



ASRE Research publications, 2004 ; 06

R. Clement

De invloed van Business Proces Redesign (BPR), Total Quality Management (TQM) en Unit-management op het proces van tactiekbepalingen van Asset management bij vastgoedfondsen

Een casestudy, 2004, p. 77

*(Zie ook: Tactiekbepaling vastgoedfondsen kan veel daadkrachtiger,
Vastgoedmarkt, november 2004, p. 24-25)*



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



*De invloed van Business Proces Redesign (BPR), Total Quality Management (TQM) en Unit-management op het proces van tactiekbepalingen van Asset management bij vastgoedfondsen.
Een casestudy.*

Masterproof Amsterdam School of Real Estate

Datum	15 augustus 2004
Naam	Drs. Ing. René Clement
Adres	Vrusschemigerweg 102
Woonplaats	6417 PD Heerlen

Begeleider ASRE: Drs. L.B. Uittenbogaard, dir. Amsterdam School of Real Estate
2e Begeleider: Drs. A.M. Hamelers, adviseur stedelijke vernieuwing Vesteda

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1 De onderzoeksopzet	8
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	8
1.2 Doel	8
1.3 Probleemstelling	9
Hoofdstuk 2 Asset management	11
Inleiding	11
2.1 Aspecten uit de literatuur	11
2.2 Aandacht van vastgoedbeleggers voor asset management	11
2.3 Procesbenadering	12
2.4 Planning & Control cyclus	13
2.5 Methodieken	13
2.6 Rapportages	13
Hoofdstuk 3 Kritische Succes Factoren en het theoretisch onderzoeksmodel	15
Inleiding	15
3.1 Kritische Succesfactoren en prestatie-indicatoren	15
3.2 Het theoretisch onderzoeksmodel van TQM, BPR en Unit-management	16
3.3 Uitwerking in theoretisch model	24
Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording. Het verloop van het onderzoek.	
Inleiding	28
4.1 Case-beschrijving	28
4.2 Betekenis van veranderingen voor het asset management	29
4.3 Methodologische verantwoording	30
Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten	36
Inleiding	36
5.1 De onderzoeksresultaten van de casestudy	36
5.2 Weergave van de onderzoeksresultaten van de vastgoedbeleggers	43
5.3 Weergave van de onderzoeksresultaten van corporaties	45
Samenvatting	51
Hoofdstuk 6 Conclusies voortkomende uit drie confrontatiematrices	52
Inleiding	52
6.1 Conclusies na verklaring matrices	52
6.2 Leereffecten	53
6.3 Samenvatting	54
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	55
Inleiding	55
7.1 Winstpunten voor het business proces van tactiekbepalingen	55
7.2 Kenmerken van mogelijke oplossingsvarianten	56
7.3 Mogelijke oplossingsvarianten	56
7.4 Aanbevelingen voor het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus)	57
Nawoord	59
Bron- en literatuurvermeldingen, geraadpleegde literatuur	61

Bijlagen	63
Bijlage 1 Niveaus van vastgoedmanagement	64
Bijlage 2 Proces van strategisch voorraadbeleid	65
Bijlage 3 Schets van Kritische Succesfactoren	66
Bijlage 4 Principe van matrix of change	68
Bijlage 5 Zesstappengids van Furey	70
Bijlage 6 Oplossingsvariant workflowcharts voor proces van tactiekbepalingen	73
Bijlage 7 Vragenlijst	75
Bijlage 8 Bruikbaarheid van bronnen	76
Bijlage 9 Leereffecten	77

Voorwoord

In de vastgoedwereld zal een organisatiestrategie die rekening houdt met datgene dat de klant wil, een steeds grotere rol gaan innemen -zeker in vergelijking met enkele jaren geleden. Toen was het nog vrij gemakkelijk om woningen te verhuren. Verhuurders hoefden zich nauwelijks voor de klant in te spannen. De organisaties konden zich louter richten op het product zelf. Nu ligt deze insteek niet meer voor de hand. Door de sterk aangetrokken koopmarkt is de druk op de verhuurmarkt de afgelopen jaren flink toegenomen, waardoor het steeds lastiger wordt om alleen met het product te pronken. De wijze waarop de woning aan de klant gebracht wordt, vereist steeds meer aandacht. Ze zal ook nog efficiënter moeten gebeuren. De wegen die bewandeld worden, moeten kort zijn en duidelijk zijn aangegeven.

Veel vastgoedbedrijven hebben op die ontwikkelingen geanticipeerd en hebben een reorganisatietraject ingezet. Die is erop gericht niet alleen het dagelijkse beheer van de woningen zelf te doen, maar ook de ontwikkeling en de verkoop van woningen.

Deze veranderde strategie van vastgoedbedrijven zal binnen hun organisatie op een duidelijke wijze vertaald moeten worden naar operationele processen. Dit betekent dat vanuit een strategisch niveau geacteerd moet worden naar de dagelijkse operaties. Het tactisch niveau neemt deze rol op zich. Asset management vervult hierin een spilfunctie.

Processen, rollen en inhoud zullen in die operaties opnieuw onder de loep genomen moeten worden. Vooral de wijze waarop de tactiek van de woningportefeuille bepaald wordt, zal bepalend zijn voor de dagelijkse operationele processen. Deze tactiek is met name kaderbepalend voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor de operationele processen.

Het proces van tactiekbepalingen verloopt tot dusverre niet naar tevredenheid van de vastgoedorganisaties. Ook vanuit mijn eigen werk, als asset manager, constateer ik daarover onvrede. In veel bedrijven is het proces nog steeds geënt op de oorspronkelijke organisatievorm waarbij het dagelijkse beheer is uitbesteed. Deze situatie leidt tot fricties en levert nogal wat knelpunten op.

Om deze redenen heb ik het huidige proces van tactiekbepalingen tot onderwerp van mijn studie genomen. Het is in het belang van de vastgoedbedrijven dat ze op dat proces en de problematiek die ermee samenhangt, meer zicht krijgen. Dit onderzoek probeert dat inzicht te verwerven en te komen tot verbeteringen.

Ik bedank iedereen die aan dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd. Ik denk daarbij vooral aan diegenen die zijn geïnterviewd en aan de onderneming die als case centraal heeft gestaan in het onderzoek.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn twee begeleiders. Ze hebben mij terzijde gestaan tijdens het onderzoek, geholpen met de structuur van het rapport en mij bij het schrijven ervan gewezen op inconsistenties in mijn betoog en op raadselachtige formuleringen.

Uiteraard ben ik zelf verantwoordelijk voor het rapport zoals het er nu ligt.

Maastricht, 15 augustus 2004
René Clement

Samenvatting

Het onderwerp van dit onderzoek spitst zich toe op de wijze waarop asset management het tactische niveau inkleedt in het proces van tactiekbepalingen. Deze tactiek is kaderbepalend voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor de operationele processen. Dit proces verloopt tot dusverre niet naar tevredenheid van vastgoedorganisaties. Het proces is nog steeds geënt op de oorspronkelijke organisatievorm waarbij het dagelijks beheer van woningen werd uitbesteed. Deze situatie levert veel knelpunten op. Dit onderzoek is erop gericht om tot een verbetering van het proces van tactiekbepalingen te komen.

In dit onderzoek zijn diverse methoden gebruikt. Als eerste is een theoretisch model gevormd door Kritische Succesfactoren (van het proces van tactiekbepalingen) in verband te brengen met theoretische aspecten van Total Quality Management (TQM), Business Process Redesign (BPR) en Unit-management. Vervolgens is een model vervaardigd dat weergeeft op welke wijze het bepalen van tactieken nagestreefd wordt. Dit model is getoetst door middel van een casestudy waarbij de bestaande praktijk in een vastgoedbedrijf is vergeleken met het model. Vervolgens is door middel van interviews diezelfde toets gedaan bij beleggers en corporaties. Als laatste zijn de onderzoeksresultaten van de drie onderscheiden organisaties met elkaar vergeleken. Voor die analyse is onder meer gebruik gemaakt van de 'matrix of change' van Brynjolfsson (1997: 37).

De belangrijkste resultaten die uit het onderzoek voortkomen en die het proces van tactiekbepalingen kunnen versterken in de na te streven richting, zijn de volgende:

- Er moet meer nadruk gelegd worden op de verbindingen tussen de diverse activiteiten in het proces van tactiekbepalingen en op klantoriëntatie.
- Er moet meer nadruk gelegd worden op teamvorming in het proces van tactiekbepalingen.
- Er moet meer nadruk gelegd worden op de proceseigenaar die de teams als een kwaliteitskring laat fungeren, het innovatieve en probleemoplossend vermogen van de teams stimuleert en faciliteiten biedt.
- De informatie die uit klantcontacten naar voren komt, moet worden gedocumenteerd en in het proces gehanteerd.
- Er moet meer aandacht komen voor verbeterpunten; de mate waarin die wordt gegeven is afhankelijk van de fase waarin de lokale kantoren verkeren.
- In de teams moeten management en niet-managementactiviteiten goed worden afgebakend. Binnen dit kader moet een team flexibel kunnen opereren.
- Er moet worden gestreefd naar teams die allround kunnen werken.
- Er moet meer statusinformatie uit het proces worden gegenereerd om het proces zelf beter te kunnen beheersen.

Bij toepassing van deze resultaten heeft een projectmatige aanpak de voorkeur.

Voor het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus) (maar in zekere zin ook voor andere beleggers en corporaties) levert dit onderzoek de volgende aanbevelingen op:

- Maak vaste teams voor het proces van tactiekbepalingen. Stel ze zo samen dat een asset manager, een accountmanager en een projectleider er deel van uitmaken. Laat dit team acteren als een kwaliteitscirkel waarbij alle teamleden het proces sturen.
- Zorg dat alle teamleden klantinformatie vastleggen en in het proces gebruiken.
- Bouw dynamiek in door technologische en maatschappelijke veranderingen in het proces van tactiekbepalingen op te nemen.
- Informeer de proceseigenaar tussentijds over de stand van zaken en gebruik deze momenten ook om het proces van tactiekbepalingen te beheersen.

- Stem de te gebruiken modellen en methodieken af met het administratieve vastgoedbeheerssysteem. Laat (als dat technisch mogelijk is) activiteiten zoveel mogelijk automatisch verlopen, zoals het automatisch doorsluizen van informatie naar het vastgoedsysteem.
- Stel de kwaliteitsdocumenten uniform vast voor de gehele organisatie. Zorg ervoor dat alle deelnemers aan het proces gebruik maken van identieke formulieren, standaarden en lijsten; automatiseer zoveel mogelijk.
- Benoem de asset manager tot proceseigenaar en stel hem middelen ter beschikking om aanpassingen in het proces van tactiekbepalingen aan te brengen, als de teamleden die voorstellen.
- Geef de teamleden de verantwoordelijkheid voor alle activiteiten die zich binnen het proces van tactiekbepalingen afspelen, inclusief de bijbehorende managementactiviteiten, zoals het plannen en het maken van begrotingen.
- Vervaardig voor alle teamleden individuele en collectieve opleidingsprogramma's die gericht zijn op het creëren van allround-functies. Individuele programma's kunnen worden gericht op de eigen functie en aanverwante raakvlakken. Collectieve programma's kunnen worden gericht op de uitwisseling van kennis binnen het team.
- Laat de teams zich ontwikkelen door hun probleemoplossend en innovatieve vermogen op te nemen in de doelstellingen van de teams. Stel een prestatiebeloning voor de teams in het vooruitzicht.

Inleiding

In dit rapport staat het asset management en de tactiekbepalingen voorop. Ten aanzien van asset management is gekeken naar alle facetten ervan. Die omvatten dan ook de hele keten van het vastgoedgebeuren: ontwikkeling, exploitatie en dispositie van woningen.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de theorieën Total Quality Management (TQM), Business Process Redesign (BPR) en Unitmanagement. Binnen een vastgoedorganisatie zijn kenmerken van deze theorieën terug te vinden, ook in de onderneming die in dit rapport onder de loep is genomen. TQM hanteert een benadering die hoofdzakelijk op de klant georiënteerd is en is geënt op een continue kwaliteitsverbetering. BPR staat eveneens voor kwaliteitsverbetering, maar doet dit vanuit een reëngineeringsproces, waarbij de efficiency van de processen een voorname rol vervult.

De theorie van Unitmanagement is gericht op ondernemingen die decentraal zijn georganiseerd en zijn ingericht met lokale vestigingen, oftewel business-units.

Voor het onderzoek is de organisatie van een vastgoedonderneming geanalyseerd die kenmerken vertoont van de drie genoemde theorieën. Het betreft dan ook een onderneming die klantgeoriënteerd is, kwaliteitsverbetering voorop stelt en met business-units werkt.

In het eerste hoofdstuk komt de onderzoeksopzet aan de orde en wordt de doelstelling, de probleemstelling en de onderzoeksmethode weergegeven. In de twee volgende hoofdstukken wordt het theoretisch kader geschetst. Zo wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op het asset management, waarbij aspecten uit de literatuur en aandacht van andere vastgoedbeleggers aan asset management beschreven wordt. Eveneens wordt in het kort stilgestaan bij de procesbenadering, planning & control cyclus, methodieken en rapportages. In hoofdstuk 3 worden de Kritische Succesfactoren en het theoretisch onderzoeksmodel beschreven. Hoofdstuk 4 schetst een (methodologische) verantwoording van het onderzoek en wordt het verloop van het onderzoek geschetst. Verder is er een aanscherping van de probleemstelling te vinden, een beschrijving van de onderzochte onderneming en een uitleg over de gebruikte analysetechnieken. Hoofdstuk 5 toont de onderzoeksresultaten. Als eerste volgt een weergave van de onderzoeksresultaten van het onderzochte vastgoedfonds, waarna die van vastgoedbeleggers en corporaties aan bod komen. Hoofdstuk 6 toont conclusies welke voortkomen uit de drie confrontatiematrices, incl. leereffecten en hoofdstuk 7 geeft aanbevelingen weer, incl. winstpunten voor het businessproces van tactiekbepalingen en kenmerken voor mogelijke oplossingsvarianten.

Hoofdstuk 1 De onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Asset management heeft betrekking op alle facetten van het vastgoedgebeuren: het property management, acquisitie en dispositie. Wanneer dan ook een organisatie op die terreinen veranderingen doorvoert, heeft dit consequenties voor het asset management. Aangezien er binnen de vastgoedwereld diverse veranderingen gaande zijn, is het interessant te onderzoeken welke invloed dat heeft op het asset management en met name op de wijze waarop tactieken bepaald worden.

Eén van de meest ingrijpende veranderingen betreft vastgoedbedrijven die het property management zelf in huis halen en het niet meer uitbesteden aan anderen, zoals dat traditioneel gebeurde. Deze verandering heeft voor veel van die bedrijven tot gevolg gehad dat ze lokale vestigingen hebben moeten openen. Ze zijn van een centrale onderneming in een decentrale veranderd.

Deze wijziging heeft vraagtekens doen ontstaan omtrent het tactische niveau van de organisatie. De lokale vestigingen hebben immers door de inrichting van business-units een rechtstreekse resultaat- en budgetverantwoordelijkheid gekregen. Hierdoor is de besturingslaag vervallen tussen directie en lokale vestiging. De directie laat zich weliswaar adviseren door het asset management, maar de lokale vestigingen willen zelf heel graag de tactieken voor hun complexen bepalen. De vestigingen ervaren de invloed van het asset management als een extra controle op hun functioneren. Zij willen de stap van property management naar asset management zelf maken en invullen. Door hun specifieke kennis van de afzonderlijke vastgoedobjecten zijn ze soms van mening dat de meest passende tactische keuze voor vastgoedobjecten als beste door hen zelf gemaakt kan worden. Een gedachte overigens die niet strookt met de uitgangspunten om met business-units te werken. Die gaan er immers van uit dat voor de strategische, tactische en operationele laag afzonderlijke rollen en functionarissen nodig zijn.

Daarnaast hebben sommige bedrijven door het proces van verticale integratie gekozen voor een intensivering van de eigen ontwikkeling van woningen. Voor die projectontwikkeling is meestal een aparte juridische entiteit opgezet. De praktijk leert dat de invloed van asset management op het acquireren en ontwikkelen van woningen nog gering is. De onafhankelijke status die een Fiscale Beleggingsinstelling (FBI) eist voor het ontwikkelen van vastgoed draagt echter niet bij tot het versterken van deze invloed. De doelstellingen van projectontwikkeling en asset management leiden in de praktijk immers tot afwegingen die niet altijd parallel lopen.

Het verkopen van woningen wordt vaak als eerste aangezet vanuit asset management. Vanuit het operationeel niveau, het dispositie-management, kan echter de drang ontstaan om een hoge verkoopomzet te halen die op haar beurt kan leiden tot extra verkopen. (Het komt nogal eens voor dat vanuit het operationele niveau woningcomplexen voor verkoop worden voorgedragen). De beslissingen om tot dispositie van woningen te komen, komen daardoor niet altijd even consequent tot stand.

Door bovenstaande ontwikkelingen staan de tactiekbepalingen van het asset management onder druk. Het thema van dit rapport.

1.2 Doel

Het doel van het onderzoek is te achterhalen hoe het proces van tactiekbepalingen verbeterd kan worden. Door de vele veranderingen in de vastgoedbedrijven zijn immers er vragen gerezen omtrent het tactisch niveau van de organisatie. Er zal dan ook worden nagegaan op welke wijze dat tactisch niveau kan worden opgekrikt. Bij die zoektocht zal rekening gehouden worden met de strategie van de organisatie, welke gevoed is met aspecten van Total Quality Management, Business Process Redesign

en Unit-management. Het doel is verder, uitgaande van de theorieën daarachter, tot een nieuw organisatorisch model te komen.

1.3 Probleemstelling

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is de vraag: *Hoe kan het tactisch niveau van een vastgoedbedrijf worden verbeterd gelet op de veranderingen die er plaatsvinden?*

Veel vastgoedbedrijven vertonen kenmerken die hun basis vinden in theorieën als TQM, BPR en Unit-management.

Een vraag is dan ook: *Hoe kan het proces van tactiekbepaling in een vastgoedbedrijf worden verbeterd uitgaande van theorieën als TQM, BPR en Unit-management?*

Het proces van tactiekbepalingen dat onderzocht wordt, omhelst zowel een top-down als een bottom-up benadering. De match (fit) tussen beiden speelt hierbij een essentiële rol. De procesgang om deze fit te bereiken eveneens. Ook de informatie-stromen van en vanuit de lokale vestigingen zijn essentieel.

Een vraag is dan ook: *Wanneer en op welke wijze wordt een top-down benadering gevolgd bij de tactiekbepaling? Wanneer en op welke wijze wordt een bottom-up benadering gekozen? Hoe verlopen de informatie-stromen van en vanuit de business-units?*

Het proces van verticale integratie, waarvoor vastgoedbedrijven hebben gekozen, is van invloed op de ontwikkelingen op het tactische niveau van de organisatie. Voorheen, vanuit het traditionele vastgoedmanagement werd een gedeelte van dit tactische niveau ingenomen door het portefeuillemanagement. Echter, door de verschuiving van de taken, behorende bij deze functie, richting de lokale vestigingen is binnen het centrale kantoor een leemte ontstaan, welke opgevuld is door asset management. Deze zal echter acteren op een hoger tactisch niveau dan voorheen het portefeuillemanagement. De lokale vestigingen daarentegen acteren ook op tactisch niveau –zij het aan de onderkant ervan. Het is echter niet altijd duidelijk waar de scheidslijn ligt.

De vraag is dan ook: *Waar liggen de scheidslijnen in tactisch niveau tussen asset management en business units?*

Lokale vestigingen zijn vaak verantwoordelijk voor het opstellen van een meerjarenplanning en een begroting, uitgaande van een tactiek die voor een specifiek vastgoedobject is gekozen. Asset management analyseert deze gegevens op meerdere niveaus en kijkt naar dwarsdoorsneden binnen de portefeuilles. Hier komt een tactiek uit voort die tot bijstelling van de meerjarenplanning en begroting kan leiden. Dat levert nogal eens onduidelijkheden en spanningen op.

Een vraag is dan ook: *Hoe verloopt het proces rond meerjarenplanningen en begrotingen tussen asset management en lokale vestigingen? Welke zaken zijn onduidelijk en waar treden spanningen op?*

De resultaat- en budgetverantwoordelijkheid, die oorspronkelijk bij het portefeuillemanagement lag, is verschoven naar lokale vestigingen. Een duidelijke scheidslijn in verantwoordelijkheden tussen de vestigingen en asset management is op dit punt echter nog niet te onderkennen. Het asset management is weliswaar resultaatverantwoordelijke voor de hele portefeuille en property management alleen voor de eigen vastgoedportefeuille met vastgoedobjecten, maar in de praktijk is dit onderscheid moeilijk te hanteren. Een voorbeeld hiervan zijn controles die het asset management doorvoert op de uitvoering van de begroting door de lokale vestigingen.

Een vraag is dan ook: *Kan de scheiding in verantwoordelijkheden tussen asset management en business units aangaande het resultaat en het budget zo worden beschreven dat er in de praktijk mee te werken valt?*

Een ander probleem waar asset management mee te maken heeft, is de geringe invloed die asset management momenteel heeft op het acquireren en ontwikkelen van woningen. Die situatie komt veel voor en tekent de huidige onduidelijke positie van asset management in een vastgoedbedrijf dat een eigen ontwikkelingsbedrijf heeft.

Een vraag is: *Hoe kan asset management beter gepositioneerd worden in een organisatie waar ook woningen worden ontwikkeld? Hoe kan de invloed van asset management worden vergroot bij acquisitie en ontwikkeling?*

Asset management ondervindt ook spanningen tussen enerzijds het adviseren bij verkoop van woningen en anderzijds het streven naar hoge van omzetten van afdelingen die met die verkoop zijn belast. Ook ten aanzien van dispositie is het dus voor asset management zoeken naar de juiste positie in een vastgoedbedrijf dat onderhevig is aan veranderingen.

Een vraag is: *Hoe kan het asset management zo gepositioneerd worden in een vastgoedbedrijf dat het een toegevoegde waarde kan hebben voor de dispositie van woningen en voor de afdelingen die ermee zijn belast?*

1.4 Onderzoeksmethoden en onderzoekseenheid

De probleemstelling van het onderzoek vereist diverse methoden. De probleemstelling en de daarvan afgeleide vragen zijn namelijk zowel theoretisch als praktisch van aard, hetgeen zowel een literatuurstudie als een empirisch onderzoek vergt.

Er is ervoor gekozen vanuit de literatuur te komen tot een theoretisch model. Kritische Succesfactoren van het proces van tactiekbepalingen worden hierbij in verband gebracht met theoretische aspecten van TQM, BPR en Unit-management. Het model geeft weer op welke wijze tactiekbepalingen worden nagestreefd.

Vervolgens wordt empirisch getoetst hoe het model in de praktijk werkt. Daartoe is een vastgoedonderneming geselecteerd waar onderzocht wordt hoe het proces van tactiekbepalingen in de praktijk verloopt. Als onderzoeksmethode is dan ook gekozen voor *de casestudy*. Die methode houdt in dat één onderneming wordt beschreven.

Teneinde de probleemstelling zo goed mogelijk te onderzoeken is een bedrijf geselecteerd dat organisatorische kenmerken vertoont van TQM, BPR en Unitmanagement. Het betreft aldus een middelgrote onderneming in Nederland.

1.5 de casestudy

De casestudy is een gerespecteerde wetenschappelijke onderzoeksmethode. In dit geval is ervoor gekozen een vastgoedonderneming onder het licht te houden. Daartoe zal eerst de onderneming in al zijn onderdelen worden beschreven. Vervolgens zullen enkele sleutelfiguren worden geïnterviewd die diverse strategische posities in de organisatie innemen. Ten behoeve van de interviews zal een lijst van gespreksonderwerpen worden opgesteld. Onderwerpen die direct zijn afgeleid van de probleemstelling.

In de casestudy zal ook aandacht worden besteed aan de informatiestromen tussen de geledingen in de organisatie. Daarbij zal zowel een bottom-up benadering (vanuit de business-units) als een top-down benadering worden gevolgd.

In de casestudy zullen niet zozeer de methodieken de revue passeren maar zal vooral worden ingegaan op de procesgang, de diverse functies, de rollen, de verantwoordelijkheden en de fasering.

Hoofdstuk 2 Asset management

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de betekenis van asset management voor een vastgoedbedrijf beschreven. Tevens wordt gekeken naar de theorie en de aandacht die beleggers in Nederland aan asset management geven. Asset management is tot op heden gericht op taken die voortkomen uit het traditionele portefeuillemanagement. In het onderstaande wordt de context waarbinnen asset management acteert, weergegeven.

2.1 Aspecten uit de literatuur

Vanuit de literatuur kennen we een driedeling in niveaus, zijnde het strategische, tactische en operationele niveau. Van Driel (1998) heeft daar de niveaus van vastgoedmanagement aan gekoppeld, te weten: portfolio management, asset management en property management. De taken die hierbij horen, zijn samengevat:

- Portfolio management: bepaling aandeel woningen,
 - beleggingsplan vastgoed;
- Asset management: performance-analyse van projecten,
 - keuze: aanhouden of afstoten,
 - eventuele bouwkundige ingrepen,
 - acquisitie;
- Property management: onderhoud, huurincasso, marketing,
 - concrete activiteiten rondom verkoop.

Bij een verdere verdieping zijn er nog wat zaken te noemen waar asset management zich mee bezighoudt:

- Complexbeleid
- Relatiebeheer huurders
- Terugkoppeling/verantwoording aan portfolio management
- Verstrekken uitgangspunten voor property management.

(Voor een volledige weergave van de niveaus van vastgoedmanagement zie de bijlagen).

Van den Broeke heeft in zijn proefschrift: 'Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties: informatievoorziening en instrumenten' (1998) enkele centrale kenmerken van strategisch voorraadbeleid beschreven:

- a) beleidsdoelen t.a.v. de woningvoorraad, inclusief een aanpak en middelen
- b) een integrale benadering van de woningvoorraad (portfoliobenadering)
- c) integratie van beleid, dwars door de organisatie heen
- d) een marktgeoriënteerde en omgevingsgerichte benadering.

2.2 Aandacht van vastgoedbeleggers voor asset management

Nieboer (OTB TU Delft) heeft in maart 2002 een onderzoek afgerond dat handelt over de 'strategische besluitvorming door vastgoedbeleggers over hun woningportefeuille'. Voor dit onderzoek zijn personen geïnterviewd van Fortis Vastgoed, SFS, Philips Pensioenfond, ING Vastgoed, Relan Vastgoed, Altera Vastgoed, Amvest, Achmea Vastgoed, Stienstra Beleggingen en SFB Vastgoed. Het doel van het onderzoek is een beeld te krijgen van de systematiek van het woningvoorraadbeleid van

Nederlandse vastgoedbeleggers, waarbij de nadruk ligt op het strategische niveau. Het onderzoek hanteert als referentie de systematisering van het voorraadbeleid in de sociale huursector, waarvoor diverse modellen opgesteld zijn. Deze hebben de vorm van procesmodellen, waarin achtereenvolgens analyse, strategievorming en toetsing aan de orde komen.

Het onderzoek brengt een duidelijke scheidslijn aan tussen portfolio management en asset management. Bij portfolio management ligt de nadruk op complex-overstijgende factoren; bij asset management ligt deze op complexgebonden factoren. Volgens het onderzoek richt portfolio management zich op:

1. rendement op portefeuilleniveau;
2. ligging van het woningbezit (regio's, type buurten);
3. type woning (comfort en uitrustingsniveau)

Uit een voorbeeld blijkt dat een belegger de portefeuille-samenstelling beoordeelt op basis van indicatoren over economische situaties, vraag- en aanbodverhoudingen en waardeontwikkeling. Een andere vastgoedbelegger daarentegen stelt op basis van de economische ontwikkeling en een aantal woningkenmerken een marktvisie op die op haar beurt uitmondt in een modelportefeuille.

Uit het onderzoek blijkt dat een doorwerking van strategische richtlijnen op portefeuilleniveau niet eenduidig doorwerkt naar het asset management. De invloed van het portefeuille management op het asset management neemt toe naarmate er meer aandacht is voor normportefeuilles en rendement-risico.

Nieboer (2002): 'In het asset management spelen keuzen rondom het aanhouden of afstoten van complexen en rondom eventuele fysieke ingrepen een wezenlijke rol'. Toevoeging aan de voorraad door nieuwbouw behoort ook tot het asset management. Het onderzoek gaat hier echter niet verder op in. Het onderzoek laat zien dat geen enkele vastgoedbelegger gebruik maakt van een afwegingsmodel, waarbij onderling tegenstrijdige indicaties afgewogen worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan de afweging tussen goede marktvooruitzichten en sterk oplopende onderhoudskosten bij een goed verhuurbaar complex woningen.

Bij de afweging tussen het aanhouden en het afstoten van woningen worden door sommige beleggers enkele varianten doorgerekend om zicht te krijgen op de bandbreedte van hun prognoses. Andere beleggers daarentegen maken gebruik van portefeuille-simulaties om te bezien wat de mogelijke effecten zijn. Daarnaast zijn er beleggers die hun huidige portefeuille vergelijken met de gewenste portefeuille. Hierbij hanteren enkele beleggers aangescherpte rendementen voor delen die minder in de portefeuille passen. Eén van de beleggers rekent een minimum en maximum variant door.

Uit het onderzoek blijkt dat de algemene tendens is dat beleggers 'top-down' sturingen (vanuit normportefeuilles) belangrijk vinden. (In de bijlagen is het proces van strategisch voorraadbeleid geschetst zoals dit bij de onderzochte vastgoedbeleggers geconstateerd is).

2.3 Procesbenadering

Eén van de kenmerken van Business Process Redesign, Total Quality Management en Unit-management is dat de kwaliteit van de business vooral wordt bepaald door de processen die dwars door de diverse afdelingen heen lopen. Dit geldt voor zowel de klantgeoriënteerde processen, oftewel de primaire processen (processen die bepalend zijn voor de uiteindelijke keuzes die klanten maken), voor de ondersteunende processen (van zowel de stafafdelingen en administratie) als voor de voorwaardenscheppende processen (van de facilitaire afdeling en personeelsafdeling).

Asset management ontwikkelt het portefeuillebeleid (zie de bijlagen). Verder geeft de procesbenadering aan dat met name het tactisch niveau aandacht behoeft. De strategie is helder

verwoord in het businessplan. Voor het operationele niveau is, gezien de grote aandacht voor property management, nauwelijks extra aandacht vanuit asset management vereist. De aandacht voor het tactische niveau komt tot uiting in de tactieken voor complexen die voor de portefeuille bepaald worden. Een verdere uitbreiding van dit tactische niveau in meerdere aggregatieniveaus, waaronder het niveau van marktgebieden en submarktgebieden, is denkbaar.

2.4 Planning & Control cyclus

De procesbenadering geeft eveneens weer dat de activiteiten die door asset management ingevuld worden, niet op zich zelf staan maar altijd onderdeel uitmaken van één of meer businessprocessen. Vandaar dat de koppeling met de Planning & Control cyclus uitermate belangrijk is. Asset management zal binnen vele processen een rol spelen. In ieder geval zal de informatie die uit deze processen voortkomt, gebruikt worden om het portfoliebeleid van een portefeuille te formuleren. Te denken aan de volgende processen:

- Taxaties
- Meerjarenplanning
- Complex tactieken
- Budgettering
- Benchmarking

Daarnaast zal veelvuldig gebruik gemaakt worden van rapportages als:

- marktrapportages
- Maand-, kwartaal- en jaarrapportages
- Kas- en transactieplanningen
- Rapportages geënt op diverse benchmarks, waaronder de comparative reports van de ROZ-IPD.

2.5 Methodieken

Om een invulling te geven aan het asset management zal zeker gebruik gemaakt worden van bestaande modellen en methodieken, maar zullen eveneens nieuwe ontwikkeld worden. De bestaande modellen zijn:

- Meerjarenplanningen
- Technische inspectielijsten
- Commerciële analyses
- SWOT-analyses

Nieuwe modellen, die een toegevoegde waarde kunnen leveren, zijn:

- Diverse portfolio-matrices. Eén ervan, conform de aanpak van de Boston Consultancy Group is reeds in het verleden in een bepaalde vorm toegepast (d.r./i.r. model). Maar een aanpak conform die van bijvoorbeeld General Electric is ook denkbaar.
- Balanced Scorecard
- Matrices, waarbij de ontwikkeling van de lokale vestigingen, gemeten wordt. Een voorbeeld hiervan is de methodiek van de 'matrix of change'. Het voordeel van deze methodiek is dat deze op elk aggregatieniveau ingezet kan worden. Het onderzoek gaat hier verder op in.

2.6 Rapportages

Een verdere ontwikkeling van op maat afgestemde rapportages behoort eveneens tot het asset management. De rapportages zijn tot dusverre sterk gericht op kwantitatieve prestatie-indicatoren en enkele kwalitatieve indicatoren, zoals de klanttevredenheidsscore. Gelet op huurders en huurdersbelangenverenigingen, waarmee onder andere de 'normen van dienstverlening' overeengekomen zijn, zal een ontwikkeling naar procesindicatoren nodig zijn. Gebruikelijk is om hierbij de weg te bewandelen van Kritische Succesfactoren (KSF-en) naar prestatie-indicatoren. In het

verleden is met de intreding van de lokale vestigingen reeds een poging ondernomen om deze KSF-en te formuleren. Asset management kan, vanuit haar rol als vertaler van de strategie naar een portfoliobeleid, hierbij een rol vervullen.

In hoofdstuk 3 zal hier verder op worden ingegaan.

Hoofdstuk 3 Kritische Succes Factoren en het theoretisch onderzoeksmodel

Inleiding

In het voorgaande is reeds aangegeven dat dit onderzoek zich richt op het proces van tactiekbepalingen van asset management en de kwaliteit rondom het managen ervan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de theorieën van TQM en BPR. In beide theorieën wordt namelijk de klantoriëntatie en procesgang voorop gesteld. Unit-management is hieraan toegevoegd vanwege de inrichting van de organisatie in business-units. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een onderzoeksmodel beschreven dat aangeeft welke toepassingen voor tactiekbepalingen van asset management nagestreefd worden. Het gaat om toepassingen die voortkomen uit de confrontatie van voornoemde theorieën met de Kritische Succesfactoren. Aan deze toepassingen zal het bestaande proces van tactiekbepalingen van asset management van collega beleggers, corporaties en traditioneel vastgoedmanagement gespiegeld worden. De vorm van het onderzoeksmodel is een variant op de 'matrix of change' (Brynjolfsson, 1997:37-54).

In dit hoofdstuk zullen als eerste de Kritische Succesfactoren worden geschetst die in dit onderzoek gehanteerd zijn. Daarna volgt een schets van het theoretische onderzoeksmodel, waarbij diverse aspecten van TQM, BPR en Unit-management in relatie gebracht worden met de Kritische Succesfactoren. Als laatste volgt de vertaling van voorgaande schets in een theoretisch model en een matrix.

3.1 Kritische Succesfactoren en prestatie-indicatoren

Om meer zicht te krijgen op wat Kritische Succesfactoren (KSF-en) zijn, volgen twee definities:

- 'KSF-en zijn factoren op basis waarvan een onderneming zich ten opzichte van de concurrentie kan onderscheiden om aldus een duurzame positieve relatie met de markt op te bouwen.' (Wijn, 1999: 21)
- 'KSF-en zijn die factoren die bepalend zijn voor het genereren van toegevoegde waarde, zodat de onderneming ook op lange termijn voldoende winstgevend kan zijn.' (Hengeveld, 1999: 22)

Essentieel in deze definities zijn de aspecten: 'onderscheidend' en 'toegevoegde waarde'. Dit betekent dat die factoren die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie en diegenen die toegevoegde waarde leveren, de continuïteit van de onderneming stimuleren. Deze aspecten vertonen gelijkenis met de tactiekbepalingen, want uiteindelijk bepaalt de klant op basis van ondermeer de vastgestelde tactische keuzen voor welke organisatie hij kiest.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande prestatie-indicatoren voor de vertaling naar Kritische Succesfactoren. Ik heb aan de bestaande prestatie-indicatoren bezettingsgraad gekoppeld, mutatiegraad, bij-investeringspercentage, rendement en klanttevredenheid. de KSF-en efficiency, kwaliteit en klantenrelaties, (service, levertijd-, betrouwbaarheid).

Deze koppeling heb ik om de volgende redenen gemaakt:

De financiële indicatoren, bezettingsgraad en rendement, vragen een benadering die gericht is op efficiency. De meer kwalitatieve indicatoren mutatiegraad en bij-investeringspercentage vragen een benadering die gericht is op kwaliteit. De indicator klanttevredenheid komt voort uit een benadering vanuit klantrelaties.

Daarnaast heb ik twee factoren toegevoegd die gefocust zijn op de procesbenadering: het vermogen om het werk te verbeteren en het werken in teamverband. Factoren die allen een bepaalde 'fit' hebben

met de theorieën TQM, BPR en Unit-management. Zodoende ontstaat onderstaande lijst met Kritische Succesfactoren:

1. Efficiency
2. Kwaliteit
3. Flexibiliteit
4. Innovatief vermogen
5. Klantenrelaties, service, levertijd-, betrouwbaarheid
6. Personeel
7. Probleemoplossend vermogen
8. Communicatie / informatie
9. Organisatiecultuur
10. Procesbeheersing

De bovenstaande Kritische Succesfactoren worden in het verdere verloop van het onderzoek gebruikt. Aan het eind van het onderzoek wordt bekeken in hoeverre de factoren meer of minder geschikt zijn. Allereerst worden de gekozen KSF-en in relatie gebracht met de theoretische sleutelfactoren uit TQM, BPR en Unit-management. Hierdoor ontstaat een schema, waaraan een nieuw tactiekbepalingsproces van Asset management toegevoegd is. (Een uitgebreide schets van KSF-en is in de bijlagen weergegeven).

3.2 Het theoretisch onderzoeksmodel van TQM, BPR en Unit-management

Het onderzoek beoogt een uitwerking per KSF, waarbij kenmerken van zowel TQM, BPR en Unit-management meegewogen worden. Om te zien welke deelaspecten uit de literatuur relevant zijn, is gebruik gemaakt van ‘the matrix of change’ die aangeeft welke aspecten van de theorieën onderling complementair zijn, welke zwak of geen interactie vertonen op specifieke onderdelen en welke met elkaar interfereren. Dit is in de volgende paragraaf weergegeven door een integrale benadering van de sleutelfactoren van BPR, TQM en Unit-management met de Kritische Succesfactoren van het proces van tactiekbepalingen van Asset-Management.

1. EFFICIENCY

De bijdrage vanuit Business Process Redesign:

De informatietechnologie (IT) fungeert als sleutelfactor om het proces van tactiekbepalingen efficiënt te laten verlopen. Volgens Hammer (1990) is IT de sleutelfactor die BPR (die hij beschouwt als radicale verandering) mogelijk maakt. Hij noemt daarbij de volgende principes:

- a. ‘Organiseer rondom resultaten, niet rondom taken’;
- b. ‘Laat diegenen die de output van het proces gebruiken, het proces verrichten’;
- c. ‘Neem de informatieprocessen in het echte werk op, zodat die informatie produceren’;
- d. ‘Behandel geografische verspreide hulpbronnen alsof zij gecentraliseerd waren’;
- e. ‘Koppel parallelle activiteiten in plaats van hun resultaten te integreren’;
- f. ‘Leg het beslissingspunt daar waar het werk verricht wordt, en bouw controles in het proces’;
- g. ‘Vang informatie in één keer op en bij de bron’. (Hammer, 1990: 89)

Vertaald naar het proces van tactiekbepalingen betekent dit het volgende.

Ad a. Organiseer rondom subresultaten, tussentijdse resultaten, van het proces van tactiekbepalingen.

Ad b. Laat diegenen die de output van het proces van tactiekbepalingen gebruiken, het proces voor een belangrijk deel verrichten. Dit betekent dat de personen effectiever bij het proces van tactiekbepalingen betrokken worden. Hierdoor zullen deze personen meer gedwongen zijn door functionele afdelingen heen te acteren.

Ad c. Neem de informatieprocessen in beschouwing. Voor het proces van tactiekbepalingen betekent dit dat direct vanuit de subresultaten een koppeling ontstaat richting de

informatieprocessen, waaronder administratieve vastgoedssystemen en rapportagesystemen.

- Ad d. Behandel geografische verspreide hulpbronnen alsof zij gecentraliseerd zijn. Voor het proces van tactiekbepalingen betekent dit impliciet dat er enkel sprake is van een frontoffice, de winkel, en een backoffice, het centrale kantoor. Alle andere functionarissen die acteren vanuit ondersteunende processen en hiervoor niet in het frontoffice gehuisvest zijn, worden zodoende als centrale functies benaderd.*
- Ad e. Koppel activiteiten, die gelijktijdig verlopen, aan elkaar in plaats dat de resultaten van deze activiteiten aan elkaar gekoppeld worden. Het is daarom van belang niet de resultaten van het proces van tactiekbepalingen, maar de activiteiten voor het proces van tactiekbepalingen met elkaar te verbinden.*
- Ad f. Leg het beslissingspunt daar waar het werk verricht wordt, en bouw controles in het proces. Hierdoor krijgen de functionarissen bij het proces van tactiekbepalingen een grotere bevoegdheid en verantwoordelijkheid en worden ze door de controles gewezen op bepaalde acties die verricht dienen te worden.*
- Ad g. Vang informatie in één keer op en bij de bron. Gebruik korte directe lijnen in het proces van tactiekbepalingen. Haal de informatie daar vandaan waar die geproduceerd wordt. Benader die bron maar één keer in het proces van tactiekbepalingen, of als het niet anders kan, zo minimaal mogelijk. Dit leidt automatisch tot efficiencyvoordelen.*

Door met deze aandachtspunten de nadruk op informatiestromen te leggen kunnen de onderliggende processen van het proces van tactiekbepalingen beter in kaart gebracht worden. Op deze wijze worden functies met een lage waarde, ofwel functies die minder van belang zijn voor het proces van tactiekbepalingen, geïdentificeerd en waar mogelijk verwijderd, zodat kostenreductie kan plaatsvinden (Dean, 1996^a: 9), wat de efficiency ten goede komt. Als alternatief kan een nieuw en kostenextensief proces ontwikkeld worden. (Hammer en Champy, 1993; Dean, 1996^a: 9).

De bijdrage vanuit Total Quality Management:

Management- en operationele besluiten zijn gebaseerd op informatie. Volgens TQM krijgen werknemers toegang tot sleutel informatie. Door deze toegang te bewerkstelligen wordt voorkomen dat teveel omwegen bewandeld moeten worden voor het verkrijgen van de benodigde informatie. TQM is operationeel uitgewerkt in onder andere “management by fact”, een feitelijke benadering van besluitvorming (Douglas, 2001: 159). Effectieve besluiten en acties zijn gebaseerd op de analyse van data en informatie. In deze benadering zullen ook data en informatie de revue passeren die relatief minder zwaar wegen dan de voor de besluitvorming meest relevante data en informatie. Deze managementwijze is op die grond minder efficiënt dan een benadering gebaseerd op BPR. Dit beschouwt Douglas als “management by exception”. Op dit punt interfereren de zienswijzen van TQM- en BPR dus met elkaar.

De bijdrage vanuit Unit Management:

Bij Unit-management is een onderneming gedecentraliseerd. (Wissema, 1996: 4)

Enkele efficiency-voordelen van Unit-management zijn volgens Wissema (1996: 91):

- Betere, snellere en homogener besluitvorming;
- De neiging tot compromisvorming wordt afgezwakt;
- De topleiding wordt ontlast van routinewerkzaamheden en krijgt meer ruimte voor echte corporate-taken;
- Er ontstaat een duidelijker winstbewustzijn en er zijn duidelijkere prestatienormen;
- Kortere verbindingslijnen;
- Meer ondernemerschap en verbeterde motivatie (Wissema, 1996: 91);

Enkele efficiency-nadelen van Unit-management zijn daarentegen:

- Noodzaak tot coördinatie van de units en de bewaking van de ‘corporate-synergie’. De functionele coördinatie wordt echter door de units gedaan;
- De efficiency van de functies kan worden aangetast;
- De synergie tussen de units kan verloren gaan;
- De afstand van de centrale staven tot het operationele gedeelte van de onderneming kan worden vergroot;
- Het accent kan op korte termijn gaan liggen (Wissema, 1996: 92);

Het voordeel van de effectiviteit die met unit management bereikt kan worden, wordt afgewogen tegen het verlies aan efficiency die een functionele organisatie kan bieden. (Wissema, 1996: 55) De specialismen van een functionele afdeling zullen procesmatig efficiënter verlopen dan de allround activiteiten binnen een unit. De winst in efficiency voor de unit zal dan ook niet zo zeer het specialisme op zich zijn, maar meer de kortere lijnen en wellicht mindere lijnen tussen deze specialismen. Zo lopen bij het proces van tactiekbepalingen diverse aandachtsvelden door elkaar heen. In een functionele organisatievorm betekent dit verbindingen tussen de specialismen. In een unit betekent dit, door de inrichting van allround-functies, een minder aantal verbindingen. Degene, die de verantwoordelijkheid voor een account draagt, zal zoveel mogelijk activiteiten trachten zelfstandig uit te voeren. Dit in tegenstelling tot een situatie waarbij afzonderlijke afdelingen onderdelen van het proces van tactiekbepalingen verrichten.

2. KWALITEIT

Bijdrage vanuit Total Quality Management en Business Process Redesign:

Volgens TQM is participatie van getraind personeel op elk niveau in de organisatie vereist om te kunnen excelleren in kwaliteit. De kwaliteitsfilosofie moet hiermee geadopteerd worden. Zo zullen organisatiestrategieën breed gecommuniceerd worden, zal er sprake moeten zijn van duidelijk omschreven lange termijndoelen en beoogde resultaten. Daarvoor zal volledige betrokkenheid van mensen nodig zijn (Douglas, 2001: 158). Net als bij BPR is hiervoor een culturele omslag nodig, Volgens Sethi (1998: 145) die zelfs onontbeerlijk. Daarnaast zijn, volgens Sethi (1998: 79), het verbeteren van de kwaliteit en snelheid van de service voor de klant, de operationele doelen die het meest frequent voorkomen. Continue verbeteringen zijn hierbij een permanent doel van de organisatie (Dean, 1997b: 11), waarbij het integreren van voortdurende verbeteringen via functievoorschriften en andere administratieve procedures plaatsvindt (Douglas, 2001: 160). Door het gebruik van TQM-methoden en technieken te standaardiseren in formele procedures van de organisatie wordt deze verhouding in ieder geval gestabiliseerd. Standaardisatie helpt hierbij, doordat afwijkingen voor een groot gedeelte voorkomen worden. Dit draagt bij aan een stabiele kwaliteit (Douglas, 2001: 164). Een structurele controle van procedures, handelingen en activiteiten versterkt dit nog eens extra. Volgens Dean (1997b: 12) zorgen ‘Quality Management Principles’ voor het begrip van en vormt het een gids voor de toepassing van ‘Quality Management’.

Door de toepassing van de volgende acht ‘Quality Management Principles’ zullen organisaties voordelen produceren voor klanten, eigenaren en leveranciers.

Principe 1: Een op de klant gefocuste organisatie.

Organisaties zijn afhankelijk van hun klanten. Daarom moeten zij begrijpen wat de huidige en toekomstige behoeften van klanten zijn, moeten ze de klantvereisten ontmoeten en streven naar het verwezenlijken van de verwachtingen van de klant.

Principe 2: Leiderschap.

Leiders stellen een eenheid van doelen en de richting van de organisatie vast. Ze moeten een interne omgeving creëren en onderhouden waarin mensen volledig betrokken raken in het bereiken van de doelen van de organisatie.

Principe 3: Betrokkenheid van mensen.

Mensen op alle niveaus vormen de essentie van de organisatie en hun volledige betrokkenheid maakt het mogelijk dat hun bekwaamheid gebruikt wordt voor de voordelen van de organisatie.

Principe 4: De procesbenadering.

Een gewenst resultaat wordt op een efficiëntere manier bereikt als gerelateerde hulpbronnen en activiteiten gemanaged worden als een proces.

Principe 5: Een systeembenadering van het Management.

Het identificeren, begrijpen en managen van een systeem van gerelateerde processen voor een bepaald doel verbetert de effectiviteit en efficiency van de organisatie.

Principe 6: Continue verbeteringen.

Continue verbeteringen moeten een permanent doel zijn van de organisatie.

Principe 7: Een feitelijke benadering van besluitvorming.

Effectieve besluiten en acties zijn gebaseerd op de analyse van data en informatie.

Principe 8: Een gemeenschappelijke op voordelen gebaseerde relatie met leveranciers.

Een organisatie en haar leveranciers zijn onafhankelijk van elkaar en een gemeenschappelijke op voordelen gebaseerde relatie met leveranciers maakt het mogelijk waarde te creëren.

3. FLEXIBILITEIT

Bijdrage vanuit Total Quality Management:

Volgens de grondbeginselen van TQM is het mogelijk om processen aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Dit wordt mogelijk door te focussen op de ontwikkeling en verkenning in de structuur (Douglas, 2001: 160). Daarbij ontstaat er een evenwicht tussen de controle van de activiteiten en de flexibiliteit die nodig is om te reageren (Shea en Howell, 1998, Douglas, 2001: 161).

Bijdrage vanuit Business Process Redesign:

Volgens Carr en Johansson (1995) kan BPR gebruikt worden om winsten in de empowerment van werknemers en teamwork, gecreëerd onder enige TQM inspanningen, uit te breiden (Dean, 1996^a: 15). Empowerment is namelijk van belang omdat de werknemers hierdoor in staat gesteld worden hun flexibiliteit te vergroten, door onder andere de samenwerking onder elkaar te verbeteren (Bashein, 1994, Malhotra, 1998: 26). Sethi (1998: 112) benadrukt dat het eindproduct van Reëngineering beoordeeld wordt op twee criteria:

- Voldoet het aan de doelen die vooraf zijn gesteld aan de reëngineering pogingen?
- Is het proces voldoende flexibel om zich aan te passen aan toekomstige veranderingen in de omgeving?

Bijdrage vanuit Unit management:

Decentralisatie van integrale business verantwoordelijkheden leidt door decentralisatie van operationele bevoegdheden tot integratie van strategische en operationele verantwoordelijkheden op het gedecentraliseerde niveau (Wissema, 1996: 11). Hierdoor zal er door de unit flexibeler omgegaan kunnen worden met primaire, secundaire en ondersteunende processen. Zowel de strategische als operationele verantwoordelijkheden behoren tot de unit. Door de klant zal druk uitgeoefend worden op het team dat het dichtst op de klant zit om een toename van de flexibiliteit te bereiken. De directe contractrelatie tussen de top en unit maakt rechtstreekse rapportagelijnen mogelijk en geeft de top directe communicatie met de units, waardoor in noodsituaties snel beslissingen kunnen worden genomen (Wissema, 1996: 30). De units hebben daarom een hoge mate van contractvrijheid. Wil de top de units echt 'opvoeden tot zelfstandigheid', dan is sterk topmanagement vereist. All-round-managers zouden de units moeten leiden (Wissema, 1996: 13), omdat zij meer als interne ondernemers zullen optreden. Zij zullen een sterke mate van zeggenschap hebben bij bijvoorbeeld de personele invulling. Dit toont aan dat door toepassing van unit-management de flexibiliteit toe zal nemen.

4. INNOVATIEF VERMOGEN

Bijdrage vanuit Total Quality Management:

Volgens Hackman en Wageman (1995) heeft TQM een sterk lerende omgeving nodig om te kunnen functioneren en gebruiken werknemers de informatie over hun werkprocessen voor voortdurende verbeteringen (Douglas, 2001: 166). Controlerende en lerende aspecten zorgen niet alleen afzonderlijk, maar vooral gezamenlijk, voor een positief effect op het implementeren van TQM en de financiële prestaties. In de laatste situatie is zelfs sprake van een positief synergetisch effect. Daarnaast kan TQM alleen maar waarde aan de klant toevoegen als nieuwe kennis ontwikkeld en geïntegreerd wordt. (Douglas, 2001: 158-169)

Bijdrage vanuit Unit management:

Eén van de kenmerken van Unit-management is dat de organisatie de werknemer toegang verstrekt tot een breed bereik van bronnen en hulpmiddelen. Voor het mogelijk maken van innovatief denken is dit een noodzakelijke voorwaarde. Continue verbeteringen moeten volgens TQM een permanent doel zijn van de organisatie (Dean, 1997^b: 13). Dit doel op zich kan het innovatief vermogen vergroten, evenals de focus op ontwikkeling en verkenning in de structuur. Volgens Davenport en Short (1990) verlaagt de samenhang in structuur en cultuur de weerstand tegen het innovatieve denken van een organisatie (Malhotra, 1998: 15). De steun en commitment van het management en leiderschap, vervat in een gedeelde visie, vergroot het innovatieve denken en vermogen van een organisatie. Door meer aandacht te besteden aan de empowerment van werknemers en het teamwork is de organisatie in staat de synergie-effecten tussen een groep werknemers te vergroten (Malhotra, 1998: 15). Zo ook bij Unit-management, waar synergie door strategisch management, ondernemingscultuur en het concept van de 'lerende organisatie' ingevuld wordt. Hierdoor neemt het innovatieve vermogen toe. De directe contractrelatie tussen top en unit bevordert het innovatieve vermogen van de onderneming.

5. KLANTENRELATIES (service, levertijd, betrouwbaarheid)

Bijdrage vanuit Total Quality Management en Business Process Redesign:

De organisatie behoort, volgens TQM en BPR, een op de klant gefocuste output te produceren. Die begint bij de gewenste output en eindigt bij de input die nodig is om deze doelen te bereiken. Deze input zal hierna geïdentificeerd worden. De meest frequente operationele doelen die bij BPR voorkomen, zijn het verbeteren van de kwaliteit en snelheid van de service voor de klant en het verhogen van de relaties met de klant en leveranciers (Sethi, 1998: 92).

Volgens Dean (1995) is kwaliteit gedefinieerd als de meting van het genoegen van de klant. Om aan te sluiten bij het genoegen van de klant, moeten we ontwerpen voor kwaliteit. Als kwaliteit de algemene gedreven kracht is, dan zullen de klanten de best mogelijke waarde verkrijgen en het product gebruiken. (Dean, 1995a: 14). In 1997 voegt Dean hier de definitie van 'value' aan toe, want volgens hem is 'value' gedefinieerd als de meting van de keuze van de klant. Om zeker te zijn dat mensen zullen kiezen voor een product, moeten we ontwerpen voor waarde. De twee primaire dimensies voor waarde zijn: kosten en kwaliteit. Dus, om te ontwerpen voor 'value' moeten we ontwerpen voor kosten (goedkoper) en kwaliteit (beter). (Dean, 1997a: 5) De stem van de klant is het centrale punt van het TQM proces. Als geen nauwkeurige representatie van de wensen van de klant verkregen wordt, zal het TQM proces het systeem afstemmen op het voortbrengen van een verkeerd product. Het op een nauwkeurige manier verkrijgen van de stem van de klant, is kritisch voor de toepassing van TQM. Het-ernaar-gissen werkt niet. De klant zal er naar gevraagd moeten worden. (Dean, 1996^c: 24)

Bijdrage vanuit Unit management:

Unit-management is eveneens gebaseerd op een klantgestuurd organisatie-ontwerp, door decentralisatie van integrale business verantwoordelijkheden. Het decentraliseren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden moet radicaal gebeuren, evenals die van de primaire en ondersteunende functies en noodzakelijke voorwaardenscheppende functies. (Wissemma, 1996: 29)

6. PERSONEEL

Bijdrage vanuit Business Process Redesign:

Volgens Carr en Johansson (1995) kan BPR gebruikt worden om de winsten in de empowerment van werknemers en het teamwork, gecreëerd onder enige TQM inspanningen, uit te breiden. Bashein (1994) legt hierbij de nadruk op de samenwerking tussen werknemers (Malhotra, 1998: 26).

Bijdrage vanuit Unit management:

In de theorie van Unit-management wordt samenhang gecreëerd in de structuur en cultuur van een organisatie. Het gaat daarbij om twee kanten: een gestructureerde, harde kant, en een gedragskant, de zachte kant.

De gestructureerde kant bestaat uit het samen plannen maken, het ontwerpen van een communicatie-uitlokkende en een zelf-conflict-regelende structuur, een goed informatie- en communicatiesysteem (uiteenlopend van electronic-mail, intranet, via intensieve werksessies in dwarsverbanden tot interne partijen), een corporate identity (zoals huisstijl), corporate advertising, sponsoring en dergelijke. (Daarnaast dient er een conflictregeling te zijn voor moeilijkheden die kunnen rijzen tussen units onderling, en tussen een unit en de centrale leiding (Wissema, 1996: 12)).

De gedragskant bestaat uit wat meestal de organisatiecultuur of de managementstijl wordt genoemd, het liefst uitmondend in de lerende organisatie (Wissema, 1996: 169). De mensen van een unit vormen een 'wolf pack', een team dat staat voor de realisering van de businessdoelstellingen, een team dat er tegenaan gaat. Een unit heeft een eigen cultuur en kan een eigen organisatievorm en beloningssysteem hebben. De unit-cultuur moet dus het 'wolf pack'-idee ondersteunen; de corporate-cultuur is nodig om een voortdurend bewustzijn in stand te houden dat men er ook is om elkaar te helpen. Deze cultuur staat voor de normen, waarden en attitudes van de medewerkers. Het is een cultuur waarbij de gedragsverandering van aanbodgericht naar vraaggemotiveerd zal bewegen (Wissema, 1996: 34). Het veranderingsproces moet in plaats van een verlenging van de oude cultuur een oefening zijn in de nieuwe. Dit betekent dat de mensen die het straks moeten gaan doen, zoveel mogelijk reeds in het proces werkzaam moeten zijn. Zoals structuur vooral een voorwaardenscheppende factor is in de nieuwe situatie, zo is het ontwerp van de structuur vooral een kans om nieuwe attitudes te leren (Wissema, 1996: 42). Hoe groter de teamspirit hoe groter de veranderingsbereidheid en dus de flexibiliteit. De mensen van de unit voelen een sterke onderlinge band en een sterke identificatie met de unit die voortkomt uit de motivatie van het samen voor een uitdaging staan: ondernemen is leuk! (Wissema, 1996: 33).

7. PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN

"Het probleemoplossend vermogen" wordt in de literatuur over de top 10 van sleutelfactoren het minst belicht. Veel aandacht wordt besteed aan het innovatieve vermogen; het probleemoplossend vermogen daarentegen komt weinig aan bod. Toch is deze factor in dit onderzoek meegenomen, omdat deze voor het proces van tactiekbepalingen van wezenlijk belang is. Bij het proces van tactiekbepalingen kunnen zich vanuit de operaties situaties voordoen die vragen om tijdig en adequaat handelen. Ze kunnen hierdoor van invloed zijn op de tactieken van complexen voor de middellange termijn, waarbij het probleemoplossend vermogen van het "tactiekbepalingsteam" op de proef gesteld wordt.

Bijdrage vanuit Total Quality Management en Unit management:

Aan het eind van het proces van tactiekbepalingen kunnen situaties ontstaan die vragen om correctieve maatregelen. Een continue verbetering van processen vergroot hierbij het probleemoplossend vermogen van de organisatie. Dit is daarentegen kleiner bij een informele organisatie, een organisatie waar Unit-management voor pleit. De vorming van 'wolf packs' stimuleert eveneens het probleemoplossend vermogen. Deze wolf packs, teams, staan voor de

realisatie van de businessdoelstellingen en zullen zeker als zich problemen voordoen, vanuit hun normen en streefopvattingen streven naar een vergroting van dit vermogen.

8. COMMUNICATIE / INFORMATIE

Bijdrage vanuit Business Process Redesign:

Hammer: ‘Neem de informatieprocessen in het echte werk op, zodat die informatie produceren en vang informatie in één keer op en doe dit bij de bron’. Dit betekent voor het proces van tactiekbepalingen dat informatie doorgesluisd moet worden naar de informatieprocessen. Voor de organisatie kan dit een administratief vastgoedsysteem zijn of een meer op beheer of planningsgericht vastgoedsysteem. Ook rapportagesystemen kunnen als doel fungeren. Verder betekent de uitspraak van Hammer dat ernaar gestreefd moet worden de informatie daar te halen waar ze geproduceerd wordt. Voor het proces van tactiekbepalingen impliceert dit dat korte en directe communicatielijnen nodig zijn. Als laatste punt kan nog genoemd worden dat, volgens het principe van Hammer (1990: 90) het beslissingspunt daar dient te liggen waar het werk verricht wordt.

Bijdrage vanuit Unit management:

Voor Unit-management is een managementinformatiesysteem essentieel. Een systeem dat ten behoeve van de top voorhanden is, dat de koers en de resultaten van de units volgt, maar niet hindert (Wissema, 1996: 4). Dit systeem kan het ook mogelijk maken dat het topmanagement haar controlefunctie naar behoren kan uitoefenen. De rechtstreekse contractrelatie tussen top en unit maakt korte rapportagelijnen mogelijk en geeft de top directe communicatie met de units, waardoor in noodsituaties snel beslissingen kunnen worden genomen. Daarnaast zal bij Unit-management, door deze contractrelatie en de kortere verbindinglijnen, snelle en homogene besluitvorming plaatsvinden.

9. ORGANISATIECULTUUR

Bijdrage vanuit Business Process Redesign:

Reëngineering leidt tot allerlei veranderingen, niet alleen van het business proces. Taakomschrijvingen, organisatiestructuren, managementsystemen – alles wat geassocieerd is met het proces – moet op een geïntegreerde manier ontworpen worden. Met andere woorden, reëngineering maakt veranderingen in de organisatie noodzakelijk (Sethi, 1998, 65). Dat geldt ook voor de cultuur waar de mensen die het werk verrichten, belangrijker zijn dan diegenen die de supervisie voeren over de werkzaamheden.

Bijdrage vanuit Total Quality Management:

Een sterke organisatiecultuur en een duidelijke corporate identity dienen bij de units en het hoofdkantoor aanwezig te zijn. Unit management kan hierbij alleen gedijen in een sterke informele organisatie (Wissema, 1996: 4) waar de teams (die de primaire processen verrichten) de nodige vrijheden en flexibiliteit hebben. Een geschikte manier om daartoe te komen is een lerende organisatie te creëren, waarbij elk project of elk proces wordt gezien en gemanaged als een leerproces.

Bijdrage vanuit Unit management:

Het doel is een gedragsverandering van de unit. Het aardige van unit management is dat de organisatie wordt gekanteld en het onmogelijk wordt voor medewerkers om in oud gedrag terug te vallen. De verandering zal een blijvend effect sorteren (Wissema, 1996: 24). Volgens Sethi (1998) zijn er vier manieren om deze gedragsverandering bij werknemers geaccepteerd te krijgen en wel door hen bewust te maken van die verandering, hen op te leiden, te testen en door begrip te kweken:

- bewustzijn: de werknemers helpen de natuur van verandering te definiëren;
- opleiding: in detail beschrijven hoe de natuur van het werk veranderen zal;

- testen: werknemers helpen duidelijk te maken wat met hun werk veranderen zal ten opzichte van de bestaande situatie;
- begrip: acceptatie bij de werknemers voor de verandering (Sethi, 1998: 112).

10. PROCESBEHEERSING

Bijdrage vanuit Total Quality Management:

Volgens de principes van TQM is actief leiderschap en betrokkenheid van het topmanagement essentieel in een onderneming. Deze wordt gedemonstreerd door de ontwikkeling van procesgeoriënteerde doelen, tactische strategieën en operationele plannen welke consistent zijn met de principes van voortdurende procesverbeteringen. Kwaliteit vereist een organisatiecultuur die voortdurende verbeteringen eist en beloont, dit in tegenstelling tot BPR, waar de frequentie van verandering een vaststaande tijd in beslag neemt. Meerjarenplanningen zijn er om verbeteringen te realiseren door de jaren heen – dat is voor het managen van de ‘learning curve’ (Browning, 1993: 15). Bij TQM worden voortdurend verbeteringen via functievoorschriften en andere administratieve procedures met elkaar geïntegreerd. Structurele controle van deze procedures, handelingen en activiteiten zijn kenmerken van TQM. Hierbij staat de procesbenadering voorop. Een gewenst resultaat wordt op een efficiëntere manier bereikt, als gerelateerde hulpbronnen en activiteiten gemanaged worden als een proces.

Bijdrage vanuit Business Process Redesign:

BPR kent het fenomeen van de “de proceseigenaar”. Het is diegene wiens verantwoordelijkheid dwars door functionele afdelingen heen loopt. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de verrichtingen van een compleet, geïntegreerd proces. De betrokkene vervult een nieuwe rol in de organisatie; een rol die voorheen niet bestond (Browning, 1993: 17).

Volgens Davenport en Short (1990) hanteert BPR een reikwijdte en verwachtingen, die realistisch van aard zijn. Vanaf 1996 is het herontwerpconcept veranderd van een radicale verandering in een concept dat meer rekening houdt met de contextuele realiteit. Een realiteit die zich steeds meer verzoent met het toenemende proces van veranderingen zoals TQM beoogt en resulteert in een breder en begripvol procesmanagementconcept (Davenport, 1995: 24).

Volgens Sethi (1998: 45) worden door informatie en workflow verticaal en horizontaal door de organisatie te leiden, heel vaak eenvoudige en elegante oplossingen gevonden om de productiviteit toe te laten nemen. Deze culturele transformatie is, volgens BPR, een deel van de ontwikkeling van organisaties waarbij onderzocht wordt hoe vaak voorkomende werkcondities radicaal veranderd kunnen worden -en niet alleen verbeterd. BPR kan gedefinieerd worden als een set van met elkaar gerelateerde activiteiten van specifieke inputs en waardetoevoegende taken welke specifieke op de klant gefocuste outputs produceert. Business processen bestaan uit horizontale workflows, die dwars door verscheidene afdelingen of functies heen gaan (Malhotra, 1998: 16).

De eerste stap in het Business Reëngineering Proces is de vraag te stellen: ‘Waar willen we staan?’ (de strategische intentie of ambitie (Wilder)). De volgende stap is te bepalen hoe de kernproducten naar de markt geleverd worden en hoe de functionele processen in de onderneming deze stap ondersteunen. Wat volgt is het modelleren van de activiteiten. Dit helpt de sleutelactiviteiten van de processen te identificeren. De werkelijke kosten en de waardetoevoegingen door elke activiteit en het proces worden als geheel geïdentificeerd. Daarbij worden alle externe contactpunten met de klant gedocumenteerd. De flowcharts van de processen met activiteiten helpen slechte koppelingen, of gemiste, dubbele, niet gekoppelde of geen waardetoevoegende interacties te identificeren. Het eindproduct van deze activiteitenanalyse en de kern van de oorzaken-analyse zal een verfijnd proces moeten zijn, een verbeterde methode voor prestaties (the should proces). Het verfijnde proces zal hierbij eenvoudiger en efficiënter zijn. De eindstap van het reëngineering proces is benchmarking (Sethi, 1998: 20).

De overeenkomst tussen TQM en BPR is dat beide theorieën een oriëntatie delen die dwars door functionele afdelingen heen gaat. Davenport (1993) constateert dat kwaliteitsspecialisten neigen te focussen op een groeiende verandering, terwijl voorstanders van reëngineering vaak zoeken naar een radicaal herontwerp en drastische verbeteringen van processen. Daarnaast constateert Davenport dat Total Quality Management refereert aan programma's en initiatieven die groeiende verbeteringen in werkprocessen mogelijk maken. Reëngineering (Business Process Redesign of procesinnovatie) daarentegen refereert aan discrete initiatieven die het mogelijk maken radicale veranderingen en verbeterde werkprocessen in een vaste tijdsperiode te realiseren.

3.3 Uitwerking in theoretisch model

In het bovenstaande zijn diverse aspecten van de theorieën, BPR, TQM en Unit-management beschreven op basis van de Kritische Succesfactoren van het proces van tactiekbepalingen van Asset-management. Uiteindelijk is dit schematisch weergegeven in onderstaande figuur (fig. 1). De vormgeving hiervan is overeenkomstig de aanpak van Brynjolfson, Renshaw en Van Alsteyne (1997: 37), waarbij gebruik gemaakt is van de methode van de 'matrix of change'. (Voor meer uitleg hierover zie de bijlagen).

Dit schema kan managers helpen de complexe verbanden rondom veranderingen inzichtelijk te maken. Het brengt de voornaamste aspecten van de drie theorieën die betrekking hebben op de Kritische Succesfactoren, in relatie met elkaar. Eveneens is op deze manier het verband tussen de diverse aspecten van de drie theorieën inzichtelijk gemaakt. De gekozen Kritische Succesfactoren staan centraal in het model.

Uit de beschrijving van de diverse aspecten is naar voren gekomen dat veel aspecten van TQM, BPR en Unit-management onderling complementair zijn. Daarentegen interfereren ook enkele aspecten met elkaar, zoals de vaststaande tijd voor verbetering, volgens BPR, en de continue verbetering van processen, volgens TQM. De verbanden tussen deze aspecten zijn geobjectiveerd met behulp van de weergegeven plussen en minnen. Hoe meer minnen, hoe meer interferentie; hoe meer plussen, hoe sterker de complementariteit. Als er niets ingevuld is, betekent dit dat beide factoren geen verband met elkaar vertonen. Uiteindelijk resulteert dit in onderstaand schema.

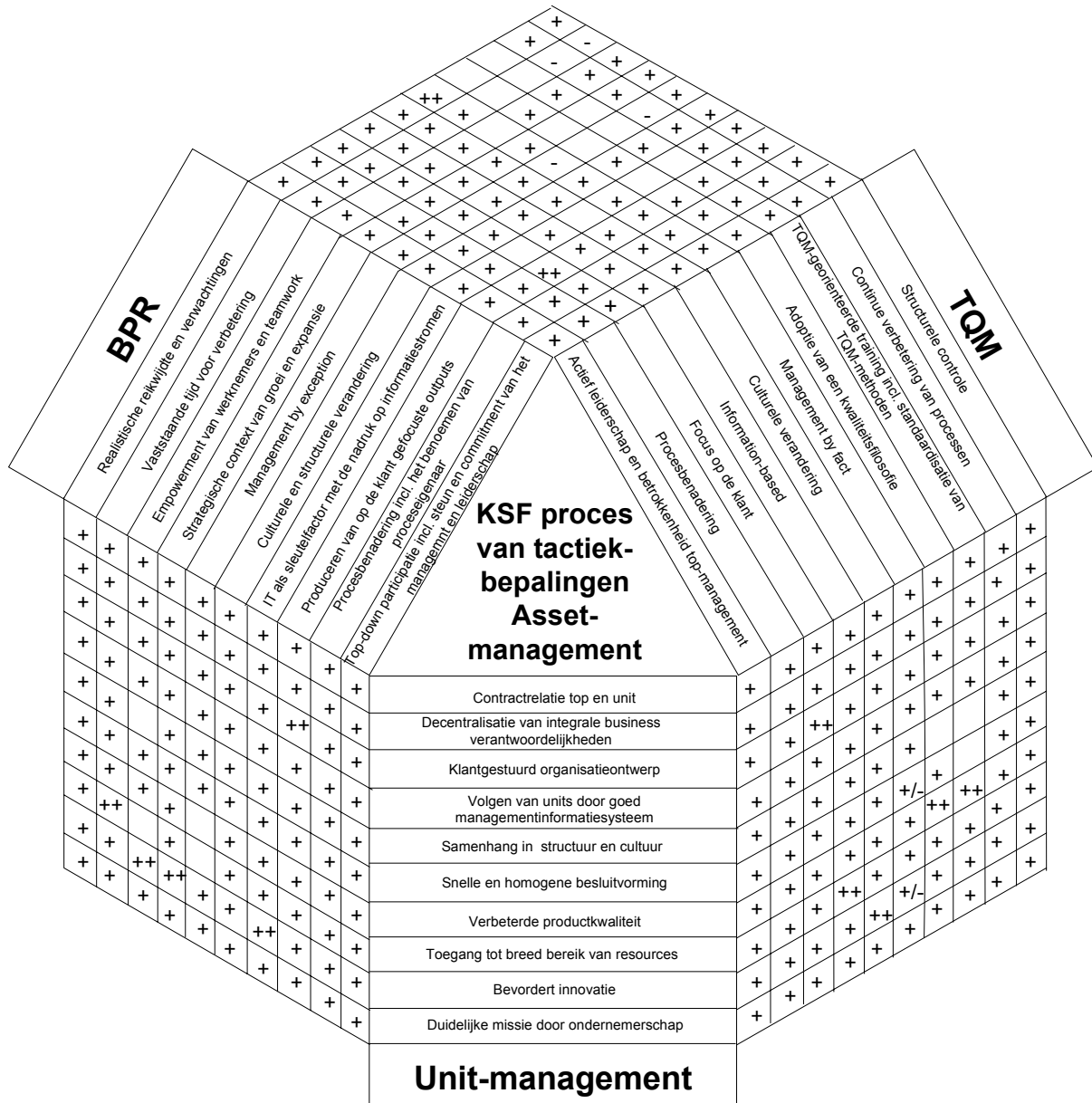


fig. 1 theoretisch schema

De volgende stap is de vertaling van het schema naar doeltoepassingen, die toegespitst zijn op het proces van tactiekbepalingen van Asset-management, ook wel genoemd de ‘Target Practices’. Voor de uiteindelijke na te streven doeltoepassingen van het proces van tactiekbepalingen betekent dit dat met name de aspecten die met elkaar interfereren, aandacht behoeven. De aspecten die complementair zijn aan elkaar, hoeven daarentegen bij de bepaling van de doeltoepassingen geen problemen op te leveren.

Bij de ontwikkeling van het theoretische onderzoeksmodel is gebruik gemaakt van de zesstappen Gids voor Proces Reëngineering, ontwikkeld door Timothy R. Furey (1993: 99). Deze gids vertoont grote overeenkomsten met de geïntegreerde benadering van dit onderzoek. Het model integreert namelijk reeds bewezen management instrumenten, zoals Total Quality Management, benchmarking, customer-satisfaction metingen en cross-functional team building in een innovatief proces en reëngineering programma. Met name de aspecten van TQM en BPR worden hierin sterk vertegenwoordigd. Door de gelijkennis met dit onderzoek is de keuze voor doorvertaling op deze gids gevallen. Het model laat zien dat alle genoemde aspecten van Unit-management, die in dit onderzoek betrokken worden, aan bod

komen. Het model van Furey demonstreert hoe competitief voordeel gecreëerd kan worden door een variëteit aan management instrumenten effectief toe te passen. Als we dit model vertalen naar en confronteren met dit specifieke onderzoek, zijn met name de eerste drie stappen van het model van Furey van belang. (In de bijlagen is in het kort de gehele zes stappengids van Furey omschreven).

De specifieke doelen voor het proces van tactiekbepalingen die hieruit voortkomen, zijn terug te vinden in de beschrijving van de aspecten van TQM, BPR en Unit-management. Die doelen zijn:

- a) Zorg voor zo min mogelijk contactpersonen.
- b) Elimineer procesfouten en onnodige stappen.
- c) Zorg voor meer tussentijdse statusinformatie van het proces van tactiekbepalingen.
- d) Zorg voor een toename van de kwaliteit en snelheid van specifieke stappen in het proces.
- e) Zorg voor de gelijktijdige invulling van veelvoudige stappen (Furey, 1993: 99).

Een combinatie van het model van Furey met de beschreven Kritische Succesfactoren en het geschetste schema resulteert in 'Target Practices', de doeltoepassingen waar straks de bestaande toepassingen van het onderzochte vastgoedfonds, de belegger en de vastgoedmanager aan gespiegeld worden.

Die Target Practices zijn:

1. Organiseer primair rondom het proces van tactiekbepalingen en niet rond de afzonderlijke taken (zie KSF: efficiency). Stap d volgens Furey: identificeer specifieke stappen in het proces van tactiekbepalingen.
2. Maak een platte organisatie door het minimaliseren van subdivisies van het proces van tactiekbepalingen (zie KSF: efficiency). Het is beter een team te formeren met heel veel stappen dan meerdere teams met minder stappen. Maak teams, geen individuen. Stap a) en e) volgens Furey: zorg voor zo min mogelijk contactpersonen naar de klant en zorg voor gelijktijdige invulling van veelvoudige stappen.
3. Maximeer leveranciers en klantcontact met iedereen in de frontoffice (zie KSF: klantenrelaties).
4. Combineer management en niet-managementactiviteiten zoveel mogelijk. Laat de teams zelf evalueren en plannen. (zie KSF-en: efficiency, kwaliteit, flexibiliteit, personeel en procesbeheersing) Stap b) volgens Furey: elimineer procesfouten en onnodige stappen.
5. Geef managers de leiding over de processen en de prestaties van de processen (zie KSF: procesbeheersing).
6. Zorg voor snelle en homogene besluitvorming, onder meer door te groeien van management by fact naar management by exception (zie KSF-en: efficiency, kwaliteit en communicatie/informatie).
7. Stimuleer het innovatieve vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen (zie KSF: innovatief vermogen).
8. Benadruk dat elke werknemer meerdere bekwaamheden ontwikkelt (zie KSF-en: kwaliteit, flexibiliteit, organisatiecultuur en personeel).
9. Zorg voor een op informatie gebaseerd managementsysteem (zie KSF: communicatie/informatie). Stap c) volgens Furey: zorg voor meer tussentijdse statusinformatie van het proces van tactiekbepalingen.
10. Stimuleer het probleemoplossend vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen (zie KSF: probleemoplossend vermogen).

In onderstaand overzicht is het bovenstaande allemaal schematisch weergegeven, waarmee het theoretisch onderzoeksmodel compleet is.

KSF	BPR	TQM	Unit-management	Target Practices toegespitst op het proces van tactiekbepalingen
efficiency	Top-down participatie incl. steun en commitment van het management en leiderschap	Actief leiderschap en betrokkenheid top-management	Contractrelatie top en unit	Organiseer primair rondom het proces van tactiekbepalingen, niet afzonderlijke taken.
Procesbeheersing	procesbenadering incl. het benoemen van proceseigenaar	Procesbenadering	Decentralisatie van integrale business verantwoordelijkheden	Maak een platte organisatie door het minimaliseren van subdivisies van het proces van tactiekbepalingen. Het is beter 1 team te formeren met heel veel stappen dan meerdere teams met minder stappen. Maak teams, geen individuen.
Klantenrelaties, service, levertijd-, betrouwbaarheid	produceren van op de klant gefocuste outputs	focus op de klant	Klantgestuurd organisatieontwerp	Maximeer leveranciers en klantcontact met iedereen in de frontoffice en vertaal de hieruit voortkomende klantenkennis naar het proces van tactiekbepalingen.
Communicatie / informatie	IT als sleutelfactor met de nadruk op informatiestromen	Information-based	Volgen van units door goed managementinformatiesysteem	Combineer management en niet-managementactiviteiten zoveel als mogelijk. Laat de teams zelf evalueren en plannen gedurende het proces van tactiekbepalingen.
Organisatiecultuur	Culturele en structurele verandering	Culturele verandering	Samenhang in structuur en cultuur	Geef managers de leiding over de processen en de prestaties van de processen.
Probleemoplossend vermogen	management by exception	Management by fact	Snelle en homogene besluitvorming	Stimuleren van het probleemoplossend vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen.
Kwaliteit	strategische context van groei en expansie	Adoptie van een kwaliteitsfilosofie	Verbeterde productkwaliteit	Zorg voor voldoende tussentijdse statusinformatie van het proces van tactiekbepalingen.
Personeel	empowerment van werknemers en teamwork	TQM-georiënteerde training incl. standaardisatie van TQM-methoden	Toegang tot breed bereik van resources	Benadruk dat elke werknemer meerdere bekwaamheden ontwikkelt, bijvoorbeeld optuigen commercieel vermogen van techneuten.
Innovatief vermogen	vaststaande tijd voor verbetering	Continue verbetering van processen	Bevordert innovatie	Stimuleren van het innovatief vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen.
Flexibiliteit	realistische reikwijdte en verwachtingen	Structurele controle	Duidelijke missie door ondernemerschap	Snelle en homogene besluitvorming ondermeer door als basis management by exception te hanteren.

Fig. 2 theoretisch onderzoeksmodel

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording. Het verloop van het onderzoek.

Inleiding

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het onderzoek is verlopen. Verder is aangegeven hoe de gegevens zijn geanalyseerd. Als eerste zal kort de onderneming worden belicht die voor de casestudy is uitgekozen.

4.1 Case-beschrijving

kenmerken

In hoofdstuk 2 (onderzoeksopzet) is al aangegeven dat uitgaande van de probleemstelling gezocht is naar een vastgoedorganisatie die kenmerken vertoont van TQM, BPR en Unit-management. Zo'n onderneming is gevonden. Het betreft een vastgoedbedrijf van enkele tienduizenden woningen verspreid in Nederland. Het verzorgt zelf voor deze woningen het property management oftewel het dagelijks beheer. Het bedrijf heeft een eigen projectontwikkelingsafdeling die door nieuwbouw de portefeuille aanvult. Daarnaast is er een afdeling die woningen verkoopt die niet meer zo goed in de portefeuille passen.

Het bedrijf heeft enkele honderden personeelsleden. Ze zijn werkzaam op een centraal kantoor en in een aantal lokale vestigingen. Op het hoofdkantoor vindt de bulk aan werkzaamheden plaats -in de lokale kantoren de property managementactiviteiten.

veranderingen

Sinds een jaar of vijf doorloopt het bedrijf een veranderingstraject. Het doel van dit project is een positie in de markt te verkrijgen die onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie en die de tevredenheid van de klanten positief beïnvloedt. Met name vanuit deze transformatie van de organisatie bestaat de behoefte om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop processen, waaronder het proces van tactiekbepalingen, ingericht moeten worden.

De context waarin die veranderingen in gang zijn gezet, bestaat uit een verandering in de huurmarkt. Deze is de afgelopen jaren veranderd van een vraagmarkt naar een aanbodmarkt, waar 'de klantgerichtheid' een grotere rol is gaan vervullen. Met name aspecten als klanttevredenheid, kostenbeheersing, flexibiliteit en kwaliteit zijn steeds zwaarder gaan wegen. De verhuurmarkt is de afgelopen jaren fors teruggedrongen, mede door de algehele economische vooruitgang. Mensen vinden het aantrekkelijker een huis te kopen dan te huren.

Het afgelopen jaar is deze situatie weer enigszins veranderd. Met name in het middensegment trekt het huren van een woning weer aan.

strategie

De strategie van de onderneming is gericht op het middeldure en dure huurwoningenmarktsegment voor de doelgroepen jonge tweeverdieners en senioren. Voor deze doelgroepen wenst de onderneming niet enkel een kwalitatief goede woning aan te bieden, maar ook een uitgebreid dienstenpakket als gemak- en zorgdiensten. Daarnaast ontwikkelt het bedrijf woningen met leisure- en kantoorfaciliteiten. Het gaat ervan uit dat de strategie het beste ten uitvoer kan worden gebracht door een gedecentraliseerde organisatie met lokale vestigingen.

4.2 Betekenis van veranderingen voor het asset management

De wijze waarop veranderingen plaatsvinden binnen een vastgoedorganisatie, hebben invloed op de benadering van het asset management. Zo is de wijze waarop tactieken bepaald worden sterk afhankelijk van de ingeslagen weg van de organisatie.

van product naar proces

De organisatieveranderingen in de onderzochte onderneming hebben geleid tot een ingrijpende verandering in de organisatiestructuur, waarbij het doel is de gehele bedrijfskolom te beheersen. Het herontwerp van de structuur is gebaseerd op een overgang van een functionele groepering op afstand, vanuit het hoofdkantoor, naar een business-unit structuur. Daarbij komen de uiteindelijke verantwoordelijkheden bij de resultaatverantwoordelijke business-units te liggen, die in directe interactie met de klant staan. De activiteiten op het hoofdkantoor verschuiven hierdoor van productgericht naar meer procesgericht.

Voor asset management heeft dit consequenties. Asset management heeft een adviesrol naar de directie en een ondersteunende rol naar de lokale vestigingen. De adviesrol houdt in dat adviezen verstrekt worden omtrent met name tactische keuzen rondom portefeuilles van vastgoedobjecten en vastgoedobjecten zelf. De ondersteunende rol naar de lokale vestigingen is voornamelijk op het proces gericht en in mindere mate op het (product) property management zelf. Daarnaast is asset management verantwoordelijk voor de performance van de portefeuille, terwijl de lokale vestigingen verantwoordelijk zijn voor het property management zelf.

Asset management acteert op een tactisch niveau tussen het strategische en operationele niveau in. Asset management zorgt zodoende voor een vertaalslag van de strategische keuzen middels tactische keuzen naar operationele keuzen. Voor “de strategie” is de tijdhorizon langjarig. Voor “asset management” is deze van middellange duur, terwijl die voor “property management” kortdurend is (ze werkt met jaarbudgetten).

tactische keuzen

Tactische keuzen binnen een vastgoedbedrijf variëren van acquireren, doorexploiteren, upgraden, renoveren tot disponeren. Ze kunnen binnen een vastgoedobject van woningen verschillen. Zo is het denkbaar dat binnen een vastgoedobject de minder goed gelegen en renderende woningen verkocht worden, terwijl de goed gelegen woningen geüpgrade worden door te investeren in de kwaliteit van de woningen en de naaste omgeving. Een betere afstemming tussen de kwaliteit en de juiste doelgroepen kan hierbij een streven zijn, uiteindelijk met als doel waarde te genereren voor dit specifieke vastgoedobject.

De doelstelling die asset management nastreeft, is dan ook extra waarde te genereren, door tactische beslissingen te nemen binnen portefeuilles van woningen die een structureel uitstekend rendement tot gevolg hebben.

4.3 Onderzoeksaspecten

De wijze waarop de tactische keuzes tot stand komen, is ondergebracht in het proces van tactiekbepalingen van asset management -het onderwerp van dit onderzoek. Aspecten die in dit onderzoek aan de orde gesteld worden, zijn:

- a. de verantwoordelijkheid van de assetmanager
- b. de afbakening van assetmanagement
- c. de positie van assetmanagement in de organisatie
- d. de definiëring, begripsomschrijving die door diverse organisaties aan tactieken toegekend wordt

- e. de doelstellingen die nagestreefd worden bij de tactiekbepalingen
- f. de hoofdaandachtspunten bij de tactiekbepalingen
- g. de te onderscheiden tactieken binnen asset management in diverse organisaties
- h. het verloop van het proces van tactiekbepalingen
- i. de aard en de mate van uitbesteding van afzonderlijke processtappen in het proces van tactiekbepalingen
- j. de tijdsplanning van tactiekbepalingen in de Planning en Control cyclus
- k. de tijdhorizon die asset management hanteert voor tactieken
- l. de aansluiting tussen asset management en de strategie van de onderneming
- m. de aansluiting tussen asset management en de operationele activiteiten van property management
- n. de aansluiting tussen het proces van tactiekbepalingen en andere businessprocessen
- o. de problemen die door asset management onderkend worden bij het proces van tactiekbepalingen
- p. de verbeteringen die asset management ziet in het huidige proces van tactiekbepalingen
- q. de verantwoordelijkheid voor afzonderlijke processtappen
- r. de verantwoordelijkheid voor het totaalproces
- s. de proceseigenaar van het totaalproces

Doordat de reorganisatie binnen de onderzochte onderneming gevoed is vanuit aspecten van Total Quality Management, Business Process Redesign en Unit-management is de vraag in hoeverre het huidige proces van tactiekbepalingen eveneens op deze aspecten afgestemd is. Het onderzoek zal trachten hier een antwoord op te geven. Hierbij zal ook de wijze waarop beleggers en corporaties invulling geven aan dit proces, betrokken worden.

4.4 Het verloop van het onderzoek

In het kader van de casestudy is een aantal personen geïnterviewd die werkzaam zijn in de onderzochte onderneming. Ze zijn allen actief betrokken bij het proces van tactiekbepalingen. Er zijn twee directeurs van een lokale vestiging ondervraagd en drie accountmanagers belast met property management. Met deze aanpak is de bottom-up benadering ingevuld.

Voor de top-down benadering is op het hoofdkantoor gesproken met diegene die eindverantwoordelijk is voor het asset management en met een asset manager. Daarnaast zijn twee managers geïnterviewd die met name in het veranderingsproces binnen de onderneming een rol hebben gespeeld.

Er zijn ook enkele personen geïnterviewd buiten de onderzochte onderneming. Zo is gepraat met drie asset managers van andere vastgoedondernemingen en met een directeur van een woningcorporatie.

In alle gesprekken is gebruik gemaakt van een vragenlijst waar alle onderzoeksaspecten (zie par. 4.3) aan bod zijn gekomen. De gesprekken zijn zonder uitzondering in een goede en openhartige sfeer verlopen.

Ten behoeve van de casestudy is verder gebruikt gemaakt van alle relevante documenten die in de onderzochte onderneming voorhanden waren: rapporten, nota's, evaluaties enz. Ook fax en e-mail verkeer tussen hoofdkantoor en lokale vestigingen is meegenomen in het onderzoek voor zover het betrekking had op het proces van tactiekbepalingen. Ook het AO-handboek was onderwerp van studie. Ten aanzien van de onderzochte functies zijn de taken, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden achterhaald. Ook opleiding en ervaring zijn meegenomen.

4.3 Methodologische verantwoording

Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 1 (de onderzoeksopzet) is de probleemstelling van dit onderzoek de vraag hoe de tactiekbepalingen binnen een vastgoedbedrijf kunnen worden verbeterd, rekening houdend met de beoogde structuur van de organisatie, met de ontwikkelingen in de organisatie (en de omgeving) en rekening houdend met de strategie van de organisatie, welke gevoed is met aspecten van Total Quality Management, Business Process Redesign en Unit-management.

Centraal staan de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe verloopt het bestaande proces van tactiekbepalingen?
2. Welke Kritische Succesfactoren (KSF-en) zijn voor het proces van tactiekbepalingen van belang bij invoering van zowel TQM, BPR als Unit-management?
3. Hoe verlopen processen van tactiekbepalingen bij vastgoedfondsen, vastgoedbeleggers en corporaties?
4. Wat zijn de winstpunten en kenmerken voor het proces van tactiekbepalingen van asset-management?

onderzoeksmodel

In het onderstaande schema is het onderzoeksmodel weergegeven.

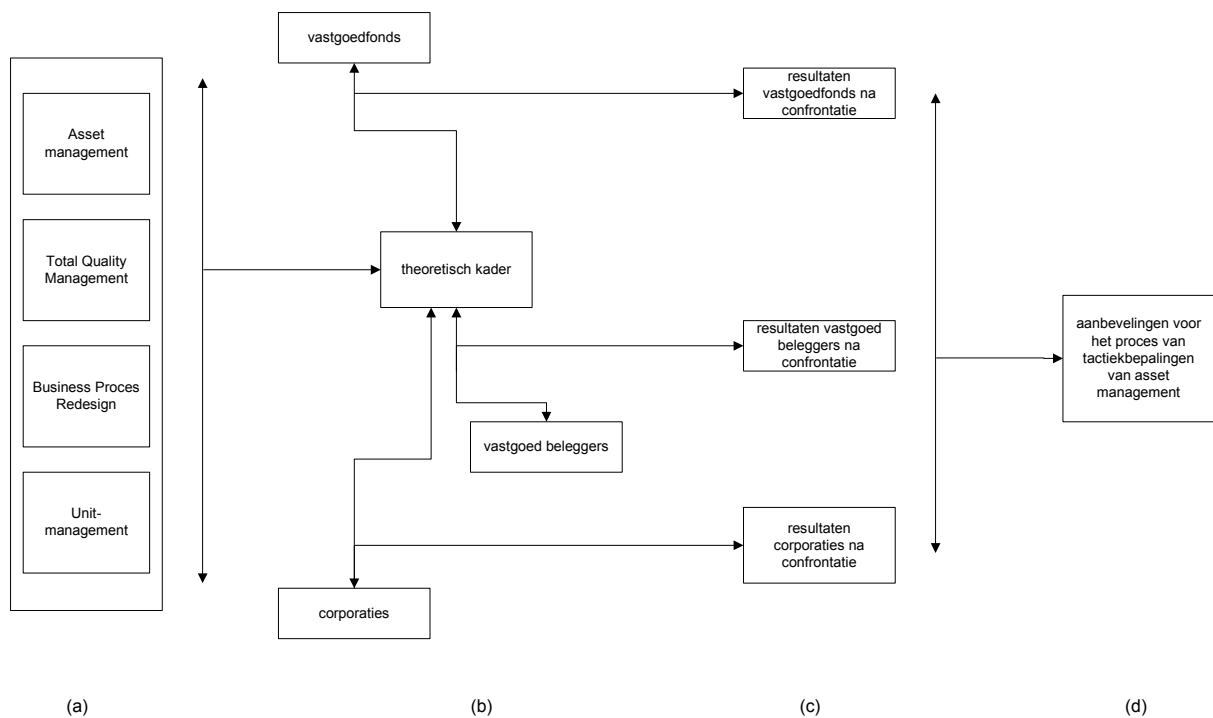


fig. 3 onderzoeksmodel

Verwoording

- i. Als eerste zal door een analyse van aspecten van de theorieën over asset management, Total Quality Management, Business Proces Redesign en Unit-management het theoretisch kader geschetst worden.
- ii. Met behulp van dit kader zal de werkwijze van de tactiekbepalingen op asset managementniveau inzichtelijk gemaakt worden zoals deze bij de onderzochte onderneming, andere vastgoedbeleggers en corporaties plaatsvindt.

- iii. Vervolgens zullen de hieruit voortkomende resultaten aan het theoretisch kader worden getoetst.
- iv. Waarna als laatste conclusies en aanbevelingen volgen voor de vormgeving van het proces van tactiekbepalingen van asset management na een proces van verticale integratie, inclusief aspecten als TQM, BPR en unit-management.

Toepassing van analysetechnieken in onderzoek

1. Als eerste stap zijn de Kritische Succesfactoren (KSF-en) voor dit proces definitief benoemd en wel die KSF-en, die betrekking hebben op het proces van tactiekbepalingen.
2. Op basis van deze KSF-en is een schema opgesteld. Hierin zijn diverse aspecten van de theorieën van TQM, BPR en Unit-management, die betrekking hebben op de KSF-en, met elkaar in relatie gebracht en vertaald naar het proces van tactiekbepalingen. Door de toevoeging van het principe van *the matrix of change* (Brynjolfsson, 1997: 37) wordt eveneens aangegeven welke aspecten van de theorieën onderling complementair zijn, zwak zijn of geen interactie vertonen op specifieke onderdelen en welke met elkaar interfereren. Deze aard van interactie wordt aangegeven met respectievelijk een ‘+’, een ‘ ’ en een ‘-’. In het theoretisch onderzoeksmodel zijn uiteindelijk de doeltoepassingen vastgesteld, de zogeheten ‘Target Practices’, toepassingen die het proces van tactiekbepalingen op een betere manier laten verlopen. Een manier die afgestemd is op de aspecten van TQM, BPR en Unit-management. (In de bijlagen is het principe van de ‘matrix of change’ weergegeven).
3. De eerste twee stappen zijn te rangschikken onder onderdeel (a) van het onderzoeksmodel. De derde stap is de bestaande toepassingen, de zogeheten ‘Existing Practices’, van de onderzochte onderneming, een andere vastgoedbelegger en een corporatie in relatie te brengen met de na te streven toepassingen: de ‘Target Practices’. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ‘matrix of change’, die in het verslag de ‘confrontatiematrix’ genoemd wordt (zie onderstaande figuur). Deze stap is te rangschikken onder onderdeel (b) van het onderzoeksmodel.

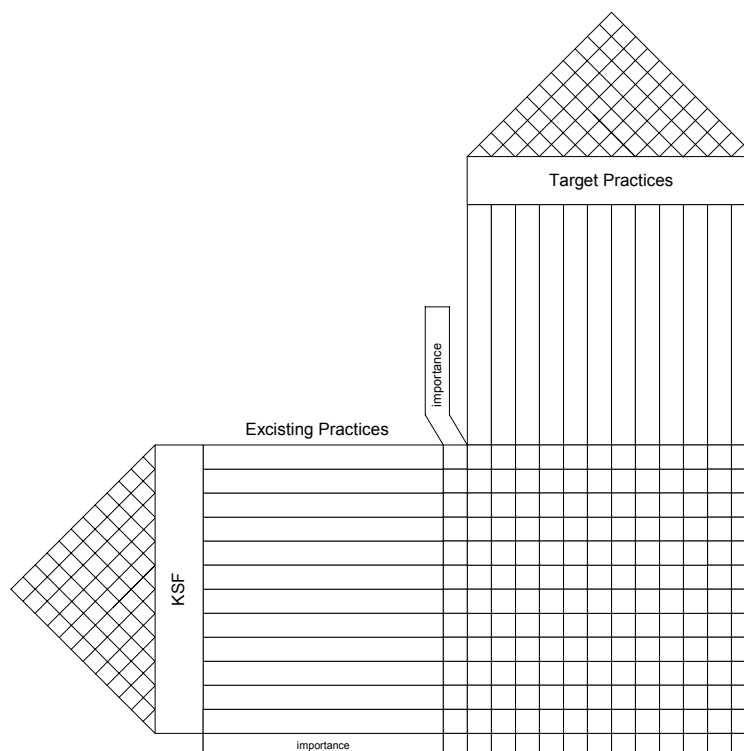


fig. 4 confrontatiematrix

de methodiek van de “matrix of change”

De constructie van de confrontatiematrix vindt conform de methodiek van de ‘matrix of change’ van Brynjolfsson (1997: 37) in vijf stappen plaats.

Stap 1: Identificeer het kritieke proces

De eerste lijst, ‘Existing Practices’, bestaat uit het op een rij zetten van de bestaande toepassingen van het proces van tactiekbepalingen. Een tweede lijst, ‘Target Practices’, beschrijft de doeltoeppassing.

Stap 2: identificeer de interacties in het systeem

Identificeer welke acties complementair aan elkaar zijn, zwak zijn of geen interactie vertonen en welke acties met elkaar concurreren, interfereren. Deze interacties zijn weergegeven in een driehoekige matrix naast de ‘Existing Practices’ en ‘Target Practices’. De aard van interactie wordt aangegeven met respectievelijk een ‘+’, een ‘-’ en een ‘.’.

Stap 3: identificeer de confrontatie (transitie) interacties

Door de horizontale en verticale matrix met elkaar te combineren is een confrontatie (transitie) matrix geconstrueerd. In deze matrix is een inschatting gemaakt over de mate van afstand tussen de ‘Existing Practices’ en de ‘Target Practices’. Een inschatting die gebaseerd is op antwoorden die de geïnterviewden hebben gegeven op vraagstellingen die betrekking hadden op het bestaande en na te streven proces van tactiekbepalingen. Hierbij is gebruik gemaakt van de vijf-punt Likert schaal, waarbij het cijfer 1 een grote afstand tussen de ‘Existing Practices’ en de ‘Target Practices’ weergeeft en een 5 overeenstemming laat zien. Als het cijfer 0 vermeld is, betekent dit dat er geen relatie tussen beide begrippen is. Nogmaals, de confrontatiematrix is opgebouwd uit inschattingen van individuele relaties tussen twee begrippen, te weten één van de Existing Practices en één van de Target Practices. Ook al zijn deze inschattingen wellicht discutabel, het pluspunt van deze matrix is dat alle relaties bijeen gebracht zijn. De matrix geeft een beeld van de afstand tussen de bestaande toepassingen en de na te streven toepassingen.

Stap 4: survey stakeholders (optie)

Het is net zo essentieel te luisteren naar de ‘voice of the customer’ om een beter product te bouwen als te luisteren naar de ‘voice of the stakeholder’. Op een vijf-punt Likert schaal van -2 (impliceert een sterke wens naar verandering of verwerping van de business as usual) tot +2 (heel belangrijk) kan worden aangegeven hoe belangrijk een bepaalde stap is voor het resultaat van hun werk. In de matrix wordt hiervoor de rij ‘importance’ gebruikt. In dit onderzoek is deze stap niet meegenomen. Alle belangrijkheidsgraden zijn voor dit onderzoek op de waarde 1 gesteld.

Stap 5: Verklaren van de confrontatiematrix

In stap 5 wordt de confrontatiematrix, volgens de methodiek van de ‘matrix of change’, verklaard op de aspecten: haalbaarheid, volgorde van uitvoering, locatie, aandeelhoudersevaluatie en netto toegevoegde waarde (Brynjolfsson 1997: 37).

haalbaarheid: coherentie en stabiliteit

Een systeem met toepassingen met talrijke versterkende relaties is coherent en daarom stabiel. Aan de andere kant is een systeem met talrijke interfererende relaties onstabiel. De gewenste staat is een stabiele. Er kan gezocht worden naar alternatieven die elkaar niet tegen werken. Als een doeltoeppassing maar weinig relaties vertoont en

deze minder zijn dan in de bestaande situatie, is er sprake van een lossere verbinding. Hierdoor wordt het systeem minder stabiel dan de oorspronkelijke toestand. Aan de andere kant vereisen lossere relaties minder coördinatie. Bij interventies komt het voor dat bij nieuwe praktijken die in conflict staan met de huidige situatie, (de met de juiste intentie opererende) vestigingsdirecteuren zoeken naar een optimalisering van hun deel van het systeem. Vaak ondermijnen ze dan bewust of onbewust de verandering door het systeem terug te drukken in haar oorspronkelijke stabiele situatie.

volgorde van uitvoering

De meest eenvoudige te elimineren toepassingen zijn die, die tegenovergesteld werken aan andere bestaande toepassingen. Het elimineren ervan kan echter gevaarlijk zijn omdat het te handhaven systeem aangetast kan worden en daardoor moeilijker veranderd kan worden. Een andere manier is die toepassingen te verwijderen die geen interactie vertonen met andere toepassingen. Daarnaast is het gemakkelijkste die nieuwe toepassingen te implementeren, die complementair zijn aan de bestaande toepassingen. Deze kunnen een brug bouwen van het ene naar het andere systeem, zeker als deze toepassing talrijke complementaire toepassingen heeft in het nieuwe systeem. Hoe sterker het blok van elkaar versterkende toepassingen, hoe moeilijker het is deze te veranderen. Managers kunnen de veranderingsmatrix gebruiken om te beslissen welke blokken van toepassingen verwijderd kunnen worden en de goede volgorde te kiezen, om zeer slechte interacties te voorkomen.

locatie

Radicale verandering is ‘frame breaking’ in de aard dat het veranderingen eist in de mentale modellen van de operaties. Mentale modellen houden in: doelen en waarden, systeemgrenzen, causale structuren en relevante tijdhorizonten. Een transitie matrix met meer dichte interfererende relaties is daarom een sterke indicatie voor een grotere behoefte voor verandering van de mentale modellen. Bijvoorbeeld, het vervangen van senior managers kan vaak leiden tot een meer radicale verandering, door dat niet te doen kan de verandering soepel verlopen.

tempo en aard van verandering: snel of langzaam, toenemend of radicaal

Drie factoren helpen het vereiste tempo te bepalen: de onderlinge afhankelijkheid van taken, de ontvankelijkheid voor verandering van de organisatie en de externe druk.

aandeelhouders evaluatie: strategische coherentie en waardetoevoegingen

Evaluaties van aandeelhouders maken voorkeuren en verwachtingen expliciet. Evaluaties helpen managers te anticiperen op antwoorden van de verandering, door te zorgen voor data van bronnen die steunen, onverschillig zijn of tegen de voorgestelde veranderingen zijn. Als werknemers een bestaande toepassing laag waarderen, zijn ze waarschijnlijk voorstander van verandering. Tegenovergesteld, als zij de verandering niet steunen, zullen ze een bestaande toepassing hoog waarderen. Zij zullen nieuwe incentives nodig hebben om de nieuwe voorstellen te steunen. De bereidwilligheid van de belanghebbenden is afhankelijk van de bereidheid te investeren in technologie zonder een onmiddellijke terugbetaling, van een filosofie van empowerment en van de bereidheid te leren van alle gecreëerde normen, die de verandering faciliteren. Deze factoren beïnvloeden de bereidwilligheid van de belanghebbenden om de verandering te steunen, in deze te participeren en de verantwoordelijkheid ervoor te dragen. Door de werknemers te vragen naar hun waarden – en deze serieus te nemen – kan dit een positief effect hebben op het veranderingsproces. Eén van de manieren hiervoor is de werknemers een rol van eigenaarschap en verantwoordelijkheid te

geven. *Noot van ton: dit stukje kan fraaier worden maar dan moet ik wel weten wat er bedoeld wordt!!!!!!*

het vaststellen van de netto waarde, die toegevoegd wordt.

Aan de hand van de evaluaties van de belanghebbenden kan door een eenvoudig mechanisme bepaald worden welke veranderingen uiteindelijk leiden tot de meeste waarde. De formule doelwaarde (target value) versus bestaande waarde (existing value) geeft bij benadering een netto waarde die bereikt wordt door de toepassingen te veranderen. Om de netto toegevoegde waarde te visualiseren worden de toepassingen gesorteerd in een 'tornado plot', welke de belangrijkheidsgraden, door de categorieën heen, met elkaar verbinden, zodat de spreiding in waarde afneemt. De matrix kan uitwijzen dat het als eerste toepassen van een strategie met de grootste payoff, contraproductief is (Brynjolfsson 1997: 37).

Stappenplan

Het grootste voordeel van de matrix of change in dit onderzoek is dat hierdoor de toepassingen en interacties in de huidige, doel en transitie systemen expliciet gemaakt worden.

De resultaten van de drie onderzochte organisaties worden in relatie met elkaar gebracht. De methoden die hiervoor gebruikt worden zijn: de comparatieve analyse en 'de tornado plot'. De eerstgenoemde methodiek levert inzicht op in de gemene deler van de organisaties, de tweede methodiek legt de focus op importantie.

Na deze stap worden de effecten, voortkomende uit de drie confrontatie matrices inzichtelijk gemaakt, wat gesymboliseerd is door stap (c) van het onderzoeksmodel.

Conform stap (d) van het onderzoeksmodel is de volgende stap het inzichtelijk maken van winstpunten voor het proces van tactiekbepalingen. Een stap die voor een groot deel zal volgen uit de effecten van stap 3.

Vervolgens worden enkele kenmerken voor mogelijke oplossingsvarianten vermeld. Een doorvertaling naar workflowcharts van het proces van tactiekbepalingen van de mogelijke oplossingsvariant maakt het onderzoek concreet en tastbaar. Deze kenmerken zijn in de bijlagen opgenomen. De stappen 4 t/m 6 symboliseren stap d van het onderzoeksmodel.

Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudy beschreven en de gang van zaken in de onderzochte onderneming. Ook de resultaten van de interviews bij andere vastgoedbedrijven en bij woningcorporaties worden weergegeven. Daartoe worden als eerste kort de processen beschreven en vervolgens de onderzoeksresultaten vertaald naar de confrontatiematrix en naar de ‘tornado plot’. Om de vergelijkbaarheid tussen de onderzochte organisaties te vergroten zijn de confrontatiematrices en de ‘tornado plots’ bij elkaar geplaatst.

5.1 De onderzoeksresultaten van de casestudy

Procesbeschrijving

Het proces van tactiekbepalingen in de onderzochte onderneming is gebaseerd op een match, fit tussen een top-down benadering vanuit de strategie (beschreven in de business-plannen) en een bottom-up benadering vanuit de lokale kennis van de markt en de specifieke kennis van de vastgoedobjecten en de nabije omgeving.

De top-down benadering vindt plaats door asset management binnen het hoofdkantoor van de organisatie. Het maakt gebruik van diverse bronnen en analyses. Zo vinden risico-analyses plaats op diverse portefeuille niveaus en dwarsdoorsneden door de portefeuilles heen. Combinaties van deze niveaus met doelgroepsamenstellingen passeren eveneens de revue net als tactische ontwikkelingen op termijn gecombineerd met acquisitie of dispositie. De procesgang van deze stappen vindt met name door asset management plaats, ondersteund door enkele stafafdelingen en de administratie. De voornaamste bron van dit procesonderdeel is het datawarehouse waar de meeste gegevens in ondergebracht zijn.

De bottom-up benadering is een wisselwerking tussen asset management en de lokale vestigingen. Met name deze vestigingen zijn verantwoordelijk voor de compleetheid, juistheid en betrouwbaarheid van de aangeleverde meerjarenplanningen, die de belangrijkste informatie vormen voor de tactiekbepalingen.

Als input voor deze tactiekbepalingen worden commerciële analyses van de vastgoedobjecten gemaakt. Bij die analyses worden aspecten gewaardeerd als de huidige en gewenste doelgroepsamenstelling, de omgevingskwaliteit, de productkwaliteit en de prijs/kwaliteit verhouding van het specifieke vastgoedobject. Daarnaast worden technische inspecties verricht die de basis vormen voor de onderhoudsplanningen. Zowel technisch noodzakelijke als commercieel noodzakelijke activiteiten worden dan benoemd. Beide activiteiten worden vervolgens met elkaar in relatie gebracht, zodat een geïntegreerde onderhoudsplanning ontstaat. Andere kasstroomonderdelen als huurverhogingen en aanpassingen aan markthuren leiden vervolgens naar een meerjarenplanning van het specifieke vastgoedobject. Alle objecten worden op deze manier doorlopen en besproken tussen de vestigingen en asset management.

Daarna vinden analyses plaats op geaggregeerde niveaus en vindt er een match plaats met de business plannen en doelstellingen. Het kan daarbij noodzakelijk zijn de meerjarenplanningen bij te stellen en dus ook enkele tactische keuzen.

Asset management en de lokale vestigingen zoeken daarbij gezamenlijk vanuit hun eigen rol naar die aanpassingen. Asset management is dan verantwoordelijk voor de tactieken en eindverantwoordelijk voor het proces van tactiekbepalingen.

Property management is verantwoordelijk is voor complete, juiste en betrouwbare meerjarenplanningen die afgestemd zijn op de gemaakte tactische keuzen.

Zodra de match met de business plannen gerealiseerd is en voor alle objecten tactieken bepaald zijn, worden de resultaten aan de directie gepresenteerd en ter besluitvorming voorgelegd.

Gelet op de ‘matrix of change’ hebben we in de onderzochte onderneming het volgende in het proces van tactiekbepalingen waargenomen:

1. De organisatie van het proces van tactiekbepalingen is voornamelijk gericht op de taken rondom het bepalen van tactieken. De prestatiedoelen die hierbij gehanteerd worden, zijn met name efficiencydoelen. De behoeften van de klant staan voor dit proces wat op de achtergrond. Het uitgangspunt is weliswaar zowel de klant als de aandeelhouder, maar de praktijk laat zien dat bij het maken van keuzes de aspecten ten gunste van de aandeelhouder de doorslag geven. De positie op de waardeketen is dus sterk op de aandeelhouders gericht. Door deze handelwijze neemt het exploitatierisico op termijn toe.
2. Binnen de lokale vestigingen wordt een proces eerder individueel benaderd dan vanuit een team. In de praktijk betekent dit dat taken individueel uitgevoerd worden door bijvoorbeeld de technische projectleider, zonder de inspecteurs intensief bij het proces te betrekken. De accountmanagers (die verantwoordelijk zijn voor hun account) zijn vaak pas laat op de hoogte van de input van de projectleiders. Dat geldt ook voor de kantoor directeur die vaak pas aan het eind van het proces de resultaten teruggekoppeld krijgt, vaak zelfs via de asset manager en niet via de eigen werknemers. Een integrale benadering ontbreekt. Wel bepalen de kantoor directeur, de accountmanager en de woonconsulent samen de markthuursprijs, waardoor de potentie in huren aan de opbrengstenkant inzichtelijk gemaakt wordt. De huidige benadering en handelwijze van de lokale vestigingen wordt veelal gezien als het aanleveren van gegevens voor het proces van tactiekbepalingen. In mindere mate wordt hun rol gezien als een essentiële procesrol. Zij bepalen mede de tactieken voor de vastgoedobjecten en zijn daar verantwoordelijk voor, los van de eindverantwoordelijkheid van de asset manager. In het stadium van terugkoppeling en bijstelling wordt de teamwerking sterker ervaren dan in eerdere stadia.
3. De eerste contactpersonen voor nieuwe klanten zijn: de secretaresse, die de post of telefoon in behandeling neemt, de woonconsulent die het contact met de nieuwe klant onderhoudt (tot en met de ondertekening van het huurcontract), de accountmanager en de mutatiemedewerker die de eindopnames met de klant verzorgt. Het leverancierscontact is beperkt tot de accountmanager, de mutatiemedewerker en de kantoor directeur. Klantcontact is er voor bijna iedereen van het frontoffice. In de praktijk kan het voorkomen dat een klant binnen de kantoren vier à vijf contactpersonen heeft: de telefoniste (secretaresse), de woonconsulent, de accountmanager, de mutatiemedewerker en een woonconsulent (kan een andere zijn dan bij eerder contact). Voor de klant kunnen al deze contacten verwarrend zijn en onduidelijkheid opleveren. Aan de andere kant leveren deze contactpersonen voor de klant een bron aan informatie. Die kan essentieel zijn voor het proces van tactiekbepalingen. De doorvertaling van deze klantinformatie naar het proces van tactiekbepalingen is echter niet gestructureerd en georganiseerd. Zo kan essentiële klantinformatie verloren gaan.
4. In de lokale vestigingen acteren diverse medewerkers en meerdere teams. Het zijn echter niet zozeer de teams die het werk plannen. Het zijn veelal de individuele medewerkers die dat doen vanuit hun eigen takenpakket. Uit ons onderzoek blijkt dat binnen de vestigingskantoren nauwelijks wordt geëvalueerd. Ook het proces zelf wordt nauwelijks belicht en er wordt zelden gezocht naar verbeterpunten. De oorzaken hiervan zijn het gebrek aan processtructuur (waarin evalueren een voornaam issue is) en de hoge werkdruk.
5. Als de kantoor directeur een essentiële rol in het proces van tactiekbepalingen zou worden toebedeeld, zouden de projectleider, de accountmanager en de woonconsulent gevraagd kunnen worden naar verbeterpunten. De asset manager, als proceseigenaar, zou dan, vanuit zijn rol, hierover besluiten kunnen nemen en zo eventuele resources vrij kunnen maken. Het onderzoek toont echter aan dat de asset manager geen zeggenschap heeft over het verstrekken van middelen

of resources. Hij is derhalve voor een groot deel aangewezen op de lokale vestigingsdirecteuren. Het hoofdproces van tactiekbepalingen vindt immers plaats in de lokale vestigingen. De leiding van de subprocessen berust gedeeltelijk bij de accountmanagers en gedeeltelijk bij de projectleiders. Helaas laat in dat proces de samenwerking tussen deze functionarissen nog wel eens te wensen over. De kantoor directeur is uiteindelijk verantwoordelijk voor de processen die zich binnen de lokale vestiging afspelen. Rapportages omtrent de voortgang ontbreken echter; verantwoording wordt vaak niet afgelegd.

6. Zoals reeds is aangegeven, wordt in de lokale vestigingen meer individueel dan in teamverband gewerkt. De teams zijn sterk operationeel gericht en gericht op het oplossen van problemen. De geïnterviewden geven aan dat er veel problemen spelen; het gaat om problemen rond klanten maar ook om problemen met het hoofdkantoor. De respondenten in de vestiging zien het hoofdkantoor als een log orgaan, dat in hun perceptie ver af staat van de praktijk. Vestigingsmedewerkers verwachten vaak van het hoofdkantoor dat het problemen die spelen, oplost. Deze medewerkers nemen vaak geen eigen initiatief. Het onderzoek laat zien dat ze deze rol aan het hoofdkantoor toedichten. Een bijkomend probleem dat uit het onderzoek blijkt, is dat de oorzaken van problemen niet structureel opgepakt worden, waardoor deze blijven bestaan dan wel steeds opnieuw opduiken.
7. In de lokale vestigingen zijn de teams sterk operationeel gericht en nauwelijks georiënteerd op vernieuwingen en op maatschappelijke en technologische veranderingen. Nogal wat respondenten lieten zich het volgende ontvallen: 'Het bestaande heeft reeds jaren gewerkt, waarom zou het dat nu anders moeten?'. Het onderzoek constateert dat de ruimte voor nieuwe ideeën en andere zienswijzen vaak wordt beperkt door de hoge werkdruk.
8. In het proces van tactiekbepalingen en haar deelprocessen is aangegeven welke informatie benodigd is en welke voortkomt uit het proces. Tussentijdse statusinformatie wordt nauwelijks verstrekt door de lokale vestigingen. Zelfs aan het eind van het proces is het vaak nog niet geheel duidelijk wat de kwaliteit van de informatiestromen is. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheit, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken voor een groot deel. De informatiestromen vanuit asset management naar de lokale vestigingen zijn zeker voor verbetering vatbaar als het gaat om aspecten als verduidelijking, argumentatie en afwegingen.
9. De werknemers in de lokale vestigingen zijn zeer sterk gefocust op hun bestaande werkzaamheden. Hierdoor zijn ze sterk gericht op een specialistische invulling. Zo zijn enkele accountmanagers afkomstig uit de technische hoek waardoor ze vooral vanuit deze invalshoek naar hun werkzaamheden kijken. Natuurlijk wordt naar de klant geluisterd, maar datgene dat de klant wenst, wordt benaderd vanuit een technische hoek. Een voorbeeld is de wijze waarop een nieuwe huurder te horen krijgt of er een nieuwe keuken geplaatst wordt. Als blijkt dat een keukenblok verouderd is, is de tactiek eerst te onderhandelen met de klant. Als blijkt dat het blok vervangen moet worden, wordt aangegeven welke kwaliteit de klant mag verwachten. De vorm waarin deze kwaliteit omschreven wordt, is vaak niet meer dan een offerte die een keukenfabrikant ooit heeft uitgebracht. Uit het onderzoek blijkt dat die offertes veelal jaren geleden gemaakt zijn, zonder tussentijdse bijstellingen. Hieruit blijkt de eenzijdige ontwikkeling van de accountmanagers in de lokale vestigingen. De ontwikkeling van bekwaamheden van mutatiemedewerkers lijkt op die van de accountmanager. Woonconsulenten beperken zich vooral tot het verhuren van de woning. Ze ontwikkelen zich hoofdzakelijk op het vlak van uit het huurrecht voortkomende procedurele verplichtingen. Te denken valt aan de bezwaarschriftenprocedure en de vraag wat te doen bij onderhuur en dergelijke.

De impact van de operationele bezigheden van iedere actor in het proces van tactiekbepalingen weegt uiteindelijk zwaar. De wijze waarop operationele activiteiten verricht worden, wordt doorvertaald naar het proces van tactiekbepalingen. Een meer integrale en uniforme ziens- en handelingswijze zou de kwaliteit van de input van het proces van tactiekbepalingen zienderogen kunnen verbeteren.

10. De huidige besluitvorming is gebaseerd op prestatie-indicatoren die sterk gericht zijn op efficiency en op de positie van de belegger. De wensen van de klanten worden meegenomen via

enquêteresultaten die binnen het hoofdkantoor vergaard zijn. Ook in tijden van veel vraag en weinig aanbod blijft het gewicht van een prestatie-indicator als “leegstand“ even groot als in tijden van weinig vraag en veel aanbod. Het gewicht van deze prestatie-indicator kan echter door veranderde marktomstandigheden veranderen, waardoor de focus kan komen te liggen op indicatoren met een groter gewicht. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de keuzes die gemaakt worden, niet altijd even consistent zijn.

De respondenten zijn ook ontevreden over de snelheid waarin besluiten genomen worden. Vele parameters passeren in de deelprocessen de revue, welke veel tijd in beslag nemen. Pareto zou ook hier een uitkomst kunnen bieden door meer te focussen op de input en output van parameters die afwijkend zijn, oftewel door management by exception. Nu wordt de aandacht verspreid over alle aspecten die met het vastgoedobject te maken hebben.

Door het bovenstaande te vertalen naar de confrontatiematrix ziet deze er als volgt uit.

5.2 resultaten van de interviews bij drie organisaties

Uit de interviews blijkt dat het grootste deel van de ‘Existing Practices’ van alle drie de organisaties met elkaar interfereert. Slechts enkele praktijken zijn complementair aan elkaar. Door de vele concurrerende relaties zijn de bestaande systemen onstabiel. De factoren die complementair aan elkaar zijn, zijn steeds “de sterke gerichtheid op taken” in relatie tot de sterke individuele benadering van de organisaties. Daarentegen zijn de doeltoepassingen complementair aan elkaar en versterken zij elkaar.

Conclusie: Het ten doel gestelde systeem is door zijn talrijke versterkende relaties coherent en daarom stabiel.

Toelichting op conclusie: de ‘target state’ vertoont voor enkele factoren maar weinig relaties, waardoor hier sprake is van een losse verbinding. Hierdoor is het systeem minder stabiel dan wanneer wel sprake is van een relatie. Aan de andere kant vereisen zulke lossere relaties weer minder coördinatie. Bij interventies komt het voor dat de met de juiste intentie opererende managers zoeken naar een optimalisering van hun deel van het systeem. Vaak ondermijnen ze bewust of onbewust de verandering door het systeem terug te drukken in haar oorspronkelijke stabiele situatie. Een voorbeeld is de sterke gerichtheid op taken. Door de ten doel gestelde procesbenadering zal het accent meer op de verbindingen gelegd worden dan op de taken. Er wordt verwacht dat een ieder weet op welke manier deze taken uitgevoerd moeten worden. Door het accent tijdens het veranderingsproces op het proces te leggen zullen de betrokkenen meer aandacht moeten besteden aan de sturing van het proces, oftewel de verbindingen tussen de diverse activiteiten. Hierdoor zal er minder tijd en aandacht zijn voor de activiteit op zich, waardoor zich problemen kunnen voordoen. Daar dit in conflict staat met de bestaande praktijk is het denkbaar dat de vestigingsdirecteuren teruggrijpen op het oude systeem en de aandacht concentreren op de taak op zich. Want op de korte termijn worden zij door de verantwoordelijken hierop afgerekend.

In het onderstaande zijn, met behulp van een schema, de bestaande praktijken van tactiekbepalingen van de onderzochte organisaties vergeleken met de doeltoepassingen.

Target Practices toegespitst op het proces van tactiekbepalingen	Onderzoeksresultaten	Onderzoeksresultaten vastgoedbelegger	Onderzoeksresultaten corporaties
Organiseer primair rondom het proces van tactiekbepalingen, niet afzonderlijke taken.	Het proces van tactiekbepalingen is gericht op de taken, waarbij efficiencydoelen belangrijker zijn dan de behoeften van de klant. De positie op de waardeketen is sterk op de aandeelhouders gericht.	Het proces van tactiekbepalingen is gericht op de taken, waarbij efficiencydoelen belangrijker zijn dan de behoeften van de klant.	Het proces van tactiekbepalingen is uitsluitend gericht op taken, waarbij naast efficiencydoelen, nauwelijks klantgeoriënteerde doelen een rol spelen.
Maak een platte organisatie door het minimaliseren van subdivisies van het proces van tactiekbepalingen. Het is beter 1 team te formeren met heel veel stappen dan meerdere teams met minder stappen. Maak teams, geen individuen.	Meer sprake van een individuele aanpak dan een teambenadering. De projectleider en accountmanager verwerken hun deelprocessen individueel en koppelen dikwijls niet terug naar de kantoordirecteur.	Meer sprake van een individuele aanpak dan van een benadering vanuit teamverband. Een integrale benadering ontbreekt deels. De huidige benadering en handelswijze van de vastgoedmanagers wordt bij vastgoedbeleggers gezien als een essentiële in het beslissingsproces van tactiekbepalingen, waarvan de eindverantwoordelijkheid bij de asset manager ligt.	Er is alleen sprake van een individuele benadering en geen teambenadering.
Maximeer leveranciers en klantcontact met iedereen in de frontoffice en vertaal de hieruit voortkomende klantenkennis naar het proces van tactiekbepalingen.	Bijna iedereen heeft klantcontact. Deze vele contactpersonen leveren een bron aan klantinformatie, welke essentieel is voor het proces.	Bijna iedereen heeft klantcontact. Door een relatief klein aantal werknemers is het aantal contactpersonen naar de klant gering.	Klantcontact is er door meerderen binnen de functionele afdelingen. De klantinformatie is uiterst beperkt.
Combineer management en niet-managementactiviteiten zoveel als mogelijk. Laat de teams zelf evalueren en plannen gedurende het proces van tactiekbepalingen.	Individen plannen hun werk, niet de teams. Evalueren gebeurt nauwelijks, evenals het zoeken naar verbeterpunten.	Individen plannen hun werk, niet de teams. Evalueren vindt plaats met de accountmanager en vervolgens met de kantoordirecteur. Het zoeken naar verbeterpunten gebeurt nauwelijks.	Individen plannen hun werk, niet de teams. Evalueren gebeurt nauwelijks, evenals het zoeken naar verbeterpunten.
Geef managers de leiding over de processen en de prestaties van de processen.	De leiding van de subprocessen ligt gedeeltelijk bij de accountmanager en projectleider, waarbij de samenwerking nog wel eens te wensen overlaat. De kantoormanager is eindverantwoordelijk voor de afzonderlijke deelprocessen welke zich binnen de lokale vestiging afspelen. Rapportages omtrent de voortgang en aflegging van verantwoording ontbreken.	De asset manager is proceseigenaar en opdrachtgever naar de vastgoedmanager. Binnen de deelprocessen ligt de leiding van de subprocessen geheel bij de accountmanager, die de projectleiders aanstuurt. De kantoordirecteur is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de geaccepteerde opdracht van de asset manager. Rapportages omtrent de voortgang en aflegging van verantwoording worden deels opgenomen in kwartaalbesprekingen en rapportages.	Er is geen sprake van een proceseigenaar. Het hoofd van de technische afdeling verzorgt uiteindelijk de tactieken.
Stimuleren van het probleemoplossend vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen.	In de interactie met het hoofdkantoor verwacht het lokale kantoor dat het hoofdkantoor de problemen die spelen, oplost. Eigen initiatief wordt hierin nauwelijks genomen. Deze rol is aan het hoofdkantoor toegedicht. Een bijkomend iets is dat blijkt dat de oorzaken van de ontstane problemen niet structureel opgepakt worden, zodat deze problemen zich blijven herhalen.	De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en gericht op het oplossen van problemen. Er zijn relatief veel problemen richting de klant. Problemen die zich voordoen worden door de organisaties opgelost. De oorzaken van de ontstane problemen worden niet structureel opgepakt, zodat deze zich dikwijls blijven herhalen.	Problemen worden gerelateerd aan de dagelijkse operaties en komen niet binnen dit gezichtsveld of worden doorvertaald naar het proces van tactiekbepalingen. Problemen worden nauwelijks structureel opgelost.

Target Practices toegespitst op het proces van tactiekbepalingen	Onderzoeksresultaten onderzochte organisatie	Onderzoeksresultaten vastgoedbelegger	Onderzoeksresultaten corporaties
Zorg voor voldoende tussentijdse statusinformatie van het proces van tactiekbepalingen.	Tussentijdse statusinformatie wordt nauwelijks verstrekt. Zelfs aan het eind van het proces is het vaak nog niet geheel duidelijk wat de kwaliteit van de informatiestromen is. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken.	Tussentijdse statusinformatie wordt nauwelijks verstrekt door de vastgoedmanagers. Zelfs aan het eind van het proces is het vaak nog niet geheel duidelijk wat de kwaliteit van de informatiestromen is. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken voor een groot deel. De betrouwbaarheid van meerjarenplanningen tot nu toe wordt als laag ingeschat.	Tussentijdse statusinformatie wordt nauwelijks verstrekt. Zelfs aan het eind van het proces is het vaak nog niet geheel duidelijk wat de kwaliteit van de informatiestromen is. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken.
Benadruk dat elke werknemer meerdere bekwaamheden ontwikkelt, bijvoorbeeld optuigen commercieel vermogen van technenuten.	Een meer integrale en uniforme ziens- en handelingswijze zou de kwaliteit van de input van het proces van tactiekbepalingen zienderogen verbeteren.	De werknemers bij de vastgoedmanagers zijn sterk gefocust op hun bestaande specialistische werkzaamheden. Een meer integrale handelingswijze zou ook hier de kwaliteit van de input van het proces van tactiekbepalingen zienderogen verbeteren.	De benadering van het werk vindt plaats vanuit een specialistisch perspectief.
Stimuleren van het innovatief vermogen van de teams betrokken bij het proces van tactiekbepalingen.	De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en minder gericht op vernieuwingen en veranderingen door maatschappelijke respectievelijk technologische veranderingen.	De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en minder gericht op vernieuwingen en veranderingen door maatschappelijke respectievelijk technologische veranderingen.	De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en minder gericht op vernieuwingen en veranderingen door maatschappelijke respectievelijk technologische veranderingen.
Snelle en homogene besluitvorming ondermeer door als basis management by exception te hanteren.	Geen focus op indicatoren met een groter gewicht. Keuzes die genomen worden zijn niet altijd even consistent. Eveneens ontevredenheid over de snelheid waarin besluiten genomen worden. Meer focus op input en output van parameters die afwijkend zijn, oftewel management by exception.	De huidige besluitvorming is gebaseerd op prestatie-indicatoren, welke sterk gericht zijn op efficiency en de positie van de belegger. Ook hier zou Pareto als uitkomst dienst kunnen doen, door meer te focussen op de input en output van parameters die afwijkend zijn, oftewel management by exception.	De huidige besluitvorming is gebaseerd op prestatie-indicatoren, welke sterk gericht zijn op efficiency en volkshuisvestingdoelstellingen. Management by fact zal hier als eerste doorlopen moeten worden, waarna pas een vervolgfase als management by exception ingezet kan worden.

fig. 5 onderzoeksresultaten organisaties

Bovenstaande figuur wordt vervolgens vertaald naar de confrontatiematrices van de drie onderzochte organisaties, waarbij de in grijs gearceerde scores in de matrices van de vastgoedbelegger en de corporatie afwijkend zijn van die van het onderzochte vastgoedbedrijf. In de driehoekige matrix naast de ‘Existing Practices’ en ‘Target Practices’ zijn aangegeven welke acties complementair aan elkaar zijn, zwak of geen interactie vertonen en welke acties met elkaar concurreren, interfereren. De aard van interactie is aangegeven met respectievelijk een ‘+’, een ‘.’ en een ‘-’.

In de hoofdmatrix is een inschatting gemaakt van de afstand tussen de ‘Existing Practices’ en de ‘Target Practices’. Een inschatting die gebaseerd is op antwoorden die de geïnterviewden hebben gegeven op vraagstellingen die betrekking hadden op het bestaande en het na te streven proces van tactiekbepalingen. Hierbij is gebruik gemaakt van de vijf-punt Likert schaal, waarbij een 1 een grote afstand tussen de ‘Existing Practices’ en de ‘Target Practices’ vertegenwoordigt en een 5 volledige overeenstemming te zien geeft. Als het cijfer 0 vermeld is, betekent dit dat er geen relatie tussen beide begrippen is.

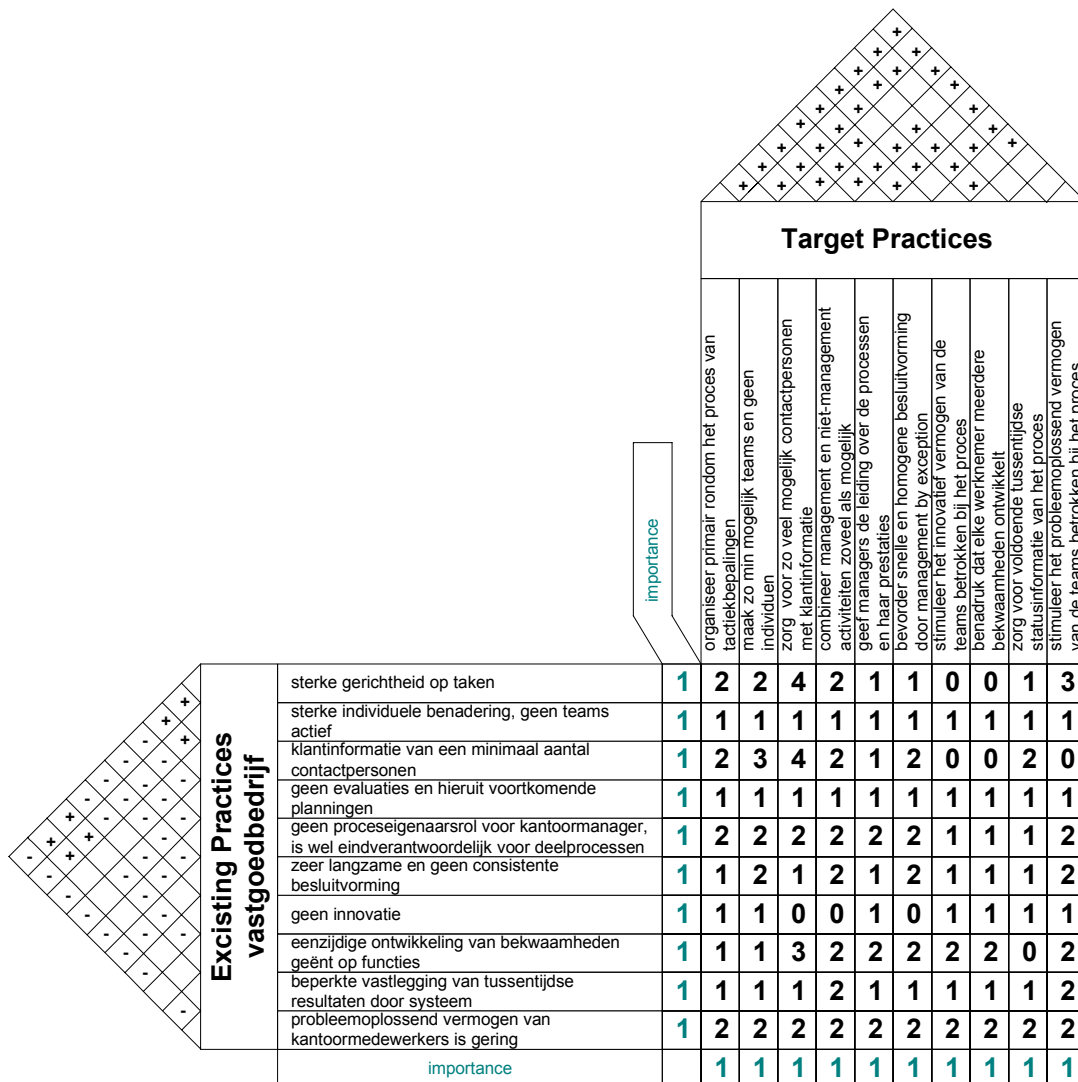


fig. 6 confrontatiematrix onderzocht vastgoedbedrijf

5.2 Weergave van de onderzoeksresultaten van de vastgoedbeleggers

Procesbeschrijving

Het proces van tactiekbepalingen bij vastgoedbeleggers is hoofdzakelijk gebaseerd op een fit van de meerjarenplanningen van vastgoedobjecten met rendementsdoelstellingen. In de meerjarenplanningen vindt een vertaalslag plaats vanuit een bottom-up benadering, waarin de lokale kennis van de markt, de specifieke kennis van de vastgoedobjecten en de kennis van de nabije omgeving meegenomen wordt.

De top-down benadering vindt bij vastgoedbeleggers enkel plaats door de kaders voor de meerjarenplanningen aan te geven. Asset management wordt bij het opstellen van deze kaders ondersteund door stafafdelingen.

De bottom-up benadering vindt met name plaats vanuit de vastgoedmanagers waaraan het property management uitbesteed is. Met name deze vastgoedmanagers zijn verantwoordelijk voor de compleetheid, juistheid en betrouwbaarheid van de aangeleverde meerjarenplanningen, die de belangrijkste informatie vormen voor de tactiekbepalingen. In gesprekken met de asset manager en soms de technische projectmanagers worden gedurende het jaar de planningen en tactieken gezamenlijk opgesteld en bijgesteld. De gehele verantwoordelijkheid van dit proces ligt bij de vastgoedmanager. Ook hier komen alle kasstromen aan bod. De tijdshorizon van de planningen is tien jaar. Deze kasstroomoverzichten worden daarnaast ook gehanteerd voor taxaties conform de ROZ-IPD, de benchmark.

Vervolgens vinden analyses plaats op geaggregeerde niveaus en vindt er een match plaats met de rendementsdoelstellingen. Naar aanleiding daarvan kunnen bijstellingen noodzakelijk zijn voor de meerjarenplanningen en dus ook voor enkele tactische keuzen. Asset management speelt deze wijzigingen door naar de vastgoedmanager, die de meerjarenplanningen bijstelt. De respondenten uiten enige twijfels omtrent aspecten als compleetheid, juistheid en betrouwbaarheid van de meerjarenplanningen. De resultaten worden aan de directie voorgelegd.

Gelet op de ‘matrix of change’ worden voor de vastgoedbeleggers de volgende praktijken van tactiekbepalingen waargenomen:

1. De organisatie is primair gericht op de taken rondom het bepalen van tactieken. De prestatiedoelen die hierbij gehanteerd worden, zijn met name efficiencydoelen. De behoeften van de klant staan in dit proces op de achtergrond. De positie op de waardeketen is sterk op de aandeelhouders gericht.
2. Bij de vastgoedmanagers die de informatie voor de vastgoedbelegger aanleveren, is eerder sprake van een individuele aanpak van het proces dan van een teambenadering. In de praktijk betekent dit dat taken individueel uitgevoerd worden door bijvoorbeeld de technische projectleider. (De inspecteurs wordt hierbij wel gevraagd of zich bepaalde klachtenpatronen voordoen). De directeur vastgoedmanagement of de accountmanager van het vastgoedmanagement verstrekt in opdracht van de asset manager of de portefeuillemanager een pakket aan meerjarenplanningen dat minimaal voldoet aan het vereiste. De accountmanagers, die verantwoordelijk zijn voor hun account, worden hierbij tijdig op de hoogte gehouden van de input van de projectleiders. De kantoordirecteur wordt voor de verstrekking van de gegevens aan de asset manager op de hoogte gebracht van de resultaten van het proces. Een integrale benadering ontbreekt voor een deel hierbij. De huidige benadering en handelswijze van de vastgoedmanagers wordt bij vastgoedbeleggers gezien als essentieel in het beslissingsproces van tactiekbepalingen. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de asset manager.
3. De contactpersonen voor de klant zijn divers en variëren van de secretaresse, die de post of telefoon in behandeling neemt, de verhuurmedewerkers die het contact met de nieuwe klanten

onderhouden, tot de accountmanagers en mutatiemedewerkers die de eindopnames met de klanten verzorgen. Het leverancierscontact is beperkt tot de accountmanager, de mutatiemedewerker en de kantoormanager. Deze vele contacten kunnen verwarring zaaien en onduidelijkheid bij de klant tot gevolg hebben. Aan de andere kant leveren deze vele contactpersonen een bron aan klantinformatie, welke essentieel is voor het proces van tactiekbepalingen.

4. Bij de vastgoedmanagers acteren meerdere teams en individuen. Het zijn niet zozeer de teams die het werk plannen maar meer de individuen die uitgaan van de taken die ze moeten verrichten. Uit het onderzoek blijkt dat de evaluatie gebeurt door de accountmanager samen met de kantoordirecteur. Naar het proces wordt nauwelijks gekeken en ook niet naar verbeterpunten.
5. De asset manager, als proceseigenaar, treedt op als opdrachtgever voor de vastgoedmanager. Binnen de deelprocessen van tactiekbepalingen ligt de leiding vooral bij de vastgoedmanagers. De leiding van de subprocessen berust geheel bij de accountmanager, die de projectleiders aanstuurt. De kantoordirecteur is uiteindelijk verantwoordelijk voor de geaccepteerde opdracht van de asset manager. Rapportages omtrent de voortgang worden opgenomen in kwartaalbesprekingen en in rapportages waarin ook verantwoording wordt afgelegd.
6. Ook bij de vastgoedmanagers wordt meer individueel dan in teamverband gewerkt. De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en gericht op het oplossen van problemen. De geïnterviewden zijn van mening dat er relatief veel problemen voorkomen -vooral richting klant. Problemen die zich voordoen, worden door het vastgoedmanagement opgelost. Uit het onderzoek blijkt dat ook bij vastgoedmanagers de oorzaken van problemen niet structureel opgepakt worden, zodat deze problemen blijven bestaan of opnieuw opduiken.
7. Teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en nauwelijks gericht op vernieuwingen en maatschappelijke, technologische veranderingen. De ruimte voor nieuwe ideeën en andere zienswijzen wordt ook hier beperkt door de hoge werkdruk bij de werknemers. Vastgoedmanagement blijkt een bedrijfstak te zijn die het de laatste vijf jaar moeilijk heeft om overeind te blijven.
8. Tactiekbepalingen vereisen gedurende het proces bepaalde informatie. Het onderzoek toont aan dat tussentijdse statusinformatie nauwelijks door vastgoedmanagers wordt verstrekt. Zelfs aan het eind van het proces is het vaak nog niet geheel duidelijk wat de kwaliteit van de informatiestromen is. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreekt voor een groot deel. De betrouwbaarheid van meerjarenplanningen wordt door de respondenten laag ingeschat.
9. De werknemers bij de vastgoedmanagers zijn sterk gefocust op hun eigen werkzaamheden. Hierdoor is hun kijk sterk gericht op een specialistische invulling. Accountmanagers hebben veelal een commerciële opleiding en ervaring. Zij weten veelal de technische en de commerciële benadering goed met elkaar te matchen. Toch is de techniek dikwijls leidend in het proces. Een meer integrale handelingswijze zou ook hier de kwaliteit van de input van het proces van tactiekbepalingen zienderogen verbeteren.
10. De besluitvorming is gebaseerd op prestatie-indicatoren die sterk gericht zijn op efficiency en op de positie van de belegger. Ook hier zou Pareto uitkomst kunnen bieden door meer te focussen op de input en output van parameters die afwijkend zijn, oftewel door management by exception.

Door het bovenstaande te vertalen naar de confrontatiematrix ziet deze er als volgt uit.

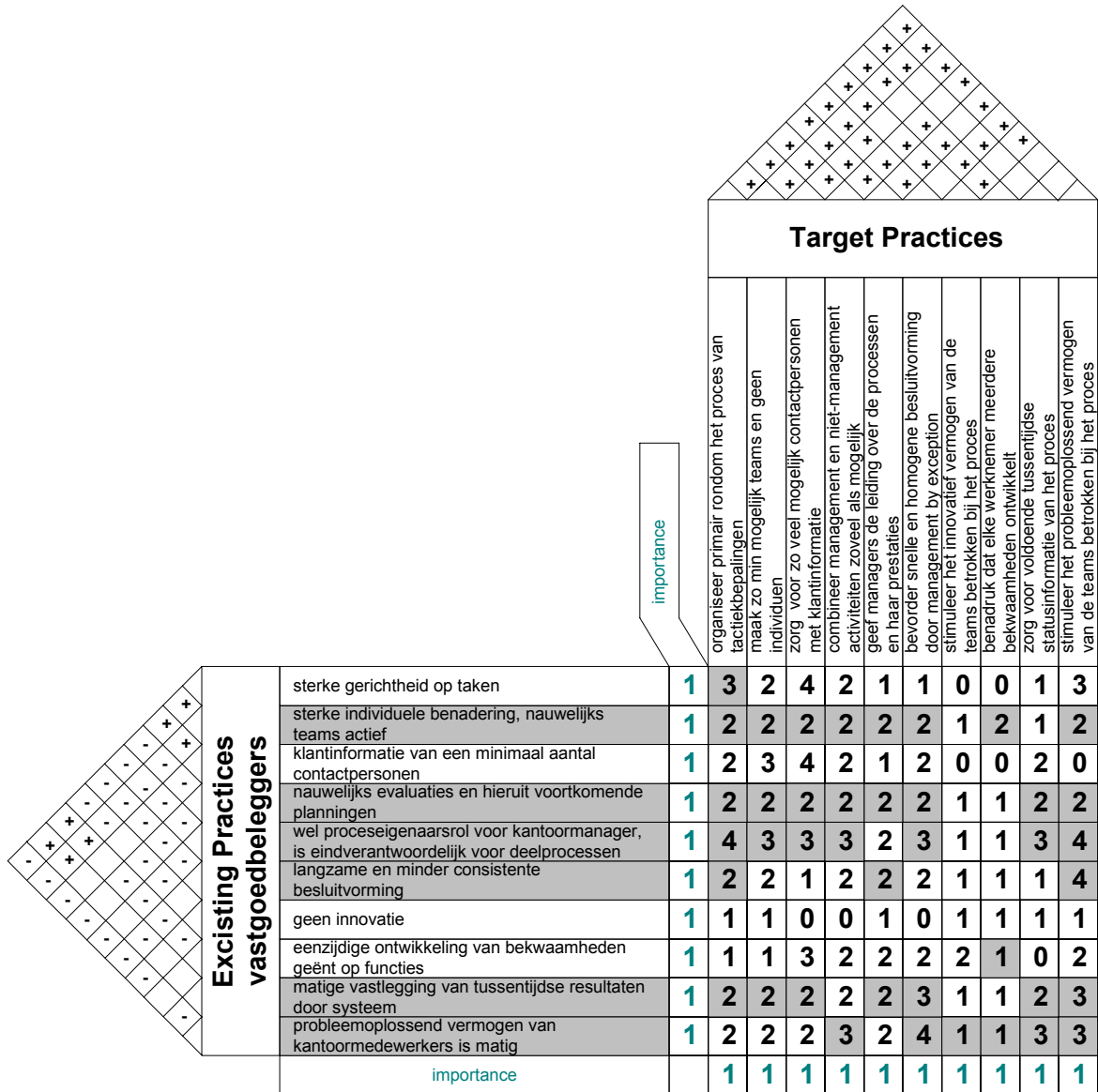


fig. 7 confrontatiematrix vastgoedbeleggers

5.3 Weergave van de onderzoeksresultaten van corporaties

Procesbeschrijving

Het proces van tactiekbepalingen bij corporaties is hoofdzakelijk gebaseerd op een mengvorm van strategisch voorraadbeleid en opbrengstendoelstellingen. Rendementsdoelstellingen leven nog steeds niet echt binnen corporaties, ondanks de ook voor corporaties aanwezige benchmark vanuit de ROZ-IPD. Meerjarenplanningen zijn voornamelijk technisch georiënteerd. Opbrengsten worden nauwelijks geprognostiseerd en begroot voor meerdere jaren. Verkoopacties worden meer gebaseerd op opbrengsten dan op rendementscriteria. Daarnaast staat bij noodzakelijk geachte grootscheepse renovaties de volkshuisvestingsdoelstelling voorop.

De organisatievorm is een functionele, waardoor er een coördinator is die vragen neerlegt bij de desbetreffende afdelingen. Bewaking van processen vindt nauwelijks plaats. Gegevens die verstrekt worden, zijn voornamelijk technisch georiënteerd; marktinvoeden worden nauwelijks meegewogen. Analyses op geaggregeerde niveaus vinden nauwelijks plaats, rendementsdoelstellingen worden niet gehanteerd. Uiteindelijk beslist de directie op basis van technische meerjarenplanningen. Daarnaast worden, om opbrengsten te genereren, objecten te koop aangeboden.

Uitgaande van de ‘matrix of change’ worden voor de corporaties de volgende praktijken van tactiekbepalingen waargenomen:

1. De organisatie van het proces van tactiekbepalingen is uitsluitend gericht op de taken rondom het bepalen van tactieken. De prestatiedoelen die hierbij gehanteerd worden zijn opbrengsten- en volkshuisvestingdoelen. De behoeften van de klant worden bij de overwegingen nauwelijks meegenomen.
2. Binnen de corporaties is meer sprake van een individuele aanpak van het proces dan van een benadering vanuit teamverband. In de praktijk betekent dit dat taken individueel uitgevoerd worden door bijvoorbeeld de technische projectleider (de inspecteurs wordt hierbij wel gevraagd of zich bepaalde klachtenpatronen voordoen). Een commerciële benadering vindt nauwelijks plaats, evenmin een integrale benadering van techniek en commercie.
3. De contactpersonen voor de klant zijn divers en variëren van baliemedewerkers tot verhuurmedewerkers en inspecteurs. Het leverancierscontact is beperkt tot de projectleiders en inspecteurs. Deze vele contactpersonen leveren een bron aan klantinformatie op, waar echter nauwelijks iets mee gedaan wordt.
4. Bij de corporaties acteren meerdere teams en individuen. Het zijn niet zozeer de teams die hun eigen werk plannen maar meer de individuen die zich hoofdzakelijk baseren op de taken die ze zelf moeten verrichten. Uit het onderzoek blijkt dat er nauwelijks wordt geëvalueerd en er nauwelijks wordt gekeken naar verbeterpunten.
5. Het hoofd van de technische afdeling is dikwijls de proceseigenaar van het proces waarop tactieken gebaseerd zijn. Hij organiseert het verdere proces binnen de eigen afdeling en legt definitieve keuzes voor aan het Managementteam. Rapportages omtrent de voortgang en aflegging van verantwoording ontbraken bij de onderzochte organisaties.
6. Ook bij corporaties wordt meer individueel dan in teamverband gewerkt. De teams die actief zijn, zijn sterk operationeel gericht en gericht op het oplossen van problemen. De geïnterviewden geven aan dat er relatief veel problemen voorkomen -vooral richting klant. Problemen die zich voordoen, worden door de corporatie zelf opgelost. Een bijkomend probleem (zo laat het onderzoek zien) is dat oorzaken van problemen niet structureel opgepakt worden, zodat deze problemen blijven bestaan of steeds opnieuw opduiken.
7. Bij de corporaties zijn de teams die actief zijn, sterk operationeel gericht en minder gericht op vernieuwingen en op maatschappelijke en technologische veranderingen.
8. In het proces van tactiekbepalingen is aangegeven welke informatie benodigd is en welke voortkomt uit het proces. Tussentijdse statusinformatie wordt nauwelijks verstrekt binnen de corporatie. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken. De betrouwbaarheid van de meerjarenplanningen wordt overigens door de geïnterviewden hoog ingeschat.
9. De werknemers bij de corporaties zijn sterk gefocust op hun eigen werkzaamheden. Hierdoor is hun kijk sterk gericht op een specialistische invulling. De techniek is leidend in het proces. Medewerkers vinden commerciële aspecten wel belangrijk maar ze worden zelden toegepast. Een meer commerciële en integrale handelingswijze zou ook hier de kwaliteit van de input van het proces van tactiekbepalingen zienderogen verbeteren.
10. De besluitvorming is gebaseerd op prestatie-indicatoren die sterk gericht zijn op efficiency en volkshuisvestingdoelstellingen. “Management by fact” zal hier als eerste doorlopen moeten worden, waarna pas een vervolgfase als “management by exception” ingezet kan worden.

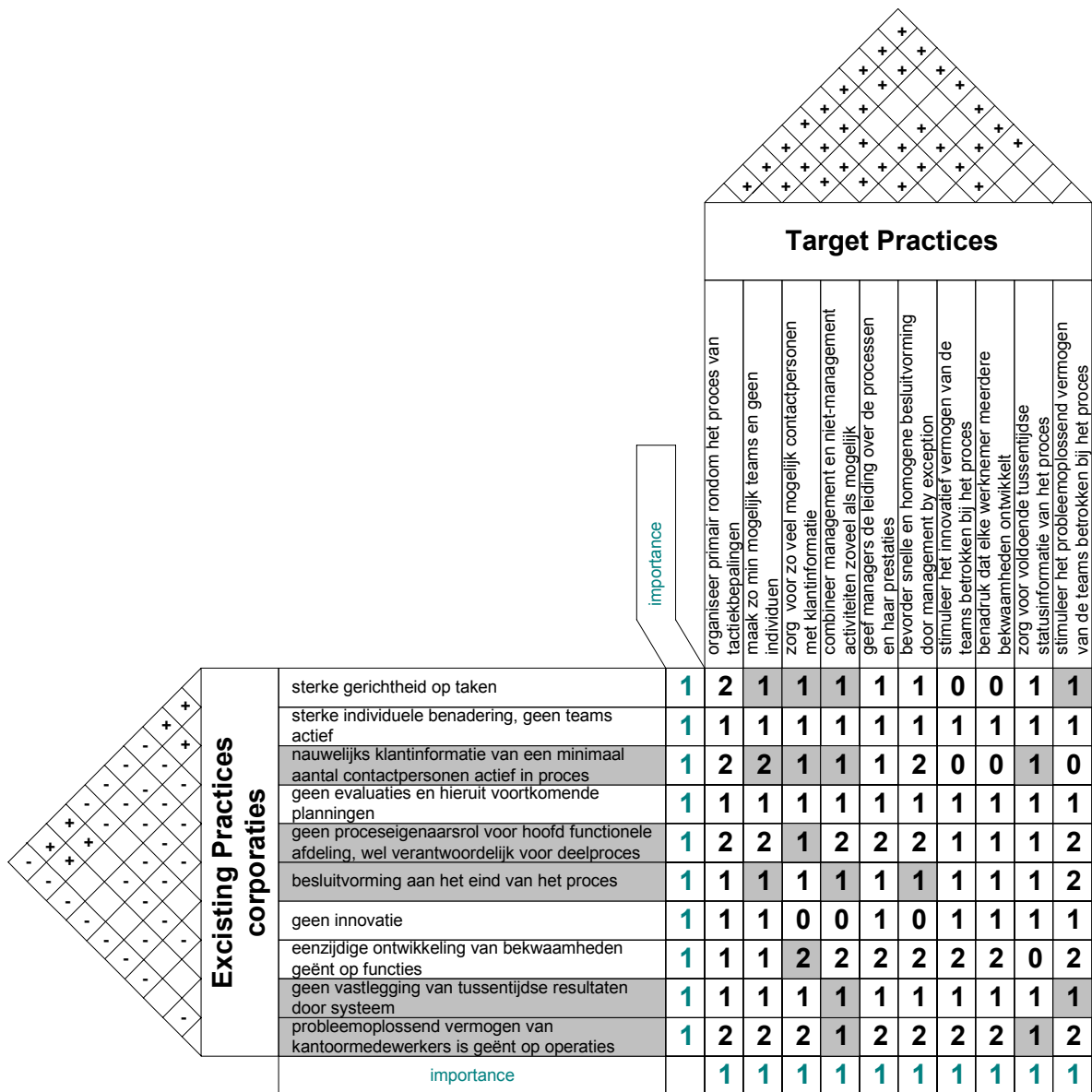


fig. 8 confrontatiematrix corporaties

De ‘tornado plots’ van de drie onderzochte organisaties zien er als volgt uit: Ze geven de volgorde weer waarin veranderingen doorgevoerd kunnen worden, variërend van de grootste afstand van de ‘Existing Practices’ met de Target Practices tot aan veranderingen met de kleinste afstand van de ‘Existing Practices’ met de Target Practices. De waarden in de ‘tornado plots’ zijn berekend volgens de formule: *doelwaarde (target value) – bestaande waarde (existing value)*. De waarde met de grootste discrepantie tussen de doelwaarde en bestaande waarde staat bovenaan in de ‘tornado plot’. Hieraan wordt de hoogste prioriteit toegekend.



fig. 9 tornadoplott onderzocht vastgoedbedrijf

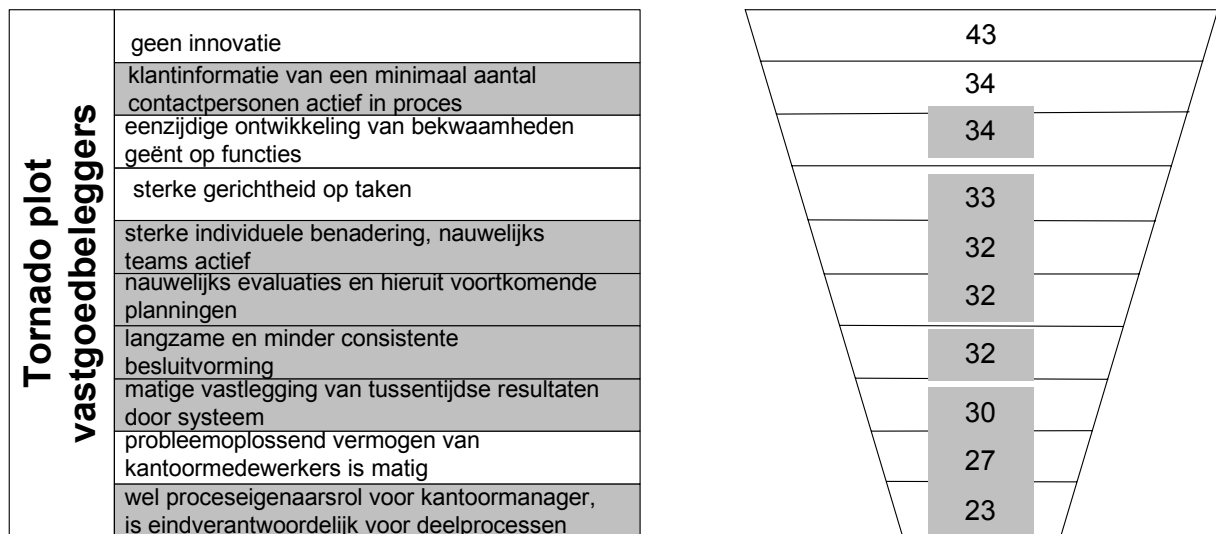


fig. 10 tornadoplott vastgoedbeleggers



fig. 11 tornadoplots corporaties

In onderstaande figuur is de verklaring van de confrontatiematrix weergegeven. Hierbij worden de bestaande toepassingen getoetst aan de aspecten haalbaarheid, volgorde van uitvoering, tempo en aard van verandering, aandeelhoudersevaluatie en wordt de netto waarde vastgesteld, die toegevoegd wordt. De toetsing vindt plaats door (naast de beschrijving van de bestaande toepassingen in vergelijking met de doelt toepassingen) ook de mogelijke verandering van de bestaande toepassingen naar de doelt toepassingen hierin te betrekken.

Verklaren van de confrontatiematrices	Verklaring van de confrontatiematrix van de onderzochte onderneming	Verklaring van de confrontatiematrix van vastgoedbeleggers	Verklaring van de confrontatiematrix van corporaties
<u>Haalbaarheid: Coherentie en stabiliteit</u> Het ten doel gestelde systeem is door zijn talrijke versterkende relaties coherent en daarom stabiel.	De afstand van de bestaande praktijken tot de ten doelgestelde varieert van gemiddeld tot zeer groot (gemiddelde score: 1,39). Het bestaande systeem is door zijn talrijke concurrerende relaties onstabiel.	De afstand van de bestaande praktijken tot de ten doelgestelde varieert van gemiddeld tot zeer groot (gemiddelde score: 1,80). Het bestaande systeem is door zijn talrijke concurrerende relaties onstabiel.	De afstand van de bestaande praktijken tot de ten doelgestelde varieert van klein tot gemiddeld (gemiddelde score: 1,07). Het bestaande systeem is door zijn talrijke concurrerende relaties zeer onstabiel. (65 scores met de waarde 1)
<u>Volgorde van uitvoering</u> De doeltoepassingen vormen een sterk blok die elkaar versterken. Hierdoor wordt het moeilijk deze toepassingen te veranderen.	Alle toepassingen hebben een relatie met elkaar, zodat bij het streven naar de doeltoepassingen het lastig wordt ene te elimineren.	Alle toepassingen hebben een relatie met elkaar, zodat bij het streven naar de doeltoepassingen het lastig wordt ene te elimineren.	Alle toepassingen hebben een relatie met elkaar, zodat bij het streven naar de doeltoepassingen het lastig wordt ene te elimineren.
<u>Locatie</u> Veranderingen in mentale modellen van de operaties kunnen het veranderingsproces bespoedigen.	De gedachte van ‘we doen het toch al jaren op deze manier’ overheerst. Het aanbrengen van structurele veranderingen middels opleidingstrajecten, kunnen een doorbraak betekenen in de bestaande normen.	Opdrachtgever/opdrachtnemer relatie overheerst. Veranderingen in mentale modellen worden niet gevraagd door vastgoed beleggers. Vastgoedmanagers nemen zelf geen initiatieven tot veranderingen.	Traditionele aanpak overheerst nog steeds, waarin veranderingen binnen het proces van tactiekbepalingen niet gevraagd worden.
<u>Tempo en aard van verandering: snel of langzaam, toenemend of radicaal</u> De onderlinge afhankelijkheid van taken, de ontvankelijkheid voor verandering en de externe druk helpen het vereiste tempo te bepalen.	Verandering richting de proceswerkwijze inclusief sturing voert de boventoon. De medewerkers willen veranderen.	Verandering richting de proceswerkwijze is er niet.	Verandering richting de proceswerkwijze is er niet.
<u>Aandeelhoudersevaluatie: Strategische coherentie en waardetoevoegingen</u> De bereidwilligheid om de verandering te steunen is afhankelijk van een filosofie van empowerment en leren van alle gecreëerde normen die de verandering faciliteren.	Zowel nieuwe incentives als diverse opleidingsprogramma’s breed door de organisatie gefaciliteerd, kunnen bijdragen aan de bereidwilligheid voor de verandering.	Incentives en opleidingsprogramma’s kunnen bijdragen aan de bereidwilligheid voor verandering bij vastgoed beleggers en vastgoedmanagers. Hierdoor neemt het onderscheidend vermogen t.o.v. de concurrentie toe.	Incentives en opleidingsprogramma’s kunnen bijdragen aan de bereidwilligheid voor verandering binnen corporaties.
<u>Het vaststellen van de netto waarde die toegevoegd wordt</u> M.b.v. de ‘tornado plot’ kan bepaald worden welke veranderingen leiden tot de meeste waarde.	Het is het lastigste het innoverend vermogen van de teams te laten toenemen. Het is het eenvoudigst het probleemoplossend vermogen gedurende het proces van tactiekbepalingen te genereren.	Het is het lastigste het innoverend vermogen van de teams te laten toenemen. Het is het eenvoudigst de proceseigenaarsrol en verantwoordelijkheden te genereren.	Het is het lastigste het innoverend vermogen van de teams te laten toenemen. Het is het eenvoudigst de proceseigenaarsrol en verantwoordelijkheden te genereren.

Fig. 12 verklaren van de confrontatiematrices van de onderzochte organisaties

Het grootste voordeel van de matrix of change in dit onderzoek is dat deze de toepassingen en interacties in de huidige doel- en transitie-systemen expliciet maakt. Daarnaast kan elke ontwerpfase een venster of tijd vertegenwoordigen om de huidige en mogelijke organisatieconfiguraties in de matrix naast elkaar te plaatsen. Hierdoor zal de confrontatiematrix in het veranderingsproces dienst gaan doen als een veranderingsmatrix, een matrix of change, die in het proces van verandering zelf zal veranderen. De netto toegevoegde waarde, zoals deze in de tornado plot uitgedrukt wordt, zal gedurende het veranderingsproces afnemen, doordat de afstand met de Target Practices afneemt. Als variant kan de tornado plot vertaald worden naar de Target Practices. Daardoor veranderen de Target Practices gedurende de diverse fasen van het proces en stellen ze voor deze fasen een eigen doel. Op die manier kan de methodiek op een dynamische manier toegepast worden, wat zeker in een projectmatige aanpak voordelen heeft ten opzichte van de meer statische benadering. (De benadering waarbij momentopnamen gemaakt worden van de bestaande toepassingen die vervolgens geconfronteerd worden met de doelt toepassingen).

Samenvatting

De high lights van de resultaten van het onderzoek van de drie onderzochte organisaties zijn de volgende:

1. De organisatie van het proces van tactiekbepalingen is voor alle organisaties primair gericht op de taken rondom het proces van tactiekbepalingen.
2. In alle drie de onderzochte organisaties is eerder sprake van een individuele aanpak van het proces van tactiekbepalingen dan van een benadering vanuit teamverband.
3. Klantcontact is er voor nagenoeg iedereen van de kantoren die het property management uitvoeren. Het aantal contactpersonen is groot bij de onderzochte onderneming (de casus) en bij de vastgoedbeleggers. Het aantal is klein bij de corporaties.
4. Van evalueren is binnen de organisaties nauwelijks sprake.
5. Binnen de organisaties is, behoudens de vastgoedbeleggers, de rol van proceseigenaar niet duidelijk ingevoerd. De meeste aandacht gaat uit naar het verrichten van activiteiten die nodig zijn voor het proces van tactiekbepalingen.
6. In de organisaties nemen alle medewerkers, in meer of mindere mate, besluiten die nodig zijn voor hun eigen werk.
7. Nieuwe ideeën zijn in alle drie de organisaties nauwelijks van de grond gekomen.
8. De medewerkers van de drie organisaties zijn sterk gefocust op hun eigen werkzaamheden. Ze benaderen hun werk op een specialistische wijze.
9. Het opslaan van tussentijdse informatie tijdens het proces van tactiekbepalingen is bij alle drie de organisaties zeer beperkt.
10. In alle kantoren komen naar verhouding veel problemen voor.

Hoofdstuk 6 Conclusies voortkomende uit drie confrontatiematrices

Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn drie confrontatiematrices gepresenteerd. Ze geven de onderzoeksresultaten weer voor het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus), de andere onderzochte vastgoedbeleggers en de woningcorporaties. In dit hoofdstuk worden de drie confrontatiematrices met elkaar vergeleken. Aldus ontstaat een beeld van overeenkomsten en verschillen in de bestaande toepassingen, maar ook van discrepanties tussen de bestaande en de doeltoepassingen. Naar aanleiding van die vergelijkingen kunnen conclusies worden getrokken.

6.1 Conclusies na verklaring matrices

De overeenkomsten en verschillen tussen de confrontatiematrices van de organisaties zijn in onderstaand overzicht te vinden.

(De nummers in de eerste kolom corresponderen met de nummering van de ‘Target Practices’).

Nr.	Overeenkomsten	Verschillen
1	De organisatie van het proces van tactiekbepalingen is voor alle drie de organisaties primair gericht op de taken rondom het proces van tactiekbepalingen. De prestatiedoelen die hierbij gebruikt worden zijn efficiëncydoelen.	De doelen van het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus) zijn naast de efficiency-doelen, op de klant georiënteerde doelen. Tot vertaling in de bestaande praktijken van tactiekbepalingen is het tot dusverre nauwelijks gekomen.
2	In alle drie de organisaties is meer sprake van een individuele aanpak van het proces van tactiekbepalingen dan een benadering vanuit teamverband.	Bij de corporaties is alleen sprake van een individuele benadering.
3	Klantcontact heeft nagenoeg iedereen van de kantoren die het property management verrichten.	Het aantal contactpersonen wisselt van hoog bij de vastgoedmanagers en de casus tot laag bij de corporaties.
4	Individueen plannen hun werk, niet de teams. Evalueren gebeurt nauwelijks; er wordt niet gezocht naar verbeterpunten.	Alleen bij de casus zijn verbeteringen aangebracht aan enkele standaarddocumenten. De vastgoed beleggers en corporaties hebben nagenoeg geen veranderingen in het proces van tactiekbepalingen aangebracht t.o.v. voorgaande jaren.
5	De kantoormanagers hebben over delen van het proces van tactiekbepalingen de leiding.	Bij de vastgoed beleggers is de grootste duidelijkheid omtrent de proceseigenaars-rol aanwezig.
6	In de organisaties en met name bij de vastgoed beleggers en de casus neemt, tot op heden, iedereen, in meer of mindere mate, besluiten die nodig zijn voor zijn of haar werk. Daarbij is de besluitvorming voornamelijk gericht op financiële prestatie-indicatoren.	Bij de casus nemen de accountmanagers en de projectleiders de meeste zelfstandige beslissingen. Met de huidige prestatie-indicatoren wordt nauwelijks gestuurd binnen de corporaties.
7	Nieuwe ideeën zijn in alle drie de organisaties nauwelijks van de grond gekomen.	Bij de casus is dit beperkt gebleven tot enkele ideeën over aanpassingen van documenten en methodieken. Bij de corporaties zijn geen concrete verbeterpunten in ontwikkeling.
8	De medewerkers van de drie organisaties zijn sterk gefocust op hun eigen werkzaamheden. Ze benaderen hun werk op een specialistische wijze.	De argumenten voor deze specialistische opstelling zijn per organisatie verschillend en afhankelijk van de achtergrond, werkdruk, teamvorming, levensfase van de onderneming, cultuur en stijl van

Nr.	overeenkomsten	verschillen
9	Het opslaan van tussentijdse informatie van het proces van tactiekbepalingen is bij alle drie de organisaties beperkt. Aspecten die voor de klant belangrijk zijn, gedurende de voortgang van het proces van tactiekbepalingen, worden nauwelijks vastgelegd. Informatie over aspecten als juistheid, compleetheid, betrouwbaarheid en consistentie ontbreken.	leidinggeven.
10	In alle drie de organisaties komen volgens de geïnterviewden naar verhouding veel problemen voor. Oorzaken van problemen worden nauwelijks structureel opgelost.	

6.2 Leereffecten

Uit de confrontatiematrices kunnen leereffecten afgeleid worden die het proces van tactiekbepalingen kan verbeteren. (Enige uitleg over het begrip leereffecten is te vinden in de bijlagen).

Het gaat om de volgende leereffecten:

1. Om te bereiken dat “het waardeketen-denken” geaccentueerd wordt, zal de aandacht primair gericht moeten worden op het proces. Belangrijk zijn de verbindingen tussen de activiteiten. (Het betreft dan activiteiten tussen diverse organisaties en afdelingen, waaronder de interactie tussen de kantoren die het property management verrichten, en het hoofdkantoor).
2. Belangrijk is dat er homogeniteit over de teams heen gecreëerd wordt. Indien de communicatie en informatiestromen richting de kantoordirecteur op een goede wijze gestructureerd worden, is het niet noodzakelijk dat deze actief deelneemt in diverse teams. Zodoende ontstaan teams met personen die hun informatie baseren op eigen waarnemingen.
3. De medewerkers die contact met klanten hebben, zouden de kennis die ze op die manier opdoen, moeten vastleggen in een databank, waardoor deze informatie ook voor het proces van tactiekbepalingen gehanteerd kan worden.
4. De organisaties zijn inmiddels in zo'n stadium beland dat het zaak wordt om regelmatig te evalueren en zo te zoeken naar verbeteringen. Eveneens is het zaak meer procesmatig te werken.
5. Gezien de doelstellingen van de organisaties zou voor diverse processen een proceseigenaar benoemd moeten worden. Zo zou de kantoordirecteur voor enkele deelprocessen als zodanig kunnen fungeren; deze heeft immers de mogelijkheid faciliteiten te bieden.
6. Als de teams die binnen de organisaties opereren, zelf besluiten mogen nemen zal dit een positief effect hebben op de snelheid van de besluitvorming, op de effectiviteit van handelen binnen de organisatie en op het proces van tactiekbepalingen.
7. Binnen organisaties kunnen teams worden geformeerd die als een kwaliteitskring functioneren. Hierdoor wordt het gemakkelijker om nieuwe ideeën te genereren en deze als team voor te leggen aan de proceseigenaar. De proceseigenaar (de asset manager en deels de kantoordirecteur) zou zo'n kwaliteitskring faciliteiten moeten bieden en de mogelijkheid moeten geven om voorstellen voor verbeteringen te doen.
8. Een sterke invulling van deze teams (kwaliteitskringen) zal tot gevolg hebben dat medewerkers meer willen weten van de werkwijze van hun teamgenoten. Hierdoor zal er een verbreding ontstaan van hun bekwaamheden. De kans op positieve synergetische effecten nemen verder toe als medewerkers door opleiding hun kennis verbreden en raakvlakken met andere functies verkennen.

9. Gedurende het proces van tactiekbepalingen is het goed om aspecten die voor de klant belangrijk zijn, vast te leggen. Zo zouden klanten geregeld op de hoogte gehouden kunnen worden van de voortgang van het proces van tactiekbepalingen. Een regelmatige terugkoppeling over de voortgang en status van de werkzaamheden bevordert de klantgerichtheid en de beheersbaarheid van het proces.
10. In teams zou het probleemoplossend vermogen bevorderd moeten worden. Problemen kunnen dan beter bespreekbaar gemaakt worden en leiden tot snellere en effectievere oplossingen –met draagvlak in het team.

Het aanpakken van verbeteringen kan procesmatig gebeuren. Een dergelijke benadering kan per kantoor, wat sommige aspecten betreft, verschillen. Daar waar sprake is van overeenkomsten in de ‘tornado plot’ kan een uniforme aanpak gekozen worden. Zo kan een proceseigenaar worden benoemd en een begin gemaakt worden met het tussentijds informatie verschaffen over het proces van tactiekbepalingen. Beide maatregelen kunnen in alle lokale vestigingen uniform doorgevoerd worden. Dat geldt ook voor het nemen van maatregelen om zaken te vernieuwen.

In de ‘tornado plots’ van de diverse organisaties is de volgorde van veranderingen weergegeven. Die veranderingen kunnen variëren van de grootste afstand tussen de ‘Target Practices’ en de ten doel gestelde praktijken tot de kleinste afstand. De ‘tornado plot’ maakt de aard van problemen inzichtelijk ten opzichte van elkaar. Problemen kunnen echter niet altijd los van elkaar gezien worden omdat ze in elkaar kunnen grijpen. Daardoor is het mogelijk dat, bijvoorbeeld door het aanpakken van een item als “teamvorming”, meer dan één probleem opgelost wordt.

Teamvorming zorgt bij deze ‘tornado plots’ voor een verbinding tussen diverse probleemaspecten, zoals ook uit de vorige paragraaf blijkt. Zo kunnen door een juist teamverband allerlei aspecten met elkaar worden verbonden zoals teamverband, de combinatie van management en niet-management activiteiten, snelle en homogene besluitvorming, de toename van allround bekwaamheden en toename van het probleemoplossend en innovatieve vermogen. De ‘tornado plot’ is aldus niet leidend voor de groei van de bestaande naar de doeltoepassingen maar kan, in combinatie met de benadering vanuit de confrontatiematrices, zicht geven op een effectieve aanpak voor verbeteringen.

6.3 Samenvatting

De conclusies en leereffecten leiden tot maatregelen die het businessproces van tactiekbepalingen kunnen veranderen in de richting van de ten doel gestelde praktijken. Het verdient de voorkeur bij het nemen van die maatregelen procesmatig te werk te gaan. Het gaat daarbij om de volgende zaken:

1. Er moet meer aandacht worden besteed aan verbindingen tussen diverse activiteiten in het proces; de nadruk moet worden gelegd op klantoriëntatie.
2. In het proces van tactiekbepalingen moet meer nadruk gelegd worden op teamvorming.
3. De proceseigenaar moet de teams als een kwaliteitskring laten functioneren en hun innovatieve en probleemoplossend vermogen stimuleren (en daarvoor faciliteiten verlenen).
4. De kennis die in klantcontacten wordt opgedaan, moet worden gedocumenteerd; deze informatie moet gedurende het proces wel worden gebruikt.
5. Gelet op het stadium waarin lokale kantoren momenteel verkeren, moeten ze, meer dan tot nu toe het geval is geweest, in staat zijn te zoeken naar verbeteringen.
6. Management en niet-managementactiviteiten moeten in een team goed worden afgebakend. Binnen dit kader moet een team flexibel kunnen opereren.
7. Er moet worden gestreefd naar teams die allround kunnen werken.
8. Er moet meer statusinformatie uit het proces gehaald worden om het proces zelf beter te kunnen beheersen.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Inleiding

In dit hoofdstuk worden, op basis van de conclusies die in het voorgaande hoofdstuk zijn getrokken, enkele concrete aanbevelingen gedaan voor de onderzochte organisaties.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretische reflectie op de keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek. Het gaat dan met name om de gekozen theoretische benadering en om de theorieën Total Quality Management, Business Process Redesign en Unit-management gecombineerd met de methodiek van de ‘matrix of change’. Er wordt ook een reflectie op de gekozen Kritische Succesfactoren gegeven.

7.1 Winstpunten voor het business proces van tactiekbepalingen

De winstpunten die dit onderzoek heeft opgeleverd, hebben betrekking op de Kritische Succesfactoren. Ze zijn hieronder cursief weergegeven.

- De nadruk op teamvorming, met name de teamvorming tussen de asset managers, accountmanagers en projectleiders in het proces van tactiekbepalingen, leidt tot positieve impulsen voor: *de procesbeheersing, de vertaalslag van klantinformatie, de communicatie, het probleemoplossend en innovatief vermogen, de flexibiliteit, de kwaliteit, het personeel en de organisatiecultuur*.
Dit winstpunt is wellicht het meest belangrijk. Teamvorming maakt immers een verbinding naar de getransformeerde organisatie. Uit dit onderzoek blijkt duidelijk dat teamvorming op bijna alle Kritische Succesfactoren een positieve invloed heeft. Vele van deze factoren hebben een verbinding met elkaar, die varieert van zwak tot sterk. Deze verbindingen kunnen een situatie doen ontstaan waarbij de teamvorming als katalysator gaat werken voor andere aandachtspunten.
- De nadruk op verbindingen tussen de diverse activiteiten komt ten goede aan de *efficiency* van de processen. Het is immers niet zozeer de uitvoering van de activiteiten die een knelpunt vormt, maar de sturing tussen de diverse activiteiten. Die kost namelijk veel moeite en tijd en vergt ook nog monitoring. Genoemd knelpunt wordt grotendeels voorkomen door aan deze verbindingen aandacht te besteden. Dit zorgt ook voor een positief effect op de *procesbeheersing*. Teamvorming kan ook in dit verband als een katalysator fungeren of zorgen voor een versterking van het winsteffect.
- Door de nadruk te leggen op de klantoriëntatie kan een positief effect optreden op de wijze waarop *klantinformatie* wordt opgeslagen en in het proces wordt gebruikt. De teamvorming kan ook hier fungeren als een katalysator en zorgen voor een versterking van het winsteffect.
- Een projectmatige aanpak komt ten goede aan de *procesbeheersing*.
- De combinatie van management en niet-management activiteiten bevordert de *flexibiliteit* en de *procesbeheersing*. Teamvorming ondersteunt dit; het werkt zelfs versterkend als de teams als kwaliteitskring functioneren.
- De benoeming van een proceseigenaar voor het proces van tactiekbepalingen heeft een positief effect op de *procesbeheersing*.
- Snelle en homogene besluitvorming bevordert het *probleemoplossend vermogen* en de *efficiency*.
- Het stimuleren van het probleemoplossend vermogen van de teams draagt uiteraard bij aan de Kritische Succesfactor: *probleemoplossend vermogen*.
- Het stimuleren van het innovatieve vermogen van de teams draagt bij aan de Kritische Succesfactor: *innovatief vermogen*.
- Als medewerkers worden gestimuleerd om meerdere bekwaamheden te ontwikkelen, heeft dit een positief effect op *het personeel, de kwaliteit, de flexibiliteit, het probleemoplossend en innovatief vermogen en de organisatiecultuur*. De impact die deze factor heeft op meerdere Kritische

Succesfactoren maakt duidelijk dat ook teamvorming deze factor versterkt en als een katalysator kan gaan werken.

- Een op informatie gebaseerd managementsysteem heeft een positief effect op de *efficiency*, *procesbeheersing*, *communicatie en informatie*, *kwaliteit en flexibiliteit*.

7.2 Kenmerken van mogelijke oplossingsvarianten

De kenmerken waaraan mogelijke oplossingsvarianten moeten voldoen, zijn ontleend aan de leereffecten. Deze komen voort uit de geïntegreerde benadering van de vergelijking van de confrontatiematrices en ‘de tornado plots’.

De kenmerken van die varianten zijn:

1. Ze leggen de nadruk op verbindingen tussen de diverse activiteiten in het proces en zijn op klanten georiënteerd.
2. Ze benadrukken teamvorming tussen asset managers, kantoordirecteuren, accountmanagers en projectleiders in het proces.
3. De informatiestromen afkomstig van klanten worden gestructureerd en gereguleerd via de accountmanagers.
4. Ze besteden aandacht aan verbeteringen rekening houdend met de ontwikkelingsfase van een lokale vestiging. (Dat betekent dat er in de startfase van zo’n vestiging nog weinig aandacht voor verbeterpunten hoeft te zijn, maar dat die er wel moet zijn in “de volwassenheidsfase”).
5. Er wordt een proceseigenaar benoemd waardoor het proces van tactiekbepalingen inzichtelijker wordt voor ontwikkeling en verbetering.
6. Voor de teams die betrokken zijn bij het proces, worden management en niet-management-activiteiten afgebakend. Binnen dit kader kunnen de teams flexibel opereren en zijn ze vrij om besluiten te nemen. In het proces worden informatiemomenten ingebouwd.
7. De proceseigenaar laat de teams als een kwaliteitskring fungeren zodat het innovatieve vermogen wordt gestimuleerd. De proceseigenaar zorgt voor de nodige faciliteiten.
8. Ze leggen de nadruk op teams met een allround karakter. Daartoe worden teams zo samengesteld dat de leden ervan taken vervullen die elkaar overlappen. Deze overlappingen worden benut en gestimuleerd, waardoor op den duur allround functies gecreëerd worden.
9. Statusinformatie uit het proces wordt verzameld. Deze informatie wordt gebruikt om het proces van tactiekbepalingen te beheersen.
10. Doordat de teams als een kwaliteitskring fungeren wordt ook het probleemoplossend vermogen van de teams gestimuleerd.

Bij de realisering van de varianten verdient het de voorkeur een projectmatige aanpak te hanteren.

7.3 Mogelijke oplossingsvarianten

Mogelijke oplossingsvarianten zullen voornoemde kenmerken in processen moeten vertalen en in de organisatie integreren. Deze structuurkenmerken zullen dan ook moeten worden gecombineerd met veranderingen in de organisatiecultuur en in de stijl van leidinggeven. Pas dan kunnen mogelijke varianten succesvol worden toegepast.

Dit onderzoek beperkt zich tot een mogelijke oplossingsvariant waarin bovenstaande kenmerken verwerkt zijn. In deze variant worden de volgende maatregelen voorgesteld:

- Er worden teams gevormd bij het proces van tactiekbepalingen; ze worden ingericht als kwaliteitscirkels.
- Informatie die klanten geven en de kennis die daarbij wordt opgedaan, worden meegenomen in het proces.

- Waardevermeerderende activiteiten voor de klant worden in het proces van tactiekbepalingen meegenomen. Dit is een uitbreiding van de meer traditionele activiteiten. Deze uitbreiding houdt in dat bijvoorbeeld ook woongerelateerde activiteiten in het proces van tactiekbepalingen worden opgenomen en rekening wordt gehouden met technologische en maatschappelijke veranderingen.
- Er worden diverse informatiemomenten ingebouwd in het proces van tactiekbepalingen, zodat dat beter kan worden beheerst.
- De efficiency wordt verhoogd door de mogelijkheden van IT voor het proces van tactiekbepalingen beter te benutten.
- Kwaliteitsdocumenten worden opgesteld en krijgen een rol toebedeeld in het proces van tactiekbepalingen.
- Er wordt een proceseigenaar benoemd.
- De besluitvorming vindt zoveel mogelijk plaats in de teams die als kwaliteitscirkels fungeren. Ze krijgen in het proces van tactiekbepalingen de verantwoordelijkheid voor zowel de operationele activiteiten als de managementactiviteiten.
- Op opleiding wordt breed ingezet. De intentie is om meer allround-functies te creëren.
- Het probleemoplossend en innovatief vermogen van teamleden wordt gestimuleerd. De teams worden aangemoedigd om met nieuwe ideeën te komen en probleemoplossingen te bespreken. De bedoeling is deze te gebruiken en in te passen in het proces van tactiekbepalingen.

In de bijlagen is een mogelijke oplossingsvariant in flowcharts uitgewerkt.

7.4 Aanbevelingen voor het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus)

De voorgaande paragraaf laat zien dat diverse maatregelen een sterk effect hebben op de Kritische Succesfactoren. Het gaat dan met name om factoren als teamvorming, de ontwikkeling van bekwaamheden bij medewerkers en om een op informatie gebaseerd managementsysteem. In sommige gevallen kunnen zij zelfs als katalysator werken voor andere factoren.

Deze versterkende effecten kunnen de organisatie helpen als die de kanteling van het proces van tactiekbepalingen wil versnellen. Dit onderzoek toont aan dat een verhoogde attentie voor de invoering en verbetering van deze factoren zal leiden tot positieve synergetische effecten.

Aangezien het onderzochte vastgoedbedrijf (de casus) indringend onder de loep is genomen, zijn er op basis van deze studie specifiek voor dat bedrijf de volgende concrete aanbevelingen te formuleren:

- Maak vaste teams voor het proces van tactiekbepalingen. Stel ze zo samen dat een asset manager, een accountmanager en een projectleider er deel van uitmaken. Laat dit team acteren als een kwaliteitscirkel waarbij alle teamleden het proces sturen.
- Zorg dat alle teamleden klantinformatie vastleggen en in het proces gebruiken.
- Bouw dynamiek in door technologische en maatschappelijke veranderingen in het proces van tactiekbepalingen op te nemen.
- Informeer de proceseigenaar tussentijds over de stand van zaken en gebruik deze momenten ook om het proces van tactiekbepalingen te beheersen.
- Stem de te gebruiken modellen en methodieken af met het administratieve vastgoedbeheerssysteem. Laat (als dat technisch mogelijk is) activiteiten zoveel mogelijk automatisch verlopen, zoals het automatisch doorsluizen van informatie naar het vastgoedsysteem.
- Stel de kwaliteitsdocumenten uniform vast voor de gehele organisatie. Zorg ervoor dat alle deelnemers aan het proces gebruik maken van identieke formulieren, standaarden en lijsten; automatiseer zoveel mogelijk.
- Benoem de asset manager tot proceseigenaar en stel hem middelen ter beschikking om aanpassingen in het proces van tactiekbepalingen aan te brengen, als de teamleden die voorstellen.

- Geef de teamleden de verantwoordelijkheid voor alle activiteiten die zich binnen het proces van tactiekbepalingen afspelen, inclusief de bijbehorende managementactiviteiten, zoals het plannen en het maken van begrotingen.
- Vervaardig voor alle teamleden individuele en collectieve opleidingsprogramma's die gericht zijn op het creëren van allround-functies. Individuele programma's kunnen worden gericht op de eigen functie en aanverwante raakvlakken. Collectieve programma's kunnen worden gericht op de uitwisseling van kennis binnen het team.
- Laat de teams zich ontwikkelen door hun probleemoplossend en innovatieve vermogen op te nemen in de doelstellingen van de teams. Stel een prestatiebeloning voor de teams in het vooruitzicht.

Nawoord

De combinatie van aspecten van de drie gebruikte theorieën levert, mede dankzij de gehanteerde methodiek van de ‘matrix of change’ voor het proces van tactiekbepalingen nieuwe informatie op die, zeker in de toepassende zin, snel vruchten kan afwerpen bij een organisatie die een veranderingsoperatie doormaakt. De combinatie van BPR met TQM wordt in de literatuur wel vaker beschreven. Echter de combinatie van BPR en TQM met Unit-management ben ik niet eerder tegengekomen in de literatuur. Met name de aspecten van de theorie over Unit-management vormen voor deze organisatie de meest tastbare elementen. Zij staan het kortst bij de organisatie. Aspecten van decentralisatie en klantoriëntatie inclusief de gevolgen daarvan zijn alledaagse kost voor de organisatie. Door aan deze aspecten de aspecten van BPR en TQM toe te voegen worden deze theorieën een stuk begrijpelijker.

Unit-management functioneert vanuit deze benadering als katalysator voor de acceptatie en het begrip voor zowel BPR als TQM. De sleutelfactoren van Unit-management zorgen voor een verbindingsschakel tussen BPR en TQM.

Dit blijkt eveneens uit het theoretisch model, waarbij zowel de sleutelfactoren tussen Unit-management en BPR aan de ene kant en Unit-management en TQM aan de andere kant meer relaties oplevert die complementair zijn en geen enkele relatie oplevert die interfereert in vergelijking met de onderlinge relaties tussen BPR en TQM.

Gedurende het onderzoek bleek dat de ‘matrix of change’, zoals deze in de literatuur beschreven is, voor dit onderzoek niet geheel geschikt was. De opgave was namelijk om de tien sleutelfactoren van de drie theorieën met elkaar in verbinding te brengen. Eén van de pluspunten van de methodiek van de ‘matrix of change’ is om verbindingen tussen factoren onderling te objectiveren. Om hieraan tegemoet te komen is het schema ontstaan, zoals weergegeven in figuur 1. Uit dit kader zijn heel snel de relaties te herleiden tussen de sleutelfactoren van de drie theorieën. Eveneens geeft de gehele matrix een beeld van alle relaties tezamen. De positieve bijdrage van Unit-management blijkt zowel uit de matrixbenadering in zijn geheel als tussen de factoren onderling. Het vervolg van de toepassing van de methode van de ‘matrix of change’, hierbij te vertalen in een confrontatiematrix, past geheel in deze methodiek en levert door zijn matrixvorm ook hier weer informatie op, die zowel een totaalbeeld als detailbeeld geeft. De verklaring van de confrontatiematrix in samenhang met de methode van de ‘tornado plot’ levert informatie op die goed toe te passen is in de verandering van processen. De gekozen combinatie van methodieken, rondom de methode van de ‘matrix of change’, is voor meerdere processen, dus ook voor branchevreemde processen, hierdoor toegankelijk geworden.

De keuze van de Kritische Succesfactoren is, bij dit onderzoek, tot stand gekomen door het terugwerken vanuit bestaande prestatie-indicatoren. Vanuit de drie theorieën is een keuze gemaakt om naast de vele kwantitatieve prestatie-indicatoren, ook enkele kwalitatieve en proces indicatoren te benoemen. Deze zijn vervolgens geabstraheerd naar Kritische Succesfactoren. Terugkijkende op de gemaakte keuzes hiervan, blijkt dat alle Kritische Succesfactoren in ieder geval ruimschoots aan bod gekomen zijn. Vanuit de ‘Target Practices’ bezien, blijkt dat er zelfs sprake is van een min of meer evenwichtige verdeling in keuzes. Door de relatie van de Kritische Succesfactoren met de sleutelfactoren van de drie theorieën en de uiteindelijke doorvertaling van deze relaties naar de ‘Target Practices’ is deze gelijkwaardigheid van de factoren nog eens versterkt. Enkele factoren volgden reeds snel uit de bestaande prestatie-indicatoren. Dit waren de factoren *efficiency*, *kwaliteit* en *klantinformatie*. Andere factoren waren minder voor de hand liggend, bezien vanuit de bestaande praktijken, maar volgden uit de theorieën TQM, BPR en Unit-management. Factoren die vanuit deze theorieën voor de hand liggen zijn *procesbeheersing*, *communicatie / informatie*, *innovatievermogen*,

personeel en organisatiecultuur. Minder voor de hand vanuit deze theorieën, zijn de factoren *flexibiliteit* en *probleemoplossend vermogen*. Echter vanuit het primaire proces van tactiekbepalingen beschouwd, zijn dit nu wel weer essentiële factoren, wat ook bleek bij de verdere uitwerking van het onderzoek. Ook al zitten aspecten van flexibiliteit en probleemoplossend vermogen voor een gedeelte ingesloten in met name de factoren procesbeheersing en innovatief vermogen, door ze expliciet te maken en als aparte Kritische Succesfactor te behandelen, hebben ze in het onderzoek meerwaarde gekregen en zijn ze op meerdere plaatsen verwerkt in de ‘Target Practices’.

Conclusie:

Terugkijkende op de gekozen factoren is de keuze van de Kritische Succesfactoren een geschikte geweest.

Terugkijkende op de aanleiding van het onderzoek, de ontevredenheid van de organisatie over het huidige proces van tactiekbepalingen, is middels de aanbevelingen voor de organisatie, vertaald naar kenmerken van mogelijke oplossingsvarianten een oplossingsvariant uitgewerkt en weergegeven in de bijlagen. Aspecten van deze nieuwe oplossingsvariant zijn inmiddels toegepast en hebben tot een verbetering van de procesgang geleid.

Bron- en literatuurvermeldingen, geraadpleegde literatuur

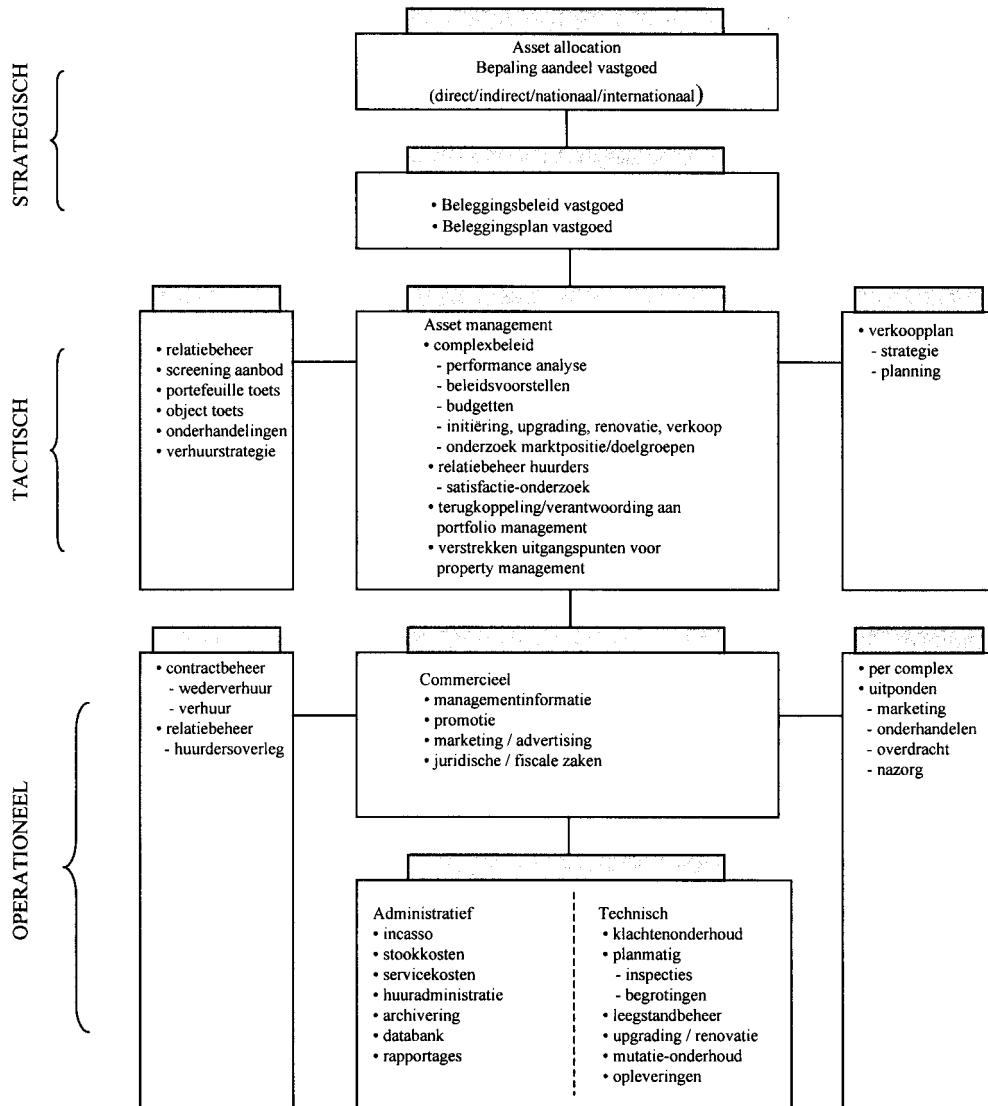
1. Blumenthal, B., P. Haspeslagh, *Toward a Definition of Corporate Transformation*, 1994, Sloan Management Review.
2. Bronckers, J.H.G., *Additionele dienstverlening bij woningverhuur in het duurdere segment, van huurwoning naar woongenot*, 2001, SerViCe_Magazine, nr.2
3. Browning, J., *The power of process redesign*, 1993, The McKinsey Quarterly, number 1, Boston.
4. Brynjolfsson, E., A. Renshaw, M. van Alsteyne, *The Matrix of Change*, 1997, Sloan Management Review, Winter, pp. 37-54.
5. Buijssen, J.P., *Corporate Real Estate shareholder value of noodzakelijk kwaad*, 2001, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam.
6. Caron, J.R., S.L. Jarvenpa, D.B. Stoddard, *Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned From the First Five Years*, 1994, Management Information Systems Quarterly, SIM Paper of Year for 1994, <http://www.misq.org/archivist/vol/no18/issue3/sim94/sim94.html>.
7. Clement, E.H.M., *Vesteda als onderscheidende vastgoedonderneming*, Werkstuk Module Interventies bij organisatieverandering, Cursuscode S.63.3.1.1, 2001, Open Universiteit, Heerlen.
8. Davenport, T.H., *Reengineering a Business Proces*, 1995, Harvard Business Review 13.11.95.
9. Dean, E.B., *Business Process Reengineering, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1996^a, BRINT Research institute www.brint.com.
10. Dean, E.B., *Design for Cost, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1996^b, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/dfcst.html>.
11. Dean, E.B., *Design for Quality, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1995^a, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/dfqual.html>.
12. Dean, E.B., *Design for Value, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1997^a, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/dfval.html>.
13. Dean, E.B., *The Quality Management Principles*, 1997^b, ISO TC 176/SC2/WG15/N131, <http://qmp.wineasy.se/about.html>.
14. Dean, E.B., *The Voice of the customer, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1996^c, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/qfd/voc.html>.
15. Dean, E.B., *Total Quality Control, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1995^b, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/tqc.html>.
16. Dean, E.B., *Total Quality Management, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1998, NASA, <http://mijuno.larc.nasa.gov/dfc/tqm.html>.
17. Dean, E.B., *Value Engineering, from the Perspective of Competitive Advantage*, 1997^c, BRINT Research institute www.brint.com.
18. Douglas, T.J., W.Q. Judge, Jr., *Total Quality Management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration*, 2001, Academy of Management Journal, Vol. 44, no. 1, 158-169.
19. Driel van A., 1998, *Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedmanagement*, ARKO.
20. Eisenstat, R., N. Foote, J. Galbraith and D. Miller, *Beyond the business unit*, 2001, The McKinsey Quarterly, number 1, www.mckinseyquarterly.com.
21. Furey, T.R., *A six-step Guide to Process Reengineering*, 1993, Planning Review, Mar./Apr., The Planning Forum, The International Society for Management and Planning.
22. Gerrichhauzen, J., A. Kampermann, F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering*, 1994, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Open Universiteit, Heerlen.
23. Greiner, L.E., 'Patterns of organization change', in: *Harvard Business Review*, nr. 3, 1967.
24. Grotevant, S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science*, 1998, CAUSE98, Seattle, <http://www.educause.edu/ir/library/html/cnc9857/cnc9857.html>.
25. Hammer, M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, 1990, Harvard Business Review, July & August.
26. Harrison, D., Brian, Pratt, D. Maurice, *A Methodology for Reengineering Businesses*, 1993, Planning review, Mar./Apr., The International Society for Strategic Management and Planning.

27. Hengeveld, M.B., W.A. Hofenk, M.F.C.M. Wijn, *Praktijkonderzoek naar kritieke succesfactoren, een contingentiebenadering*, Katholieke Universiteit Brabant, vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Accounting, januari 1999.
28. Hickson, D.J. e.a., 'A strategic contingencies theory of interorganizational power', in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 1971, blz 216-229.
29. Hof, M., Baetsen, P., *Samenwerken aan wonen is het ondernemen waard*, 2001, SerViCe_Magazine, nr.2
30. March, J., *Exploration and exploitation in organizational learning*, 1991, *Organizational Science*, 2, pp.71-87.
31. Malhotra, Y., *Business Process Redesign: An Overview*, 1998, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, BRINT Research institute www.brint.com.
32. Peppard, J., *Broadening Visions of Business Process Reengineering*, 1996, Omega, International Journal of Management Science, Vol. 24, Elsevier Science Ltd. Oxford, England.
33. Peters, Th.J. en R.H. Waterman, *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*, Harper and Row, New York 1982. (In vertaling: Exellente ondernemingen. Utrecht/Antwerpen, L.J. Veen, 1984.)
34. Schein, E., *Organizational culture and leadership*, Harcourt Brace Jovanich, New York/Londen 1985.
35. Scholz-Reiter, B., E. Stickel, *Business Process Modelling*, 1996, Springer-Verlag, Berlin.
36. Seeborg, J.S., 'The influence of employee participation in job redesign' in: *Journal of Applied behavioral Science*, nr 1, 1978.
37. Sethi, V., W.R. King, *Organizational Transformation through Business Proces Reengineering*, 1998, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
38. Speetjens, J.W., *Center-management en marketing binnen de nieuwe onderneming WBN/VIB*, 2001, SerViCe_Magazine, nr.2
39. Strassmann, P. A., *The Hocus-Pocus of Reengineering*, 1994, www.strassmann.com/pubs/hocus-pocus.html
40. Talwar, R., *Business Reengineering – A Strategy-Driven Approach*, 1993, Long Range Planning, Vol. 26, Elsevier Science Ltd., Oxford, England.
41. Uittenbogaard, L.B., 1995, *Vastgoed als wetenschap*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam.
42. Uittenbogaard, L.B. en P.P. Kohnstamm, 1996, *De ontwikkeling van de markt voor beheerdiensten*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam.
43. Uittenbogaard, L.B., 1997, *Vastgoedvermogensbeheer*, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam.
44. Watson, R.J., *Management, organization and employment strategy*, Routledge and Kegan Paul, Londen 1986.
45. Wentink, A.A.L.G., *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, 1998, Lemma b.v., Utrecht.
46. Wijn, Dr.M.F.C.M., *Kritische succesfactoren en de Balanced Scorecard*, Katholieke Universiteit Brabant, vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Accounting, januari 1999
47. Wissema, J.G. van, *Unit management II, ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming*, 1996, Gorcum/stichting management studies.
48. Zeelen, J.A., *Benchmarking in het Property management, if you can measure it, you can manage it*, 1999, Stichting voor Beleggings- en Vastgoedkunde, Amsterdam.

Bijlagen

Bijlage 1 Niveaus van vastgoedmanagement

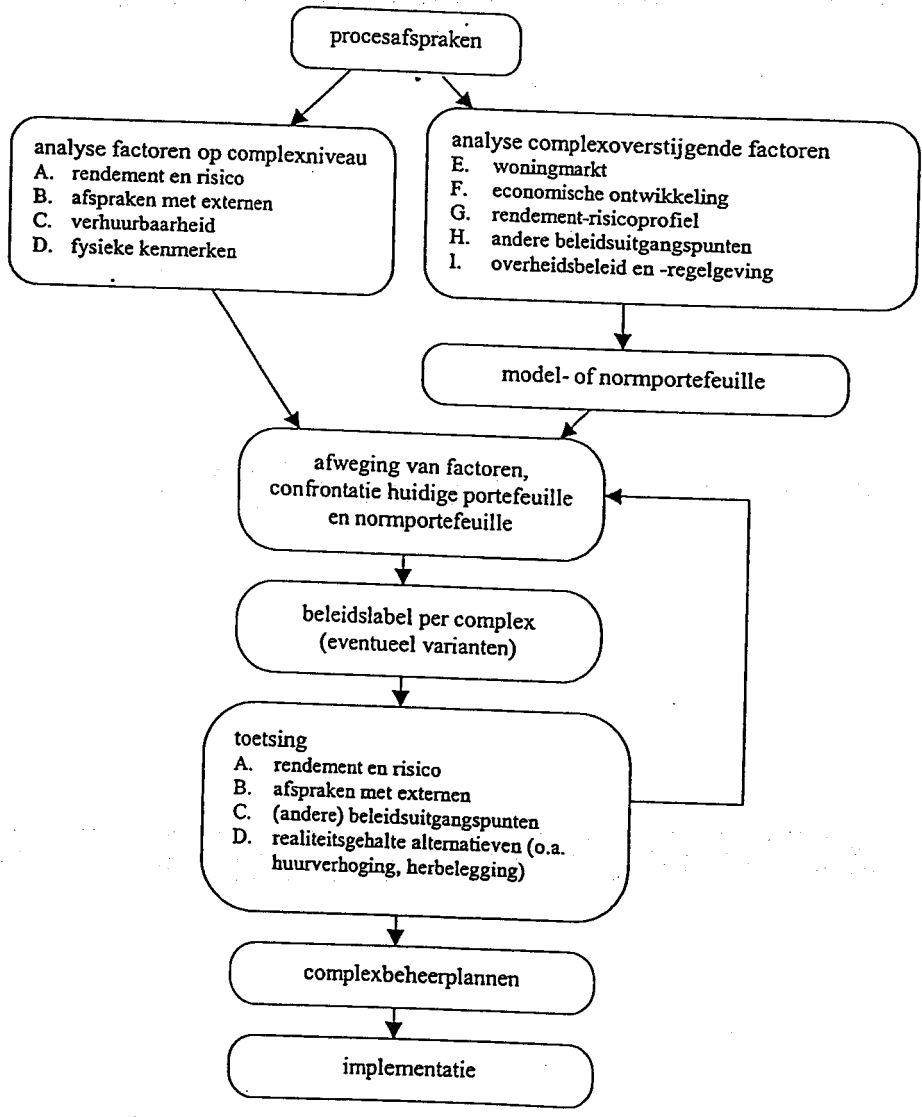
Managementniveaus



Figuur : Een bewerking van niveaus van vastgoedmanagement van A. van Driel.

Bijlage 2 Proces van strategisch voorraadbeleid

Figuur 2 Proces voor ontwikkeling van strategisch voorraadbeleid bij vastgoedbeleggers



Bijlage 3 Schets van Kritische Succesfactoren

Het managen van het vastgoed vindt voor een groot gedeelte plaats door te sturen op prestatie-indicatoren. Indicatoren die betrekking hebben op voornamelijk financiële kengetallen. Zo vindt de organisatie het voornaam om op periodieke basis kengetallen over bezettingsgraden, rendementen en andere ratio's te rapporteren. Deze worden vervolgens gebruikt om verantwoording af te leggen binnen de organisatie maar ook naar aandeelhouders toe. Daarnaast bieden deze rapportages de mogelijkheid om, op basis van de inhoudelijke informatie, sturing aan te brengen in de processen die leiden tot de gerapporteerde resultaten. Zodoende is het belang welke de prestatie-indicatoren voor de organisatie hebben zeer direct op de procesvoering van het bedrijf gericht. Door invloed uit te oefenen op de procesvoering die leidt tot de resultaten van de prestatie-indicatoren wordt uiteindelijk de kwaliteit van de bedrijfsvoering bepaald.

KSF-en zijn voornamelijk gebaseerd op externe criteria. De interne verslaggeving kan toegespitst worden op die prestatie-indicatoren waarmee de performance van de aan KSF-en gekoppelde bedrijfsprocessen wordt gemeten. De volgende selectie van determinanten is hierbij aan de orde:

- *Technologie*
Criteria hiervan zijn: de complexiteit van het proces (afhankelijk van het aantal doorloopfasen, benodigde kennis, kapitaal en de doorlooptijd) en de aard van het proces.
- *Omgeving van de onderneming*
De invloed van de omgeving op verschillen in KSF-en operationaliseren de relatieve marktmacht die de vijf door Porter onderkende elementen van de branchestructuur ten opzichte van een onderneming innemen. Daarmee worden de waarden die deze determinant kan aannemen beperkt tot: afnemers, leveranciers, productsubstituten, potentiële concurrenten en huidige concurrenten. De veronderstelling hierbij is dat KSF-en tussen ondernemingen verschillen, al naar gelang een ander element uit de branchestructuur binnen de omgeving een dominante plaats inneemt. De tweede determinant van KSF-en wordt dan ook wel omschreven als 'dominante machtspositie binnen de branche'.

Het is gebruikelijk om als eerste de KSF-en te bepalen, waarna de kritische bedrijfsprocessen en de kritische stuurvariabelen bepaald worden. Daarna volgt de bepaling van de managementinformatie. De bepaling van Kritische succesfactoren kan gebaseerd worden op de Balanced Scorecard:

- Naar de aandeelhouders: financieel perspectief
- Naar de klanten: klantperspectief
- Naar de interne managementprocessen: intern perspectief
- Naar de mogelijkheden om te innoveren en te groeien: innovatie en leren

De meest geëigende weg die bewandeld wordt is via de weg van factoren die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrenten en die toegevoegde waarde leveren. Als eerste is het dus zaak de KSF-en te bepalen, vervolgens de kritische bedrijfsprocessen en de kritische stuurvariabelen te bepalen. Pas als laatste volgt de bepaling van de managementinformatie. Deze weg is bij het vastgoedbedrijf niet gevolgd. Hier wordt gerapporteerd op prestatie-indicatoren zonder de KSF-en expliciet gemaakt te hebben. Prestatie-indicatoren die de kwaliteit van de kritieke bedrijfsprocessen meten van activiteiten die voor de onderneming van cruciaal belang zijn en het resultaat direct beïnvloeden. Voor de organisatie zijn dit de volgende indicatoren:

- Bezettingsgraad
- Mutatiegraad
- Instandhoudingspercentage
- Bruto/netto verhouding
- Bij-investeringspercentage
- Direct rendement
- Indirect rendement
- Huurachterstandspercentage
- Klanttevredenheid

Voor dit onderzoek is bij de bepaling van de KSF-en een omgekeerde weg gevolgd, waarbij uitgegaan is van een passendheid van prestatie-indicatoren aan die factoren waarop de organisatie zich wenst te onderscheiden van haar concurrenten. Een weergave van prestatie-indicatoren die, tot de tijd van kanteling van de organisatie, een juiste afspiegeling is van hetgeen de organisatie wil meten. Uit de volgende Kritische Succesfactoren kunnen de reeds gehanteerde prestatie-indicatoren volgen:

1. Efficiency
2. Kwaliteit
3. Klantenrelaties, service, levertijd-, betrouwbaarheid

Echter als gevolg van het door het vastgoedbedrijf in gang gezette veranderingsproject blijkt dat de organisatie zich bewust is van het gegeven dat er wellicht meer determinanten bepalend zullen zijn voor de uiteindelijke resultaten. In het onderzoek zijn deze resterende zeven factoren als aanname toegevoegd. Waarbij met name gefocust wordt op de procesbenadering, het vermogen om het werk te verbeteren en het werken in teamverband. Factoren die allen een bepaalde 'fit' hebben met de theorieën TQM, BPR en Unit-management. Zodoende ontstaat onderstaande lijst met Kritische Succesfactoren.

1. Efficiency
2. Kwaliteit
3. Flexibiliteit
4. Innovatief vermogen
5. Klantenrelaties, service, levertijd-, betrouwbaarheid
6. Personeel
7. Probleemoplossend vermogen
8. Communicatie / informatie
9. Organisatiecultuur
10. Procesbeheersing

Bijlage 4 Principe van matrix of change

De vormgeving van het model is conform de aanpak van Brynjolfson, Renshaw en Van Alsteyne (1997: 37), waarbij gebruik gemaakt is van de methode van de 'matrix of change'. Dit is een instrument dat managers kan helpen de complexe verbanden rondom veranderingen inzichtelijk te maken. Specifiek helpt het instrument het managen van de aspecten rondom haalbaarheid (stabiliteit van een nieuw systeem of handelen), volgorde (welke praktijken als eerste veranderd moeten worden), locatie, snelheid (snel of langzaam) en interesse van belanghebbenden (bronnen of toegevoegde waarde) inzichtelijk te maken. Het instrument vertoont overeenkomsten met het model van Quality Function Deployment (QFD) (Dean, 1998: 9). Het voor dit onderzoek gehanteerde schema is vanuit de bestaande methodiek omgevormd tot een variant van de 'matrix of change', een schema waar de sleutelfactoren van de drie theorieën op een schematische wijze in relatie met elkaar gebracht worden. Hierdoor is, wat betreft de gekozen sleutelfactoren, het verband tussen de drie theorieën inzichtelijk gemaakt. Omdat hierbij uitgegaan is van de gekozen Kritische Succesfactoren staan deze centraal in het model. De sleutelfactoren van de drie theorieën zijn hier afhankelijk van. De verbanden tussen deze factoren zijn geobjectiveerd middels de plussen en minnen die weergegeven zijn. Hoe meer minnen, hoe meer interferentie, hoe meer plussen, hoe sterker de complementariteit. Als er niets ingevuld staat betekent dit dat beide factoren geen verband met elkaar vertonen.

Voor de bepaling van de 'Target Practices' voor het proces van tactiekbepalingen vindt een verdiepings- en een verengingslag plaats richting de zwaarst wegende factoren van het proces van tactiekbepalingen. Een weging die bepaald wordt door de kritische succesfactoren en de invloed van de aspecten van de target practices op deze factoren. Bij deze bepaling is naast het primaire proces rekening gehouden met de ondersteunende en voorwaardenscheppende processen. Ondersteunend, dus niet bepalend voor de uiteindelijke keuze van de klant, zoals de administratieve processen achter het verhuren van de woning en de postverwerking. Voorwaardenscheppend als de personeelsvoorziening, werving en opleiding.

Om nu deze stap verder inhoud te geven worden de aspecten van de theorieën die in dit onderzoek betrokken zijn, doorvertaald naar de doeltoepassingen. Dit gebeurt door als eerste de aspecten van TQM, BPR en Unit-management, die in dit onderzoek betrokken zijn, onder te verdelen in vijf gedeeltes, te weten: doel, context, sturing, noodzakelijke aspecten en een hoe-gedeelte. Als gevolg van deze synthese zullen deze vijf delen terugkomen in de Target Practices van het proces van tactiekbepalingen.

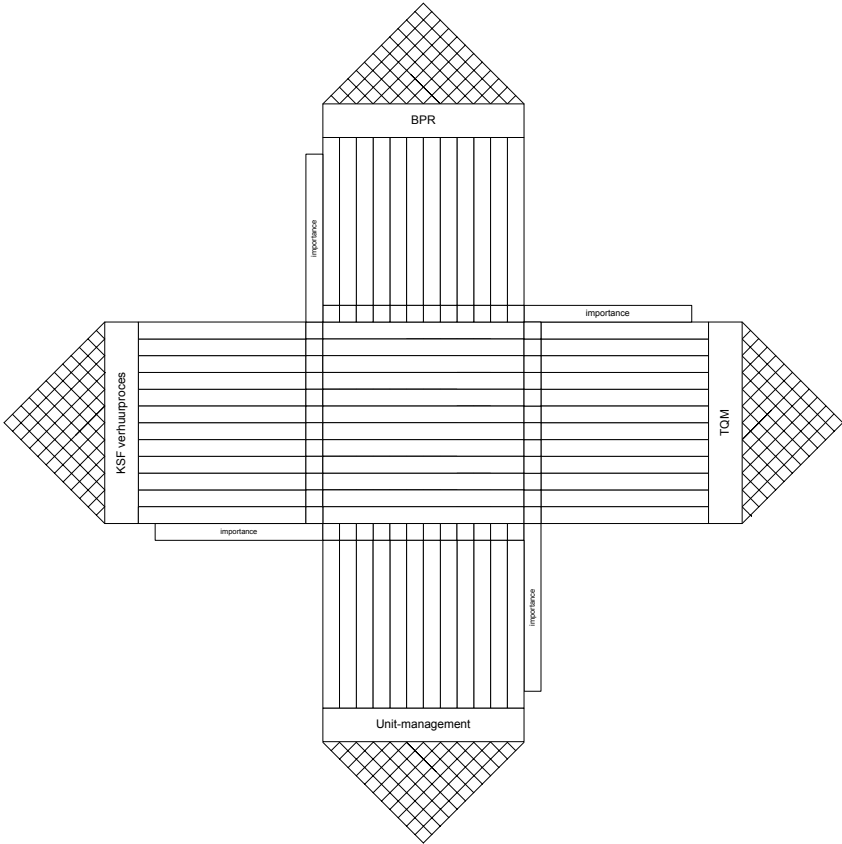


fig. matrix of change

Bijlage 5 Zesstappengids van Furey

In het onderstaande is als eerste de zes-stappen gids van Furey weergegeven, waarna een uitgebreidere uitleg van SqEME volgt. (www.sqeme.com)

A SIX-STEP GUIDE TO PROCESS REENGINEERING

Timothy R. Furey

This model integrates proven management tools such as Total Quality Management, benchmarking, customer-satisfaction measurement, and cross-functional team building into an innovative process reengineering program.

The model also demonstrates how to create competitive advantage using a variety of management tools that many firms are now struggling to apply effectively. For example, TQM (total quality management), benchmarking, customer satisfaction measurement, and cross-functional team building are all key instruments of the process reengineering surgical operation this model describes. (Furey, 1993, 99)

THE SIX-STEP MODEL

Step 1: Determine Customer Requirements and the Goals for the Process. Whether the customers for a process are internal or external to the company, it's imperative to make it your first priority to understand the expectations of your customers and where your existing process falls short of meeting those requirements.

Building on this understanding, specific goals for a process reengineering effort must be set and communicated to all involved parties. Through a customer-satisfaction survey, Precision Materials' customers vociferously identified three areas that needed improvement. These were then translated into the company's performance improvement goals:

- Reduce order receipt-to-shipment cycle times.
- Eliminate order-processing errors.
- Provide more timely order status information.

Step 2: Map and Measure the Existing Process. The natural inclination for most companies is to develop banded solutions for inefficient operations instead of setting out to identify the root problems. However, companies that have successfully reengineered themselves first made the effort to gain a detailed understanding of the current process before they decided on possible solutions. The tools they used include mapping or flow-charting the existing process, and then measuring the results in terms of cost, quality, and time.

Step 2 leverages the basic skills and experience developed in most company's TQM programs. (Furey, 1993: 101) Before this reengineering effort, Precision Materials was suffering from significant operational problems. Some of these were:

- Slow cycle times for moving orders from the sales rep to the warehouse stage.
- Unacceptably high order "rework" rates.

- Expensive per order costs.
- An inability to provide customers with order status updates.

Step 3: Analyse and Modify Existing Process. Many reengineering efforts face an interesting dilemma: Should managers simply change the existing process, or should they scrap it altogether and create an entirely new one?

The answer to this question is different for each reengineering project. In some cases minor tweaking of the system can dramatically improve performance. But other situations may require major overhauls. Nevertheless, successful reengineering efforts pursue both incremental and dramatic change. In Step 3, existing process owners (those most affected by potential change) are encouraged to build cross-functional teams that look for ways to:

- Eliminate unnecessary steps.
- Increase the quality and speed of specific steps in the process.
- Complete multiple steps simultaneously.

Building cross-functional teams to complete this analysis is critical for achieving superior results. Success depends on teamwork that develops communications across each of the functions involved in the process. Whether the existing process is slightly altered or entirely abandoned, it is essential for process owners to participate in both the analysis and restructuring of an operation.

Step 4: Benchmark Comparable Process of Best-in Class Companies. While internal process analysis can yield substantial improvements, oftentimes truly innovative reengineering is only achieved by benchmarking a process against best-in-class organizations.

Step 4 focuses on finding radically different approaches to managing a process. In many cases, these approaches are adapted from the practices of companies outside one's own industry. This eliminates the constraint of wrongly assuming that the best models for managing a particular function can only be found among the other players in the industry.

Step 5: Design a Reengineered Process. Having identified potential improvements to the existing process, and documented innovative alternative approaches, Step 5 combines these efforts to develop a new, reengineered process design.

The reengineered process included applying information technology to facilitate the process. This gave sales reps immediate on-line inventory and credit approval capabilities; eliminated the number of functions handling each other (reducing the possibilities for mistakes); and intercepted errors almost immediately, merely eliminating time delays and rework costs.

Step 6: Implement the Reengineered Process. As we all know, implementation is by far the most difficult step. However, if careful attention has been paid to completing the first five steps, some aspects of the reengineered process will already be underway before the final redesign stage. Successful process reengineering efforts budget the majority of their time to this step, which includes pilot trials of the new approach, continued monitoring of results, and extensive of employees.

Very few individuals lost their jobs. Many were retrained for new roles in the marketing and customer service functions. These reassignments enabled the company to allocate more resources to servicing the end-user, and thus to fulfilling its overall goal of increasing customer satisfaction.

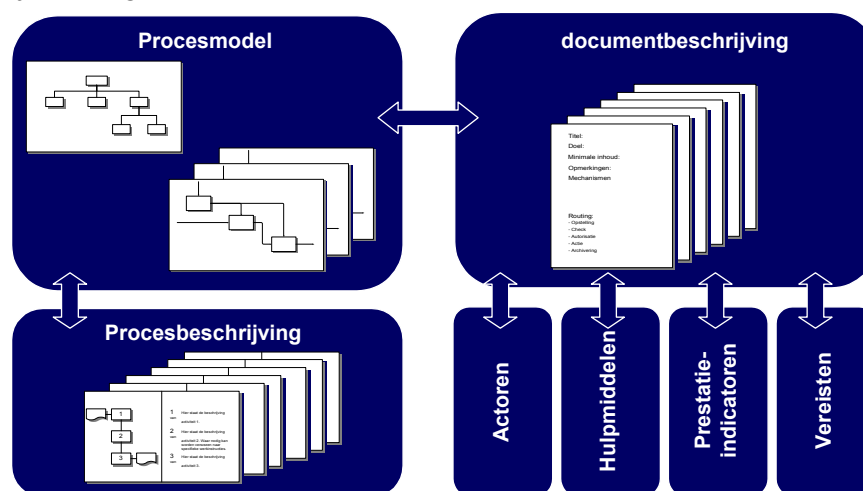
Modelleren van de bedrijfsvoering met behulp van SqEME[©]

Met behulp van SqEME[©] kan de bedrijfsvoering worden beschreven in procesmodellen, met daaraan gekoppeld procesbeschrijvingen en informatiedragers. Dit leidt tot het bestek van de organisatie, waarin de essentiële informatie is opgenomen, waarmee het management stuurt op de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

Het geheel aan modellen en beschrijvingen vormt het hart van het kwaliteitshandboek van de organisatie en vergemakkelijkt het invoeren van procesmanagement. De procesmanager richt zich met name op de kwaliteit van de bedrijfsvoering, de lijnmanager is verantwoordelijk voor de kwalitatief goede inzet van mensen en middelen.

In onderstaande afbeelding is de samenhang van de methodiek weergegeven.

Bedrijfsvoeringmodel



Het model bestaat uit vier onderdelen:

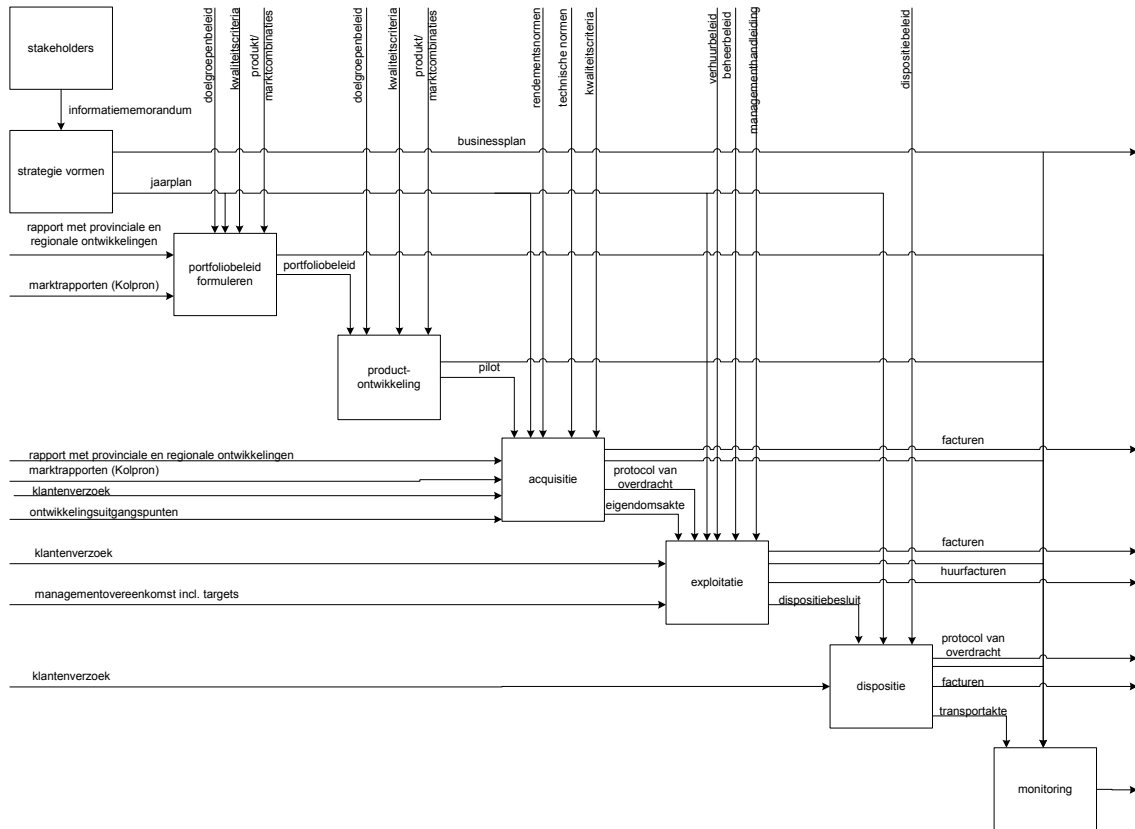
1. procesmodel: een overzicht van de hoofdprocessen, afgeleid van de doelen van de organisatie. De modellen geven overzicht over de organisatie: samenhang en interactie van de processen.
2. procesbeschrijving: uitwerking van de processen in activiteiten. In dit kwadrant wordt de relatie naar belangrijke procedures gelegd.
3. documentbeschrijving: een beschrijving van de in het procesmodel aangegeven managementdocumenten met vastlegging van
 - a. gewenst resultaat;
 - b. minimale gegevens;
 - c. documentbeheersing;
 - d. relatie met processen, spelers (verantwoordelijken), voorzieningen, prestatie-indicatoren en randvoorwaarden.

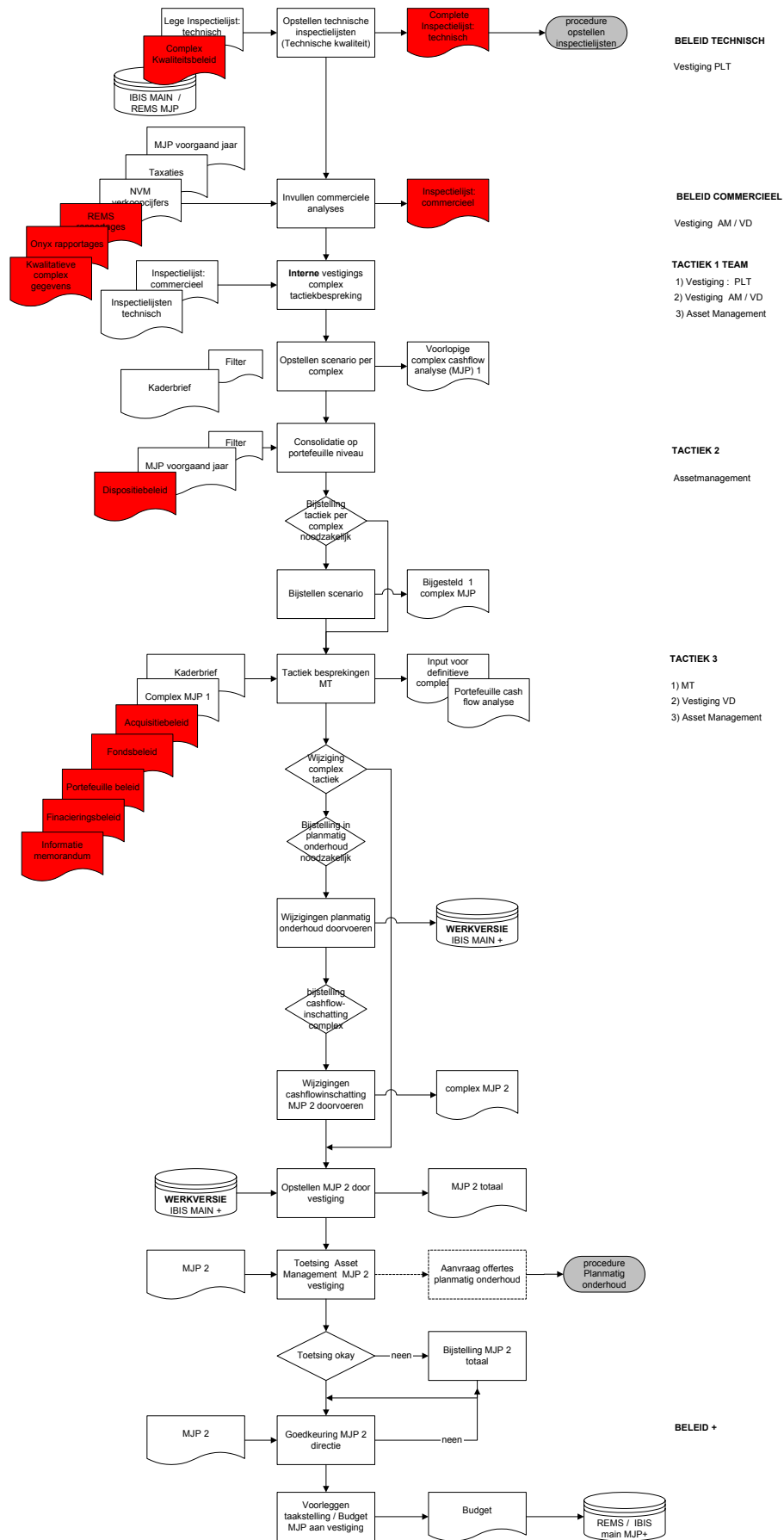
In dit kwadrant wordt de formele communicatie beschreven, die het management vastlegt om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te sturen.

4. het bestek van de organisatie: de verantwoordelijkheden, hulpmiddelen (zoals een Management Informatie Systeem), prestatie-indicatoren en vereisten.

Bijlage 6 Oplossingsvariant workflowcharts voor proces van tactiekbepalingen

Het business model van het onderzochte vastgoedbedrijf ziet er als volgt uit:





Bijlage 7 Vragenlijst

De vraagstelling volgt het kader zoals weergegeven in het onderzoeksmodel.

Centrale vragen:

- 1 Hoe is het theoretische kader rondom de tactiekbepalingen van asset management te omschrijven?
- 2 Hoe worden de diverse organisaties beoordeeld in het licht van dit theoretisch kader?
- 3 Wat zijn de leereffecten van de geïntegreerde analyseresultaten van de diverse organisaties en welke aanbevelingen voor de vormgeving van het proces van tactiekbepalingen voor asset management komen hieruit voort?

Deelvragen:

- 1 Wat is de verantwoordelijkheid van de assetmanager? (voor situaties waar geen sprake is van een assetmanager, lees portefeuillemanager)
- 2 Waar stopt de invloed, verantwoordelijkheid van assetmanagement?
- 3 Welke positie neemt assetmanagement in de organisatie in?
- 4 Welke definiëring, begripsomschrijving wordt aan tactieken toegekend?
- 5 Wat zijn de doelstellingen bij de tactiekbepalingen?
- 6 Wat zijn de hoofdaandachtspunten bij de tactiekbepalingen?
- 7 Welke tactieken onderscheid assetmanagement in de organisatie?
- 8 Hoe verloopt globaal het businessproces van tactiekbepalingen?
- 9 Welke processtappen zijn in dit proces uitbesteed aan derden?
- 10 Wat is de globale tijdsplanning van tactiekbepalingen in de Planning en Control cyclus?
- 11 Wat is de tijdhorizon die assetmanagement hanteert voor tactieken?
- 12 In hoeverre wordt aansluiting gezocht met de strategie van de onderneming?
- 13 In hoeverre wordt aansluiting gezocht met de operationele activiteiten, property management?
- 14 In hoeverre vindt het businessproces van tactiekbepalingen aansluiting met andere businessprocessen?
- 15 Welke problemen worden door assetmanagement onderkend bij het proces van tactiekbepalingen?
- 16 Welke verbeteringen ziet assetmanagement in het huidige proces van tactiekbepalingen?
- 17 Welke methodieken worden door assetmanagement gehanteerd in het proces van tactiekbepalingen?
- 18 Wie is verantwoordelijk voor de afzonderlijke processtappen?
- 19 Wie is verantwoordelijk voor het totaalproces?
- 20 Wie is de proceseigenaar van het totaalproces?

Bijlage 8 Bruikbaarheid van bronnen

1. Personen

Voor de benodigde gegevens over het proces van tactiekbepalingen zijn de personen, die betrokken zijn bij dit proces en werkzaam zijn bij de drie lokale kantoren, het hoofdkantoor, beleggers, vastgoedmanagers en corporaties als *respondent* opgetreden. Zij hebben voor het onderzoek allerlei gegevens aangedragen. Voor de benodigde gegevens over structurele aspecten van het proces van tactiekbepalingen hebben deze personen als *informant* opgetreden. Hiervoor hebben zij gegevens aangedragen over de afdelingen, personen die werkzaam zijn bij de afdelingen en de taken van de lijn- en staffunctionarissen.

2. Media

Vaktijdschriften als kennisbron voor het achterhalen van gegevens omtrent TQM, BPR, Unit-management en het proces van tactiekbepalingen van de vastgoedsector in Nederland zijn gescreend. Internet is gebruikt als kennis- en databron, Als kennisbron door kennis te vergaren omtrent de drie theorieën. Als databron door het gerichte zoeken naar structurele aspecten rondom het proces van tactiekbepalingen van vastgoedorganisaties in Nederland.

3. De werkelijkheid

Op een directe wijze zijn in ieder geval aspecten als opleiding, ervaring, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden achterhaald, die behoren bij de betreffende functies. Daarnaast is de fysieke plaats van de werkplekken een aanwijzing geweest voor de verhoudingen en relaties. Het aantal keren dat gebruik gemaakt wordt van e-mail verkeer, fax verkeer of schriftelijk verkeer gaf aanwijzingen voor samenwerking en verhoudingen.

4. Documenten

Documenten binnen de lokale vestigingen, tussen de kantoren onderling, en naar het hoofdkantoor zijn onderdeel geweest van het onderzoek. Rapporten, nota's, evaluaties hebben onderdeel uitgemaakt van het onderzoek met name als ze betrekking hebben op het proces van tactiekbepalingen. Hieronder valt eveneens het AO-handboek. Tevens zijn die documenten meegenomen die uiteindelijk hebben geleid tot de vorming van de 'lokale vestigingen'.

5. Literatuur

Deze bron is zeer geschikt gebleken als kennisbron, voor het achterhalen van theoretische inzichten omtrent kritieke succesfactoren, TQM, BPR, Unit-management en het proces van tactiekbepalingen. Literatuur is in dit onderzoek eveneens gebruikt als databron. Zo zijn inzichten opgebouwd over hoe het personeel omgaat met aspecten rondom organisatieverandering.

De aard van het materiaal is kwalitatief.

De verwerking is per deelvraag geïnventariseerd.

Bijlage 9 Leereffecten

Lerende organisaties zijn in essentie organisaties die niet alleen in staat zijn te leren, maar die ook hebben geleerd hoe ze leren. Op die wijze wordt een continu leerproces in stand gehouden waardoor men ontsnapt aan de cyclus van succesvol gedrag – crisis – turn around management – nieuw succesvol gedrag. Volgens De Geus van Shell: ‘Continuous adaptation and growth in a changing business environment depends on institutional learning, which is the process whereby management teams change their shared mental models of the company, their markets, and their competitors. For this reason, we think of planning as learning and of corporate planning as institutional learning’. (Wissema, 1996, blz. 182) De beloning voor leren is een drievoudig compensatieplan dat betaalt voor vaardigheden, kennis, en business performance (Sethi, 1998, blz. 35). Conform de benadering van Wentink (1998, blz. 84), waarin hij het ‘double loop-learning’ omschrijft, gaat het bij leren om het monitoren, analyseren en interpreteren van gebeurtenissen en ontwikkelingen in de externe omgeving. De benadering van March (1991) is gekozen als invalshoek bij dit onderzoek, waarbij leren plaats vindt wanneer de opvattingen en praktijken worden beïnvloed door eerdere ervaringen van onszelf of van andere organisaties. De uitkomst van leren kan instrumenteel worden gebruikt om situaties te veranderen en aan veranderde omstandigheden het hoofd te bieden.