aanzien van de kenmerken van de sociale omgeving bestaat het gevaar dat sociaal minder acceptabele redenen niet vermeld worden, maar wel een rol spelen.

Om deze zinvolle informatie te kunnen gebruiken is een geautomatiseerde verwerking onmisbaar.

Een periodieke verslaglegging (bijv. elke drie maanden) kan inzicht geven in de relatie tussen de verhuismotieven en de kenmerken van het complex en de wijk (fig.13).

Het voorbeeld in figuur 13 betreft een complex waarbij blijkt dat de woning en de prijs het meest genoemd worden als vertrekmotief. Deze worden door de vertrekkende bewoners het laagst gewaardeerd. Deze beide factoren vormen de "zwakke" punten van het complex in deze fase; De sociale omgeving en beeldvorming worden daarentegen relatief positief gewaardeerd door de vertrekkers; zij vormen de "sterke" punten. Bij promotie kunnen deze naar voren gebracht worden. Eventuele correcties zullen vooral op de woning en/of prijs gericht dienen te zijn.

Figuur 13: Sterkte-zwakte in de vertrekfase



LEGENDA KWALITEITSBESTURING

KWANTITATIEF

(Aantal malen genoemd)

- wordt bijna nooit genoemd
- ▢ wordt weinig genoemd
- ◻ gemiddelde belangstelling
- ⊕ wordt vaak genoemd
- ⊕⊕ wordt bijna altijd genoemd

WAARDERING

(Kwalitatieve beoordeling)

- ⊖⊖ zeer negatief; heeft een hele grote afstotende werking
- ⊖ negatief; heeft een afstotende werking
- ◻ neutraal
- ⊕ positief; heeft een aantrekkende werking
- ⊕⊕ zeer positief; heeft een hele grote aantrekkende werking

CORRIGEEERBAARHEID

(Inschatting correctiemogelijkheden)

- oncorrigeerbaar; inspanning/prijs veel te hoog
- ▢ moeilijk corrigeerbaar; inspanning/prijs niet corrigeerbaar
- ◻ corrigeerbaar; inspanning/prijs net rendabel
- ⊕ goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeker rendabel
- ⊕⊕ zeer goed corrigeerbaar; inspanning/prijs zeer renderend

STERK/ZWAK

(Samenvatting voorafgaande registraties)

- ⊖⊖ zeer zwak; oncorrigeerbaar; heeft grote afstotende werking; zeer moeilijk te compenseren
- ▢ zwak maar corrigeerbaar; heeft afstotende werking maar is compenseerbaar
- ◻ geen uitgesproken invloed op besluitvorming; alleen in twijfelgevallen
- ⊕ sterk; aantrekkende werking, enige compensatiekracht
- ⊕⊕ zeer sterk; zeer grote aantrekkende werking, zeer grote compensatiekracht

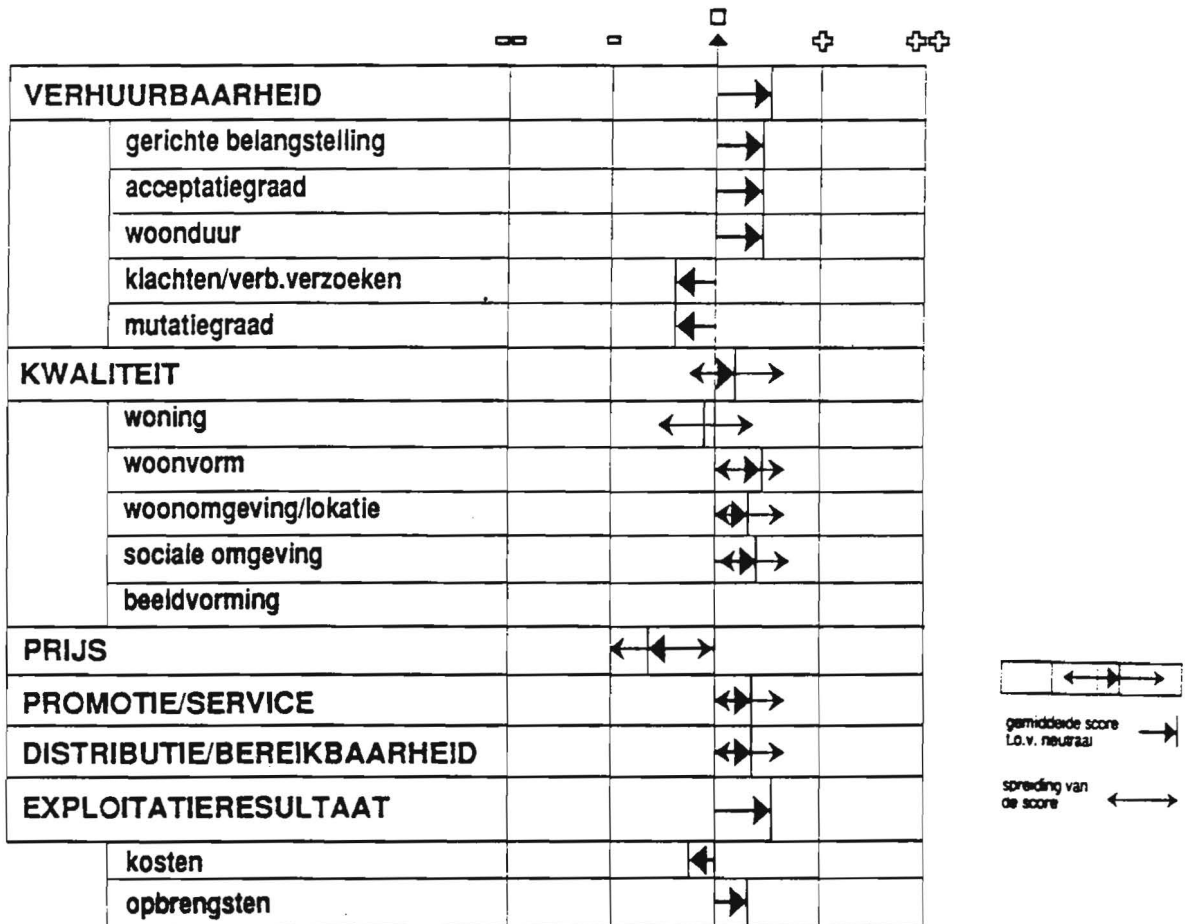
Een analyse geeft antwoord op vragen als :

Welke zijn de primaire doelgroepen in het complex, welke de secundaire of komen er permanent meerdere uiteenlopende doelgroepen voor? Doen zich hierin veranderingen voor?

Ten aanzien van de mutatiekosten blijkt in de praktijk dat het begrip vaak niet duidelijk is afgebakend, waardoor de vergelijkbaarheid in uitgaven onduidelijk is. Vaak wordt onder mutatieonderhoud het totale onderhoud verstaan, dat bij een mutatie wordt uitgevoerd. Immers, als de huurder niet was verhuisd, was er geen onderhoud gepleegd.

4.6. Naar complexprofielen

Figuur 14: sterkte zwakte analyse: samenvattend per complex



De gegevens uit de verschillende fasen maakt een overall signalering van het complex mogelijk. Er kan een totaalbeeld gegeven worden van de sterke en zwakke punten van een complex voor een beperkt aantal hoofdfactoren, met name:

- de waardering
- de verhuurbaarheid
- de prijs/kwaliteitsverhouding
de kosten
- de opbrengsten

Met behulp van dit overzicht kan het management kort en krachtig geïnformeerd worden (zie fig.14).

De eindsignalering van ons voorbeeld complex is dat de "woning" en "prijs" de zwakke punten vormen. Deze worden op dit moment nog voldoende gecompenseerd door "sociale omgeving" en "woonvorm", waardoor het totale beeld positief is.

Bij een toenemende concurrentie echter kunnen "woning" en "prijs" een bedreiging gaan vormen. Correcties van woning en of huur zijn dan noodzakelijk.

4. Kwaliteitsbesturing op portefeuille niveau.

4.1. Inleiding

De overall-activiteiten hebben als kenmerk dat er niet meer per complex wordt gesignaleerd, geanalyseerd en gereageerd, maar dat de inspanningen en resultaten van de verschillende complexen onderling vergeleken worden. Daarmee kan een brede kennis worden opgebouwd waarmee een stelselmatige verbetering van de resultaten kan worden bereikt.

De overall-activiteiten ten behoeve van planning en beheer kunnen plaatsvinden vanuit twee invalshoeken:

- vergelijking van de waardering door doelgroepen.
- vergelijking van de resultaten van de complexen;

Het is zinvol om bij deze vergelijking te kijken naar marktsegmenten en doelgroepen. De motivatie hiervoor is dat de inspanningen en de resultaten per marktsegment (regio) en per doelgroep waarschijnlijk zullen verschillen.

Bovendien wordt op deze wijze een specifieke know-how opgebouwd die buitengewoon nuttig kan zijn bij de aanpak van specifieke regio's en doelgroepen.

Op basis van deze informatie kan bekeken worden in hoeverre het aanbod aansluit op de vraag en kan bovendien inzicht gekregen worden in de z.g. produkt/markt combinaties.

4.2. Vergelijking van de waardering per doelgroep

Op den duur kan meer inzicht gekregen worden in de waardering door de verschillende doelgroepen: welke factoren zijn heel belangrijk en welke minder belangrijk bij de waardering van de woning.

Op grond van de literatuurstudie en interviews met externe beheerders is in fase 1 en 2 al een globaal beeld gegeven van de belangrijkheid van diverse factoren. Naarmate het huishouden in een andere levensfase verkeert, de inkomenpositie verandert en het beschikbare tijd-ruimte-geld budget zich wijzigt wordt het relatieve belang van de verschillende kwaliteitsfactoren anders. Zo verplaatst naarmate men ouder wordt de aandacht zich meer in de richting van de sociale omgeving en de beeldvorming, terwijl die voor jongere huishoudens relatief onbelangrijk is (zie ook fig.15 a en b). Voor een uitgebreide bespreking ervan verwijzen we naar de betreffende rapportages.

Deze gestileerde waarderingsprofielen kunnen in de loop der tijd verder bijgesteld worden.

Op grond van de gegevens uit intake-gesprekken en exit-interviews kan op den duur inzicht verkregen worden in vragen als:

- * Welke factoren zijn doelgroepafhankelijk en -onafhankelijk?
- * Welke factoren leiden bij de diverse doelgroepen tot acceptatie dan wel weigering van een woning?
- * Welke factoren worden wel van belang geacht maar leiden niet tot afwijzing?
- * Welke zwakke kenmerken worden gecompenseerd door sterke kwaliteitsaspecten?

Figuur 15a: Waarderingsprofiel: jongeren

HOOFD-FACTOREN	voordeel aanpak aanpak aanpak	HEEL BELANGRIJKE FACTOREN (8,5-10)	BELANGRIJKE FACTOREN (7-8,5)
BEELDVORMING	3 3	de publieke opinie over de woningen	de publieke opinie over de wijk de woonvorm + beheer de vormgeving van de wijk
WOONOMGEVING EN LOKATIE	1 1.5		bereikbaarheid per auto parkeermogelijkheden bereikbaarheid per o.v. afstand tot dagelijkse voorzien. afstand tot stadscentrum onderhoud in de woonomgeving afstand tot het werk
WOONVORM	3 3	woningtype veiligheid entree privacy entree	representativiteit entree lift ontsluitingsprincipe
WONING	2 2	grote woonkamer sanitaire uitrusting / 2e toilet afwerking grote balkon oriëntatie op de zon	(on)gelijkvloersheid aantal kamers grote overige kamers inboeking keukenuitrusting privacy huur servicekosten
SOCIALE OMGEVING	4 4	mate van veiligheid	mate van vervuiling openbare-ordenandhaving

Wanneer deze informatie beschikbaar is, kan ze gebruikt worden bij produktontwikkeling t.b.v. bepaalde doelgroepen.

De informatie zal daartoe echter vertaald moeten worden in "normen" t.b.v. woningprogramma's. (zie vervolg onderzoek).

4.3. Vergelijking van de resultaten van complexen

De resultaten per complex kunnen op meerdere manieren vergeleken worden:

- vanuit marktoogpunt:
het eindresultaat wordt uitgedrukt in de verhouding tussen de verhuurbaarheid en waardering of in de prijs-kwaliteitverhouding.
- vanuit financieel oogpunt:

Figuur 15b: Waarderingsprofiel: 55 plus

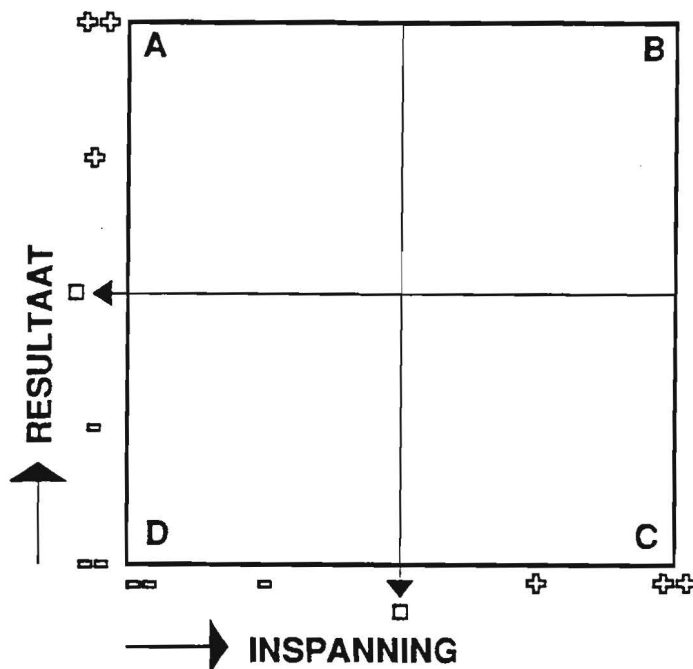
HOOFD-FACTOREN	waarde : belang- : niet- : gemidd.	HEEL BELANGRIJKE FACTOREN (8,5-10)	BELANGRIJKE FACTOREN (7-8,5)
BEELDVORMING	1 1	de publieke opinie over: - wijk en lokatie - woonvorm en beheer vormgeving woningen aanzien	de publieke opinie over: - woningen - beheerder - sociale omgeving vormgeving van de wijk
WOONOMGEVING EN LOKATIE	5 3,3	-	bereikbaarheid per auto parkeermogelijkheden bereikbaarheid per openb. vervoer afstand tot dagelijkse voorz. afstand tot stadscentrum groen in de omgeving onderhoud woonomgeving rust
WOONVORM	2 2,7	representativiteit entree veiligheid entree lift ontsluitingsomgeving	woningtype gebruiksgemak entree privacy entree recreatie ruimte
WONING	4 3,1	(on)gelijkvloersheid grote woonkamer grote balkon scheiding douche/bad	aantal kamers grote overige kamers indeling gesloten/open keuken keukenrusting afwerking oriëntatie op de zon privacy uitzicht balkon uit de wind isolatieniveau servicekosten beheer berging
SOCIALE OMGEVING	3 3	opvattingen over waarden en normen woongedrag mate van veiligheid mate van vervuiling openbare-ordenhandhaving	opvoedingsniveau beroeps- groepen leefstijlen betrokkenheid bewoners bij elkaar betrokkenheid bewoners bij woonstuwage sociale controle

het eindresultaat wordt uitgedrukt in de kosten-opbrengsten verhouding of in termen van het exploitatieresultaat.

T.b.v. van signalering en analyse kan een z.g. positiematrix opgesteld worden (zie fig 16).

Bij deze positiematrix wordt gewerkt met behulp van een assenstelsel gebaseerd op gemiddelde waarden. Door dit assenstelsel ontstaan vier kwadranten. In elk kwadrant kunnen complexen gepositioneerd worden (fig. 17). Bovendien kunnen beleidsnormen in beeld gebracht worden door binnen de kwadranten gebieden aan te duiden, die overeenstemmen met vastgestelde normen (streef-, grensnormen). Aan de hand van hun positie ten opzichte van de assen en de normgebieden kunnen complexen worden beoordeeld als basis voor strategie bepaling.

Figuur 16: Positiematrix



5.3.1. Het marktresultaat

Voor de analyse van het 'markt-eindresultaat' kan ook een positiematrix worden opgesteld, waarbij op de assen de verhuurbaarheid en waardering worden uitgezet (zie fig. 17).

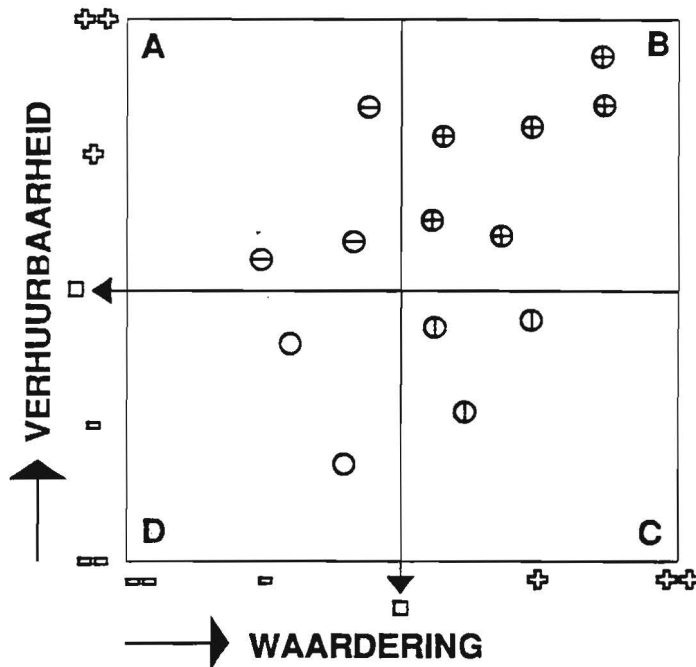
Fig 17 geeft de fictieve spreiding van complexen in een positiematrix weer.

In kwadrant A bevinden zich de complexen die qua verhuurbaarheid hoog scoren maar waarvan de waardering laag is. Bij de analyse zal onderzocht dienen te worden welke aspecten de waardering negatief beïnvloeden en welke correctiemogelijkheden er zijn. Hierbij zal men er rekening mee dienen te houden dat deze complexen bij alleen maar regulair onderhoud onder zich wijzigende marktomstandigheden eventueel een afnemende verhuurbaarheid zullen laten zien. In kwadrant B bevinden zich de complexen met een hoge waardering en goede verhuurbaarheid. Analyse van de sterke punten is hier zinvol. Ook is de vraag relevant hoe het concurrerend aanbod hier in de toekomst op zal scoren.

In kwadrant C bevinden zich de complexen met een hoge waardering en een lage verhuurbaarheid. Analyse zal aan moeten tonen welke correctiemogelijkheden er zijn.

Kwadrant D bevat de complexen met zowel een lage waardering als een lage verhuurbaarheid. Met name hier is een analyse van de correctiemogelijkheden, inclusief afstoten van groot belang.

Figuur 17: Positionering complexen



De signalering middels deze positiematrixen kan verder verfijnd worden door "normlijnen" erin op te nemen. Naast streefnormen kunnen hierbij grensnormen gebruikt worden.

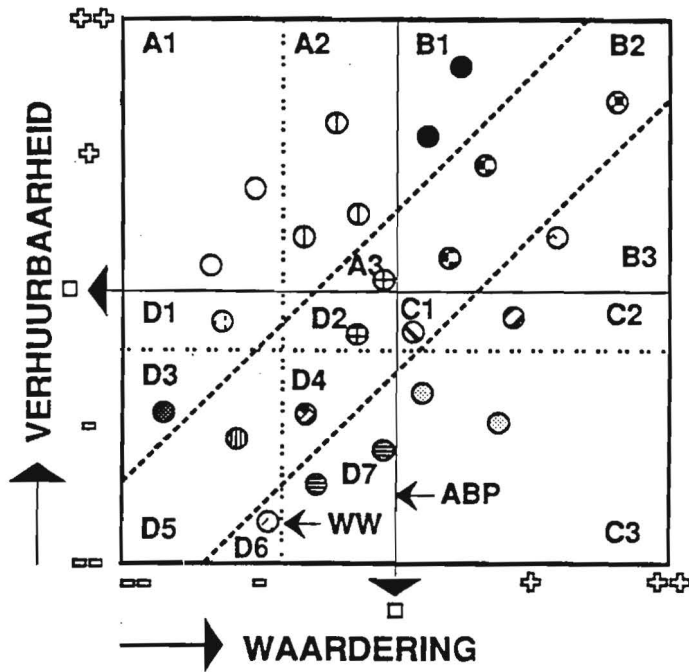
In fig. 18 zijn dergelijke normlijnen toegevoegd. De beide diagonalen geven een genormeerde verhouding tussen verhuurbaarheid en waardering weer. De beide orthogonale lijnen geven grenswaarden aan, waaronder de verhuurbaarheid en de waardering niet zouden moeten scoren. Idee hierbij is dat men dan in het segment van de woningwetsector actief is. In fig 19 worden de mogelijke beleidsmaatregelen in beeld gebracht.

Uit de figuren 18 en 19 kan het volgende geleerd worden:

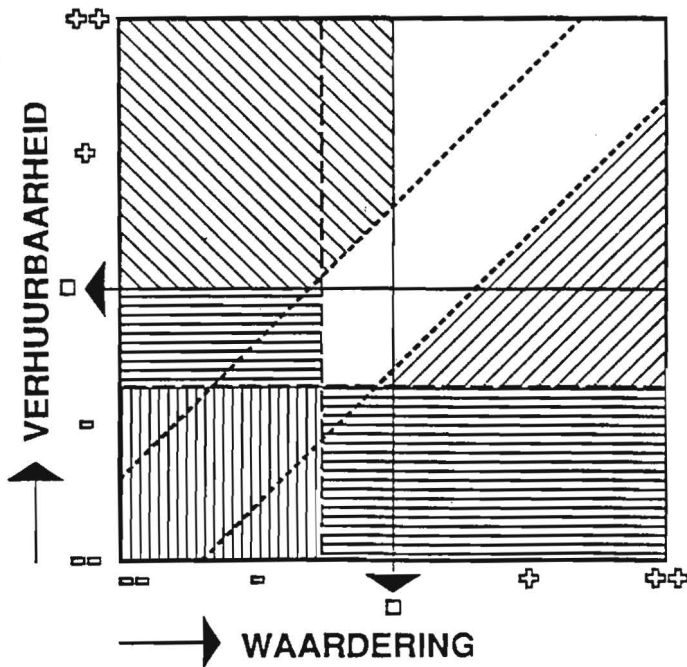
De complexen in de subkwadranten B1, A2, A1, D1 en D3 scoren lager dan de norm.

De complexen in B1 hebben echter wel een bovengemiddelde waardering en verhuurbaarheid. De in A2 gesitueerde complexen worden gekenmerkt door een goede verhuurbaarheid in combinatie met een matige waardering.

Figuur 18: Positiematrix met beleidslijnen



Figuur 19: Positiematrix met mogelijke oplossingen



In A1 bevindt de waardering zich beneden de minimum grens, terwijl de verhuurbaarheid goed is. Hier is vooral correctie van de zwakke punten in de kwaliteit noodzakelijk (zie ook fig. 19). Uit de analyse van de gevens uit het verhuurproces kunnen de zwakke aspecten aan het licht gebracht worden.

In subkwadrant D1 is bovendien de verhuurbaarheid beneden gemiddeld. Voor deze complexen is vooral een analyse van de te lage waardering noodzakelijk, om te voorkomen dat bij veranderende marktomstandigheden een geringere verhuurbaarheid gaat optreden (een verschuiving naar het onderliggende kwadrant). Eventueel kan een selectief aanbieden aan doelgroepen die het complex wel waarderen een oplossing zijn.

Het complex in D3 scoort zowel wat betreft de verhuurbaarheid als de waardering beneden het minimum. Hier zijn rigoreuze maatregelen noodzakelijk.

De complexen in de subkwadranten B2, A3, D2, D4 en D5 bevinden zich in het normgebied. Voor de complexen in B2, C1, A,3 en D2 is slechts bewaking noodzakelijk. De complexen in D4 en D5 zitten onder een resp. beiden minimumlijnen. Hier is aanvullend onderzoek nodig naar de oorzaken en zijn grote inspanningen nodig om de complexen weer in het normgebied te krijgen.

De complexen in de subkwadranten B3, C2, C3, D7 en D6 bevinden zich eveneens buiten het normgebied.

Het complex in B3 bevindt zich net buiten het normgebied, met name als gevolg van een bovengemiddelde, maar matige (=beneden de norm) verhuurbaarheid. Analyse moet aantonen of een ruimer wordende woningmarkt hierbij een rol speelt. Dit geldt in nog hogere mate voor het complex in C2. De inspanningen in B3 en C2 zullen zich hier vooral moeten richten op een betere verhuurbaarheid. Hier kan een doelgroepenbeleid gewenst zijn (zie fig. 19).

De complexen in C3 worden gekenmerkt door een verhuurbaarheid onder de minimum grens bij een bovengemiddelde waardering. De marktomstandigheden zijn hier waarschijnlijk zeer slecht en ingrijpende maatregelen zijn wenselijk. Hier kan bijvoorbeeld prijscorrectie een mogelijkheid zijn.

De complexen in D6 en D7 scoren in alle opzichten laag. Eventueel is afstoten de oplossing. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen variërend van overdracht van het beheer aan een non-profit beheerder, verkoop dan wel sloop.

4.4. Voorraadbeheer en nieuwbouwprogrammering

Op basis van de sterkte-zwakte analyses uit hoofdstuk 3 kunnen bovendien op voorraadniveau een aantal produkt-markt-combinaties in beeld gebracht worden, eventueel onderverdeeld naar regio. Hiermee ontstaat een beeld in hoeverre het aanbod aansluit bij de beoogde doelgroepen.

Produkt-markt-combinaties, ook wel strategische produktgroepen genoemd, worden gevormd door een groep klanten die een of meer gemeenschappelijke kenmerken hebben en die om een en dezelfde reden een produkt afneemt.

Voorwaarde voor het werken met een produkt-markt-matrix is dat de markt niet schaars is. Want dan zullen veel huishoudens genoeg nemen met een minder gewenst produkt om toch in hun behoefte te kunnen voorzien. Dergelijke matrices zullen dan ook vooral voor gebieden met een ruime woningmarkt ontwikkeld dienen te worden.

De produkt-markt-matrix kan een goed hulpmiddel zijn bij het beantwoorden van een aantal strategische vragen:

- Is er op segmenten van de markt sprake van stagnatie resp. vraaguitval?
- Is het aanbod voldoende voor de gewenste doelgroepen (bijv. senioren/boven modaal) of moet bij de nieuwbouwprogrammering juist voor deze groepen gebouwd worden?
- Is mijn aanbod niet te eenzijdig opgebouwd en is verdere differentiatie wenselijk vanuit het oogpunt van concurrentie?
- Passen de benaderde doelgroepen wel bij mijn aanbod of moet ik juist andere doelgroepen benaderen?
- Is de informatievoorziening voldoende adequaat?

Figuur 20: Produkt-markt-combinatie

Type Complex	Type Doelgroep			
	I	II	III	IV
A	O	-	++	+
B	+	O	-	++
C	++	+	O	-
D	-	++	+	O

++= zeer sterke overeenstemming
 += sterk

O = matig
 - = slecht

Uit de produkt/marktmatrix kan blijken in hoeverre er een stabilisatie plaats vindt op marktsegmenten, dan wel groei of stagnatie. Tevens liggen ze ten grondslag aan strategieformulering:

- kansrijke PMC's: sterk houden en bij nieuwbouw imiteren, rekening houdend met het concurrerend aanbod;
- bedreigde PMC's: sterk maken door correctie van zwakke punten en consolideren van sterke punten;
- zwakke PMC's: ingrijpend corrigeren dan wel afstoten.

De produkt-markt matrix van blz. 26 laat zien welke mogelijkheden het ABP heeft om zijn marktaandeel uit te bouwen. Met behulp van de positiematrices kan worden nagegaan welke mogelijkheden in welke gevallen het meest interessant zijn. De positiematrices dienen daartoe zodanig opgesteld te worden dat zij inzicht geven in de verschillen per regio, per doelgroep en per productietype. Uit een vergelijking van de resultaten moet volgen waar marktpenetratie en marktontwikkeling het meest voor de hand liggen.

Met produktontwikkeling en diversificatie ligt het wat moeilijker. Uit een regelmatige registratie van verhuurbaarheid en waardering op (midden)lange termijn moeten trends waarneembaar worden, waaruit kan worden afgelezen hoe verhuurbaarheid en waardering van bestaande complexen zich ontwikkelen. Is daarbij een neerwaardse trend zichtbaar, dan dient de noodzaak van produktontwikkeling zich aan.

Produktontwikkeling is op meerdere niveau's denkbaar. Allereerst op complexniveau, per fase van het verhuurproces. De minpunten in de waardering die d.m.v. de sterkte zwakte-analyse-duidelijk worden geregistreerd moeten stuk voor stuk worden weggewerkt. Een volgende stap is het versterken en of toevoegen van pluspunten, eveneens op complexniveau. In beide gevallen zal het effect op de verhuurbaarheid nauwlettend worden gevolgd.

Zijn de effecten daarvan te gering dan zijn meer rigoreuze ontwikkelingen noodzakelijk, waarbij het produkt in zijn totaliteit moet worden beschouwd.

Dit is een moeilijke stap omdat voor een verantwoorde markttoetsing tijdens een proefperiode zeer veel geld nodig is.

Bij produktontwikkeling en ook diversificatie zal men zich daarom het beste kunnen richten op het stelselmatig toevoegen van pluspunten aan bestaande produkten zonder dat de noodzaak daartoe direct aanwezig is, om het effect ervan op de verhuurbaarheid te kunnen vaststellen.

Daarvan kan dan bij nieuwbouwprojecten volop gebruik worden gemaakt.

Kortom, de meerwaarde van een Kwaliteitsbesturingssysteem is evident. Zo'n systeem kan immers de activiteiten ondersteunen die het ABP als beheerder en investeerder onderneemt op de markt voor woongebouwen:

- De waardering kan worden verhoogd;
- De verhuurbaarheid kan worden vergroot;
- Het exploitatieresultaat kan worden verbeterd.

5: Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

5.1. Inleiding: naar een kwaliteitsbesturingssysteem (KBS)

Het onderhavige onderzoek is erop gericht de kwaliteitskenmerken van woningcomplexen in kaart te brengen in het licht van de risico's voor de verhuurbaarheid en met als doel deze risico's te verkleinen.

Het onderzoek beoogt een concept te ontwikkelen voor de cyclus van het evalueren, programmeren en realiseren van kwaliteitskenmerken.

In dat kader wordt een visie uitgewerkt die hoort bij een meer marktgerichte huisvestingscontext, een visie ten aanzien van kwaliteitsbesturing bij beheer en nieuwbouwprogrammering.

Het voorgestelde kwaliteitsbesturingssysteem (KBS) kan beschouwd worden als een monitoring-systeem waarmee niet alleen de waardering en verhuurbaarheid van het woningbestand bewaakt en gecorrigeerd kunnen worden, maar waarmee ook informatie beschikbaar komt t.b.v. voorraadbeheer en nieuwbouwprogrammering. In die zin is het voorgestelde besturingssysteem meer dan alleen maar een verhuurbaarheidssignaleringsysteem. Wanneer het systeem operationeel is, zal het een eenvoudig en doeltreffend gereedschap bieden om door middel van registratie en analyse te komen tot een duidelijk inzicht in de sterke en zwakke plekken van zowel afzonderlijke complexen als van de totale voorraad.

Het KBS vormt daarmee een belangrijke pijler voor strategisch woningbeheer: een meer marktgerichte wijze van denken en handelen en een flexibele toekomstgerichte (extern georiënteerde) en innovatieve manier van denken en handelen, waarmee tijdig en adequaat gereageerd kan worden op marktontwikkelingen. Dit impliceert de noodzaak van strategische beleidsvorming en de centrale positie van het marketing-concept daarbij. Door strategisch beheer kan de afhankelijkheid van de omgeving gereduceerd worden (bijvoorbeeld door het benutten van groeikansen en/of het spreiden van risico's). Uitgangspunt voor het voorgestelde KBS is dan ook het marktmodel (zie fig. 1) en de daarbij behorende input (prestaties), throughput (processen) en output (resultaten) (zie fig. 2). In dit kader speelt de informatievoorziening een centrale rol. Gelet op de snelheid waarmee ontwikkelingen zich aandienen, ontstaat er behoefte aan een systematische procedure waarmee deze trends en incidenten snel kunnen worden geïdentificeerd, zodat er tijdig op gereageerd kan worden. Ten aanzien van de informatievoorziening t.b.v. strategisch woningbeheer worden de volgende stappen onderscheiden (fig.4):

1. Registratie als voorwaarde voor signalering en beoordeling.
2. Signalering teneinde ongewenste ontwikkelingen te kunnen waarnemen.
3. Beoordeling d.m.v. een stelselmatige analyse van de karakteristieken van het produkt (en/of organisatie) teneinde de sterke en zwakke punten hiervan aan het licht te brengen.
4. Strategieformulering waarbij op grond van een analyse de doelstellingen bijgesteld kunnen worden en een samenhangend stelsel van maatregelen genomen kan worden.

We stelden reeds als voorwaarde voor het voorgestelde KBS dat een adequate informatievoorziening binnen de organisatie dient te bestaan. De marktprocessen, met name het consumentengedrag, kunnen als uitgangspunt worden genomen voor het besturingssysteem.

Dit proces kent 4 fasen (fig. 9):

- fase 1: de markt oriëntatie
In deze fase is de (potentiële) bewoner zich aan het oriënteren. Men kijkt rond, verzamelt gegevens, vergelijkt, en dergelijke. Uiteindelijk zal de bewoner zijn voorkeur uitspreken voor één of meerdere complexen.
- fase 2: de aanbiedingsfase
De gerichte belangstelling van de bewoner leidt tot een directe reactie van de verhuurder: een concrete aanbieding.
- fase 3: de woonfase
Nadat de bewoner een keuze heeft gemaakt, wordt de woning betrokken voor een nog onbepaalde periode.
- fase 4: de vertrekfase
De bewoner heeft besloten om zich opnieuw op de woningmarkt te oriënteren met het doel een andere woning te vinden.

Elke fase kan worden opgevat als een meettraject waarin mogelijkheden liggen om belangrijke gegevens voor de verhuurbaarheid en de waardering te achterhalen; in elke fase zijn andere meetinstrumenten beschikbaar.

Voor iedere fase geldt bovendien dat er sprake is van een inspanning van de beheerder die leidt tot bepaalde beslissingen bij de bewoners. De wisselwerking tussen beiden kunnen per fase in kwalitatieve en kwantitatieve zin worden geregistreerd waardoor een evaluatie van de inspanning mogelijk is en inzicht in de sterke en zwakke punten per complex in elke fase verkregen kan worden. Na de analyse kunnen passende maatregelen genomen worden (fig. 11 t/m 15).

Deze evaluatie per fase biedt de basis voor een eindbeoordeling voor een complex (complexprofiel).

Daarenboven biedt het de benodigde basisinformatie voor overall activiteiten, waarbij er niet meer per complex wordt gesignaleerd, geanalyseerd en gereageerd, maar waarbij de inspanningen en resultaten van de verschillende complexen onderling vergeleken worden. Daarmee kan een brede kennis worden opgebouwd waarmee een stelselmatige verbetering van de resultaten kan worden bereikt.

De overall activiteiten ten behoeve van planning en beheer kunnen plaatsvinden vanuit twee invalshoeken:

- vergelijking van de waardering door doelgroepen (fig. 15);
- vergelijking van de resultaten van de complexen (fig. 16 en 17).

Op basis van deze informatie kan bekeken worden in hoeverre het aanbod aansluit op de vraag en kan bovendien inzicht verkregen worden in de portefeuille (fig. 18).

5.2. Implementatie in de organisatie

We wezen er reeds op dat de implementatie van het voorgestelde besturings-systeem de vraag oproept hoe en waar de informatie in een organisatie verzameld en verwerkt dient te worden en hoe aansluiting gezocht dient te worden bij de besluitvormingsprocessen binnen een organisatie.

Bij een implementatie kunnen diverse wegen bewandeld worden:

- Een bottum-up aanpak, waarbij vanuit het operationele niveau gewerkt wordt. Uitgangspunt hierbij is dat de externe beheerders het systeem snel adopteren en de in hoofdstuk 3 geschetste basisactiviteiten ter hand nemen en van daaruit informatie aanleveren t.b.v. het strategisch niveau voor haar overall-activiteiten. Aangezien deze werkwijze in veel gevallen als een taakverzwaring gezien zal worden, is deze weg niet de meest waarschijnlijke. Bovendien hebben diegenen, die belast zijn met het dagelijkse beheer, vaak onvoldoende zicht op de informatiebehoefte op het strategisch niveau.
- Een top-down benadering, waarbij vanuit het strategisch niveau taken worden opgelegd aan het operationele niveau, teneinde het besturingssysteem te kunnen implementeren. Gevaar van deze benadering is dat op het strategisch niveau wensen en taken geformuleerd worden, die op het operationele niveau niet gehonoreerd kunnen worden, ook al zou men dat willen. Men heeft nu eenmaal te weinig zicht op de kwaliteit van databestanden, toegankelijkheid, koppelingsmogelijkheden enz.
- Een interactieve benadering tussen de diverse niveaus binnen de organisatie. Een dergelijke benadering heeft als voordeel dat er gestreefd kan worden naar consensusvorming over de noodzaak van het besturingssysteem. In dit interactieproces kunnen de mogelijkheden en onmogelijkheden snel zichtbaar worden, kan er gewerkt worden aan een eenduidige definiëring van begrippen en normen, kan de gewenste aggregatie van informatie t.b.v. strategische besluitvorming verkend worden en kunnen de technische en organisatorische randvoorwaarden bijgesteld worden.

6.3. Aanbevelingen

Het model kan in fasen geïntroduceerd worden.

fase 1: de expertise als basis

In de eerste fase dient de expertise binnen de organisatie als basis. Er is veel informatie bij de interne en externe beheerders. Deze hebben zicht op vele invloedsfactoren en het belang ervan; dit op grond van ervaring en intuïtie. Op grond van deze 'expertise' kunnen, op korte termijn, complexen geanalyseerd en sterkte-zwakte-analyses gemaakt worden. Ook kan gestreeft worden naar consensusvorming bij interpretatie, normstelling en correctiemogelijkheden. Panels van beheerders zijn hierbij een geschikt middel. Het gemeenschappelijk werken aan zo'n normering voorkomt een subjectieve vaststelling van normen. Medewerking van beheerders is dan ook noodzakelijk.

Bij de eerste fase kan gedacht worden aan een periode van ca 1 jaar (zie ook vervolgonderzoek). Bovendien kan deze fase functioneren als een "latentieperiode", een periode waarbinnen het klimaat binnen de organisatie als het ware rijp gemaakt wordt voor een meer geobjectiveerde, rationele werkwijze.

Fase 1 heeft als resultaat dat het inzicht in de sterkte/zwakte van de diverse complexen, gespecificeerd naar regio's en van de portefeuille als geheel, vergroot wordt. Bovendien kunnen op korte termijn al beleidsbijstellingen plaatsvinden (herverdeling van budgetten en personele capaciteit, acquisitie e.d.).

fase 2: de consumententoets

Om de resultaten uit fase 1 te kunnen toetsen is een confrontatie met de waardering door consumenten noodzakelijk. De in dit rapport geschetste werkwijze maakt het systematisch registreren, signaleren en analyseren van de waardering door de consumenten c.q. diverse doelgroepen mogelijk.

Deze 2e fase biedt de mogelijkheid tot het snel opsporen van knelpunten van organisatorische, financiële en technische aard en kan bij evaluatie tot bijstelling van de werkwijze leiden. Als ondersteuning bij interpretatie en de bijstelling van de normstelling kunnen in fase 2 bewonerspanels gebruikt worden. Het werken met bewonerspanels kan overigens ook een promotionele betekenis hebben. De start van deze 2e fase kan parallel lopen met die van fase 1.

fase 3: het besturingsmodel geïmplementeerd

Wanneer de technische en organisatorische voorwaarden gecreëerd zijn en de "bedrijfscultuur" gerijpt is, kan overgegaan worden naar bredere toepassing van het kwaliteitsbesturingssysteem. Een meer beleidsmatige inbedding van het systeem in de organisatie is dan noodzakelijk, zodat duidelijk is wie wat wanneer moet doen.

In een KBS-beleidsplan, een informatiebeleidsplan zullen vragen beantwoord dienen te worden als:

- Welke definiëringen dienen er gebruikt te worden bij het vastleggen van de proces- en produktgegevens?
- Welke normen gehanteerd dienen te worden bij signalering, te specificeren naar regio, type complex, enz?
- Met welke frequentie zullen gegevens voor besluitvorming beschikbaar moeten komen en op welk aggregatieniveau?
- Welke zijn de primaire en secundaire doelgroepen waarover informatie gewenst wordt?

Het KBS plan dient als een kader voor het besturingssysteem, waarbij de nodige flexibiliteit wenselijk is. Organisatie, werkwijze en doelstellingen kunnen veranderen. Ook zijn de informatie-technische randvoorwaarden voortdurend aan verandering onderhevig. Het KBS plan zal dus voortdurend bijgesteld moeten kunnen worden.

5.4. Suggesties voor verder onderzoek

De voorgestelde gefaseerde introductie van het besturingssysteem kan door Interface/SAR/TUE onderzoeksmatig verder begeleid worden.

In fase 1 kunnen op grond van de aanwezige expertise complexprofielen gemaakt worden waarmee de sterke en zwakke punten van de diverse complexen per fase in beeld gebracht worden als basis voor beheercorrecties.

Ook kunnen een aantal beheerderspanels georganiseerd worden waarbij onderwerpen als:

- het ontwikkelen van normstellingen t.b.v. signalering;
- consensus bij de beoordeling van gesignaleerde ontwikkelingen en
- de relatie tussen analyse en strategieformulering aan de orde kunnen komen.

Tevens kan de ontwikkeling van software t.b.v. registratie en signalering ter hand genomen worden.

In fase 2 kan op grond van de bewonerstoets gewerkt worden aan een verdere verfijning van de meetpunten en meetinstrumenten.

De in deze fase te organiseren bewonerspanels dragen bouwstenen aan voor de verfijning en actualisering van de voorkeurprofielen van de diverse doelgroepen. Op basis van de gegevens uit fase 1 en 2 kan een eerste produkt-markt-matrix opgesteld worden t.b.v. een portefeuille analyse en verdere programmering en planning.

De benodigde programmatuur kan in deze fase verder uitgewerkt worden.

In fase 3 kan de ervaring uit fase 1 en 2 verwerkt worden in een definitief besturingssysteem.

5.5. Slot

Alles overziend heeft de introductie van het besturingssysteem de nodige consequenties voor het functioneren van de met beheer belaste onderdelen van de organisatie. Ook de medewerking van externe beheerders is een voorwaarde sine qua non voor het welslagen van de introductie van het systeem. De meerwaarde ervan is evident. Het KBS kan immers de activiteiten ondersteunen die het ABP als beheerder en investeerder onderneemt op de markt voor woongebouwen:

- De waardering kan worden verhoogd;
- De verhuurbaarheid kan worden vergroot;
- Het exploitatieresultaat kan worden verbeterd.

Het kan als onderdeel van een meer algemeen Management Informatiesysteem ontwikkeld worden.

Voorwaarde voor het welslagen is een brede consensus over het nut van de voorgestelde werkwijze. De onderzoekers hopen met dit rapport een constructieve bijdrage te leveren aan de discussie hierover.

6. Literatuur

Amory, E.:

Naar beslissingsondersteunende informatiesystemen voor het non-profit woningbeheer (deel 19 Volkshuisvesting in theorie en praktijk), DUP, Delft, 1988

Ansoff, I:

Managing Strategic Surprise by response to weak Signals, California Management Review, Winter 1976.

Bemelmans, T.M.A.:

Bestuurlijke informatiesystemen (BIS) en automatisering (derde herziene druk), Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1987

Bergmann, B.:

Het gebruik van kengetallen bij strategie en beleidsvorming in: NCIV Vakwerk 9/88, De Bilt, 1988

Bergmann, B.:

Kengetallen: mooi hulpmiddel, maar systematiek is onontbeerlijk, NCIV Vakwerk 19/88, De Bilt, 1988

Boekhorst, F.W.:

Verhuurbaarheid als procesprobleem, Stichting Architecten Research, Eindhoven, 1988

Dieleman, F.M. (red):

Toekomstverkenningen Volkshuisvesting, DUP, 1985

Donders, S.A.G.W., F.J.J.H. van Hoorn:

Kwaliteit van diensten, een zorg voor corporaties, in: Woningraad, nr. 7-89, pp. 3-7, Almere, 1989

Fassbinder, H.:

Perspectieven voor de toekomst van de volkshuisvesting, Bouw nr.13, 1982

Fulpen, H. van:

Volkshuisvesting in een demografisch en economisch perspectief, SCP, 's-Gravenhage, 1985

Ganzeboom, H.:

Leefstijlen in Nederland: een verkennende studie, SCP-cahier nr.60, Sociaal en Cultureel Planbureau, Rijswijk, 1988

Goede, S.:

Amsterdamse corporaties maken stedenbouwkundig Programma van Eisen. In: Woningraad nr 2-89, Almere, 1989

Gouw, de P., A. Nauta, J. Smeets en J. Urri:

Vervalwing in woongebieden in theorie en praktijk, Heidemij/Technische Universiteit Eindhoven, mei 1988

Groetelaers, P. e.a.:

Exploitatie-problemen van na-oorlogse woningen (deel I en II), OTB/TUD, Delft, 1984

Haberer P., J. Kapteijns:

De gebouwde omgeving in het informatietijdperk, GS publicatie nr.6, Amsterdam, 1984

- Heeger, H. en F. van der Zon:
Nieuw Engeland Hoogvliet: perspectieven voor een na-oorlogs woongebied in Rijnmond, Delft (DUP), 1988
- Heuvelhof, E.F. ten, J. van Veelen:
Groennormen voor de compacte stad? Over kwantiteit en stedenbouwkundige kwaliteit, Stedebouw en Volkshuisvesting, januari 1987
- Hoenderdos, A.L.M. e.a.:
Verval van na-oorlogse woningen: een probleemschets, OTB/TUD, Delft, 1986
- Hoenderdos, A.L.M.:
Problemen van woningcomplexen, OTB/TUD/MVROM, 1987
- Holzhauser, F.F.O.:
In: Cursus Marketing 1 (code B.04.1.1.2), Open Universiteit, Heerlen, 1989 (vierde ongewijzigde druk)
- Keuning, D., en D.J. Eppink:
Management en organisatie: theorie en toepassing (derde herziene druk), Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1987
- Kluytmans, F.:
Financiële administratie en informatiemanagement, in: Cursus Organisatiekunde 1B, Open Universiteit, Heerlen, 1988 (tweede ongewijzigde druk)
- Krijnen, H.G.:
Strategie en management, Wolters-Noordhoff bv Groningen, 1986
- Krijnen, H.G.:
In: Cursus Ondernemingsplanning 1 (code B.06.2.1.1), Open Universiteit, Heerlen, 1988
- Kroes, J.H.:
Complexkenmerken of woningmarkt. In: Klijn, E.H., e.a., "Van na de oorlog" (RIW-cahier), (DUP) Delft, 1987
- Leeflang, P.S.H. en P.S. Zwart:
Marketingplanning, proces en plan in: Planning en beleid bij profit en non-profit organisaties (redactie Bosman), Stenfert Kroese b.v. Leiden/Antwerpen, 1981
- Lindenhovius, H.J.:
Kengetallen door en voor gemeenten. In: Bestuur, 1987, nr.1, p.30-33
- Middelkoop, Bureau:
Naar een gedifferentieerde aanpak voor verbetering van sociale huurwoningen: methode en uitwerking van een gedifferentieerde aanpak voor verbetering van naoorlogse woningcomplexen, Rijsenhout, 1988
- Ministerie van VROM:
Ontwerpnota Volkshuisvesting in de jaren Negentig: van bouwen naar wonen, SDU, 's-Gravenhage, 1988
- Ministerie van VROM:
Exploitatieproblemen in de na-oorlogse woningvoorraad: diagnose en therapie, K(n)euzen op de woningmarkt, 's-Gravenhage, 1989
- Nationale Woningraad:
Na-oorlogse woningbouw: problemen stapelen zich op, Woningraad Extra, nr.33, Almere, 1985

- Nationale Woningraad:
Een signaleringssysteem op complexniveau, Afdeling onderzoek, Almere, 1986
(en de bijgestelde versie 1987)
- Nationale Woningraad:
Woningcorporaties en stedelijk beheer, Woningraad Extra, no.43, 1987
- Nauta, A., J. Smeets:
Informatievoorziening en beheerprocessen, dilemma's in de jaren 90, bouwste-
nen nr.8, TUE, Eindhoven, 1987
- Nauta, A., J. Smeets:
Informatievoorziening en beheerprocessen, een scenrio voor de toekomst
Stedebouw en Volkshuisvesting, juni, 1989.
- Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV):
Beleidsplannen van woningcorporaties: documentatie ten behoeve van de
regionale bijeenkomsten, De Bilt, 1986.
- Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV):
Registratie verhuurontwikkelingen (dokumentatie voor de regionale bijeen-
komsten), De Bilt, juli 1987.
- Onderzoeksinstituut voor Technische Bestuurskunde (OTB):
Het beheer van naoorlogse woonwijken: uitdagingen voor gemeenten, woning-
beheerders en bewoners, Delft, juni 1989
- Park, C:
Consumers' decision plans and subsequent choice behavior. Journal of Market-
ing, vol 45 (Spring 1981), pag 33-47.
- Priemus, H.:
Marktvraag als leidraad voor beslissingen over renovatie, onderhoud of sloop
in: Marktinformatie en verhuurbaarheid, Bussum, 1987
- Smit, J. de, en R. de Rade:
Planning, een doolhof? in: Wissema et al., Praktijk van de strategische
beleidsvorming. In: Intermediair, 1983
- Spaans, M., A. Hoenderdos:
Ontwikkeling van een signaleringssysteem voor het naoorlogse non profit
woningbezit in Rotterdam, OTB, Delft, 1989
- Steeghs, P.J.J., J.L.W. Tellegen:
Overheid en bedrijfsleven: een wereld van verschil of burens in hetzelfde
blok? In: Lemstra (red.) Handboek Overheidsmanagement, Samsom H.D. Tjeenk
Willink, Alphen a/d Rijn, 1988
- Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting:
Informatiesystemen voor woningbeheer in de jaren 90, voorstudie, Rotterdam,
februari 1989
- Suurmond, J., E. Fokkema:
Kwaliteitsmeting dienstverlening bij woningcorporaties, in: Brochure NCIV
studieconferentie 'Corporaties in de markt', De Bilt, 28 februari 1989
- Sweringa, G.N.:
Strategie als richtsnoer voor beleid. In: Woonecologie tussen consumptie en
existentie. Wageningen, 1989.
- Trum, H.M.G.J.:
Over het normbegrip in de bouwkunde (proefschrift), 1979

Veld, D. op 't:

Compendium woonmilieudifferentiatie en migratie, PSC/TNO, Delft, 1985

Vijverberg, J.:

Concept voorstudie naar een prognose-, ontwikkeling- en simulatiesysteem in het non-profit woningbeheer, OTB, TU-Delft, NWR, 1988

VZOS, Woningbouwvereniging:

Marktsignalering en voorraadbeleid, Den Haag, 1989

Water, W.M.R. de:

Signaleren is maatwerk. In: Woningraad nr20-88, pp.22, Almere, 1988

8. Bijlage

Bijlage 1: Lijst met gesprekspartners fase 1

koepels

- NWR, Almere
M. van Leent, G. Dijkstra, afdeling onderzoek
- NCIV, De Bilt
B. Bergmann: STOA: stafafdeling onderzoek en advies
- NCIV, Heerlen
P. Hofland: volkshuisvestingsadviseur
- NCIV, Veldhoven
A.C. Dekker: volkshuisvestingsadviseur

woningbouwverenigingen

- Nieuw Amsterdam, Bijlmer, Amsterdam
dhr. Grotendorst: hoofd afdeling Woningbeheer
- Woningvereniging Brunssum
mevr. Bernaards en dhr. Leufkens: stafbureau Bewonerszaken
- SWS Eindhoven
dhr. De Poorter: hoofd afdeling Huur en Verhuur
- Federatie, Eindhoven
dhr. Bergman: directeur
- VZOS, 's- Gravenhage
dhr. Van Geffen: hoofd Verhuur en bewonerszaken
- Woningbouwvereniging Volkshuisvesting, Hellevoetsluis
dhr. Zalme: directeur
- SSW, 's- Hertogenbosch
dhr. Van Kempen: hoofd Verhuur en bewonerszaken
- Woningbouwvereniging Huizen, Huizen
dhr. Klijn: hoofd Verhuur en bewonerszaken
- St. Willibrordus, Oss
dhr. Van de Broek: directeur
- St. Jozef, Roermond
dhr. Guyt en mevr. Helwegen: respectievelijk adjunct-directeur en coördinator afdeling toewijzing
- Maatschappij voor Volkswoningen, Rotterdam
mevr. Bults: medewerkster signaleringssysteem
- Bouwvereniging Weert
dhr. De Ceuster: hoofd Bewonerszaken

Bijlage 2: lijst gesprekpartners fase 2

Hr. de Haas	Paul F. de Haas en Co. B.V.	Wassenaar	van Polanenpark
Hr. van Nassau	Kok Beheer B.V.	Zoetermeer	Stadshart
Hr. Tiessens	Schippers Vastgoedbeheer B.V.	Den Haag	Leyenburg
Hr. Kronenburg	Brink & Kooijman	Rotterdam	Rubroek
Hr. Davids	ABP Onroerend Goed	Heerlen	
Heren Van Aalst, Werkhoven en Appeljan	Zomerhof Muys B.V. Rotterdam/Ommoord III	Hellevoetsluis	De Struyten Brembuurt
		Vlaardingen Schiedam	Maasboulevard Groenoord
Hr. Annaert	De Boer Den Hartog Hoofd Beheer B.V.	Amsterdam	Nellestein
Heren Bakker en De Man	ABC Vastgoedbeheer	Amstelveen Diemen	Bankras Akkerland

Bibliotheek

Technische Universiteit Eindhoven

Postbus 513

5600 MB

Eindhoven

Telefoon (040) 47 22 24



9110175

14016