

Meeùs, kwalitatief beter...

‘Hoe een werkwijze bijdraagt aan kwaliteitsverbetering’

Bijlagen

Lennart van Leeuwen

Meeùs, kwalitatief beter...

‘Hoe een werkwijze bijdraagt aan kwaliteitsverbetering’

Bijlagen

Naam:	Lennart van Leeuwen
Student nummer:	20035063
Jaar van uitgave:	2008
Klas:	4F
Opdrachtgever:	Dhr. C.A.P. Domenie
Opleiding:	Academie voor Facility Management Haagse Hogeschool Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Beoordelaar:	Dhr. L. Dols
Medebeoordelaar:	Mw. B. Groenevelt
Onderzoeksperiode:	februari 2008 t/m mei 2008

Inhoudsopgave Bijlagen

Bijlage 1 Organisatiebeschrijving Meeùs vastgoedmanagement.....	2
Bijlage 2 Negen aandachtsgebieden.....	11
Bijlage 3 Toepassingsmogelijkheden INK.....	13
Bijlage 4 Hoofdpunten intern interview.....	14
Bijlage 5 Uitwerkingen interne interviews.....	15
Bijlage 6 Hoofdpunten externe interviews.....	30
Bijlage 7 Uitwerking externe interviews.....	31
Bijlage 8 Operationele aanbevelingen.....	40

Bijlage 1 Organisatiebeschrijving Meeùs vastgoedmanagement

Inleiding

Meeùs Vastgoedmanagement is ontstaan uit de samenvoeging van een aantal zeer gerenommeerde vastgoedmanagement organisaties zoals Brink & Kooiman, Hilvest, Kamminga, Kamerbeek en ING Vastgoedmanagement. Vanaf 2001 wordt er gewerkt onder de naam Meeùs Vastgoedmanagement.

Inmiddels is Meeùs Vastgoedmanagement uitgegroeid tot de grootste landelijk opererende Vastgoedmanagement organisatie in Nederland. Zij draagt actief zorg voor het commercieel, technisch, facilitair en administratief management van kantoren, winkelcentra, woningen en Verenigingen van Eigenaars.

Er zijn in totaal ruim 350 medewerkers werkzaam bij Meeùs Vastgoedmanagement. Meeùs werkt in opdracht van particuliere en institutionele beleggers zoals verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen, bedrijven en overheidsinstellingen.

Meeùs Vastgoedmanagement heeft ruim 40.000 woningen, 2.000.000 m² bedrijfsruimten en kantoren, 1.500.000 m² winkelcentrum en ruim 25.000 eenheden VvE in beheer.

Meeùs Vastgoedmanagement is landelijk een grote speler op het gebied van VvE beheer. Het is de enige grote beheerder die zowel (op behoorlijke schaal) kleine als grote VvE's beheert. VvE management binnen de regio Midden omvat meer dan 50 % van de landelijke Meeùs portefeuille en is daarmee veruit de grootste unit voor VvE beheer binnen Meeùs. De afgelopen jaren heeft juist deze unit te maken gehad met veel veranderingen. De laatste verandering is de volledige integratie binnen Meeùs Vastgoedmanagement, nu per 1 januari 2008 afscheid genomen wordt van de naam Tresfa Consult.

Bedrijfscultuur Meeùs vastgoedmanagement

Aan de hand van de vijf dimensies van Geert Hofstede¹ is het mogelijk om een deel van de bedrijfscultuur van Meeùs te herkennen en in kaart te brengen. Hieronder een korte samenvatting per dimensie.

1) Machtsafstand

Meeùs vastgoedmanagement heeft een betrekkelijke kleine machtsafstand. Dat blijkt uit het feit dat iedereen gelijk is binnen het bedrijf. De werknemers zijn redelijk vrij en er wordt niet constant op de vingers gekeken. Er zijn geen medewerkers die boven de rest uit steken. De leidinggevende maken gebruik van eigen ervaring maar ook van de ervaringen van de medewerkers. Uit het feit dat iedereen overal binnen kan lopen merk je de kleine machtsafstand ook. Tijdens de lunch komt ook iedereen samen, de leidinggevende en de medewerkers lunchen gezamenlijk en er heerst een gemoedelijke sfeer.

¹ Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede, Allemaal andersdenkende 23^e druk, contact, 2007.

2) Collectivisme vs. Individualisme

De samenleving individualiseert. Dit is ook te merken bij Meeùs vastgoedmanagement. De uit te voeren werkzaamheden zijn over het algemeen individueel. Voorbeelden van individualisme zijn:

- Beroepen gaan niet meer over van vader op zoon.
- De relatie werkgever/werknemer worden opgevat als een zakelijke relatie.
- Het management geeft leiding aan individuen.

Al deze punten gaan (in zekere zin) op voor Meeùs. Een voordeel van individualisering is dat elke klant dezelfde behandeling krijgt, wat voor een dienstverlenend bedrijf als Meeùs erg belangrijk is. In een bedrijf waar op een collectieve manier gewerkt wordt komt het voor dat bepaalde groepen voorrang krijgen. Dit mag bij het werken met klanten niet gebeuren. Daarom is individualisme binnen Meeùs goed voor het bedrijf.

3) Feminiteit vs. Masculiniteit

Een samenleving is masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn. Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen. In het geval van Meeùs is er sprake van feminiteit dit is onder andere op te maken uit het feit dat eventuele conflicten opgelost worden door compromissen en onderhandelingen en niet door te 'vechten'. De positie van de vrouw is gelijk aan de positie van de man. Iedereen kan doorgroeien binnen het bedrijf, sekse speelt daarin geen rol.

4) Onzekerheidsvermijding

Binnen Meeùs is er een sterke onzekerheidsvermijding. Dit blijkt uit het feit dat de managers betrokken zijn bij de dagelijkse gang van zaken. Bij een zwakke onzekerheidsvermijding zijn managers alleen bezig met het uitdenken van een strategie en bevinden zich in een 'ivoren toren'. Een kenmerk van zwakke onzekerheidsvermijding is het regelmatig veranderen van werkgever. De medewerkers binnen Meeùs blijven merendeels voor langere periodes. Een kenmerk voor sterke onzekerheidsvermijding is dat tijd geld is. Dit is voor Meeùs zeer belangrijk.

5) Lange termijngericht vs. Korte termijngericht

Over het algemeen is Nederland lange termijn gericht. Dit is ook merkbaar binnen Meeùs. Meeùs wil het liefst langdurige relaties onderhouden met 'verenigingen'. Tevens is het voor Meeùs belangrijk dat (de grote) verenigingen in het bestuur blijven. Belangrijke waarden voor een lange termijngerichte visie zijn onder andere; leren, eerlijkheid, flexibiliteit en zelfdiscipline. De medewerkers hebben hier over het algemeen de juiste instelling om te voldoen aan deze waarden.

Visie

VvE management binnen de regio Midden van Meeùs Vastgoedmanagement levert overal in West en Midden Nederland direct of is samenwerking met derden (o.m. institutionele beleggers, projectontwikkelaars, gemeenten), klantgericht, kwalitatief goed, herkenbaar en goed gewaardeerd beheer van Verenigingen van Eigenaars tegen een acceptabel rendement.

Missie

De unit VvE management binnen de regio Midden van Meeùs Vastgoedmanagement heeft binnen drie jaar een regionale dekking voor het beheer van Verenigingen van Eigenaars en is een kwalitatief toonaangevende beheerder uit de top vijf van beheerkantoren.

Doelstellingen

De volgende hoofddoelstellingen vormen uitgangspunt voor de komende jaren

- Acceptabel rendement
- Constante beheersbare groei
- Eenduidige en communiceerbare prestatienormen
- Regionale dekking

Groei

Meeùs Vastgoedmanagement is een prominente VvE beheerder in de regio. Om die positie te handhaven is groei noodzakelijk. Daarbij staat voorop dat een reële prijs voor ons product gevraagd moet worden. Groei op basis van "prijsvechten" is niet aan de orde.

De prijs voor onze dienstverlening dient marktconform te zijn en aan te sluiten op de kwaliteit van onze dienstverlening. De huidige prijsstelling voldoet aan die eisen, maar dit vereist wel voortdurend monitoren van de concurrentiepositie.

Er wordt uitgegaan van een groei van 5 % per jaar. Dit is exclusief inflatiecorrectie.

Groei is ook mogelijk door overname van bestaande portefeuilles. Mogelijke kansen zullen steeds op hun haalbaarheid worden getoetst.

Nieuwe locaties

Er wordt naar gestreefd de locatie Rotterdam te openen op 1 januari 2009.

Verder wordt ernaar gestreefd op 1 januari 2010 een locatie Amsterdam te kunnen openen.

De portefeuille moet daar dan meer dan € 200.000 bedragen.

Utrecht/Amersfoort wordt vooralsnog niet gepland.

Prestatienormen

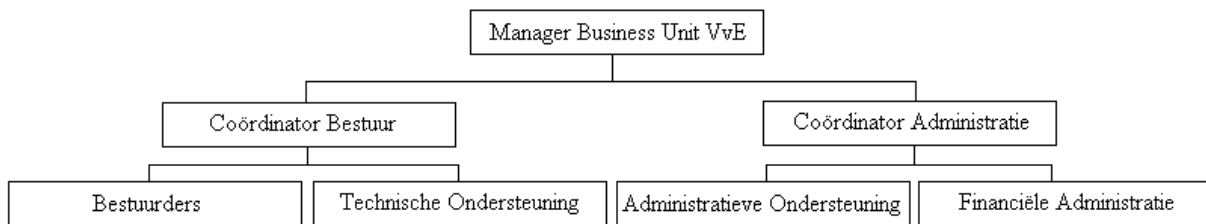
Hiervoor wordt een tweeledige doelstelling geformuleerd.

Eind 2008 is een prestatiecontract voor grote VvE's (> 100 appartementen) uitgewerkt op basis waarvan acquisitie mogelijk is. Zomogelijk wordt deze contractvorm landelijk doorgevoerd.

Verder worden voor eind 2008 kwaliteitsindicatoren uitgewerkt om de betrokkenheid herkenbaar en meetbaar te maken. Hierbij is te denken aan vaste contactmomenten, reactietijden op mail en briefverkeer, mailprotocollen etc.

Ook hier wordt getracht landelijke afstemming te realiseren.

Organisatiestructuur



Afdelingen en werkzaamheden.

Personeel en organisatie

De unit VvE management heeft een zelfstandige positie binnen de organisatie van de Regio Midden. De unit zorgt voor haar eigen acquisitie en omzet en werkt met eigen budgetten. Samenwerking met de andere units is van groot belang om kansen op de markt te benutten. Binnen de unit zijn een aantal organisatorische eenheden te onderscheiden:

- Bestuur en beheer van kleine VvE's
- Bestuur en beheer van grotere VvE's
- Technisch management
- Administratieve ondersteuning
- Financiële administratie

Deze onderdelen worden hierna afzonderlijk behandeld. Verder wordt ingegaan op beleidszaken t.a.v. vestigingen, werving, opleidingen en binding van personeel aan onze organisatie.

Bestuur en beheer van kleine VvE's

In de afgelopen twee jaar is als gevolg van reorganisatie, groei en aandacht voor het beheer van grotere VvE's, relatief weinig aandacht besteed aan het beheer van de kleine VvE's.

Bestuur en beheer van grote VvE's

Het beheer van grote VvE's is in de afgelopen drie jaar meer dan verdubbeld.

In december 2007 is ter ondersteuning van de accountmanagers bestuurlijke ondersteuning opgestart. Deze functie is nog in ontwikkeling maar draagt ertoe bij dat accountmanagers een aantal beheertaken kunnen overdragen aan een meer administratief gerichte medewerker, zodat er meer ruimte ontstaat voor contacten met de VvE-besturen, voortgangsbewaking en een groter account.

Momenteel verwerken de accountmanagers c.q. de bestuurders de onderhoudsmeldingen. Voor de oorspronkelijke Meeùs VvE's lopen deze meldingen via het Servicebureau. Op korte termijn wordt onderzocht worden op welke wijze VvE management een eigen servicelijn kan opbouwen bij voorkeur binnen de bestaande personele capaciteit.

Technisch management

Binnen Tresfa Consult werd geen technische ondersteuning geleverd aan VvE's. Incidentele ondersteuning werd extern ingehuurd. Binnen de voormalige Meeùs portefeuille was technisch beheer een vast onderdeel van de dienstverlening. Sinds eind 2006 is daarom een technisch manager werkzaam binnen VvE. Dit heeft er weer toe geleid dat een aantal contracten met VvE's zijn gesloten waarin technisch management wordt geleverd. In verband met opvolging van de technisch manager (leeftijd) en uitbreiding van de werkzaamheden is vanaf 1 januari 2008 een tweede technisch manager aangesteld.

Administratieve ondersteuning

De administratieve ondersteuning vormt als het ware de smeerolie van de organisatie. De ondersteuning omvat verwerking van inkomend telefoonverkeer van de unit, postverwerking (zowel inkomend als uitgaand) en ondersteuning van de bestuurders en accountmanagers bij uitnodigingen voor vergaderingen en correspondentie. Er is momenteel een gezamenlijke verantwoordelijkheid (vier medewerkers) voor het totale takenpakket.

Financiële administratie

Deze unit is in het afgelopen jaar voor een groot deel gemuteerd. Er is veel specifieke kennis verloren gegaan door het uit dienst treden van werknemers, waardoor er momenteel geen routine lijkt te zijn, wat een hoge werkdruk veroorzaakt. Een aantal taken worden verder geautomatiseerd zoals periodieke rapportage aan VvE's, opstellen van begrotingen, inlezen dagafschriften.

De financiële administratie vormt een belangrijke basis in het vertrouwen van een klant in de dienstverlening. Door reorganisaties, conversies in de automatisering en personele wisselingen is de kwaliteit onder druk gekomen.

Automatisering

Geautomatiseerde systemen zijn belangrijk voor de organisatie van de dienstverlening. Binnen REMS is een afzonderlijke database beschikbaar voor de VvE administraties. Er zijn zeker nog wensen voor verbetering die moeten bijdragen aan een effectieve en efficiënte dienstverlening. De dossiers van de verenigingen zijn goed geordende mappen en bevatten de relevante informatie waarmee de klant geïnformeerd kan worden en de bestuurder zijn of haar werk kan doen dit is niet in digitale vorm beschikbaar

Locaties

VvE beheer in de regio Midden wordt vooral verricht vanuit Rijswijk. De portefeuille in de regio Rotterdam is echter van dien omvang dat opstart van een regiokantoor (mogelijk binnen de huidige vestiging aan de Schiedamsedijk) uitgewerkt wordt.

In de verdere toekomst wordt ook gedacht aan mogelijke vestigingen Amsterdam en Utrecht /Amersfoort. De huidige portefeuille in die regio's is nog te beperkt voor een zelfstandige opstart.

Werkzaamheden per afdeling

Hieronder is in het kort terug te vinden wat de werknemers per afdeling doen.

De bestuurders

's Ochtends hebben de bestuurders tussen 9.00 en 12.00 telefonisch spreekuur. Tijdens dit spreekuur kunnen verenigingen hun verhaal kwijt. Vaak komen er technische problemen boven tafel zoals bijvoorbeeld lekkage. De bestuurder bekijkt het probleem en draagt een oplossing aan. In bovenstaande situatie zal de bestuurder een loodgieter inschakelen. De bestuurder heeft een mandaat tot €500.

's Middags verrichten de medewerkers verschillende werkzaamheden. Tevens zijn de bestuurders bereikbaar voor spoedgevallen. Uit de 's ochtends binnengekomen telefoontjes komen een aantal werkzaamheden voort. Deze worden in de middag uitgevoerd, hierbij moet gedacht worden aan het versturen van facturen, bellen van monteurs etc.

Een VvE heeft recht op een jaarlijkse vergadering. Deze ledenvergaderingen worden zoveel mogelijk 's middags ingepland. Hier gaat een korte voorbereiding aan vooraf en achteraf dienen de notulen uitgewerkt te worden. Uit de vergadering komen meestal nog meer uit te voeren taken naar voren.

De technische ondersteuning

Meeüs vastgoedmanagement bestond enkele jaren geleden onder de naam Woningbeheer NV, daarna werd het Tresfa Consult. Deze veranderingen zijn doorgevoerd terwijl er al een aantal VvE's in beheer waren. Deze VvE's zitten wat complexer in elkaar dan de later in beheer genomen VvE's. De 'oude' VvE's zijn meestal groter en hebben veelal technische vraagstukken. Deze verenigingen hebben behoefte aan technische ondersteuning. Daarnaast staat de afdeling technische ondersteuning de andere bestuurders bij mochten hier problemen opduiken.

De administratieve ondersteuning

Het werk van de afdeling administratieve ondersteuning kan ook worden onderverdeeld in twee dagdelen. 's Ochtends van 9.00 tot 12.00 heeft deze afdeling ook telefonisch spreekuur waarin verenigingen bellen om doorgeschakeld te worden naar de bestuurders. Als het erg druk is tijdens het spreekuur en de bestuurders bezet zijn dan probeert de administratieve ondersteuning het probleem op te lossen. Dit zijn vaak problemen die bijvoorbeeld te maken hebben met het betalen van rekeningen.

's Middags zijn de medewerkers van de administratieve ondersteuning bezig met werkzaamheden zoals het verspreiden van post, het archiveren van documenten en het verwerken van subsidieaanvragen.

De financiële afdeling

De financiële afdeling houdt zich bezig met alle financiële onderdelen van verenigingen. De werkzaamheden zijn in grote lijnen onder te verdelen in:

- crediteuren inboeken
- dagafschriften inboeken
- deurwaarderszaken afhandelen
- jaarrekeningen opstellen
- crediteuren betalen

Bovenstaande werkzaamheden vergen de meeste tijd van de financiële afdeling. Daarnaast zijn er nog andere werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden zoals bijvoorbeeld het bijhouden van de administratie en het aanmaken van nieuwe rekeningen.

Leiderschap

Er zijn 3 soorten leiderschap te onderscheiden, namelijk;

- participerend leiderschap
- democratisch leiderschap
- autoritair leiderschap

Binnen Meeùs vastgoedmanagement is er eigenlijk sprake van een combinatie van twee leiderschapsstijlen. Dit zijn de democratische en de participerende leiderschapsstijl. De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt altijd bij de leidinggevende (dhr. Domenie) maar de medewerkers hebben wel altijd een adviserende rol bij het maken van beslissingen. Dit blijkt uit het feit dat bij de maandelijkse teamvergaderingen/ werkoverleggen suggesties kunnen doen voor het verbeteren van de dienstverlening. De medewerkers kunnen ook altijd aankloppen bij de leidinggevende voor vragen en opmerkingen. Deze 'open' vorm van leidinggeven vertaalt zich ook in een informele sfeer binnen Meeùs vandaar dat er voornamelijk sprake is van participerend leiderschap.

Omgevingsfactoren

1) Milieufactoren

Meeùs vastgoedmanagement is een onderneming dat diensten levert aan verenigingen van eigenaars. Het bedrijf levert geen fysieke producten, hierdoor ondervindt Meeùs geen hinder van milieufactoren.

2) Technologische factoren

Omdat Meeùs geen fysieke diensten levert is er geen sprake van het gebruik van grote machines die ervoor moeten zorgen dat er een dienst geleverd kan worden. Hierdoor zijn er weinig tot geen technologische factoren die invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Er is echter wel sprake van hoogmatig gebruik van informatietechnologie zoals pc's, internet, telefoons, e-mail etcetera. De relevante technieken voor deze communicatievormen ondervinden regelmatig veranderingen.

3) Demografische factoren

Meeùs vastgoedmanagement is gevestigd in een regio waarin zich veel appartementen bevinden. Dit heeft vooral te maken met de omvang van de samenleving in het betreffende gebied. Dit is een demografische factor die voordelig is voor Meeùs.

4) Economische factoren

Economische factoren bepalen de in belangrijke mate het succes van de organisatie. Voor Meeùs betekent dit dat bij een slechtere economie de kans bestaat dat (vooral kleine VvE's) zich terugtrekken. Dit heeft uiteraard een negatief effect voor de organisatie.

5) Politieke factoren

Meeùs heeft te maken met de wetten en regels van de landelijke en plaatselijke overheid. Vooral de splitsingsakte en het huishoudelijk reglement zijn wettelijk van belang voor Meeùs. Het gemeentelijke beleid heeft vooral invloed gehad op de groei van Meeùs. Daarnaast oefent de overheid altijd invloed uit op de economische groei, dit kan van invloed zijn op het bedrijf.

6) Maatschappelijke factoren

Organisaties houden telkens meer rekening met de wensen vanuit de maatschappij en richten zich op 'duurzaam' ondernemen. Dit komt dan vooral voort uit maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijvoorbeeld milieu, mensenrechten etcetera). Omdat Meeùs een Nederlands bedrijf is dat alleen diensten levert is dit niet relevant.

SWOT

Strengths (Sterke punten)

- De Meeùs organisatie investeert veel in naamsbekendheid. Die ontwikkeling is ook goed voor de naamsbekendheid van VvE management in de regio Midden
- Toegang tot een groot netwerk binnen zowel vastgoedmanagement als de direct aan VVE beheer te relateren financiële dienstverlening binnen de Meeùs groep.
- VVE management vormt een van de vier hoofdproducten van de regio Midden.
- Sterke selfsupporting unit.

Weaknesses (Zwakke punten)

- Zwakke marktpositie in een aantal gebieden (o.m. Amsterdam) door beperkte spreiding.
- Het product VvE management van Meeùs is in de regio wat minder bekend
- De beschikbare relaties binnen Meeùs worden te weinig gebruikt
- Onvoldoende in staat zich te profileren op Unique Selling Points
- Beperkte actieve acquisitie
- Relatief weinig ervaren medewerkers door veel verloop in laatste twee jaar.

Kansen (Opportunities)

- Sterk groeiende markt, waar ondanks de concurrentie, behoefte is aan betrouwbare partijen die continuïteit kunnen bieden en regionaal beschikbaar zijn.
- Infrastructuur van Meeùs biedt de mogelijkheid van regionale dekking door gebruik te maken van de bestaande kantoren.
- Relatienetwerk van Meeùs geeft extra afzetkansen.
- Vermogen om jonge mensen aan te trekken, omdat de omvang van de organisatie en de verschillende producten jonge mensen carrièremogelijkheden biedt.
- Gespecialiseerde inzet bij marktbenadering zoals projectontwikkelaars, makelaarskantoren, woningcorporaties en dergelijke.

Bedreigingen (Threats)

- Veel partijen op de markt; hoge mate van prijsconcurrentie
- Hoge organisatiekosten wat het rendement sterk drukt.
- Vertrek deskundige medewerkers

Bijlage 2 Negen aandachtsgebieden

Leiderschap

De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering.

Hierbij spelen een rol:

- de visie van de leiding op de toekomstige ontwikkeling;
- de structuur en cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren;
- welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

Strategie en beleid

De manier waarop de onderneming haar missie implementeert door een heldere voor alle stakeholders uitgewerkte strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget. Het gaat ook over informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut.

Hierbij spelen een rol:

- het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt;
- de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
- de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers;
- de zorg voor het welzijn van medewerkers.

Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop samengewerkt wordt met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

Management van processen

De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, het type medewerker dat met kennis van zaken en ervaring vaak autonoom moet handelen.

Klanten en leveranciers

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij de producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over het product of de dienstverlening? Is er inzicht in de redenen waarom men wel of niet van de diensten gebruikt maakt en wat mag de organisatie voor de toekomst van hen verwachten?

Medewerkers

Bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?
- Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?
- Wat voor een onderneming wil Meeùs zijn voor de medewerkers en wordt dat ook waargemaakt?

Maatschappij

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hierbij spelen elementen als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan het onderwijs een rol.

Bestuur en financiers

Hoe waarderen het bestuur en de financiers de inspanningen van het management? Hierbij spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe beoordelen zij de prestaties van het management?
- Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?
- Welke ruimte wordt geboden voor investeringen?

Bijlage 3 Toepassingsmogelijkheden INK

Het INK- managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden:

Bewustmaking

Het INK- managementmodel is vaak het startpunt voor een interne discussie. Het legt de noodzaak tot veranderen bloot. Wanneer medewerkers en management daarvan doordrongen zijn, groeit de bereidheid en motivatie er iets mee te gaan doen.

Diagnose

Een analyse van sterke en verbeterpunten. Dat kan met een quick- positiebepaling, zelfevaluatie en met audits door externe deskundigen. De diagnose markeert de verbeterpunten. Het startpunt voor actie.

Verbeteren

Kijken in de spiegel kan verhelderend werken. De diagnose heeft de aanknopingspunten voor verbetering opgeleverd. De volgende stap is dan het maken van een concreet verbeterplan en verkennen van de verandermogelijkheden.

Besturen

Ondernemen begint met een duidelijke visie. Het INK- managementmodel biedt vervolgens een samenhangend inzicht in de organisatie en de resultaten. De methodiek op basis van de negen aandachtsgebieden is een uitstekend hulpmiddel om de planning- en controlcyclus te versterken.

Bijlage 4 Hoofdpunten intern interview

- 1. Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?**
- 2. Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?**
 - communicatie
 - Motivatie/ stimulans
 - Controle
 - Aansturing
 - Ondersteuning
 - Werkdruk
- 3. Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?**
 - Verwachtingspatroon
 - Procesbeschrijvingen
 - Zelfontplooiing
 - ontwikkelingsproces

Bijlage 5 Uitwerkingen interne interviews

Uitwerking Interview 1

- **Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?**

Duidelijke taakomschrijving ontbreekt. Het is niet helder wat de taken precies zijn, welke verantwoordelijkheden je als bestuurder hebt.

De organisatie structuur is niet duidelijk genoeg, waardoor het niet duidelijk is met welke vragen je bij welke persoon terecht kunt.

Er mist een “bron van kennis” (persoon) die je in het begin wegwijst maakt met alle procedures/ processen.

Het systeem is complex, er zou een persoon aangesteld moeten worden die je wegwijst maakt met REMS.

- **Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?**

- Onduidelijke taken
- Ontbrekende communicatie met leidinggevende (regeert niet op mail/ vragen)
- Stimulans ontbreekt, er is niemand die ja afentoe een schouderklopje geeft
- Arbeidsvoorwaarden zijn niet optimaal (salaris ligt erg laag)
- Er wordt niets gedaan om de kennis van de werknemer te vergroten
- Controle ontbreekt, als iets fout gaat dan gaat is het vaak al te laat
- Leidinggevende is niet op de hoogte v/d kwaliteit v/h werk
- Aansturing vanuit leidinggevende ontbreekt. Je krijgt een account en je moet zelf uitzoeken hoe alles werkt.
- Ondersteuning komt nu vanuit een senior accountmanager. Maar er is er momenteel maar 1. De leidinggevende is niet geschikt als ondersteuning.
- Werkdruk ontstaat door het weglopen van personeel. Er wordt gezocht maar niet gevonden.
- Groei accounts wordt random verdeeld, de ervaren mensen krijgen de groet verder random.
- Telefoontjes worden vaak verkeerd doorgeschakeld.

- **Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?**

- Alles wat je zelf ziet en hoort van collega's is kennis. Verder wordt de medewerker niet op de hoogte gehouden van veranderingen etc.
- Er is niemand die je bekend maakt met de procesbeschrijvingen, bijna niemand is op de hoogte van het bestaan van die beschrijvingen.
- Persoonlijke ontwikkeling laat te wensen over. Er is niemand die je actief wijst op het ontwikkelen van jezelf, ontplooiing kan maar moet vanuit jezelf komen.
- Er is dus geen begeleiding in het ‘ontwikkelp proces’ van de werknemer

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Ruimte voor overleg in probleemgevallen
- Mogelijkheden voor vragen, de drempel voor vragen stellen ligt hoog omdat iedereen het druk heeft.
- Aansturing
- Feedback
- Erkenning van de drukte die er momenteel is.

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De communicatie onderling (tussen bestuurders) is goed alleen iedereen heeft het druk waardoor de drempel hoger ligt. De communicatie vanuit de leidinggevende is slecht. Een voorbeeld is dat er op mail soms niet gereageerd wordt.
- Een motivatie zou kunnen zijn dat er meer mogelijkheden tot het verhogen van de kennis komen. Deze kennis moet naast het 'bijscholen' van medewerkers overgedragen moeten dmv het uitwisselen van ervaring; hoe te handelen in moeilijke zaken.
- Controle is er niet. Iedereen werkt anders. Er zou 1 persoon moeten komen die met een frisse kijk een neutrale werkwijze opzet. Deze persoon zou tevens als 'vraagbaak' moeten fungeren. Op deze manier stelt iedereen vragen bij dezelfde persoon, hierdoor krijg je een eenduidig verhaal.
- De aansturing laat te wensen over. Als er veranderingen zijn dan worden deze meegedeeld, er word niet overlegd of naar gekeken naar de 'good-will' van de bestuurders. het gevoel van betrokkenheid ontbreekt hierdoor bij de medewerkers. De afspraken die gemaakt worden zijn meestal maar oplossingen op korte termijn.
- Als er over werkdruk gesproken wordt lijkt het alsof het management geen erkenning van dit probleem geeft. Er volgt dan vaak een reactie waarin gezegd wordt dat je als je het druk hebt wat taken uit handen moet geven. Hierdoor verschuift het probleem ipv dat het opgelost wordt. Afhandeling van het werk gebeurt nu vaak op 'automatische piloot' hierdoor is het werk kwalitatief niet zo goed als dat het zou kunnen zijn.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- Er is een competentieontwikkel 'programma'. Dit zou er voor moeten zorgen dat er persoonlijke competenties opgesteld worden en dat deze in een volgend stadium geëvalueerd worden. Dit gebeurt min of meer, alleen iedereen word beoordeeld als gemiddeld. Iedereen heeft dezelfde beoordeling en dat is niet reëel. Je moet zelf punten aan dragen ipv dat deze samen met de leidinggevende wordt vastgesteld.
- Ontplooiing is goed, alleen er is geen tijd voor. Er moet meer tijd beschikbaar gesteld worden waarin hier aan gewerkt kan worden.
- Ondersteuning voor dit ontwikkelproces is er niet.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Het belangrijkste is een goed luisterende organisatie. Er wordt momenteel te weinig geluisterd naar de werknemers. Er worden veel VvE's binnengehaald maar deze moeten wel onderhouden worden. Dit kan alleen als de werkzaamheden op de afdeling optimaal verlopen. Dit kan pas als er naar de problemen van de bestuurders geluisterd wordt. Daarnaast moet er behalve dat er naar de bestuurders geluisterd wordt ook actief gehandeld worden.

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De communicatie komt vooral van één kant. De feedback laat te wensen over. De leidinggevende luistert als je iets te vertellen hebt maar de mensen hebben niet het idee dat er echt iets mee gedaan wordt. Er worden vaker oplossingen aangedragen maar die worden niet serieus genomen. Hier komt dan meestal ook niets uit.
- Stimulans van uit de organisatie ontbreekt. Men raakt gedemotiveerd omdat er geen feedback volgt na problemen of aangedragen oplossingen.
- Controle is er eigenlijk niet. Als je een probleem hebt moet je dit zelf aangeven. Nu gebeurt het vaak dat je eerst bij andere bestuurders gaat kijken hoe zij een bepaald probleem aanpakken. Als dat niets oplevert stap je pas naar de leidinggevende. Dit zou goed kunnen werken. Alleen dat moet je als bestuurder wel 'tevreden' en met een oplossing uit een dergelijk gesprek komen. En dit is vaak niet het geval.
- De werkdruk die er momenteel is resulteert in een hoop stress en in een aantal gevallen lopen mensen weg en gaan ergens anders aan het werk. Dit komt deels ook weer voort uit het feit dat mensen zich niet serieus genomen voelen en dat ze het idee hebben dat het niets uitmaakt of ze met een oplossing of suggestie op de proppen komen.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De organisatie verwacht dat de bestuurders de werkprocessen beheersen. Maar dit gaat al fout in het begin. De medewerkers die nieuw binnen komen worden (ook door tijdgebrek) niet goed begeleid. Er wordt ze niet goed duidelijk gemaakt wat ze nou precies moeten doen en wat de dagelijkse processen inhouden. De gene die iemand in moet werken krijgt/heeft gewoon niet genoeg tijd om iemand echt alles bij te brengen.
- Er moet meer structuur komen in de in het te leveren werk, maar hier is wel een goede basis nodig.
- Vroeger had niemand een eigen account. De laatste jaren zijn de accounts verdeeld en heeft iedereen een eigen klantenbestand. Hierdoor heb je als bestuurder meer 'persoonlijk' contact met de klanten. Je hebt hierdoor meer kijk op wat er daadwerkelijk speelt.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Structuur → Een organisatie moet op papier hebben wat deze van werknemers verwacht. Dit moet resulteren in een duidelijk en helder beleid. Dit beleid moet kenbaar zijn bij alle werknemers.
- (basis) kennis → Het is voor werknemers erg belangrijk dat ze een basis hebben waar ze op terug kunnen vallen. Dit zou kunnen door een kennisbank op te zetten. (theoretische kennis, opleidings info, F.A.Q. , termen, casussen etc.)
- Actieve aansturing
- Leiding, iemand die weet hoe je structuur handhaaft, iemand die weet hoe je mensen moet benaderen en hoe je gedaan krijgt wat 'het beste' voor de organisatie is (deze persoon heeft een voorbeeldfunctie).

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De communicatie komt vooral van één kant. Door de drukte de laatste tijd komt het vaak voor dat reactie/ feedback vanuit leidinggevende uitblijft. Omdat dit al een tijdje zo gaat is er sprake van gewenning.
- Stimulans/ motivatie mist bij veel mensen. Als er dingen besproken worden dan gebeurt dit in een groep. De besproken punten worden meestal niet teruggekoppeld en het loopt dus op niets uit.
- De leidinggevende heeft geen natuurlijk overwicht, hierdoor word zijn leiderschap in twijfel getrokken. Er moet een leider zijn die duidelijk is in wat hij verwacht en vertrouwen heeft in zijn werknemers. Hij moet regels stellen en zorgen dat deze regels worden nageleefd.
- Het geleverde werk wordt niet besproken. Hierdoor ontstaat het probleem dat er zaken zijn die 'groeien'. Echte problemen komen pas laat aan het licht, deze problemen zijn dan vaak al te groot om nog op de juiste manier op te lossen. Dit resulteert vaak in VvE's die opzeggen.
- De ondersteuning die er is word vooral bepaald door de 'open deur cultuur'. Je kunt altijd binnen lopen met een probleem. Maar hier geldt ook weer dat feedback vaak uitblijft. Pas als je er zelf achteraan blijft gaan krijg je na meerdere keren vragen een reactie. De wisselwerking ontbreekt (vanuit beide partijen).
- De werkdruk wordt opgevangen door de leidinggevende. Deze draait mee in de dagelijkse werkzaamheden, dit zorgt alleen wel weer voor het ontbreken van het echte leidinggeven.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- Het afgelopen jaar is er weinig tot niets aan gedaan om de kwaliteit te verbeteren. Als er überhaupt iets gedaan wordt dan is het niet structureel.
- De procesbeschrijvingen zijn niet kenbaar, er schijnen er een paar te zijn maar het is niet compleet. Het zijn tevens verouderde documenten.
- Om de kwaliteiten van mensen beter te benutten moet er meer gewerkt worden met een ontwikkelplan. Dit is er wel maar wordt niet gebruikt.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Helder en duidelijk verwachtingspatroon vanuit de organisatie
 - waar kan ik terecht met vragen
 - waar kan ik de 'basis' terug vinden
 - waar kan ik kennis verzamelen?
 - Hoe pas ik de punten uit de lijst voorin een dossier toe in de praktijk
- Tijd voor vragen en voor het uitzoeken (samen met 'kennispersoon') van onduidelijkheden
- Hoe de werknemer de belangen van de VvE daadwerkelijk moet bewerkstelligen

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De interne communicatie tussen de bestuurders onderling verloopt goed, iedereen steunt elkaar en staat open voor vragen. Daarentegen verloopt de communicatie tussen de bestuurders en de leidinggevende minder soepele communicatie tussen de bestuurders en de leidinggevende is meestal TE informeel. Er wordt bij een serieus bedoelde vraag vaak lacherig omgegaan met een gestelde vraag, het idee ontstaat dat er te laconiek wordt omgegaan met vragen/suggesties etc. Hierdoor ontstaat het gevoel dat je als bestuurder niet serieus genomen wordt.
- Stimulans en motivering vanuit de organisatie wordt als minimaal ervaren. De bestuurder geeft aan dat hij het idee heeft dat hij meer gemotiveerd zou zijn als hij het idee heeft dat hij inspraak heeft en feedback krijgt op het geleverde werk. Hij geeft aan dat er in de communicatie momenteel meer sprake is van 'zenden' ipv ontvangen. Er is weinig tot geen spraken van werkgerelateerde teambuilding vanuit de organisatie.
- Er is geen controle op het uitgevoerde werk. Een goede aanpassing in de structuur zou om te beginnen zijn dat er een beter onderscheid gemaakt moet worden tussen de afdeling kleine VvE's en grote VvE's. Daarnaast zou er meer persoonsgebonden advies moeten komen. Op die manier is er meer persoonlijke aandacht voor de bestuurders aangezien iedereen andere 'problemen' heeft.
- Er is te weinig ondersteuning. Dit komt deels voort uit de 'lacherige' manier van het beantwoorden van vragen. De werknemer loopt dan vaag weg met een onbevredigd gevoel.
- De werkdruk is de laatste tijd toegenomen. Dit komt door dat er mensen zijn vertrokken naar andere organisaties. De organisatie ziet nu in dat er spraken is van onderbezetting. Er zijn veel vragen vanuit de bestuurders. Daarnaast gaat de acquisitie van nieuwe VvE's door terwijl er nog geen nieuwe medewerkers zijn.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De manier van werken dient kwalitatief verbeterd te worden. Een begin hiervoor zou zijn de basis van de uit te voeren processen vast te leggen. Er is hier mee begonnen maar het is nooit voldoende uitgewerkt.
- De werknemers onderling proberen onderling kennis over te dragen. Dit werkt redelijk, alleen de aanwezigheid van kennis neemt af doordat mensen met veel kennis van zaken vertrekken.
- Naast de onvolledige procesbeschrijvingen zijn er ook problemen op de financiële afdeling. Hier wordt aan gewerkt maar de achterstand is groot!
- Zelfontplooiing: te weinig ervaring. Heeft nog geen beoordelingsgesprek gehad!

Uitwerking Interview 6

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Goede software
- Basisstructuur vanuit het management, kaders
- Regels, een overzicht waarin alles wordt bijgehouden (zoals voortgang)
- Meer controle momenten

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- 1 richtingsverkeer qua feedback
- gedemotiveerd omdat het idee is ontstaan dat als je iets zegt er toch geen feedback volgt.
- Onduidelijkheid betreft het beleid, wat wil de organisatie nou precies.
- Vertrekkend personeel door het idee dat ze niet serieus genomen worden.
- Slechte aansturing
- Matige ondersteuning, de coördinator is er als je hebt nodig hebt en kan meestal helpen om je problemen op te lossen alleen leidinggeven is niet het sterkste punt.
- Proceskennis moet verbeterd worden
- Er moet gezorgd worden voor een situatie waarin de kwaliteiten van de bestuurders optimaal benut worden.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De kwaliteit is de laatste tijd niet verbeterd omdat er geen actie ondernomen is.
- Er moeten cursussen komen waarin de bestuurders zelf (deels) inspraak hebben in de inhoud hiervan.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Een organisatie die open staat voor ‘commentaar’
- Beter begeleiding voor nieuwe werknemers, momenteel is er geen ruimte voor goede begeleiding.
- Een vast persoon die inwerkt, en daar tijd voor krijgt
- Heldere organisatiestructuur

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De communicatie is niet optimaal. Een voorbeeld is dat het inwerkverhaal (zie boven) al meerdere malen is aangegeven. De organisatie heeft er tot heden niets mee gedaan.
- Er is sprake van 1 richtingsverkeer. De bestuurders leggen dingen voor aan de leidinggevende maar de organisatie reageert daar meestal niet adequaat genoeg op. Voorstellen/ problemen blijven vaak liggen of er wordt geen feedback op gegeven.
- De controle van het werk ontbreekt. Hierdoor worden fouten niet op tijd geconstateerd. Dit heeft als gevolg dat er problemen ontstaan. Als deze niet goed opgelost worden of niet met de juiste ondersteuning vanuit de organisatie dan lopen de bestuurders vast. Hierdoor zijn zij soms ontevreden. Dit kan er aan bijdragen dat een werknemer het niet meer ziet zitten en er voor kiest de organisatie te verlaten. De bestuurders zelf proberen problemen aan te geven maar dit levert (in hun ogen) geen juiste reactie vanuit de leidinggevende op.
- Het zou beter zijn als je als bestuurder verantwoording af moet leggen over het uitgevoerde werk.
- De stimulans en motivatie moeten vooral vanuit jezelf komen. Doordat feedback vanuit de leidinggevende vaak uitblijft, voelt men dit vaak alsof dat er niets met de aangedragen punten/ problemen gedaan wordt. De bestuurders missen vaak het gevoel van betrokkenheid.
- De aansturing/ ondersteuning laat te wensen over. Je moet zelf vragen stellen. Als je zelf geen actie onderneemt is er niemand die je komt ondersteunen. Daarnaast is er niemand die ‘een oogje in het zeil houdt’ en op deze manier observeert en daardoor tijdig ondersteuning kan bieden.
- De werkdruk van de bestuurders komt voort uit de groei van het aantal VvE’s en het tekort aan werknemers. Vooral de ervaren werknemers zijn de afgelopen tijd vertrokken. Hierdoor is een tekort aan kennis ontstaan. Veel van de huidige bestuurders (vooral nieuwelingen) hebben een gebrek aan basis kennis. Dit ontstaat doordat als er nieuwe bestuurders komen dat zal snel ingewerkt moeten worden door het gebrek aan tijd. Hierdoor missen deze nieuwelingen de basis die je moet beheersen om het werk goed uit te kunnen voeren.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De organisatie verwacht dat een werknemer zichzelf bekend maakt met de werkprocessen. Er staan een aantal korte procesbeschrijvingen in een 'inwerkmap' maar deze zijn niet compleet en worden niet voldoende behandeld.
- Zelfontplooiing is 'mogelijk' mits je hier zelf achteraan gaat. Dit wordt niet actief gestimuleerd. Als je aangeeft dat je jezelf wil ontwikkelen en je geeft een aantal competenties aan dan wordt dit in een volgend voortgangsgesprek besproken. Alleen je moet zelf aangeven of je het verbeterd hebt ja of nee. Er is geen controle, sturing of ondersteuning in dit proces.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Goede communicatie (2 richtingen)
- Goede collegiale sfeer
- Opleidingsmogelijkheden (opdoen van basiskennis)
- Handhaven/ doorvoeren/ aansturen op BRIK waarden (Betrokkenheid, Rendement, Innovatief, Kennis).
- Resultaat gerichte aanpak aangezien je fouten in sommige gevallen pas veel later op merkt.

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- Je wordt pas betrokken bij de organisatie als je daar zelf op aandringt.
- Er is een afstand tussen de leiding en het personeel. De coördinator is zoals hij zelf zegt een meewerkend voorman. Dit zorgt ervoor dat hij het zelf ook erg druk heeft en leidinggevende taken vaak blijven liggen. Hij staat wel altijd open voor vragen. Als hij je direct kan helpen dan doet hij dit maar als het iets is wat uitgezocht moet worden komt het op de stapel en 'vergeet' hij dit.
- Ondersteuning vanuit de organisatie komt uit de ruimte voor vragen. Er zou een basis moeten komen waarop iedereen (vooral handig voor nieuwe werknemers) terug kan vallen. Dit zou ondersteund moeten worden door iemand die een 'vraagbaak' vormt.
- Het echte leidinggeven ontbreekt. Er is nooit iemand die eens met de vuist op tafel slaat en zegt dat er iets moet gebeuren. Daarnaast worden echte problemen vaak te laat gesignaleerd en er volgt dus ook te laat actie.
- De motivatie ontbreekt vaak omdat je geen echte mogelijkheden heeft tot groeien. Er zijn überhaupt weinig mogelijkheden tot groei en als ze er zijn wordt dit niet altijd op de juiste manier gestimuleerd.
- Er is momenteel spraken van verhoogde werkdruk. Dit komt omdat de financiële afdeling en de administratie achterloopt. De bestuurder is eindverantwoordelijke en krijgt de 'klappen' als er iets fout gaat.
- Er wordt weinig gecontroleerd van het werk van de bestuurders, het resultaat hiervan is dat er soms op lange termijn problemen ontstaan. De grenzen vervagen hierdoor en mensen gaan grotendeels hun eigen gang.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De kwaliteit is de afgelopen tijd niet bevorderd. Dit is deels te danken aan het nieuwe systeem (rems) hierdoor loopt bijvoorbeeld financieel achter. Er mist een stukje opleiding voor het gebruik van dit systeem.
- De organisatie verwacht van je dat je de werkprocessen beheerst. Maar ze verwachten wel dat je dit zelf 'regelt'. Je wordt ingewerkt en tijdens dit proces moet je alles leren, verder wordt dit niet gecontroleerd.
- De organisatie loopt momenteel niet lekker. Hierdoor blijven dingen zoals zelfontplooiing als eerst liggen. Je moet sowieso zelf met ideeën komen. Omdat er weinig mogelijkheden tot doorgroeien zijn in de organisatie zijn mensen sneller geneigd op te stappen en een andere organisatie te zoeken.
- Als mensen willen zichzelf willen ontwikkelen en willen groeien, geven ze dit zelf aan. Dit moet meer met open armen ontvangen worden. Daarnaast moet er meer inspraak komen in de te beheersen basis.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Goede ondersteuning → techniek
→ financieel
Op deze manier creëer je een situatie waarin de bestuurder zich volledig kan gaan richten op het besturen van de VvE's. Dit is bij grote VvE's al het geval en dit werkt goed.
- Een aparte afdeling voor kleine en grote VvE's. Momenteel werkt alles nog door elkaar heen. Als er meer structuur is, wordt het makkelijker om gericht te ondersteunen.

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De communicatie is open, maar niet iedereen durft binnen te lopen. De communicatie van de leidinggevende is niet altijd optimaal. Dit komt door de vaak ontbrekende feedback vanuit de leidinggevende.
- De leidinggevende werkt vaak mee, hierdoor versloft het 'leidinggeven'.
- Je moet altijd zelf binnen lopen ipv dat de leidinggevende bij jou binnenkomt om te kijken of alles goed gaat en of er problemen zijn.
- Motivatie en stimulans moeten vooral komen uit werkoverleg. Hierin is er ruimte om te discussiëren en met voorstellen te komen. Met deze voorstellen wordt alleen niet altijd iets gedaan.
- Controle is er eigenlijk niet. Pas als er iets mis gaat dan wordt er naar de betreffende situatie gekeken. Dit zou verbeterd kunnen worden door bijvoorbeeld steekproeven te nemen.
- Aansturing en ondersteuning is nog niet zoals het hoort te zijn. Dit is aan het 'opstarten'. Er moet van beide kanten (bestuurders/ ondersteuning) meer vertrouwen komen zodat mensen sneller iets uit handen durven geven.
- Men ziet nu pas in dat er een hoge werkdruk is. Erkenning van dit probleem is pas nu aan de orde doordat er werknemers vertrekken. Een probleem van deze omvang zou eerder geconstateerd moeten worden. Hier zouden de werknemers aan mee kunnen werken door eerder aan de bel te trekken. Alleen dan moet de leidinggevende er wel iets mee doen.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De organisatie verwacht van een werknemer dat hij alle processen beheerst. Maar als dit niet zo is moet de organisatie actie ondernemen. Er moet iets gedaan worden waardoor de bestuurders meer kennis op kunnen doen.
- Persoonlijke ontwikkelingen moeten geoptimaliseerd worden. De leidinggevende moet meer aansturen op zelfontplooiing. Nu moet de werknemer zelf aangeven dat diegene wil werken aan competenties. Dit wordt uiteindelijk gecontroleerd door een later gesprek waarin de bestuurder zelf moet vertellen of de competenties 'ontwikkeld' zijn.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Vastgestelde regels + handhaving
- Een leidinggevende die met de vuist op tafel slaat
- Een goed inwerkplan
 - ALLE procesbeschrijvingen
 - Reglement voor inwerken (beleid)
 - Procedures (wat te doen in welke gevallen)
 - Toelichting REMS

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- Er wordt te weinig gecommuniceerd. Veel wordt besproken en kenbaar gemaakt in de wandelgangen. In probleemgevallen wordt pas te laat ingegrepen. Afspraken worden niet altijd nagekomen. Mocht je een vraag of een suggestie hebben dan kan je dit aangeven. Het komt alleen vaak voor dat je geen feedback krijgt. Dit merk je pas als je in de problemen komt of er worden ineens keuzes/ beslissingen gemaakt zonder dat dit met jou als 'melder' besproken wordt.
- De leidinggevende is veel te gesloten. Hij moet professioneler leidinggeven. Hij is nu vaak bezig met zijn eigen werk en heeft het hierin erg druk. Hierdoor blijft het leidinggeven liggen. En juist de bestuurders van kleine VvE's hebben deze leiding erg hard nodig. Hij moet een voorbeeld geven en dat is nu geen goed voorbeeld.
- Je moet de motivatie als werknemer halen uit het werk op zich en de sfeer onderling. De leidinggevende kan je motiveren door je opleidingsmogelijkheden te bieden. Ze willen je helpen bij het uitstippelen van een loopbaan maar daar zul je zelf achteraan moeten zitten. Hierin merk je dat je binnen de organisatie zeer actief moet zijn. Als je niet voor jezelf opkomt dan wordt je ook niet opgemerkt.
- Het werk dat uitgevoerd wordt dient gecontroleerd te worden. Dit gebeurt nu niet en op deze manier kom je probleemgevallen pas laat tegen. In de meeste gevallen is het dan al te laat om een goede aanpak te bieden en verlies je klanten.
- De werkdruk is erg hoog. Mensen roepen het al een tijdje alleen er wordt niets mee gedaan. Dit is een perfect voorbeeld van het feit dat het een richting communicatie is.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- De organisatie verwacht dat de medewerkers zelfstandig zijn en kennis van zaken hebben. Alleen er wordt weinig/niets aan gedaan om mensen deze kennis bij te brengen.
- Telefoneren en vergaderen moet beter, hiervoor zouden cursussen moeten komen.
- Er moeten een duidelijke visie en missie op papier staan die de werknemers bijgebracht wordt. De organisatie geeft niet aan waar ze voor staan en wat men verwacht van werknemers.
- B.R.I.K waardes zijn bij niemand bekend.
- Ontplooiing moet anders. Je wordt alleen belast en krijgt de mogelijkheid tot groeien als je 'roept'. Er is veel meer potentie.

Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/haar werk goed kan uitvoeren?

- Vastgelegd inwerkprogramma (deze is nu niet up2date)
- Coach (vast aanspreekpunt)
- Vaste procedures om op terug te vallen
- Een actieve houding van het personeel
- Administratieve ondersteuning

Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie waardoor de werkzaamheden belemmerd worden?

- De werkdruk ligt hoog, hierdoor versloft het leidinggeven. Hierdoor ontstaat een situatie waarin de leidinggevende de mogelijkheid niet ziet waarin hij alles onder controle kan houden.
- Mensen zouden meer uit handen moeten geven. Dit gebeurt nu vaak niet door gebrek aan vertrouwen. Dit zou strenger aangepakt moeten worden of gestimuleerd moeten worden. Als een bestuurder meer uit handen geeft kan deze meer tijd besteden aan het echte vergaderen/ besturen.
- De communicatie binnen de afdeling is laagdrempelig. Iedereen kan binnen stappen. Hans geeft aan dat hij elk probleem serieus behandelt maar dat terugkoppeling niet altijd plaatsvindt.
- De werkdruk ligt hoog, dit komt door vertrekkende personeelsleden en het groeien van het aantal VvE's. dit zou voorkomen moeten worden doordat er meer uit handen gegeven wordt. Dit zou opgevangen moeten worden door extra krachten op de administratieve en financiële afdeling.
- De leidinggevende controleren het werk niet. Dit is omdat hij aangeeft dat hij mensen verantwoordelijkheid wil geven.
- Leidinggeven gebeurt nu niet op de juiste manier. Er moet strakker worden gecoördineerd. Hans geeft toe dat er af en toe meer met de vuist op tafel geslagen moet worden. Hans geeft zelf aan dat hij een meewerkende voorman is.
- Een ander knelpunt waardoor de werkzaamheden op dit moment niet optimaal verlopen is het systeem REMS. Dit is een ingewikkeld systeem dat veel aandacht behoeft. Het systeem is officieel ontwikkeld voor het beheren van vastgoed (rems= Real Estate Management System). Dit is een nadeel omdat het geen maatwerkpakket is voor VvE bestuur/beheer. Het systeem is ongeveer een jaar geleden ingevoerd en er is toen een korte uitleg geweest over wat het systeem is en wat het kan. Dit zou anders moeten, nieuwelingen moeten hier mee leren werken.

Wat is er reeds aan gedaan om de kwaliteit van de manier van werken te bevorderen?

- Het verwachtingspatroon dat Meeùs vastgoedmanagement van (nieuwe) werknemers heeft wordt kenbaar gemaakt tijdens de sollicitatieperiode. Daarin wordt de mogelijkheid tot eventueel verder opleiden besproken. De medewerker zal er later wel zelf achter aan moeten om er daadwerkelijk iets mee te doen.
- De procesbeschrijvingen worden bij het inwerken uitgelegd. Maar omdat deze niet compleet zijn en als verwarrend ervaren worden blijven deze vaak liggen en worden niet veel gebruikt. Iemand die inwerkt is ook niet verplicht deze map te gebruiken.
- Aan zelfontwikkeling wordt niet genoeg gedaan. Er zijn zeker mensen waar meer uitgehaald kan worden. Deze krijgen over het algemeen (als ze het zelf aangeven) meer aandacht. De groei wordt dan wel 'goedgekeurd' maar niet goed begeleid.

Bijlage 6 Hoofdpunten externe interviews

1. Hoe is de organisatie ingedeeld?

2. Hoe wordt er leiding gegeven?

- Leiderschap
- Aansturing
- Communicatie

3. Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders in de dagelijkse werkzaamheden?

- Motivatie/ stimulans
- Werkdruk?
- Inwerken
- Procesbeschrijvingen
- Softwaregebruik

4. Hoe wordt de kwaliteit van het geleverde werk gewaarborgd?

- Verwachtingspatroon
- Controle
- Zelfontplooiing

Bijlage 7 Uitwerking externe interviews

Interview Meeùs Breda

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- De afdeling VvE bestuur van Meeùs Breda bestaat uit 9 personen. 3 accountmanagers, 3 technisch managers, 2 financieel/ administratief medewerkers en 1 assistent accountmanager (administratief).
- Er worden ongeveer 110 VvE's bestuurd.
- Het merendeel van de VvE's bestaat uit 30 á 40 appartementen.

Hoe wordt er leiding gegeven?

- De leidinggevende heeft een gecombineerde functie, afdelingshoofd en accountmanager. Door de dubbele functie is er wel sprake van een andere sfeer zodra de 'baas' aanwezig is. Dit komt door het natuurlijke overwicht dat zij uitstraalt.
- Zij zou zich zelf omschrijven als een peoplemanager
- Er is een open manier van communiceren. Dit heeft als voordeel dat er veel onderling besproken wordt. De leidinggevende signaleert zelf veel probleemgevallen door veel op de vloer te zijn.
- De aansturing verloopt verder op een natuurlijke manier omdat iedereen weet wat hij/zij moet doen.

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders in de dagelijkse werkzaamheden?

- Er wordt momenteel te weinig gestimuleerd, dit zou meer moeten gebeuren door persoonlijke gesprekken te voeren. Wel heerst er een gemoedelijke en gezellige sfeer zo is er ruimte voor gezellige niet werkgerelateerde zaken maar zodra er een conflict of een serieus gesprek moet plaatsvinden is iedereen professioneel genoeg om dit te laten gebeuren.
- Van echte werkdruk is er momenteel geen sprake, in eerdere gevallen werd dit opgelost door mensen te vragen of ze bepaalde zaken over kunnen nemen. Als dit niet kon dan zet de leidinggevende zelf een 'tandje' bij.
- Bij nieuwe werknemers neemt de leidinggevende het initiatief en legt de basis uit. Routine zaken worden besproken. Daarna worden er gezamenlijk vergaderingen gevoerd en kan iemand langzaam leren.
- De omgang met REMS wordt verzorgd door de nieuwe werknemer alles procedures stap voor stap op te laten schrijven. Hier is geen standaard voor, dit zou wel moeten komen.
- Procesbeschrijvingen zijn er niet, medewerkers kunnen altijd vragen stellen maar er staat niets op papier. Dit is ook niet echt noodzakelijk omdat de medewerkers over het algemeen veel ervaring hebben.

Hoe wordt de kwaliteit van het geleverde werk gewaarborgd?

- Het verwachtingspatroon dat medewerkers hebben komt meestal overeen met de functie-eisen die in het profiel vermeld zijn. Dit is meestal overeenkomend omdat de organisatie probeert ervaren bestuurders aan te trekken. Deze weten wat er verwacht wordt.
- Het werk wordt onderling gecontroleerd en wordt bijgehouden door de leidinggevende aan de hand van SAS procedures. Deze is op de werkvloer aanwezig en signaleert problemen.
- Eenduidig werken is lastig omdat elke VvE anders is.
- Zelfontplooiing en doorgroeien is moeilijk omdat het een platte organisatie is. het ontwikkelen van competenties is wel mogelijk alleen moet een werknemer hier zelf werk van maken.

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- Meeùs Groningen heeft geen bestuurders maar beheerders, dit verschil is ontstaan om dat Meeùs Rijswijk voornamelijk grote VvE's beheerd.
- Er worden ongeveer 130 VvE's beheerd. Met een gemiddelde van 30 appartementen per VvE.
- De indeling van de organisatie bestaat uit een grote open ruimte waarin iedereen aan eilanden aan het werken is. Op de afdeling bevinden zich 4 administratieve medewerkers waarvan er 3 tevens beheerder zijn. De andere persoon bekleedt de back office. Daarnaast zijn er 3 bouwkundige en een bouwkundige die de BackOffice bekleedt.

Hoe wordt er leiding gegeven?

- Er wordt in mindere mate leiding gegeven. Dit kan omdat iedereen zelfstandig zijn functie bekleedt. Als er keuzes gemaakt moeten worden is iedereen daar toe 'gemachtigd' de leidinggevende is wel eindverantwoordelijk. Maar door het uit handen geven van delen van deze verantwoordelijkheid ontstaat er een gevoel van vertrouwen. Dit werk motiverend.
- De leidinggevende heeft zelf ook een account. Dit kan omdat iedereen zelfstandig werkt. Mocht dit niet kunnen zou de leidinggevende werk uit handen moeten geven.
- De communicatie verloopt soepel, door de indeling van de afdeling is het makkelijk om problemen te bespreken. De leidinggevende heeft op deze manier de mogelijkheid zelf problemen te signaleren.
- Er is elke maand afdelingsoverleg tussen de manager en de beheerders en tussen de accountmanagers en de bouwkundige. Deze overleggen zorgen ervoor dat eventuele probleemgevallen vroegtijdig worden gesignaleerd.

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders in de dagelijkse werkzaamheden?

- Indien er spraken is van probleemgevallen of vragen die voorgelegd worden aan de leidinggevende volgt hier altijd zo snel mogelijk antwoord op. Feedback is erg belangrijk in de huidige wijze van communicatie.
- De werkdruk die voorkomt is er meestal rond het voorjaar. Dit komt omdat ongeveer 80 % van de vergaderingen in die periode plaatsvindt. Dit is een periode die iedereen kent dus dan wordt er hard doorgewerkt tot de rustigere periode weer intreed.
- Nieuwe bestuurders worden ingewerkt door een andere beheerder. De leidinggevende geeft eerst korte uitleg over wat een VvE is. Daarna wordt er een kleine VvE overgedragen om mee 'te oefenen' daarnaast wordt er intensieve begeleiding geboden bij het houden van vergaderingen tot dat de nieuwe werknemer dit zelf voldoende beheerst.
- Werknemers kunnen zelf aangeven of zij behoefte hebben aan bijscholing. Vaak gaat dit over REMS omdat dit als moeilijk wordt ervaren. De leidinggevende geeft zelf aan veel uit te voeren vanuit word en Excel. Omdat hij REMS als een lastig systeem ervaart.

Hoe wordt de kwaliteit van het geleverde werk gewaarborgd?

- Het werk dat wordt uitgevoerd wordt door elkaar gecontroleerd. Dit gebeurt volgens de SAS procedure.
- Zoals eerder vermeldt kunnen de werknemers aangeven of er problemen zijn waarvoor een cursus verzorgd dient te worden.
- Er wordt niet veel gedaan aan zelfontplooiing. Als alles goed verloopt, is hier geen reden toe, mocht dit wel het geval zijn dan zal hier serieus naar gekeken worden.

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- Platte organisatie met:
6 beheerders
1 Office-manager
2 financieel
1 senior beheerder / coördinator
- Iedereen heeft een eigen account, je werkt zelfstandig
- Leidinggevende doet opstart en acquisitie. Maar voornamelijk leidinggeven.

Hoe ondersteund de organisatie de bestuurders zodat deze hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren?

- Duidelijke, heldere software die speciaal ontwikkeld is voor VvE bestuur.
- Betrokkenheid
- Leidinggevende heeft natuurlijk overzicht, peoplemanager.
- Directe aansturing; doe je het goed krijg je een 'pluim', doe je het verkeerd krijgt je een waarschuwing.
- Duidelijke afspraken/ doelen in het beleid
- Door het goede leidinggeven is er sprake van een hecht team
- Structureel herhalen van cursussen zoals telefoneren, vergaderen
- Inwerken gebeurt aan de hand van een handboek. Daarnaast leert een nieuwe werknemer het bedrijf kennen doordat er elk kwartaal een uitje georganiseerd wordt voor de nieuwe werknemers en de directeur van het bedrijf.
- Procesbeschrijvingen worden bijgehouden en zijn door iedereen in te zien op intranet.
- Bij een sollicitatie wordt er gekeken naar competenties en hiervoor wordt een ontwikkelprogramma opgesteld.

Hoe wordt de kwaliteit van de manier van werken gewaarborgd?

- Elk einde van de week wordt er op de afdeling gesproken over de voorgevallen situaties. Hier wordt ook echt naar geluisterd, dit is te merken aan het feit dat wekelijks besproken punten terug komen in een werkoverleg.
- Elke 2 weken gesprek met senior, voortgang, privé, accountproblemen
- Elke maanden een gesprek met de directeur
- Feedback
- Iedereen moet rapportage per kwartaal leveren.
- Telefoononderzoek aan de hand van enquêtes.
- Notulen worden door elkaar nagelezen.
- Bij werkdruk wordt er een relatief dure interim aangenomen om het gat op te vullen en te zorgen voor behoud van kwaliteit.
- Als iemand zich niet aan gestelde regels houdt volgen er sancties, door sociale controle verloopt alles soepel.

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- Domus beheert ongeveer 125 VvE's voor 3000 eigenaars.
- De organisatie bestaat uit bestuurders die worden ondersteund door een eigen team van specialisten
- Naast de specialisten is er een administratieve ondersteuning, een financiële afdeling en een afdeling regelgeving en bouwkunde.

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders zodat deze hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren?

- Elke bestuurder heeft een eigen team van ondersteuning.
- Er wordt gewerkt met een systeem genaamd Twinq, deze software is speciaal ontwikkeld voor het besturen en beheren van VvE's. Dit programma zorgt er voor dat klanten alle informatie in kunnen zien die de bestuurder kenbaar wil maken op internet. Dit zorgt ervoor dat er minder telefoontjes binnen komen en de bestuurders meer bezig kunnen zijn met het echte werk, nl besturen van een VvE.
- Er zijn procesbeschrijvingen die periodiek up to date gehouden worden. Deze zijn terug te vinden op intranet en in de inwerkmap
- De organisatie pleit voor openheid en controle, hierdoor hebben zij de keuze gemaakt om, om de maand persoonlijke gesprekken te voeren. Hierin wordt alles besproken qua werk, probleemgevallen maar ook de situatie thuis en de ervaringen van de bestuurders.
- Een andere vorm van ondersteuning is het zorgdragen voor de juiste kennis. In de overleggen die plaatsvinden worden notities gemaakt over de probleemgevallen die er zijn. Hieruit wordt een soort opleidingsplan gemaakt waarin iedereen dus inbreng heeft. Vervolgens wordt er een moment vastgesteld waarin het management of de direct leidinggevende kennis probeert over te dragen.

Hoe wordt de kwaliteit van de manier van werken gewaarborgd?

- Domus is in het bezit van een SKW certificaat. Dit is een certificaat wat gegeven wordt na een onderzoek dat gericht is op de eigen organisatie en de operationele werkzaamheden. Dit onderzoek vindt jaarlijks plaats.
- INK wordt steeds bekender, wellicht wordt er in de toekomst over gegaan op het uitvoeren van audits door het INK
- Twinq zorgt voor een situatie waarin minder menselijke fouten gemaakt kunnen worden. Het merendeel van de toe te sturen documenten is standaard en geeft minder ruimte voor het maken van fouten.

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- De organisatie bestuurt ongeveer 100 VvE's. Met 5 bestuurders
- De organisatie heeft grote en kleine VvE's in beheer.

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders zodat deze hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren?

- Directe communicatie tussen leidinggevende en bestuurders, open cultuur.
- Er is ruimte voor periodiek overleg waarin de bestuurder aan kunnen geven waar zij problemen ervaren.
- Momenteel is er geen software programma voor besturen van VvE's er wordt gewerkt met standaard formats zoals bijvoorbeeld brieven en aanschrijvingen voor vergaderingen.
- De bestuurders overleggen onderling over de probleem gevallen. Er is een bestuurder die al geruime tijd werkzaam is binnen de organisatie. Deze fungeert als aanspreekpunt. Indien er geen oplossing gevonden kan worden overlegd deze met de direct leidinggevende .

Hoe wordt de kwaliteit van de manier van werken gewaarborgd?

- Periodiek overleg
- Cursusmogelijkheden zoals vergadertraining en zakelijk telefoneren. Er is geen 'opleiding' tot VvE bestuurder. Hierdoor is het noodzakelijk dat er zelf gezorgd wordt voor het onderhouden van kennis. Dit gebeurt door in de periodieke overleggen een peiling te houden waarin iedereen kan aangeven waarin zij qua kennis vastlopen en/of meer willen leren. Hierbij wordt een van de bestuurders aangesteld om dit uit te werken en dit uit te leggen aan zijn/haar collega's. er wordt dus gebruik gemaakt van de kwaliteiten van de werknemers.

Uitwerking Interview Apart beheer

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- De organisatie bestuurt ongeveer 50 VvE's. Dit is verdeeld over 3 bestuurders.
- De organisatie heeft voornamelijk grote VvE's in beheer.
- Er wordt verwacht dat de organisatie het komende jaar zal uitbreiden met 3 á 4 bestuurders.

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders zodat deze hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren?

- Optimale communicatie tussen bestuurders en leidinggevende.
- Maandelijks overleg tussen bestuurders en management om problemen in de kiem te smoren.
- Momenteel is er geen software programma voor besturen van VvE's dit zal komende tijd veranderen. Er wordt gekeken naar een programma genaamd Informant en Twinq. De nieuwe software moet ervoor zorgen dat klanten zelf overzichten kunnen inzien waardoor er minder telefonische vragen zullen komen.
- Processen worden onderling besproken en eventueel aangepast. De procesbeschrijvingen zijn terug te vinden op het intranet van de organisatie.
- De leidinggevende fungeert als vraagbaak, op deze manier is er altijd een eenduidig antwoord.

Hoe wordt de kwaliteit van de manier van werken gewaarborgd?

- Er is maandelijks overleg
- De kennis wordt op peil gehouden door het gezamenlijk behandelen van 'casussen'
- Er wordt gebruikt gemaakt van opleidingsmogelijkheden van VvE belang.

Hoe is de organisatie ingedeeld?

- De organisatie bestuurt ongeveer 150 VvE's. Dit is verdeeld over 3 bestuurders.
- De grote van de VvE's is uiteenlopend. De meeste VvE's hebben tussen de 2 en 10 appartementen. En er is een uitschieter van een VvE van 100 appartementen.
- Er is spraken van een platte organisatie met de volgende organisatiestructuur:

Hoe ondersteunt de organisatie de bestuurders zodat deze hun werkzaamheden goed kunnen uitvoeren?

- Er is binnen Data Debt spraken van een open cultuur. De interne communicatie verloopt soepel. Elke 2 weken worden en korte gesprekken gehouden tussen de bestuurders en de directeur. Dit is een gesprek van 10 a 15 minuten waarin de probleemgevallen besproken worden. Op deze manier kunnen de bestuurders hun ei kwijt en kunnen eventuele problemen in de kiem gesmoord worden. Verder wordt er eens per maand een gezamenlijk gesprek gehouden waarin eventuele grote problemen gezamenlijk besproken en opgelost worden. Verder helpt iedereen elkaar met probleemgevallen. De bestuurders hebben allemaal hun eigen account.
- Inwerkprocedures zijn terug te vinden in een handboek. Elke werknemer heeft deze binnen handbereik zodat het mogelijk is om terug te vallen op de basis.
- De aansturing van het personeel verloopt op een informele manier. Maar indien nodig wordt er streng opgetreden om situaties op te lossen. Daarnaast krijgen bestuurders veel verantwoordelijkheid. Dit is een extra motivatie omdat dit er voor zorgt dat mensen een gevoel van vertrouwen krijgen.
- De werkdruk is de afgelopen tijd toegenomen door een grote groei. Om problemen te voorkomen is er voor gekozen om een tijdelijke acquisitiestop in te lassen. Op deze manier wordt verdere groei uitgesloten en krijgen de bestuurders de mogelijkheid om hun account op orde te krijgen.

Hoe wordt de kwaliteit van de manier van werken gewaarborgd?

- Zoals eerder aangegeven is er om te zorgen voor een goede en beheersbare kwaliteit een acquisitiestop van kracht.
- Het werk wordt gecontroleerd door de 2 weekse gesprekken waarin problemen boven tafel komen.
- Om te zorgen voor het behouden van kwaliteit kunnen de medewerkers zich inschrijven voor opleidingsmogelijkheden in de vorm van een cursus.

Bijlage 8 Operationele aanbevelingen

Kennis

Om de juiste basis te leggen voor het op een uniforme wijze van uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden is het belangrijk dat er gezorgd wordt voor de juiste inhoudelijke kennis. Om tot een advies te komen dat een oplossing biedt voor alle eerder genoemde knelpunten is hieronder voor het onderwerp kennis een drietal korte en bondige aanbevelingen weergegeven.

- Vaste inwerkprocedure door 1 vast persoon aan de hand van een voor iedereen digitaal toegankelijke inwerkmap met theorie en praktijkvoorbeelden.
- Onderhouden van kennis door cursusmogelijkheden afgeleid uit de inhoud van de functie/ dossierinhoud met inspraak van de betrokken bestuurders.
- Opstellen en hanteren van een persoonlijk ontwikkelplan (p.o.p.)

De basis voor de werkzaamheden binnen de afdeling VvE bestuur begint bij het inwerken van personeel. Dit dient te gebeuren aan de hand van een complete (compleet gemaakte) inwerkmap met relevante theorie en praktijkvoorbeelden in de vorm van casussen. Voorafgaand dient er een standaard procedure te worden vastgesteld waarin het management aangeeft wat de wensen en eisen voor het inwerken zijn. Vervolgens dient er voor het inwerken 1 vast persoon te worden aangesteld die elke nieuwe bestuurder inwerkt. Dit zorgt ervoor dat elke nieuwe bestuurder op uniforme wijze wordt ingewerkt.

Om de kennis van alle betrokken bestuurders op peil te houden dienen er structurele cursussen te worden aangeboden. De inhoud van deze cursus dient vastgesteld te worden aan de hand van de inhoudsopgaven van een VvE dossier. Daarnaast dienen bestuurders inspraak te verkrijgen in de te behandelen onderwerpen in de vorm van het indienen van inhoudelijke verzoeken. Het geven van cursussen kan door een andere bestuurder worden gegeven. De kwaliteiten van de bestuurders worden op deze wijze optimaal benut.

Om de kwaliteiten van bestuurders op peil te houden en verder te ontwikkelen dient er tijdens het sollicitatiegesprek een persoonlijk ontwikkelings plan opgesteld te worden. Dit ontwikkelingsplan dient jaarlijks geëvalueerd te worden in de vorm van een voortgangsgesprek tussen de coördinator, teamleider en bestuurder.

Product

Om te zorgen voor helderheid en transparantie in het door de VvE bestuurder te leveren product zijn hieronder drie aanbevelingen weergegeven die moeten zorgen voor een situatie waarin een helder product ontstaat. Onderstaande aanbevelingen dragen bij aan een werkwijze waarin het product en de wijze waarop het product dient te worden geleverd voor iedere bestuurder verduidelijkt is.

- Helderheid vanuit de organisatie, verwachtingen, beleid aan de hand van de BRIK waarden. Dit dient door elke bestuurder te worden ontvangen, bestudeerd en waarvoor getekend dient te worden voor acceptatie en handhaving.
- Opstellen van een voor iedereen digitaal toegankelijke procesbeschrijvingen, opgesteld aan de hand van de inhoud van het VvE dossier.

- Transparantie en standaardisatie in te leveren producten door middel van softwarevernieuwing of verbetering qua handhaving van de bestaande software.

Om te zorgen voor transparantie in het te leveren product is het in eerste instantie belangrijk dat het gevoerde beleid en de verwachtingen van de organisatie bij iedereen kenbaar worden gemaakt. Dit kan door deze documenten aan iedereen te overhandigen en zorg te dragen dat iedereen tekent voor ontvangst, bestudering en handhaving van de door de organisatie opgestelde regels en beleid.

Door de processen die zich tijdens de dagelijkse werkzaamheden vast te leggen wordt er een situatie gecreëerd waarin een document ontstaat waarin elke medewerker terug kan vinden wat te doen in welke situatie. Zo ontstaat het feit dat iedereen die terug kijkt op de basis dezelfde processen constateert. Deze procesbeschrijvingen dienen kenbaar gemaakt te worden door deze op intranet te plaatsen. Hierdoor zijn mensen sneller geneigd iets op te zoeken in de beschikbare informatie.

Door de knelpunten in het huidige software pakket te erkennen en te behandelen wordt er meer duidelijkheid gecreëerd rondom de wijze waarop de software kan worden gebruikt. Door meer kennis te geven binnen het gebruik van de huidige software kunnen menselijke fouten worden voorkomen. Indien de gebruikers van de software geen vooruitgang ervaren is het mogelijk over te stappen op andere software die speciaal ontwikkeld voor VvE bestuur ontwikkeld is. Verdere digitalisering lijkt noodzakelijk om naast het ondersteunen van de bestuurders de klanten sneller en beter te kunnen informeren betreft de gang van zaken binnen hun VvE. Deze digitalisering zal bij kunnen dragen aan transparantie voor de klant waardoor er meer tijd vrijkomt voor het daadwerkelijk besturen van de VvE.

Beheersbaarheid

Voor een verbetering van de beheersbaarheid van de organisatie en de werkwijze zijn onderstaand drie aanbevelingen opgesteld.

- Kwaliteitsslag van de organisatie door middel van het handhaven van het INK managementmodel.
- Directere aansturing door per kamer een teamleider aan te stellen.
- Periodieke controlemomenten (maandelijks) waarin een bestuurder samen met de coördinator en Sr. Bestuurder/ accountmanager de voortgang, knelpunten en ervaringen van deze bestuurder bespreekt.

Om de continue te verbeteren is het van belang een aantal veranderingen door te voeren. Zo dient er ten eerste te worden gezorgd voor directere wijze van aansturing. Dit kan doormiddel van een verschuiving van het personeel. Zo kan de aansturing plaatsvinden door een teamleider (bijvoorbeeld een Sr. Accountmanager) aan te stellen per kamer die op zijn/ haar beurt een semi-leiding gevende functie bekleedt. Deze teamleider heeft de ervaring en kennis in huis om ondersteuning en aansturing te bieden waar noodzakelijk. Om controle uit te oefenen dient deze teamleider samen met de coördinator maandelijks in gesprek te raken en de voortgang en bevindingen van de desbetreffende bestuurder te bespreken.

Om te zorgen voor een continu verbeterproces volgt de aanbeveling het INK management model toe te passen. Dit model draagt zorg voor een cirkel waarin ten eerste een concrete visie en missie dienen te worden geformuleerd waarin beleid en strategie een belangrijke rol

spelen. Daarna wordt het management van medewerkers, middelen en het management van middelen in kaart gebracht. Vervolgens vindt er een prestatiemeting plaats waaruit een resultaat volgt. Dit resultaat wordt omgezet in nieuwe doelen waarna de visie, missie, beleid en de strategie kan worden bijgeschaafd. Deze bijgestelde onderdelen vormen de nieuwe input voor de INK cyclus.