

# **Meeùs, kwalitatief beter...**

‘Hoe een werkwijze bijdraagt aan kwaliteitsverbetering’

*Lennart van Leeuwen*

# **Meeùs, kwalitatief beter...**

‘Hoe een werkwijze bijdraagt aan kwaliteitsverbetering’

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

**Auteursreferaat**

In het kader van het verbeteren van de werkwijze van de VvE bestuurders (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement in Rijswijk wil Dhr. C. Domenie de knelpunten binnen de afdeling VvE bestuur, Kleine VvE's in kaart brengen waarna verbetering mogelijk is.

Er is hiervoor gekozen omdat kwaliteit van dienstverlening steeds belangrijker wordt. Om oog op continue verbetering mogelijk te maken voor de afdeling is het belangrijk dat de organisatie inzicht krijgt in de huidige situatie en verbeterpunten aangereikt krijgt.

In dit rapport wordt een advies gegeven over de wijze waarop de werkwijze van de bestuurders van de afdeling kleine VvE's verbeterd kan worden. Tevens komt de huidige situatie, het zoeken naar oplossingen op basis van de resultaten, de conclusies en de aanbevelingen aan bod.

**Indexreferaat**

VvE, functie VvE bestuurder, dienstverlening, kwaliteit, kwaliteitsbeheersing, werkwijze, ondersteuning, procedures, processen, INK managementmodel, SWOT-analyse, Meeùs Vastgoedmanagement

## **Managementsamenvatting**

De afdeling VvE bestuur (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement levert een dienst aan de eigenaren van een woning. Om deze diensten te kunnen leveren dienen deze VvE bestuurders, bekend te zijn met de rechten en plichten van een VvE. Tevens dient de bestuurder op de hoogte te zijn welk dienstenpakket hij/ zij namens Meeùs levert en op welke wijze men deze diensten moet verlenen. Het onderzoek richt zich op het optimaliseren van de werkwijze van de VvE bestuurders, kleine VvE's en kent de volgende probleemstelling:

*Hoe kan de kwaliteit van de werkwijze van de VvE bestuurders (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement, vestiging Rijswijk, verbeterd worden?*

Om het probleem te onderzoeken is de huidige situatie met de bijbehorende knelpunten in kaart gebracht (door middel van een brainstormsessie en interviews), waarna intern en extern onderzoek heeft plaatsgevonden om de gewenste situatie in kaart te brengen. Het interne en externe onderzoek betrof verschillende interviews. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn er aanbevelingen gedaan in de vorm van te nemen maatregelen. Het rapport wordt afgesloten met bedrijfskundige consequenties en een implementatieplan.

Het onderzoek zal de onderwerpen belichten die binnen de organisatie als belangrijk worden ervaren. Om werkzaamheden op een optimale wijze uit te kunnen voeren dient de werknemer ondersteund te worden in dit dagelijkse proces.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek:

- Een VvE bestuurder dient te beschikken over basiskennis.
- VvE bestuurders dienen de mogelijkheid te krijgen tot bijscholing.
- De organisatie dient persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.
- De organisatie dient inzage te geven in beleid en verwachtingen.
- Procesbeschrijvingen dienen ondersteuning te bieden in de vorm van een 'basis'.
- Het huidige softwaresysteem dient beter benut te worden.
- De leidinggevende dient te zorgen voor betrokkenheid, feedback en aansturing.
- Controle dient meer inzage te geven in knelpunten binnen de afdeling VvE bestuur.

Naar aanleiding van het onderzoek zijn aanbevelingen gedaan om de kwaliteit van de werkwijze te verbeteren.

De aanbevelingen zijn: kennis verhogen door het aanbieden van VvE gerelateerde cursussen, kennis beheersbaar maken door vaste procedures te formuleren/ hanteren met betrekking tot het leggen van een basis en de manier van uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, het verhogen van de beheersbaarheid van persoonlijke ontwikkeling door een persoonlijk ontwikkelingsplan, het verhogen van beheersbaarheid van VvE besturingsoftware, het verhogen van helderheid rondom het verwachtingspatroon van de organisatie door meer communicatie van beleid en betrokkenheid, het verhogen van continuïteit in kwaliteitsverbetering door middel van INK managementmodel, zorgdragen voor verbetering van leidinggeven door middel van directe aansturing met behulp van verandering organisatie-indeling, het verhogen van controle door periodieke controlemomenten in de vorm van beoordelingsgesprekken en evaluatiegesprekken.

## **Voorwoord**

Voor u ligt het adviesrapport naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd bij Meeùs Vastgoedmanagement Rijswijk binnen de afdeling VvE bestuur.

De stageperiode was een intensieve periode waarbij ik me volledig kon richten op de relevante onderwerpen van kwaliteit en werkwijze. Ik heb gekeken wat de onderwerpen inhielden en wat de relevantie was voor mijn organisatie. Tijdens de stage ben je steeds met dezelfde onderwerpen bezig, je verzamelt veel informatie waardoor je het risico loopt af en toe door de bomen het bos niet meer te zien. Wel doe je op deze manier veel kennis op over de onderwerpen binnen het vakgebied.

Gelukkig waren er in mijn omgeving veel mensen die een helpende hand konden bieden bij het af en toe op afstand helpen kijken naar het onderzoek en het aanbrengen van structuur in mijn informatie. Ook werd ik geholpen, vooral door mijn begeleidster, bij het afbakenen van mijn opdracht. Tijdens mijn opdracht raakte ik meerdere malen van het pad waardoor ik het soms mijn opdracht niet meer helder zag.

Ik wil een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn opdrachtgever, Cor Domenie, bedanken voor het bieden van deze unieke mogelijkheid om binnen deze organisatie een opdracht te mogen uitvoeren. Daarnaast wil ik mijn begeleidster, Gaby Vollebregt, bedanken voor het beantwoorden van al mijn vragen en ook voor al de steun en gezelligheid tijdens het hele proces. Ook mijn andere collega's binnen Meeùs wil ik dank zeggen voor de gezellige periode, de vrijgemaakte tijd om mij te helpen en de adviezen die jullie mij hebben gegeven. Ook wil ik alle externe geïnterviewden, hartelijk danken voor hun medewerking wat heeft bijgedragen aan dit advies.

Ook wil ik mijn docentbegeleider, Leo Dols, bedanken voor het beantwoorden van mijn vragen, voor zijn inspiratie en het vertrouwen. Daarnaast natuurlijk mijn medebeoordelaar, Barbara Groenevelt, voor de gerichte feedback en het nakijken van mijn scriptie.

Tenslotte wil ik mijn familie, vrienden, collega's en mijn vriendin bedanken voor hun steun, medeleven en hulp.

Lennart van Leeuwen  
Den Haag, 27 mei 2008

## Inhoudsopgave

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding.....</b>                                                       | <b>2</b>  |
| <b>1.      Onderzoeksopzet .....</b>                                        | <b>3</b>  |
| 1.1    Het probleem .....                                                   | 3         |
| 1.1.1    Aanleiding .....                                                   | 3         |
| 1.1.2    De probleemstelling en onderzoeksvragen .....                      | 3         |
| 1.1.3    Relevantie van het onderzoek .....                                 | 4         |
| 1.1.4    Doelstellingen en eindproduct.....                                 | 4         |
| 1.1.5    Randvoorwaarden.....                                               | 5         |
| 1.1.6    Doelgroep advies.....                                              | 5         |
| 1.1.7    Doelgroep onderzoek .....                                          | 5         |
| 1.2    Onderzoeksverantwoording .....                                       | 5         |
| 1.2.1    Onderzoeksvorm: Kwantitatief vs. Kwalitatief.....                  | 5         |
| 1.2.2    Theorie in de praktijk .....                                       | 6         |
| <b>2.      De organisatie “Meeùs vastgoedmanagement” .....</b>              | <b>7</b>  |
| 2.1    Meeùs vastgoedmanagement, Rijswijk.....                              | 7         |
| 2.2    Verschillende afdelingen.....                                        | 7         |
| 2.3    VvE bestuur uitgelicht.....                                          | 9         |
| <b>3      Huidige situatie .....</b>                                        | <b>10</b> |
| 3.1    Werkzaamheden .....                                                  | 13        |
| 3.2    Indeling werkdag.....                                                | 14        |
| <b>4.      Gewenste situatie .....</b>                                      | <b>16</b> |
| 4.1    Visie van het management .....                                       | 16        |
| <b>5.      Theoretisch kader.....</b>                                       | <b>18</b> |
| 5.1    Definiëring .....                                                    | 18        |
| 5.1.1    Wat is kwaliteit?.....                                             | 18        |
| 5.1.2    Hoe ziet de functieomschrijving van de VvE bestuurder er uit?..... | 19        |
| 5.1.3    Wat is een VvE en waar ligt de grens tussen groot en klein? .....  | 20        |
| 5.2    Theoretische onderbouwing subprobleemstellingen.....                 | 22        |
| 5.3    Deskresearch .....                                                   | 28        |
| <b>6      Empirisch onderzoek .....</b>                                     | <b>34</b> |
| 6.1    Interne interviews.....                                              | 34        |
| 6.2    Externe interviews.....                                              | 34        |
| <b>Resultaten.....</b>                                                      | <b>35</b> |
| <b>Conclusies.....</b>                                                      | <b>36</b> |
| <b>Operationele aanbevelingen .....</b>                                     | <b>39</b> |
| <b>Operationele aanbevelingen vertaald naar beleid.....</b>                 | <b>40</b> |
| Consequenties.....                                                          | 42        |
| Personele Consequenties .....                                               | 42        |
| Organisatorische consequenties .....                                        | 42        |
| Financiële consequenties.....                                               | 43        |
| Bedrijfseconomische toelichting.....                                        | 44        |
| <b>Implementatieplan .....</b>                                              | <b>46</b> |
| <b>Literatuuropgave.....</b>                                                | <b>47</b> |

## **Inleiding**

Dit adviesrapport is geschreven ter afsluiting van mijn opleiding aan de Academie voor Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Iedere student rondt de hoofdfase van de opleiding af met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig adviseren voor het oplossen van een facilitair beleidsprobleem of het adviseren over een facilitair onderwerp, in opdracht van een organisatie, centraal staat. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem of een advies wordt uitgebracht over het onderwerp van de opdracht.

Deze opdracht is uitgevoerd binnen de afdeling VvE bestuur, kleine VvE's, vestiging Rijswijk van Meeùs vastgoedmanagement. Dhr. C Domenie, manager Unit VvE management wilde de huidige situatie waarin de afdeling zich momenteel bevindt verbeteren door een kwaliteitsslag te maken in de wijze waarop de bestuurders van de afdeling hun werk verrichten.

De inhoud van dit rapport is bedoeld voor de afdeling VvE bestuur (kleine VvE's) van Meeùs Rijswijk. Dit adviesrapport vormt de basis voor het verbeteren van de werkwijze van de medewerkers van de afdeling VvE bestuur.

Na het definiëren van het probleem en het opstellen van de probleemstelling en de subprobleemstellingen is er gestart met een oriëntatie op de afdeling waar ik mijn opdracht uitvoer, VvE bestuur, kleine VvE's. Vervolgens komt het theoretisch onderzoek aan bod. Aan de hand van de uitkomsten is een empirisch onderzoek gestart. Dit bestond uit gesprekken met de VvE bestuurders, het management, de leidinggevende en externe partijen zoals andere VvE bestuurders.

De opbouw van dit adviesrapport is als volgt:

- In hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksopzet toegelicht. Hier zal nader ingegaan worden op de probleemstelling en de onderzoeksvormen.
- In hoofdstuk 2 wordt de organisatie besproken.
- In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie geschetst.
- In hoofdstuk 4 wordt de gewenste situatie toegelicht.
- In hoofdstuk 5 wordt er verslag gedaan over het theoretisch onderzoek en de resultaten hiervan.
- In hoofdstuk 6 komt het empirisch onderzoek aan bod en ook hier worden de resultaten van beschreven.
- Hierna volgen de resultaten, conclusies, aanbevelingen met de consequenties en het implementatieplan.

## **1.      Onderzoeksopzet**

De basis van een afstudeerscriptie is het onderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgesteld onderzoeksplan. In dit onderzoeksplan wordt het probleem beschreven alsmede de doelstellingen en de gebruikte onderzoeksmethoden tijdens het afstudeertraject.

### **1.1    Het probleem**

#### **1.1.1   Aanleiding**

De afdeling VvE bestuur (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement wordt momenteel bememd door 11 VvE bestuurders. Deze bestuurders leveren een dienst aan de eigenaren van een woning. Om deze diensten (toegelicht in de huidige situatie) te kunnen leveren dienen deze VvE bestuurders, bekend te zijn met de rechten en plichten van een VvE. Tevens dient de bestuurder op de hoogte te welk het product (dienstenpakket) de VvE bestuurder namens Meeùs levert.

De organisatie geeft aan dat er een aantal punten is waardoor het noodzakelijk werd geacht dit onderzoek uit te voeren. Onderstaand zijn de aanleidingen puntsgewijs weergegeven:

- 1) Onduidelijkheden interne organisatie. Dit betreft de grens tussen grote en klein VvE's en hoe deze aangestuurd dienen te worden.
- 2) Hoge werkdruk VvE bestuurders door toenamen van aantal VvE's en afname van het aantal bestuurders.
- 3) Onduidelijkheden voor bestuurders in het door hun te leveren product.

Consequenties van dit onderzoek kunnen zijn wijzigingen in de interne organisatie, verandering van de werkwijze van de bestuurders en veranderingen in de dagelijkse processen en het beheren/bewaken hiervan.

De facetten van de organisatie die volgens de opdrachtgever een rol spelen bij de dagelijkse gang van zaken en verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de kwaliteit van de manier van werken zijn onder andere:

Bedrijfscultuur, organisatiestructuur, aansturing, controle, ondersteuning, interne communicatie, procesbeschrijvingen, procesbeheersing, het te leveren product.

#### **1.1.2   De probleemstelling en onderzoeksvragen**

*“Hoe kan de kwaliteit van de werkwijze van de VvE bestuurders (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement, vestiging Rijswijk, verbeterd worden”?*

Om de probleemstelling te verscherpen is het van belang dat er door middel van theoretisch onderzoek verduidelijking van mijn probleemstelling komt. In eerste instantie wordt de probleemstelling gedefinieerd in het theoretische kader aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is kwaliteit?
- Hoe ziet de functieomschrijving van de VvE bestuurder er uit?
- Wat is een VvE en waar ligt de grens tussen groot en klein?

Ter ondersteuning van de eerder genoemde probleemstelling zijn er een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. Later wordt aangegeven welke onderzoekstypen, dataverzamelmethode, onderzoeksvormen en onderzoekseenheden zijn gebruikt om tot een hoeveelheid relevante informatie te komen, informatie die gebruikt kan worden om de probleemstelling op een juiste en heldere wijze te kunnen uitwerken en van advies te kunnen voorzien.

- 1) Hoe ziet de organisatie en het gevoerde beleid eruit waarbinnen de bestuurders hun werk uitvoeren?
- 2) Welke facetten van de organisatie zijn voor de bestuurders van belang bij de invulling van de werkwijze?
- 3) Wat zijn de knelpunten in de huidige situatie en wat zijn de gevolgen hiervan?
- 4) Wat is reeds gedaan om de kwaliteit van de werkwijze te verhogen?
- 5) Welke theoretische modellen voor het verhogen/ beheersen van kwaliteit zijn er?
- 6) Hoe kan de kwaliteitsverhoging gecontroleerd worden met behulp van een (eerder vastgesteld) kwaliteitsmodel?
- 7) Wat zullen de personele/ organisatorische/ financiële gevolgen hiervan zijn?

### **1.1.3 Relevantie van het onderzoek**

De redenen dat Meeùs vastgoedmanagement onderzoek noodzakelijk acht zijn te herleiden uit een aantal facilitaire speerpunten:

- processen beheersen (standaardiseren, zoveel mogelijk menselijke fouten voorkomen)
- kwaliteit van de werkwijze (voor dienstverlening) verhogen
- (klant-) medewerkertevredenheid verhogen

Een aantal van deze trends zijn ook terug te vinden in het bedrijfsplan VvE management 2008 – 2010. In de visie van Meeùs vastgoedmanagement VvE beheer wordt er gesproken over een organisatie die klantgericht, kwalitatief goed herkenbaar en goed gewaardeerd beheer van VvE's biedt. Dit komt overeen met de eerder genoemde trends.

### **1.1.4 Doelstellingen en eindproduct**

- 1) De medewerkers op het voor de functie omschreven kennisniveau brengen.
- 2) Het verkrijgen van eenduidigheid betreffende de wijze van dienstverlening dat VvE bestuur levert aan de VvE's.
- 3) Het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkwijze door procesverbeteringen (dmv voortgangscontrole, aansturing, ondersteuning).

#### *Uiteindelijk doel*

Het uiteindelijke doel is als volgt te omschrijven: het uitbrengen van een advies aan het management van de afdeling VvE bestuur in de vorm van een adviesrapport. Een adviesrapport waarin een aantal verbeteringen betreffende de afdeling naar voren komen. Hiermee kan de kwaliteit van de werkwijze van het bestuur van verenigingen van eigenaars verbeterd worden.

### **1.1.5 Randvoorwaarden**

Dit onderzoek vindt plaats bij Meeùs Rijswijk. Omdat het achterhalen van de knelpunten binnen de organisatie zich afspeelt op deze locatie is vastgesteld dat het advies alleen gericht is op dit regiokantoor. Ook omdat het vermoeden vanuit het management bestaat dat er meer rendement behaald kan worden op de afdeling VvE bestuur, kleine VvE's is de afspraak gemaakt het onderzoek te beperken tot deze afdeling. Daarnaast is de voorwaarde gesteld, de klant buiten het onderzoek te houden. De klant betrekken zou volgens de organisatie onnodig onrust kunnen veroorzaken. Daarnaast moeten de maatregelen direct inzetbaar zijn en een duurzaam karakter hebben zodat de maatregelen zijn kracht op lange termijn behoudt.

### **1.1.6 Doelgroep advies**

Het geformuleerde advies kan voor de volgende groepen gevolgen hebben en/of van belang zijn:

- Management unit VvE Management, Rijswijk
- Coördinator unit VvE management, Rijswijk
- VvE bestuurders, Rijswijk

### **1.1.7 Doelgroep onderzoek**

Om tot een relevant advies te komen is er voor gekozen de onderstaande partijen te betrekken bij het onderzoek:

- Manager en Coördinator unit VvE management, Rijswijk
- VvE bestuurder, Rijswijk
- Coördinatoren/ bestuurders Unit VvE management Meeùs landelijk
- Concurrentie, VvE bestuurder

## **1.2 Onderzoeksverantwoording**

Om op de juiste wijze antwoord te geven op de probleemstelling is het noodzakelijk onderzoek te doen. Hieronder wordt verantwoording afgelegd over de keuze tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek en wordt toegelicht waaruit het onderzoek verder bestaat.

### **1.2.1 Onderzoeksvorm: Kwantitatief vs. Kwalitatief <sup>1</sup>**

De traditionele opvatting over het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is dat er een verschil in methodisch werken is. Het verschil in methodisch handelen, hangt sterk samen met het aantal eenheden dat aan het onderzoek deelneemt. Ook de doelstelling wordt wel eens genoemd als het bepalende onderscheid.

Met kwalitatief onderzoek kan dieper op de materie ingaan dan met kwantitatief onderzoek mogelijk is. Omdat het in beginsel mogelijk is zowel in een kwalitatief als in een kwantitatief onderzoek dezelfde vragen te kunnen stellen, is dezelfde diepgang te bereiken.

Kwalitatief onderzoek gebruikt men voor andere doeleinden dan voor kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt vaker gebruikt voor exploratie van het onderzoeksonderwerp;

---

<sup>1</sup> <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/k/kwalitatief-of-quantitatief-onderzoek>

kwantitatief onderzoek leent zich daar minder voor. Bij kwalitatief onderzoek gaat de onderzoeker gewapend met pen en papier (soms met geluids- en/of beeldopnameapparatuur) op pad. Het doel is meestal om een deskundige te raadplegen, of te laten vertellen over het onderzoeksonderwerp. Dit soort onderzoek levert heel andere informatie op en is om die reden heel goed bruikbaar. Een andere reden waardoor een onderzoek kwalitatief van aard wordt in plaats van kwantitatief, is dat er te weinig onderzoekseenheden zijn. In het geval van Meeùs vastgoedmanagement is het aantal onderzoekseenheden beperkt tot ongeveer 15 onderzoekseenheden (bestuurders/ management/ coördinatoren). In deze situatie is de onderzoeker gedwongen een kwalitatief onderzoek uit te voeren<sup>2</sup>.

#### *Gebruikte methode*

Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode. In het geval van Meeùs vastgoedmanagement is er sprake van een beperkt aantal onderzoekseenheden en is het noodzakelijk om meer diepgang te krijgen tijdens het gesprek. Om een zo diepgaand mogelijk onderzoek uit te voeren zullen diepte-interviews worden afgenomen. Tijdens dit soort interviews wordt de mogelijkheid gecreëerd om door te vragen. Door middel van deze interviews worden de motieven van de geïnterviewden achterhaald. Op deze manier ontstaat er een situatie waarin de huidige situatie vanuit het oogpunten van de geïnterviewden op een overzichtelijke wijze kan worden genoteerd.

### **1.2.2 Theorie in de praktijk**

In grote lijnen zal dit onderzoek bestaan uit twee delen: theoretisch en empirisch onderzoek.

#### *Theoretisch onderzoek*

Het theoretisch onderzoek bestaat uit bestaande informatie die voortgekomen is uit interne en externe literaire bronnen. Doel van dit theoretisch onderzoek is een theoretisch kader ter definiëring van de probleemstelling. Zo zal in het theoretische kader worden uitgelegd wat men verstaat onder kwaliteit, een VvE en wat de taakomschrijving van een VvE bestuurder inhoudt. Tevens wordt er een aantal subprobleemstellingen theoretisch onderbouwd.

Er is in het theoretische onderzoek onderscheid gemaakt in twee vormen van onderzoeken: *Beschrijvend onderzoek*: Dit betreft voornamelijk vragen als ‘hoe’ en ‘wat’.

*Explorerend onderzoek*: Dit is een tussenvorm tussen toetsend en beschrijvend onderzoek. Dit onderzoek wordt veelal uitgevoerd wanneer men wil weten wat er aan de hand is. Dit is vaak aan de hand van ‘hoe komt dat’ en ‘waarom’ vragen.

De uitkomsten van het theoretisch onderzoek zijn terug te vinden in ‘het theoretisch kader’, hoofdstuk 5.

#### *Empirisch onderzoek*

Het empirische onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van vragen. Hierbij is het mogelijk gebruik te maken van verschillende onderzoeksinstrumenten namelijk; mondelinge of schriftelijke enquêtes/ interviews. Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van mondelinge (diepte) interviews om op die manier een zo helder mogelijk huidige situatie te formuleren, om het advies te kunnen schrijven en het advies te kunnen onderbouwen.

---

<sup>2</sup> <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek/k/kwalitatief-versus-kwantitatief-onderzoek>

## **2. De organisatie<sup>3</sup> “Meeùs vastgoedmanagement”**

### **2.1 Meeùs vastgoedmanagement, Rijswijk**

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

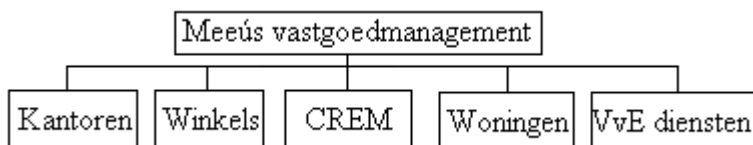
Inmiddels is Meeùs Vastgoedmanagement uitgegroeid tot de grootste landelijk opererende Vastgoedmanagementorganisatie in Nederland. Zij draagt actief zorg voor het commercieel, technisch, facilitair en administratief management van kantoren, winkelcentra, woningen en Verenigingen van Eigenaars.

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 m<sup>2</sup> bedrijfsruimten en kantoren, 1.500.000 m<sup>2</sup> winkelcentrum en ruim 25.000 eenheden VvE in beheer.

### **2.2 Verschillende afdelingen**

Meeùs vastgoedmanagement is onderverdeeld in meerdere afdelingen. Uit onderstaand schema is af te lezen uit welke verschillende afdelingen Meeùs bestaat. Per afdeling is een korte beschrijving gegeven.



#### *Kantoren*

Wanneer wordt belegd in kantoorpanden ontstaat de behoefte aan een betrokken, professionele en actiegerichte vastgoedmanagementorganisatie. Meeùs Vastgoedmanagement neemt dit uit handen, door maatwerk te leveren op het gebied van commercieel-, technisch- en administratief beheer.

De specialisten van de afdeling kantorenmanagement zijn gericht op het adviseren van een organisatie. De landelijke dekking en lokale betrokkenheid waarborgen een optimale kennis van de markt, waardoor kansen benut worden en bedreigingen afgewend. De focus ligt hierbij op het optimaliseren van het rendement van de belegging.

---

<sup>3</sup> Bijlage 1: Organisatiebeschrijving Meeùs vastgoedmanagement

### *Winkels*

Meeùs Vastgoedmanagement Winkels is als professionele vastgoedorganisatie gespecialiseerd in het management van winkelvastgoed. Efficiënt en effectief beheer van winkelvastgoed is een kwestie van maatwerk en de aanpak is dan ook volledig afgestemd op de persoonlijke wensen van de klant. Vanzelfsprekend verlangen zowel eigenaren als gebruikers steeds meer een beheerformule die is afgestemd op hun persoonlijke situatie. Het is dan ook niet voor niets dat Meeùs als beheerder flexibiliteit hoog in het vaandel heeft staan.

### *CREM*

Corporate Real Estate Management (CREM) van Meeùs Vastgoedmanagement richt zich op de optimalisering van het huisvestingsmanagement van organisaties in retail en zakelijke dienstverlening. Boven alles wordt gestreefd naar een optimale verhouding van de prijs en kwaliteit van de huisvesting. Uiteraard staat bij dit alles de opdrachtgever centraal.

Om de wensen van de opdrachtgever adequaat vast te stellen en de prijs/kwaliteitsverhouding goed te kunnen beoordelen, voorziet Meeùs, opdrachtgevers van relevante gegevens en knowhow. Daarnaast levert Meeùs capaciteit, vastgoedexpertise en commerciële slagvaardigheid waarbij oplossingen innovatief en op marktkennis gebaseerd zijn.

Corporate Real Estate Management omvat de volgende disciplines:

- Huisvestingsstrategie
- Contractmanagement
- Facilitair management
- Herhuisvestingsbegeleiding

### *Woningen*

Wonen is iets heel persoonlijks. Waar de één voorkeur geeft aan een eengezinswoning, kiest de ander voor een appartement. Mensen hebben eigen wensen, kijkend naar woonomgeving, voorzieningen, prijsniveau, wooncomfort enzovoort.

Meeùs Vastgoedmanagement is een professionele verhuurder, die namens de opdrachtgevers, voornamelijk grote institutionele beleggers (verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen), woningen, appartementen, garages etc. verhuurt en beheert. Meeùs heeft circa 50.000 objecten in beheer.

### *VvE-diensten/ VvE bestuur*

Het kopen van een appartement is anders dan het kopen van bijvoorbeeld een (grondgebonden) eengezinswoning of een villa. Het grote verschil is dat er bij een eengezinswoning, een villa e.d. het eigendomsrecht gekocht wordt en bij een appartement een appartementsrecht. Dit houdt in dat het exclusieve gebruiksrecht verkregen wordt van een gedeelte van het gebouw (de woning), het zogenaamde privé-gedeelte én mede-eigenaarschap van het gehele gebouw. Denk bijvoorbeeld aan het onderhoud. Een appartementsrecht vertegenwoordigt dus juridisch een aandeel in het gemeenschappelijke bezit van het gebouw.

### **2.3 VvE bestuur uitgelicht**

Alle eigenaren van eerder genoemde appartementsrechten vormen samen een vereniging, beter bekend als de Vereniging van Eigenaars. Dit begrip wordt afgekort met de letters VvE. De oprichting van een VvE is bij wet geregeld. Een koper wordt dus altijd, bij het kopen van een appartementsrecht, van rechtswege lid van een VvE. Het doel van een VvE is in de wet als volgt omschreven: ‘Het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van de eigenaren’

Voor het goed besturen van een VvE is een goede verstandhouding tussen de eigenaren en het bestuur van belang. Optimaal beheer vraagt, naast een hechte samenwerking de klant, om korte communicatielijnen. Daarom heeft een VvE één accountmanager, ondersteund door een technisch manager. De accountmanagers en technisch managers van Meeùs vastgoedmanagement beschikken over specialistische kennis op het gebied van VvE’s.

Leden van een kleine VvE hebben vaak geen idee wat een VvE inhoud en wat hun rechten en plichten zijn met betrekking tot het lidmaatschap van de VvE. Hierdoor verlangen ze automatisch meer van de bestuurder. Taken die een bestuurder eigenlijk niet hoort uit te voeren komen toch vaak voor de rekening van deze bestuurder. Een voorbeeld hiervan is het aanvragen van een extra offerte. Deze extra taken vergen een hoop tijd. Een voordeel van een kleine vereniging is echter wel dat vergaderingen niet altijd elk jaar gehouden wordt.

Een opsomming van de aangeboden diensten die behoren tot het dienstenpakket van een VvE bestuurder en de indeling van de werkdag van een VvE bestuurder zijn terug te vinden in de hierop volgende huidige situatie.

### **3 Huidige situatie**

Om de huidige situatie van de afdeling VvE bestuur verder in kaart te brengen, is ervoor gekozen om naast het uitvoeren van een organisatiebeschrijving (zie bijlage), in gesprek te raken met de betrokken partijen. Deze doelgroep bestaat uit de volgende partijen; De VvE bestuurders, de directe leidinggevende (coördinator) en het management van de afdeling VvE management.

Er heeft een brainstormsessie plaatsgevonden waarin de bestuurders onderling de mogelijkheid kregen hun hart te luchten en alle door hun ondervonden problemen weer te geven. Deze informatie is verwerkt waarna er een goed beeld is ontstaan van de huidige situatie waarin de meningen van alle betrokken zijn verwerkt.

Hieronder volgen de aan bod gekomen onderwerpen gevolgd door een beschrijving van de door de VvE bestuurders ondervonden problemen:

#### *Inwerken/ basiskennis*

De manier waarop nieuwe werknemers worden ingewerkt is over het algemeen een taak van een senior accountmanager. Deze dient vooraf geïnstrueerd te worden aan de hand van een vaste procedure. Die is momenteel niet aanwezig. Dit zorgt ervoor dat het begeleiden van een nieuwe werknemer erg lastig is. Hiernaast wordt de werknemer die iemand inwerkt niet genoeg ontlast tijdens de inwerkperiode. Er is één inwerkmap waarop een werknemer terug kan vallen als deze twijfelt bij het maken van een keuze. De map lijkt te zijn samengesteld door meerdere bestaande documenten samen te voegen en dit als inwerkmap te bestempelen. De inhoud van deze map is echter achterhaald en niet volledig. Dit zorgt ervoor dat de map niet bruikbaar is. De ervaring van meerdere bestuurders is dat daardoor niemand hier verder in terug kijkt.

#### *Procesbeschrijvingen*

De basiskennis die een bestuurder hoort te hebben wordt aangeleerd tijdens het inwerken en dient helder te worden tijdens het werken op zich. Dit kan worden ondersteund door het feit dat er basiskennis wordt geleverd in de vorm van procesbeschrijvingen. Hierin staat vermeld wat een bestuurder moet doen tijdens het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden. In een eerder stadium is er vanuit de organisatie een globale opzet gemaakt voor deze procesbeschrijvingen. Deze beschrijvingen zijn alleen bijna bij niemand bekend. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat deze niet compleet zijn en aan het feit dat er niet genoeg aan gedaan wordt deze procesbeschrijvingen bij iedereen kenbaar te maken. Sommige bestuurders ervaren het als een probleem dat niet alle punten uit een VvE dossier duidelijk zijn, dit wil zeggen dat er onduidelijkheden zijn in: 'wat te doen in bepaalde situaties'.

### *Bijscholen*

Meeùs vastgoedmanagement verwacht van een bestuurder dat deze zorgt voor beheersing van de processen en de uit te voeren taken. Echter is het nu het geval dat veel bestuurders onduidelijkheden ervaren in hun dagelijkse werk. Een genoemd voorbeeld is het financiële onderdeel van een VvE. Dit wordt door veel bestuurder als 'lastig' ervaren. Een bestuurder dient het financiële plaatje van een vereniging te kunnen lezen en uit te kunnen leggen aan de leden van een vereniging tijdens een vergadering. Als je iets niet begrijpt vraag je het aan een collega. In sommige gevallen is dit voldoende maar in andere gevallen blijft de onzekerheid bestaan. Tijdens het afnemen van de interviews gaven bijna alle bestuurders aan dat deze graag gebruik zouden willen maken van bijscholing of cursussen. Naast het feit dat men gebruik wil maken van deze inhoudelijke cursussen geven enkele bestuurders aan dat deze gebruik willen maken van cursussen waarin men training krijgt in telefoneren en vergaderen.

### *Persoonlijke ontwikkeling*

Naast het eerder genoemde bijscholingstraject vinden de medewerkers waarmee gesproken is dat het belangrijk is dat er mogelijkheden zijn om zichzelf te ontplooien. De bestuurders vinden het belangrijk dat de kwaliteiten van de medewerkers optimaal worden benut. De meeste geïnterviewden gaven aan dat ze een persoonlijk ontwikkelprogramma met beide handen aan zouden grijpen. De organisatie geeft aan dat er in het verleden een begin gemaakt is met het opstellen van een persoonlijk ontwikkelings plan. Hier is echter niets meer mee gedaan. De bestuurders zelf geven aan dat zij tijd willen vrijmaken voor het ontwikkelen van hun eigen kwaliteiten. De organisatie zelf geeft aan dat er tijdgebrek is waardoor dit soort zaken achterwege blijven.

### *Organisatie*

De bestuurders geven aan dat het voor veel mensen (met name nieuwe medewerkers) niet duidelijk is wat de organisatie precies van hen verwacht buiten het feit dat ze zorg moeten dragen voor een 'juiste manier van besturen'. Voor het gevoerde beleid geldt het zelfde. De structuur van organisatie is voor veel mensen wel bekend maar deze zijn van mening dat dit anders zou moeten. Zo is er momenteel niet echt een duidelijk onderscheid tussen grote en kleine VvE's, terwijl bestuurders van kleine VvE's een groter aantal aan VvE's bestuurt en vaker met onduidelijkheden kampt. Tevens hebben de bestuurders het idee dat er niet genoeg naar hun geluisterd wordt. Dit resulteert in verder afnemende mate van communicatie.

### *Leiding*

De coördinator van de afdeling wordt bestempeld als een bron van kennis. Echter geven de bestuurders wel aan dat deze functie bekleed zou moeten worden door iemand die deze kennis over kan dragen. Dit blijft nu vaak uit omdat de leidinggevende niet veel op de werkvloer komt. De ervaring van de bestuurders is dat hij een gesloten persoon is die pas indien er vragen gesteld worden zorgt voor duidelijkheid. De coördinator is een perfect persoon voor het leidinggeven aan de afdeling grote VvE's. Dit omdat deze accountmanagers daar veel meer ervaring hebben en minder problemen tegen komen. De afdeling 'bestuur kleine VvE's' heeft echter door het aantal jonge, onervaren medewerkers continue leiding en begeleiding nodig die zorgt voor de juiste aansturing en controle.

### *Controle*

Zoals eerder vermeld dient het werk op de afdeling kleine VvE's meer gecontroleerd te worden dan bijvoorbeeld de afdeling grote VvE's. De bestuurders zelf geven aan dat ze een vast aanspreekpunt missen waarbij ze snel hun vraag neer kunnen leggen en adequaat geholpen worden. Daarnaast zouden veel problemen in een eerder stadium gesignaleerd kunnen worden als er meer voortgangsgesprekken gehouden worden. Het uitvoeren van structurele gesprekken is dan ook een van de belangrijkste punten uit dit onderwerp.

### *Motivatief/ stimulans*

Meerdere bestuurders geven aan dat de stimulans en motivatie ver te zoeken is. Een oorzaak hiervan is dat ze het idee hebben niet genoeg betrokken te zijn binnen de organisatie. Men geeft wel aan dat dit vaak ook komt omdat ze zelf geen actie ondernemen. Het feit dat feedback uitblijft, zorgt ervoor dat mensen gedemotiveerd raken, dit geeft de bestuurders een gevoel dat er niet genoeg geluister wordt. Het persoonlijke stukje aandacht is een punt wat eerder genoemd wordt.

### *Werkdruk*

De laatste tijd is er veel verloop van personeel. Het vinden van de juiste mensen met genoeg kennis is erg moeilijk. Dit zorgt ervoor dat er teveel accounts zijn en te weinig bestuurders. Dit wordt nu opgevangen door de leidinggevende die zelf meewerkt. En door de bestuurders grotere accounts te geven. Dit zorgt er alleen wel voor dat deze bestuurders meer VvE's beheren dan dat ze daadwerkelijk aan kunnen. Daarnaast voeren de bestuurders nu vaak taken uit die weg zouden vallen als de leden van de VvE's zelf meer informatie zouden kunnen inzien. Daarnaast zorgt het feit dat de leidinggevende zelf mee moet werken om de drukte op te vangen ervoor dat deze laatst genoemde minder tijd kan besteden aan het echte leidinggeven.

### *Ondersteuning ICT*

Meeùs is enkele jaren geleden begonnen met het werken vanuit het software systeem REMS. Dit systeem heeft echter wel een nadeel. REMS is geen maatwerkprogramma voor het beheren en besturen van VvE's. Er worden momenteel wel VvE's mee bestuurd alleen dit zorgt voor de nodige onduidelijkheden. Tijdens de implementatie van REMS is er een korte cursus gegeven waarin het gebruik werd toegelicht. Sindsdien zijn er meerdere bestuurders vertrokken en nieuwe bestuurders bijgekomen. De kennis is dus vervaagd en gaat over van bestuurder op bestuurder. Uiteindelijk vervaagt de wijze waarop het programma gebruikt dient te worden en zorgt dit voor problemen. Zoals vragen vanuit een VvE met betrekking tot offertes of rekeningen. Een probleem dat voorkomen zou kunnen worden als de bestuurder dit beter zou kunnen communiceren.

De schematische weergaven van de bevindingen uit deze paragraaf zijn terug te vinden in het resultatenschema later in dit rapport.

### **3.1 Werkzaamheden**

Om een indruk te geven van de werkzaamheden en de dagindeling van een VvE bestuurder is hieronder een beschrijving weergegeven waarin deze punten aan bod komen.

#### Algemeen bestuurlijke ondersteuning

- Het verzekeren en het (voldoende) verzekerd houden van de gezamenlijke eigendommen, zoals omschreven in de splitsingsakte. Tevens het behandelen en begeleiden van alle met deze verzekering samenhangende assurantiezaken, met inbegrip van schadeafwikkelingen tot een bedrag van € 10.000,- per gebeurtenis.
- Het - eenmaal per kalenderjaar - organiseren en bijwonen van een algemene ledenvergadering. Ingeval de VvE op de eerste vergadering niet door voldoende stemmen wordt vertegenwoordigd, wordt overeenkomstig de splitsingsakte een vervangende algemene ledenvergadering gehouden.
- Het opstellen en verzenden van notulen en de besluitenlijst van de ledenvergadering(en).
- Het verzorgen van de correspondentie van alle financiële en administratieve zaken van de vereniging.
- Het verstrekken van opdrachten van - door de Algemene Ledenvergadering goedgekeurde – werkzaamheden.
- Het bij de verkoop van een appartementsrecht informeren van de verkopende partij over de financiële en algemene stand van zaken omtrent de VvE.
- Het toezicht houden op de naleving van de bepalingen uit het reglement van splitsing, het huishoudelijk reglement en op besluiten van de algemene ledenvergadering.
- Het opdragen van noodzakelijk onderhoud tot een bedrag van € 1.000,- of een ander door de vereniging vast te stellen bedrag. Noodzakelijk onderhoud dat het genoemde bedrag overschrijdt, wordt ter goedkeuring aan de voorzitter en/of de leden van de VvE voorgelegd.
- Het agenderen van groot en planmatig onderhoud, bij voorkeur op basis van een door de ledenvergadering goedgekeurd onderhoudsplan.
- Het aanvragen van offertes voor het onderhoud en servicewerkzaamheden.

#### Financieel en administratief beheer

- Het opstellen en verspreiden van de jaarstukken over het afgelopen boekjaar. Dit omvat een exploitatieoverzicht (met daarin de uitgaven, inkomsten en het resultaat over het afgelopen boekjaar) en een balans (hierin zijn de bezittingen en schulden van de VvE opgenomen).
- Het opstellen van een conceptbegroting van de kosten en opbrengsten. Dit gebeurt op basis van de splitsingsakte en bevat een voorstel voor de maandelijkse bijdrage en eventuele extra bijdrage(n).
- Het incasseren en administreren van de door de leden verschuldigde bijdragen. Voor betaling van de voorschotbijdrage kan gebruik worden gemaakt van de automatische incassoservice van Meeùs Vastgoedmanagement.
- Het voeren van een incassoprocedure in geval van achterstallige betaling(en) door een eigenaar.
- Het namens de VvE betalen van gemeenschappelijke kosten.

- Het voeren van de volledige dagelijkse financiële administratie van de VvE. Dit omvat o.a. het beheren van de afzonderlijke - op naam van de VvE gestelde - bank- en/of spaarrekeningen en het bewaken van de begroting gedurende het boekjaar.
- Het bijhouden van de eigenarenadministratie.
- Het opstellen van de eindafrekening voor appartementen die in eigendom worden overgedragen.
- Het geven van inzage in en toelichting op de financiële administratie aan de kascontrolecommissie.
- Het verstrekken van informatie aan appartementseigenaren over het appartementsrecht.

### Aanvullende Diensten

Naast de in deze offerte opgenomen werkzaamheden kunnen de volgende diensten afzonderlijk aangeboden worden:

- Opstellen van een meerjaren onderhoudsrapport.
- Opstellen van werkschrijvingen.
- Bouwkundige toetsing en vergelijking van offertes.
- Begeleiden van groot onderhoud en oplevering.

Een evenwichtig beleid is voor alle leden van een VvE van belang. Met behulp van een intensief samenwerkingsverband en uitgaande van gemeenschappelijke belangen, worden de gestelde doelen gerealiseerd.

### **3.2 Indeling werkdag**

's Ochtends hebben de bestuurders tussen 9.00 en 12.00 telefonisch spreekuur. Vaak komen er technische problemen boven tafel zoals bijvoorbeeld lekkage. De Bestuurder geeft in geval van lekkage de opdracht om uit te zoeken waardoor de lekkage is ontstaan (bijvoorbeeld door een verouderd dak). Mocht het dak onlangs gerepareerd zijn zal de desbetreffende bestuurder contact opnemen met de aannemer bellen met het verzoek het dak te controleren en zijn fout te herstellen. De bestuurder heeft een mandaat tot €500. Dit houdt in dat de bestuurder een opdracht tot reparatie mag geven zolang de kosten minder dan €500 bedragen.

's Middags tussen 12.00 en 17.00 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 enzovoorts.

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. Tevens komen er uit deze vergaderingen vaak actiepunten naar voren. Vaak moeten de bestuurders deze actiepunten verwerken. Sommige problemen lopen al enkele jaren.

Een voorbeeld van een actie die door een bestuurder moet worden ondernomen is de volgende:

*Een pand is in dusdanig slechte staat zodat er een aanschrijving vanuit de gemeente komt. Omdat het een opdracht betreft waarvan de kosten hoog oplopen zijn er wat problemen met de betaling. Ondank deze problemen moest de opdracht toch uitgevoerd worden. Dit is gebeurd en er de aannemer moet betaald worden.*

De rekening van een aannemer dient veelal in drie of vier termijnen betaald te worden. In geval van een betaling in drie termijnen mag de bestuurder de eerste twee betalingen zonder overleg met de leden. Bij de laatste termijn wordt er een goedkeuringsformulier naar de eigenaren gestuurd. Pas als de goedkeuring binnen komt wordt de laatste termijn betaald, de leden hebben dan officieel toestemming gegeven voor de opdracht en de betaling. Mocht een van de leden niet binnen 10 dagen reageren, vervalt het recht tot reageren en is de bestuurder gemachtigd tot het betalen van de laatste termijn.

Om een probleem op te lossen wordt er vaak gerefereerd aan de splitsingsakte en het huishoudelijke reglement. Hierin staat vaak de informatie die nodig is om een probleem op te lossen. In de splitsingsakte staat altijd vermeld of het onderdeel, waar het probleem mee te maken heeft, voor de kosten van de vereniging zijn of dat elke eigenaar individueel de kosten draagt.

Als een vereniging uit het bestuur van Meeùs stapt, geldt hiervoor een opzegtermijn van twee maanden. De bestuurder heeft hierdoor een aantal uit te voeren taken:

- Het dossier (financieel en bestuursdossier) moet worden overhandigd aan de nieuwe bestuurder.
- De nieuwe bestuurder dient een bankgarantie mee te krijgen.
- De nieuwe bestuurder moet tekenen voor ontvangst, deze gegevens dienen verwerkt en bewaard te worden op de financiële afdeling.

#### **4. Gewenste situatie**

Tijdens de start van het afstudeertraject hebben er meerdere oriëntatiegesprekken plaatsgevonden waarin de gewenste situatie naar voren is gekomen. Deze gewenste situatie heeft geleid tot een aantal geformuleerde doelstellingen. Voor Meeùs is de gewenste situatie bereikt als de volgende doelen behaald zijn:

- 1) De medewerkers op het voor de functie omschreven kennisniveau brengen.
- 2) Het verkrijgen van eenduidigheid betreffende de wijze van dienstverlening dat VvE bestuur levert aan de VvE's.
- 3) Het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkwijze door procesverbeteringen (dmv voortgangscntrole, aansturing, ondersteuning).

Om de gewenste situatie overzichtelijk te maken is er in dit hoofdstuk per doelstelling weergegeven wat de opdrachtgever precies verstaat onder deze gestelde doelen.

##### **4.1 Visie van het management**

- 1) De medewerkers op het voor de functie omschreven kennisniveau brengen.

De Bestuurders van de afdeling VvE bestuur, kleine VvE's beschikken volgens het management niet over voldoende kennis om het werk op de juiste wijze zelfstandig uit te voeren. Een oorzaak die hiervoor gegeven wordt is het feit dat de kennis die in huis is niet voldoende wordt benut. Dit houdt in dat het management een situatie wenst te creëren waarin de bestaande informatie (die sommige bestuurders wel en andere niet beheersen) beter wordt benut. Om dit te realiseren zijn er volgens de manager van de afdeling een aantal stappen nodig. Genoemde opties zijn: benutten van persoonlijke kwaliteiten, het opzetten van een kennisprogramma, het behouden van kennis door deze over te brengen.

- 2) Het verkrijgen van eenduidigheid betreffende de wijze van dienstverlening dat VvE bestuur levert aan de VvE's.

Het product oftewel de aangeboden dienstverlening is momenteel omschreven en ingedeeld in drie onderdelen. Namelijk:

- Algemene bestuurlijke ondersteuning
- Financieel en administratief beheer
- Aanvullende diensten.

Het te leveren dienstenpakket is wel eenduidig geformuleerd alleen wordt het door iedereen anders geïnterpreteerd. Hier zit volgens de organisatie het probleem. De opdrachtgever heeft de wens om voor deze situatie oplossing te creëren waardoor iedereen dezelfde informatie en kennis bezit en er een mogelijkheid wordt gecreëerd waardoor men in dagelijks terugkerende situaties op een eenduidige wijze te werk gaat. Een met het management besproken optie is het opstellen van procesbeschrijvingen waarin vermeld staat wat te doen in welke situatie.

3) Het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkwijze door procesverbeteringen (dmv voortgangscontrole, aansturing, ondersteuning).

De beheersbaarheid van de manier van werken van de VvE bestuurders, kleine VvE's laat momenteel volgens de opdrachtgever te wensen over. De situatie die het management wenst te bereiken is een situatie waarin het management en de direct leidinggevende meer inzicht krijgen in de dagelijkse gang van zaken. Er dient meer te worden aangestuurd en ondersteund. Daarnaast is het noodzakelijk meer controle uit te oefenen zodat de voortgang en ontwikkeling van het personeel in kaart kan worden gebracht en eventueel kan worden bijgestuurd. Een aandachtspunt vanuit het management is het feit dat er meer leiding gegeven moet worden.

De schematische weergaven van de bevindingen uit deze paragraaf zijn terug te vinden in het resultatenschema later in dit rapport.

## **5. Theoretisch kader**

In dit theoretische kader wordt eerst een aantal definities toegelicht. Vervolgens zijn enkele subprobleemstellingen door middel van theoretisch onderzoek onderbouwd.

### **5.1 Definiëring**

In de onderstaande subparagrafen zijn er meerdere begrippen gedefinieerd. Deze definiëring is van belang om onduidelijkheden in de probleemstelling te voorkomen.

#### **5.1.1 Wat is kwaliteit?**

Definitie volgens de Dikke van Dale<sup>4</sup>:

**Kwa-li-teit** (dev; kwaliteiten)

1. Bepaalde gesteldheid, hoedanigheid, mate waarin iets geschikt is om voor een bepaald doel gebruikt te worden
2. Goede eigenschap
3. Hoedanigheid, functie

Over de betekenis van kwaliteit doen verschillende verhalen de ronde. Naast de hierboven genoemde definitie uit de Dikke van Dale is mogelijk om de definities onder te verdelen in twee soorten; praktijk en officiële definities<sup>5</sup>.

Enkele voorbeelden van praktijkdefinities zijn:

- kwaliteit is tienduizend kleine dingen (Confusius)
- kwaliteit is alles wat beter kan ( Bokern)
- kwaliteit is prestatie minus verwachting (verzekeraar)

Zoals de bovenstaande definities laten zien is een praktijkdefinitie geen strenge definitie. Deze definities zijn beter te omschrijven als een uiting van wat kwaliteit betekend voor de mens. De definities worden vaak beïnvloed door de situaties waarin mensen verkeren/ verkeer hebben. Hierdoor is de definitie op dat moment emotioneel geladen. Je zou de praktijkdefinitie dus kunnen omschrijven als een definitie die laat zien dat de betekenis van het begrip kwaliteit wisselt met de context waarin het wordt gebruikt.

Tegenover de hierboven genoemde praktijkdefinities staat de officiële definitie van kwaliteit zoals verwoord door het NNI (Nederlands Normalisatie-instituut):

- a) *‘Kwaliteit: geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen’<sup>6</sup>*

Daarnaast is in het denken over kwaliteit in dienstverlening sprake van kwaliteit gedefinieerd door de klant.

Grönroos heeft kwaliteit in dienstverlening als volgt gedefinieerd:

---

<sup>4</sup> <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=kwaliteit>

<sup>5</sup> Maas, drs. G.W.A. , Pleunis, drs. J.W. : Facility management. Vijfde druk. Kluwer 2004

<sup>6</sup> Nederlands Normalisatie-instituut, 1994

- b) *‘Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt’*

Om een zo helder en bruikbaar mogelijke definitie te geven rondom het begrip kwaliteit is voor de officiële definitie gekozen. Op deze manier is er sprake van transparantie en wordt er voorkomen dat kwaliteit teveel emotie (dus persoons-) gebonden is.

Om de juiste keuze te maken tussen beide officiële definities zijn beide vervormd zodat deze toepasbaar zijn voor deze probleemstelling/ opdracht. Daarnaast geef ik per definitie mijn eigen interpretatie/ verduidelijking weer.

- a) *‘Kwaliteit: geheel van kenmerken van een werkwijze dat betrekking heeft op het vermogen van de werknemer om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen’*

Eigen interpretatie: alle kenmerken van een manier van werken die de werknemer ondersteunen om op die manier gemaakte en vanzelfsprekende behoeften in kaart te brengen en in te vullen.

- b) *‘Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen hetgeen de organisatie van de werkwijze van de werknemer verwacht en wat hij uiteindelijk krijgt’*

Eigen interpretatie: het verschil tussen hetgene dat Meeùs vastgoedmanagement betreft de manier van werken van de werknemer verwacht en wat de werknemer daadwerkelijk ‘levert’.

### **5.1.2 Hoe ziet de functieomschrijving van de VvE bestuurder er uit?**

De officiële functieomschrijving van een VvE bestuurder is als volgt beschreven.

#### **Functie Informatie VvE bestuurder<sup>7</sup>**

##### *1. Organisatiebeschrijving*

De VvE Bestuurder valt hiërarchisch onder het afdelingshoofd VvE Bestuur.

##### *2. Doelstelling functie*

Professioneel besturen van Verenigingen van Eigenaars.

##### *3. Hoofdtaken*

- Het besturen van Verenigingen van Eigenaars binnen de wettelijke kaders en overeenkomsten;
- Draagt zorg voor een efficiënte en effectieve uitvoering van de bestuurlijke taken;
- Zorgt voor klantgerichte communicatie met eigenaren;

4) Levert een bijdrage aan het initiëren van nieuwe en/of verbeterde instrumenten.

##### *4. Uitwerking van de hoofdtaken in deeltaken*

Ad 1)

- het organiseren en verslagleggen van vergaderingen;

---

<sup>7</sup> Meeùs vastgoedmanagement, P&O

- voert vergaderbesluiten uit;
- draagt zorg voor het afsluiten van verzekeringen het beheer van onderhoudsfondsen.

Ad 2)

- draagt zorg voor de administratieve afhandelingen van de VvE's zoals het presenteren van de jaarrekeningen en de begrotingen aan de leden binnen de gestelde termijnen;
- adviseert proactief VvE's op juridisch, financieel en bouwkundig gebied;
- schakelt op het juiste moment relevante deskundigen in;
- realiseert de taken binnen de gestelde dienstverleningsnormen.

Ad 3)

- zorgt voor een duidelijke communicatie naar eigenaren zowel telefonisch als schriftelijk;
- zorgt voor tijdige en juiste reactie aan de VvE en individuele eigenaren;
- informeert eigenaren op diens verzoek over VvE aangelegenheden.

Ad 4)

- neemt deel aan de afdelingsoverleggen;
- doet voorstellen aan de coördinator VvE Bestuur m.b.t. verbeteringen in de dienstverlening en in de werkprocessen.

### *5. Opleidingseisen*

- HBO- werk- en denkniveau.

In de praktijk komt het er op neer dat de bestuurders zich dagelijks bezig houden met het besturen van een VvE. De hiervoor uitgevoerde werkzaamheden worden bijgehouden in een VvE dossier. Dit dossier bestaat uit de volgende hoofdpunten waarover de bestuurder voldoende kennis dient te bezitten;

- Overdrachten
- Deurwaarderszaken
- Correspondentie
- Onderhoud/ klachten
- Notulen
- Financiële jaarstukken (balans, begroting)
- Verzekeringen
- Splitsingsakte

#### **5.1.3 Wat is een VvE en waar ligt de grens tussen groot en klein?**

##### *De vereniging van eigenaars<sup>8</sup>*

Een vereniging van eigenaars (VvE) is de beheerder van alle gemeenschappelijke/ gedeelde zaken. Dit houdt in dat de leden van deze vereniging, tevens eigenaars van afzonderlijke appartementen, samen beslissingen moeten nemen betreft het onderhouden van de gemeenschappelijke delen van het gebouw. Het komt soms voor dat de officiële eigenaar de woning verhuurt. In dit geval is en blijft officiële eigenaar het lid van de VvE. De enige manier waarop dit anders is als de officiële eigenaar de huurder machtigt .

---

<sup>8</sup> Handboek voor de VvE, VvE Media BV te Oosterhout

Om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het hele appartementencomplex (in een actieve VvE) inhoud te geven en in goede banen te leiden is het functioneren van een VvE noodzakelijk. Het is in de wet zelfs verplicht een VvE op te richten bij ieder appartementencomplex. Dit betekent dat wanneer 2 personen een huis kopen dat gesplitst is in 2 delen (een boven- en benedenhuis) er verplicht sprake is van het oprichten/ activeren van een VvE om zo de gezamenlijke belangen van de leden/eigenaars te behartigen.

Deze zogenoemde splitsing volgens het splitsingsreglement wil nog niet zeggen dat een VvE automatisch functioneert.

#### inactieve VvE

Een inactieve VvE wordt ook wel een slapende VvE genoemd redenen hiervoor kunnen zijn; onwetendheid of het belang van een actieve VvE wordt niet ingezien. Gevolgen hiervan zijn dat er veelal onvoldoende geld gereserveerd wordt voor gemeenschappelijk onderhoud. Dit zrogt er voor dat men alleen nog maar oog heeft voor het privé gedeelte, waarin men woont. Dit is in strijd met een van de belangrijkste taken van de gezamenlijke eigenaren, het zorgdragen voor instandhouding van het totale gebouw.

#### Splitsing

Als men een etage, flat of appartement koopt dan is er sprake van een gesplitste woning. Als een eigenaar een deel van een woning of een etage wil gaan verhuren moet hij er voor zorgen dat het pand in zelfstandige juridische wooneenheden is verdeeld. Dit wordt 'splitsen' van onroerende zaak in appartementsrechten genoemd. Om een woning te kunnen splitsen is het noodzakelijk aan een aantal criteria te voldoen. Zo moeten er bijvoorbeeld gescheiden ingangen zijn voor elke wooneenheid. Splitsen is ooit ontstaan om te kunnen voldoen aan de vraag naar huizen.

#### Splitsingsakte

Om een gebouw te splitsen in appartementsrechten is het juridisch verplicht om een splitsingsakte op te maken. Dit is het werk van een notaris. De splitsingsakte is het juridische fundament van het appartementencomplex. De akte wordt na opstellen opgenomen in de registers van het kadaster, hierin is het voor iedereen mogelijk om kennis te nemen van de inhoud van de splitsingsakte. Zodra de opnamen in het kadaster geregeld is dan is de officiële splitsing een feit. In de akte dienen o.a. onderstaande zaken te worden geregeld:

- Een nauwkeurige omschrijving van het gebouw.
- Omschrijving van de afzonderlijke appartementsrechten waarin duidelijk is vermeld waar wat gemeenschappelijke en privé eigendommen zijn.
- Een omschrijving van het aandeel dat iedere eigenaar heeft in het gehele gebouw.
- Een omschrijving van het splitsingsreglement waarin staat aan welke nadere regels de appartementseigenaars zich dienen te houden.
- Een omschrijving van eventuele uitzonderingen of aanvullingen op het gezamenlijke onderhoud.
- De oprichting van de vereniging van eigenaars, waarvan elke nieuwe appartementseigenaar bij wet automatisch lid wordt.

Het wijzigen van een splitsingsakte is erg lastig. De akte kan alleen gewijzigd worden indien de meerderheid van alle eigenaren akkoord gaan. Indien er bij een of meer appartementen nog sprake is van een openstaande hypotheek is er ook toestemming van de bank nodig. In de praktijk komt een wijziging niet vaak voor, mocht het toch voorkomen dient de wijziging vastgelegd te worden in een notariële akte en moet de wijziging worden ingeschreven in de openbare registers van het kadaster.

### Splitsingsreglement

Elke 'normale' vereniging behoort statuten te hebben. Dit geldt dus ook voor de VvE. De statuten zijn te vinden in een splitsingsreglement. Het splitsingsreglement is een grondwet voor het appartementencomplex. Je kunt dit het beste zien als een totaal aan spelregels voor het functioneren van een VvE. Om het opstellen van dit reglement zo makkelijk mogelijk te maken heeft de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie een modelreglement uitgegeven. Dit modelreglement is in 1973 opgesteld en is de afgelopen jaren meerdere malen vervangen. Het eerste modelreglement (het witte boekje) is momenteel, ondanks de later uitgebrachte versies, nog steeds het meest gehanteerde reglement. In het splitsingsreglement, dat onderdeel uitmaakt van de splitsingsakte, wordt naar deze algemene regels verwezen.

### *Grote en kleine VvE's*

De organisatie heeft de grens zelf vastgesteld bij 12 leden/appartementen. Onder deze grens is er sprake van het besturen van een VvE en boven de 12 leden/appartementen is er sprake van VvE beheer. Bij een kleine VvE heeft de bestuurder een begeleidende rol en kan met meerderheid van stemmen keuzes maken. Bij een VvE van 12 of groter is er sprake van het beheer van de VvE. De beheerder heeft dan voornamelijk een adviserende rol. De vereniging stelt zelf een bestuurder aan, meestal is dit een van de bewoners.

## **5.2 Theoretische onderbouwing subprobleemstellingen**

### Welke theoretische modellen voor het verhogen/ beheersen van kwaliteit zijn er?

In het boek 75 managementmodellen<sup>9</sup> zijn meerdere kwaliteitsmodellen te vinden. Echter niet alle modellen zijn bruikbaar. Per model zijn de toepasbaarheid het resultaat en de aandachtsgebieden weergegeven. Daaruit valt te concluderen dat de volgende modellen relevant zijn:

klachtenmanagement (alleen als klant vervangen wordt door werknemer)  
deming cirkel  
ink/ efqm

Onderstaand is per model weergegeven wat het model inhoud en uiteindelijk is een overweging gemaakt welk model het beste gebruikt kan worden voor verbetering van de organisatie en van de werkwijze van de VvE bestuurders.

### **1) INK managementmodel**

Het INK- managementmodel<sup>10</sup> is ontstaan vanuit de vraag van veertien presidenten van grote multinationals wat succesvol ondernemen is, zeker ook vanuit mondiaal perspectief. Het EFQM Excellence model en het INK- managementmodel zijn daarvan het gevolg. De visie achter het INK- managementmodel heeft betrekking op het continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei.

---

<sup>9</sup> Boek; 75 managementmodellen

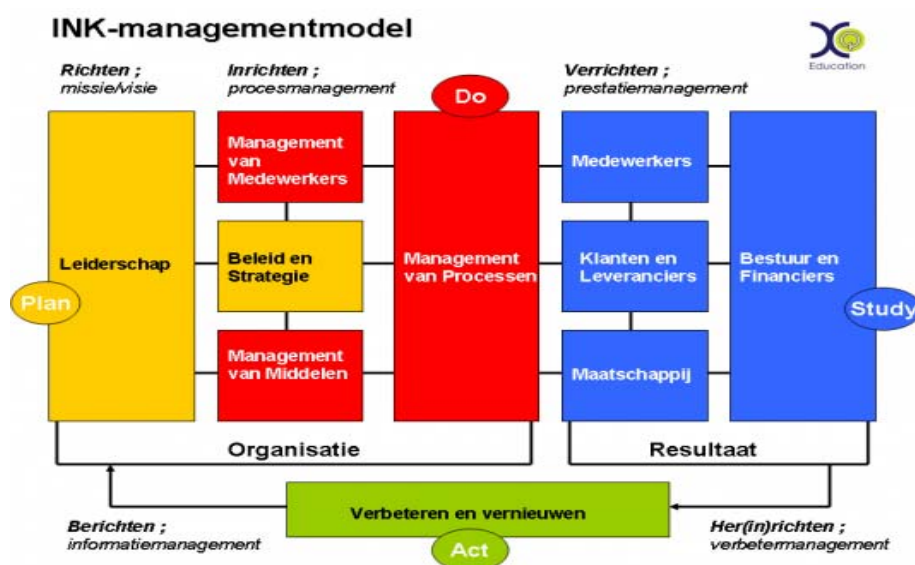
<sup>10</sup> <http://www.INK.nl>

Dit, om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten. En soms zijn daarbij meer dan wel minder fundamentele veranderingen nodig.

Concurrentieverhoudingen zijn verscherpt en de opkomst van nieuwe economieën biedt kansen, maar ook bedreigingen. We moeten sneller reageren op veranderingen in onze omgeving en de wil hebben te excelleren.

Het model legt verband tussen de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld en de kracht en verbetermogelijkheden waarover de organisatie beschikt.

Het INK is een netwerkorganisatie met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering op basis van het INK- managementmodel dat een Nederlandse variant van het EFQM Business Model is.



Het model is uit de praktijk ontstaan. Het stimuleert de onderstaande 5 fundamentele kenmerken:

### 1. *Leiderschap met lef:*

De leiding van een organisatie bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert en gaat de consequenties ook voor zichzelf niet uit de weg.

### 2. *Resultaatgerichtheid:*

Een organisatie moet streven naar evenwicht in de behartiging van de belangen van alle groepen belanghebbenden. Succes hangt af van het vermogen om afstemming te bereiken tussen de organisatie en haar omgeving.

### 3. *Transparantie:*

Alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering zijn transparant te maken.

Er wordt samenhang aangebracht tussen de verschillende aandachtsgebieden van de bedrijfsvoering (integraal management), zodat deze elkaar versterken.

De organisatie wordt gestructureerd op basis van samenhangende processen, zodanig dat deze de meeste toegevoegde waarde bieden.

Het beheersen van processen wordt gezien als een vorm van professionaliteit en voorwaarde voor verdere groei en verbetering.

#### 4. Continu verbeteren:

Het streven om op het eigen werkterrein tot de besten te behoren;  
inspelen op de voortdurende veranderingen in de in- en externe omgeving;  
structurele toepassing van de Plan-Do-Check-Act-cyclus.

#### 5. Samenwerking:

Het bereiken van consensus tussen relevante partijen binnen en buiten de organisatie;  
samenwerking tussen management en medewerkers, alsmede tussen partners in de keten, om de doelen van de organisatie te bereiken, te verbeteren en te vernieuwen;  
afstemming van de belangen van de organisatie en het individu.

Bovenstaande kenmerken uit het INK-model sluiten aan bij de door de organisatie gestelde doelen en de vastgestelde gewenste situatie. In onderstaand schema is weergegeven welke doelstelling aansluiten op de kenmerken uit het INK-model.

| Doelstellingen/<br>Kenmerken | 1) De medewerkers op het voor de functie omschreven kennisniveau brengen. | 2) Het verkrijgen van eenduidigheid betreffende de wijze van dienstverlening dat VvE bestuur levert aan de VvE's. | 3) Het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkwijze door procesverbeteringen |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) leiderschap met lef       |                                                                           | X                                                                                                                 | X                                                                                  |
| 2) resultaatgerichtheid      | X                                                                         | X                                                                                                                 | X                                                                                  |
| 3) transparantie             | X                                                                         | X                                                                                                                 | X                                                                                  |
| 4) continue verbeteren       | X                                                                         | X                                                                                                                 | X                                                                                  |
| 5) samenwerking              | X                                                                         | X                                                                                                                 | X                                                                                  |

De eerder genoemde kenmerken zijn door het INK uitgewerkt in negen aandachtsgebieden<sup>11</sup>.

#### 9 aandachtsgebieden<sup>12</sup>

1. Leiderschap
2. Strategie en Beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van processen
6. Klanten en leveranciers
7. Medewerkers
8. Maatschappij
9. Bestuur en financiers

<sup>11</sup> Bijlage 2 negen aandachtsgebieden

<sup>12</sup> <http://www.xqmp.nl/nl/quality/ink.html>

Om de connectie tussen het INK-model en de resultaten uit de huidige situatie met elkaar te verbinden, is hieronder een tabel weergegeven waarin de raakvlakken van de resultaten<sup>13</sup> en de aandachtsgebieden af te lezen zijn.

| Aandachtsgebieden*/<br>Huidige situatie                                                                    | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Vaste procedure voor inwerken ontbreekt                                                                    |    | x  | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Verantwoordelijke voor inwerken moet tijd krijgen voor dit inwerkproces                                    |    | x  |    |    | x  | -  |    | -  | -  |
| Er is vraag naar kennis/ cursus                                                                            |    |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| De ondersteuning op het gebied van juiste software ontbreekt                                               |    |    | x  | x  |    | -  |    | -  | -  |
| Er is behoefte aan een cursus voor de bestuurssoftware                                                     |    |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Er is maar 1 inwerkmap                                                                                     |    |    |    | x  |    | -  |    | -  | -  |
| Onduidelijkheden in 'punten VvE dossier'                                                                   |    |    |    | x  |    | -  |    | -  | -  |
| Men weet niet waar hij/zij heen moet met vragen (naast collega's)                                          | x  |    | x  |    |    | -  | x  | -  | -  |
| Werkdruk is verhoogd door het ontbreken/ vertrekken van kennis                                             |    |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Persoonlijke kwaliteiten worden niet/ onvoldoende benut                                                    | x  |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Inwerkmap is niet volledig                                                                                 |    |    |    | x  |    | -  |    | -  | -  |
| Bron van (basis)kennis ontbreekt                                                                           |    |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Verwachtingspatroon vanuit de organisatie ontbreekt                                                        | x  | x  |    |    |    | -  | x  | -  | -  |
| Procesbeschrijvingen ontbreken/ zijn niet bekend                                                           |    | x  |    |    | x  | -  |    | -  | -  |
| Controle ontbreekt                                                                                         | x  |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Structurele (voortgang)gesprekken ontbreken                                                                | x  |    | x  |    |    | -  |    | -  | -  |
| Persoonlijke aandacht ontbreekt                                                                            | x  |    | x  |    |    | -  | x  | -  | -  |
| Betrokkenheid vanuit de organisatie naar de medewerkers ontbreekt                                          | x  |    |    |    |    | -  | x  | -  | -  |
| Leidinggevende laat zich niet zien op de werkvloer<br>Bestuurders kleine VvE's krijgen niet genoeg leiding | x  |    |    |    |    | -  |    | -  | -  |

\* 1 t/m 9 zijn de eerder genoemde aandachtsgebieden

X = raakvlak

- = Niet van toepassing

Het INK- managementmodel kent de volgende toepassingsmogelijkheden welke verder worden toegelicht in de bijlage<sup>14</sup>:

Bewustmaking

Diagnose

Verbeteren

Besturen

<sup>13</sup> Zie resultatschema later in dit verslag

<sup>14</sup> Bijlage 3 Toepassingsmogelijkheden INK

Het model kan als verschillende modellen gebruikt worden:

**Sturingsmodel:** Door op deze manier te blijven leren van ervaringen en feitelijk behaalde resultaten kan de meetlat steeds hoger worden gelegd. Het INK- managementmodel kan op deze manier gebruikt worden als (be)sturingsmodel.

**Beschrijvingsmodel:** Het model kan echter ook gebruikt worden als beschrijvingsmodel voor een kwaliteitssysteem (ordeningskader) om informatie en processen te stroomlijnen en afspraken te borgen.

**Ontwikkelingsmodel:** Tot slot kan het model ook gebruikt worden als ontwikkelingsmodel om een organisatie op een steeds hoger niveau te brengen

## **2) Deming cirkel**

Elke proces bestaat uit een aantal aspecten die tezamen moeten zorgen voor een resultaat. Deze aspecten zijn als volgt te benoemen: input, activiteiten, output en controle. Het belangrijkste is natuurlijk dat de output overeenkomt met de eisen die vooraf zijn gesteld. Wanneer dit niet het geval is moet er bijgestuurd worden. De deming cirkel draagt hier aan bij door de in grote lijnen te nemen stappen: plannen, uitvoeren, controleren, bijsturen (plan, do, check, act). Deze stappen komen in meerdere kwaliteitsmodellen terug, waaronder het INK model.

## **3) Klachtenmanagement**

In de beschrijving van het model voor klachtenmanagement wordt gesproken over klachten die klanten overbrengen. In het geval van Meeùs zijn de werknemers de klanten. Klachten moeten worden gezien als kansen voor verbetering. Een uitgangspunt is dan ook om klachtenmanagement te zien als een verbeterproces. Hiervoor moet echter wel een klachtenmanagement procedure worden opgezet.

Het model bestaat uit de volgende te nemen stappen:

- luisteren
- registreren
- oplossen
- analyseren
- verbeteren
- terugkoppelen

Het model werkt alleen bij objectieve klachten, klachten die aantoonbaar en gegrond zijn. Bij subjectieve klachten die meestal in de veronderstelling van de klant (werknemer) leven werkt het model niet. Problemen van werknemers zijn soms te herleiden uit onduidelijke afspraken. Hierdoor is dit kwaliteitsmodel niet het meest geschikt voor de organisatie. Daarnaast komt het belangrijkste onderwerp van dit model, klanten (medewerkers), ook voor in het INK model.

## **Samenvatting**

De eerder genoemde relevante modellen hebben allemaal hun eigen voor en nadelen. Om een zo goed en volledig mogelijk model te gebruiken is te concluderen dat het INK model het meest geschikt is voor Meeùs Vastgoedmanagement. Zowel het klachtenmanagement model als de Deming cirkel bevat punten die in het INK model behandeld worden. Hierdoor is nadat het INK model volledig is beschreven de keuze gemaakt om de overige modellen kort toe te lichten en al snel de conclusie te trekken dat indien het INK model toegepast wordt de andere modellen automatisch meegenomen worden.

### *Hoe kan de kwaliteitsverhoging gecontroleerd worden met behulp van een (eerder vastgesteld) kwaliteitsmodel?*

Het INK management model draagt zorg voor het verbeteren van de organisatie door structureel te kijken naar de 9 aandachtsgebieden:

1. Leiderschap
2. Strategie en Beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van processen
6. Klanten en leveranciers
7. Medewerkers
8. Maatschappij
9. Bestuur en financiers

Door consequent te zijn in het bewaken van de voortgang kan de organisatie zich constant bezig houden met verbeteren van de kwaliteit. Als Meeùs in zee gaat met het INK en samen met deze organisatie zorgt voor verbetering is het mogelijk een periodieke audit uit te voeren. Deze audit wordt verzorgd door het INK. De auditors van het INK komen op locatie, samen met de organisatie, een audit uitvoeren waarna er gezamenlijk gekeken naar de sterke en verbeterpunten van de organisatie. INK audits worden in de meeste gevallen geplaatst in het kader van publieke-erkenning. Deze erkenning heeft 2 functies:

- 1) Het verkrijgen van ‘de kroon’ op de geleverde inspanning. Dit zorgt dat de medewerkers, welke allen zorg hebben gedragen aan het verbeterproces, een vergroot gevoel van betrokkenheid krijgen.
- 2) Een andere functie is het zorgdragen voor een goed beeld naar buiten toe. Door het behalen van het INK certificaat laat een organisatie zien waartoe zij in staat zijn. Dit geeft een beeld weer waarin de organisatie een voorbeeldfunctie bekleedt wat zorgt voor het verbeteren van de ‘naam’ van de organisatie.

Om kort samen te vatten hoe het proces zal verlopen zal het verloop hieronder (in grote lijnen) stapsgewijs worden omschreven:

- 1) Het uitvoeren van een positiebepaling. Deze positiebepaling wordt deels uitgevoerd aan de hand van dit onderzoek en kan verder door de organisatie zelf worden uitgevoerd. Dit is mogelijk door ‘de handleiding’ van het INK te bestellen. De organisatie kan ervoor kiezen deze positiebepaling meerdere malen zelf uit te voeren totdat deze zelf het idee heeft dat er een bepaalde mate van kwaliteit behaald is.
- 2) Het (laten) uitvoeren van een audit. Dit kan op 2 manieren gebeuren. Er kan gekozen worden voor het opsturen van de positiebepaling, deze dient dan wel voorzien te worden van onderbouwende documenten. Een andere manier is om een uitgebreide organisatiebeschrijving op te stellen en deze op te sturen. Dit rapport dient ongeveer 30 á 40 pagina’s te zijn. Beide manieren worden door de meerdere auditors, aangesteld door het INK, beoordeeld. Dit team van auditors bestaat uit een team van diversiteiten. Zo kan een team bijvoorbeeld bestaan uit; lijnmanagers, kwaliteitsmanagers en branche gerelateerde managers. Elke auditor beoordeelt het geleverde document individueel. Vervolgens wordt het verslag gezamenlijk besproken door alle auditors. Hieruit volgt een consensusrapport (gezamenlijk rapport) over alle bevindingen. Hierin worden tevens alle zwakke en sterke punten besproken.
- 3) De volgende stap is een bezoek van 2 dagen van de auditors om op deze manier te komen tot een advies waarin de wijze besproken wordt waarop de organisatie verbetering van kwaliteit kan behalen.

### **5.3 Deskresearch**

#### *Hoe ziet de organisatie en het gevoerde beleid eruit waarbinnen de bestuurders hun werk uitvoeren?*

De organisatie is beschreven in het tweede hoofdstuk van het verslag. In deze beschrijving wordt verwezen naar de bijlage waarin een uitgebreidere organisatiebeschrijving te vinden is. Het beleid waarbinnen de medewerkers hun werk uitvoeren is aan de hand van het beleidsplan 2008-2010 als volgt omschreven.

Het product VVE beheer is volgens het Meeùs nog teveel een bijproduct en bestaat uit nog onvoldoende op elkaar afgestemde units om in de groeiende markt de positie te versterken. Dit zorgt ervoor dat er gestreefd moet worden naar uniformiteit. Hiervoor is het belangrijk dat er zoveel mogelijk op een transparante wijze gewerkt wordt.

De doelstellingen in het beleidsplan zijn als volgt omschreven:

- Uniforme producten en dienstverlening geleverd op een herkenbare werkwijze met een lokaal karakter.
- Eenduidige en communiceerbare prestatienormen
- Landelijke dekking
- Behoorlijk rendement
- Hoge mate van deskundigheid

Na meerdere gesprekken te hebben gevoerd met het management en de afdelingscoördinator is geconcludeerd dat er naast de doelstelling van de afdeling VvE management gewerkt dient te worden vanuit het vertrekpunt van de organisatie te noemen de BRIK waarden.

**Betrokkenheid**  
**Rendement**  
**Innovatief**  
**Kennis/ kunde**

Deze waarden moeten worden gehandhaafd door de werknemers.

Betrokkenheid; De werknemer dient zichzelf te betrekken bij de organisatie en het management.

Rendement; De werknemer dient zichzelf rendabel te maken door het werk op de juiste wijze uit te voeren.

Innovatief; De werknemer dient zichzelf innovatief op te stellen en nieuwe ideeën aan te dragen en deze voor te leggen tijdens werkbesprekingen.

Kennis/ kunde; De werknemer dient de benodigde kennis met betrekking tot het op een juiste manier besturen van een VvE machtig te zijn. Indien dit niet het geval is dient deze dat aan te geven en actief bezig te zijn met het ontwikkelen van de benodigde kennis.

### *Organisatie*

En belangrijke bron om het huidige beleid in kaart te brengen is het bedrijfsplan 2008 – 2010. Daarnaast is gebruik gemaakt van een eerder onderzoek dat is uitgevoerd onder de vorige naam van Meeùs vastgoedmanagement; Tresfa consult VvE management. Uit dit onderzoek is duidelijk op te maken hoe de huidige bedrijfscultuur is en hoe de organisatiestructuur en het bijbehorende leiderschap is opgebouwd.

### *Markt en doelgroepen*

De markt voor VvE beheer is te onderscheiden in twee marktsegmenten:

- Kleine VvE's (tot 12 appartementen) in stedelijk gebied
- Grote VvE's is te onderscheiden in:
  - o Complexen van beleggers die verhuurd worden.
  - o VvE's waarin eigenaar hun eigen appartement bewonen.
  - o Projectontwikkelaars die VvE's ontwikkelen.

Het onderzoek beperkt zich tot de afdeling kleine VvE's. Vandaar dat in verdere uitwerkingen grote VvE's zoveel mogelijke buiten beschouwing worden gelaten.

### Kleine VvE's

Kleine VvE's (tot 12 appartementen) zijn vooral terug te vinden in de grote steden met veel particulier woningeigendom rond het centrum. De markt in Den Haag is daarbij voor Meeùs het meest bekend. Maar ook andere grote steden met namen Rotterdam hebben een vergelijkbare opbouw. Er zijn goede mogelijkheden voor groei in dit segment gezien de wettelijke voorschriften voor onderhoudsreservering bij VvE's en het grote aantal slapende VvE's.

### *Dienstverlening*

De huidige dienstverlening is als zoals eerder vermeld als volgt samen te vatten:

- Financieel en administratief beheer
- Algemeen bestuurlijke ondersteuning
- Aanvullende diensten

### *Procedures/ procesbeschrijvingen*

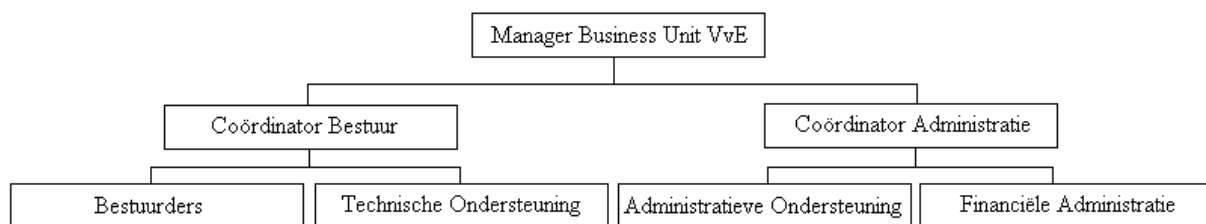
#### Beheer van kleine VvE's

De dienstverlening aan kleine VvE's in Den Haag is een sterk gestandaardiseerd product. Omdat merendeel van de omzet gerealiseerd wordt uit deze stabiele portefeuille wordt gestreefd naar minimaal continuering van deze dienstverlening.

#### Aanvullende diensten op de overeenkomsten

Aanvullende dienstverlening aan eigenaren en VvE's vormen een substantieel deel van de tijdbesteding. Hoewel het vaak gaat om beperkte diensten is een zakelijke benadering van belang. Klanten behoren daarom te betalen voor diensten die niet tot de standaarddiensten behoren. Kennis van de overeenkomsten en taakomschrijving is daarbij onontbeerlijk. De taakomschrijving is wel duidelijk, maar in de dagelijkse praktijk zijn er een aantal grijze gebieden, waarbij het voor medewerkers moeilijk is aan te geven of het gaat over overeengekomen dienstverlening of extra werk.

### *Organisatiestructuur Meeùs vastgoedmanagement*



### *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.

De Manager unit VvE management (dhr C. Domenie) stuurt op zijn beurt de coördinatoren aan. Deze coördinatoren behoren een sturende, ondersteunende, en controlerende rol te bekleden. Uit de interviews die tijdens het onderzoek zijn afgenomen blijkt dat de medewerkers dit niet altijd zo ervaren. De bestuurs coördinator heeft veel kennis in huis en heeft op zo goed als elk probleem een oplossing. De huidige situatie laat alleen zien dat de medewerkers teveel op de coördinator moeten afstappen in plaats van dat de coördinator de problemen vroegtijdig signaleert/ aanpakt.

### *Organisatiecultuur Meeùs vastgoedmanagement<sup>15</sup>*

Aan de hand van de vijf dimensies van Geert Hofstede<sup>16</sup> 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 worden niet constant op de vingers gekeken. De leidinggevendenden 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.

#### 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 wordt 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 zoveel mogelijk maatwerkbehandeling 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.

---

<sup>15</sup> Joost Arkeseijn, Analyse tresfa consult management (het huidige: Meeùs vastgoedmanagement)

<sup>16</sup> Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede, Allemaal andersdenkende 23<sup>e</sup> druk, contact, 2007

#### 4) Onzekerheidsvermijding

Binnen Meeùs is er een matige onzekerheidsvermijding. Dit blijkt uit het feit dat de managers niet altijd 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 zwakkere onzekerheidsvermijding is het regelmatig veranderen van werkgever. De medewerkers binnen Meeùs blijven merendeels voor een periode van gemiddeld drie jaar. 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.

### *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
- 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 de 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.

#### 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

De bezetting 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.

#### Werving, begeleiding en binding personeel

Gezien de groei van Meeùs Rijswijk en regelmatig voorkomende mutaties is een goede aanpak van werving van groot belang. Momenteel gebeurt dit op de volgende wijze:

- Bieden van stage- en afstudeermogelijkheden
- Profileren op monsterboard en andere vacaturesites
- Inwerken van personeel verloopt op dit moment door een huidige bestuurder de opdracht te geven tot het begeleiden dan de 'nieuweling'. Er is geen specifieke handleiding waarin het verloop wordt weergegeven.

Om personeel binnen te houden wordt marktconforme beloning en de daarbij horende secundaire arbeidsvoorwaarden van toegepast. Daarnaast draagt ook de cultuur binnen de teams en afdelingen bij.

## **6 Empirisch onderzoek**

Om het empirisch onderzoek uit te kunnen voeren zijn meerdere interviews afgenomen. Om de naast het in kaart brengen van de gewenste situatie de persoonlijke visie van alle belanghebbende zo goed mogelijk in kaart te brengen zijn er diepte-interviews afgenomen. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden binnen de organisatie met de VvE bestuurders, het management en de direct leidinggevende. Om daarnaast te bekijken hoe de andere regiokantoren van Meeùs en VvE bestuurders van andere organisaties omgaan met de in Rijswijk vastgestelde knelpunten zijn vervolgens externe diepte interviews afgenomen bij regiokantoren van Meeùs (Breda, Groningen) en bij andere VvE aanbieders.

### **6.1 Interne interviews<sup>17</sup>**

Zoals eerder aangegeven zijn tijdens het uitvoeren van het onderzoek meerdere diepte-interviews afgenomen. Tijdens deze diepte-interviews is ervoor gekozen een aantal subprobleemstellingen te gebruiken, nl de volgende:

- Welke facetten zijn voor een VvE bestuurder van belang zodat diegene zijn/ haar werk goed kan uitvoeren?
- Wat zijn de knelpunten binnen de organisatie/ afdeling waardoor de dagelijkse werkzaamheden belemmerd worden?
- Wat is er de afgelopen periode ( $\pm 1$  jaar) aan gedaan om de werkwijze kwalitatief te verbeteren?

### **6.2 Externe interviews<sup>18</sup>**

Om een peiling te kunnen doen betreffende de wijze waarop andere organisaties omgaan met de onderwerpen waarin Meeùs Rijswijk knelpunten ervaart, is ervoor gekozen de hiervoor gevonden knelpunten ook (globaal) te onderzoeken bij andere regiokantoren van Meeùs (Breda en Groningen). Tevens zijn er een aantal concurrenten benaderd (Tempelaars VvE, Domus VvE, Timpaan Makelaardij, Datadebt, Apart beheer. Daarnaast zou het houden van externe interviews kunnen helpen bij het ontdekken van eventuele oplossingsmogelijkheden.

Om overzicht te creëren in de afgenomen interviews (zowel intern als extern) is er voor gekozen dezelfde onderwerpen aan te houden zoals besproken in de huidige situatie:

- o Inwerken/ basiskennis
- o Procesbeschrijvingen
- o Bijscholen
- o Persoonlijke ontwikkeling
- o Organisatie
- o Leidinggevende
- o Controle
- o Motivatie/ stimulans
- o Werkdruk
- o Ondersteuning ict

De schematische weergaven van de bevindingen uit paragraaf 6.1 en 6.2 zijn terug te vinden in het hierna volgend resultatenschema.

---

<sup>17</sup> Bijlage 4 Hoofdpunten interne interviews  
Bijlage 5 Uitwerking interne interviews

<sup>18</sup> Bijlage 6 Hoofdpunten externe interviews  
Bijlage 7 Uitwerking externe interviews

Resultaten

Om de resultaten van het onderzoek schematisch weer te geven is hieronder een resultatenschema opgesteld waarin de uitkomsten per onderzoeksdeel zijn vermeld.

| Onderwerp                    | Intern: bestuurders                                                                                                                                                                                                              | Intern: leidinggevende                                                                         | Externe interviews                                                                                                                                                                | Huidige situatie                                                                                                                                                                            | Gewenste situatie                                                                                                       | Theoretisch onderzoek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inwerken/<br>basiskennis     | Bron van kennis ontbreekt<br>Begleiding inwerken ontbreekt<br>Inwerkprocedure ontbreekt<br>Inwerker wordt niet gecompenseerd                                                                                                     | Inwerkprogramma is niet up to date<br>Inwerk 'coach' ontbreekt                                 | Cursus basiskennis bij 'start'<br>Handboek met inwerkprocedures<br>Vraaghaak<br>Bijhouden procesbeschrijvingen                                                                    | Vaste procedure voor inwerken ontbreekt<br>Verantwoordelijke voor inwerken krijgt geen tijd/ ondersteuning<br>Inwerkmap is incompleet<br>Bron van (basis) kennis ontbreekt                  | Aanwezige kennis dient beter benut te worden                                                                            | Streven naar evenwicht tussen belanghebbende                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Procesbeschrijvingen         | Wat moet ik doen in welke situatie<br>Knelpunten in het dossier                                                                                                                                                                  | Vaste procedures/ procesbeschrijvingen ontbreken                                               | Procesbeschrijvingen staan op intranet<br>Procesbeschrijvingen worden maandelijks bijgehouden<br>Procesbeschrijvingen staan vermeld in inwerkmap                                  | Knelpunten in VvE dossier<br>Procesbeschrijvingen ontbreken/ zijn niet bekend                                                                                                               | Elke bestuurder dient over dezelfde informatie te beschikken<br>Elke bestuurder dient op een eenduidige wijze te werken | Procesbeheersing is noodzakelijk voor verdere groei en ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bijscholen                   | Probleemgevallen worden niet gezamenlijk besproken<br>Er zijn geen cursusmogelijkheden<br>Het dossier verdient meer aandacht<br>Telefoneren en vergaderen moet efficiënter                                                       | Men moet zelf aangeven dat er cursus nodig is                                                  | Er zijn VvE gerelateerde cursusmogelijkheden<br>Er worden athen causussen gemaakt/ besproken<br>Er is een opleidingsplan<br>Er worden telefonen/vergader trainingen gegeven       | Er is vraag naar kennis/ cursus                                                                                                                                                             | Er dient meer kennis te worden ontwikkeld<br>Aanwezige kennis dient beter te worden benut                               | INK streeft naar continue groei<br>Aanbrengen van samenhang tussen aandachtsgebieden voor onderlinge versterking                                                                                                                                                                                                                               |
| Persoonlijke<br>ontwikkeling | Er is eigenlijk geen tijd voor persoonlijke ontwikkeling<br>Ondersteuning tijdens persoonlijke ontwikkeling ontbreekt<br>Persoonlijke kwaliteiten worden onvoldoende benut<br>Er is geen aansturing op persoonlijke ontwikkeling | Tijdgebrek<br>Prioriteit ligt bij besturen niet bij persoonlijke ontwikkeling                  | Er wordt gewerkt met P.O.P<br>Er wordt gewerkt met competentie ontwikkelplan<br>Er gebeurt veel uit eigen initiatief                                                              | Persoonlijke kwaliteiten worden niet benut                                                                                                                                                  | Persoonlijke kwaliteiten moet meer benut worden                                                                         | INK streeft naar continue groei<br>Bereid zijn om een analyse van sterke en verbeterpunten te maken                                                                                                                                                                                                                                            |
| Organisatie                  | Verwachtingspatroon vanuit organisatie ontbreekt<br>Luisteren/ betrekken van bestuurders gebeurt te weinig<br>Regels ontbreken/ worden niet nageleefd<br>Beleid is niet duidelijk                                                | Verwachtingspatroon wordt tijdens sollicitatie gemeld<br>Beleid staat veelal niet op papier    | NVT                                                                                                                                                                               | Verwachtingspatroon vanuit de organisatie ontbreekt<br>Betrokkenheid vanuit de organisatie ontbreekt                                                                                        | Bestuurder moeten hun werk efficiënt en effectief uitvoeren                                                             | Aangaan interne Discussies<br>INK streeft naar continue groei<br>Opsellen en uitvoeren onderlinge versterking<br>Ondernemen begint met een duidelijk visie<br>Leiding bepaalt: uitdagende koers, draagt deze uit, luistert en stuurt bij<br>Verkenen verandermogelijkheden<br>Bereid zijn om een analyse van sterke en verbeterpunten te maken |
| Leidinggevende               | Feedback blijft vaak uit<br>Leidinggevende begreeft zich niet op de werkvloer<br>Leidinggevende bereikt de besaunders niet voldoende<br>Aansturing ontbreekt<br>Natuurlijk overzicht ontbreekt<br>Leidinggevende is te gesloten  | Door hoge werkdruk werkt de leidinggevende zelf mee<br>hierdoor blijft 'echt' leidinggeven uit | Leidinggevende is informeel<br>Leidinggevende heeft natuurlijk overzicht<br>Er wordt direct aangestuurd<br>Leidinggevende signaleert problemen<br>Leidinggevende betrek personeel | Persoonlijk aandacht ontbreekt<br>Betrokkenheid vanuit leidinggevende ontbreekt<br>Leidinggevende is niet genoeg op de 'vloer'<br>Bestuurder kleine VvE's behoeven meer leiding/ aansturing | Er dient directier te kunnen worden aangestuurd                                                                         | INK streeft naar continue groei<br>Leiding bepaalt: uitdagende koers, draagt deze uit, luistert en stuurt bij<br>Verkenen verandermogelijkheden                                                                                                                                                                                                |
| Controle                     | Structurele gesprekken (voortgang,evaluatie ect.) ontbreken<br>Vraagbaak ontbreekt                                                                                                                                               | Er wordt niet 'gecontroleerd' om mensen verantwoordelijkheid te geven                          | Er is periodiek overleg 2 wekelijks/ maandelijks<br>Weinig fouten door juist softwaregebruik<br>Onderlinge controle                                                               | Controle ontbreekt<br>Structurele voortgangsgespreken ontbreken                                                                                                                             | De werkwijze dient beter te worden gecontroleerd/ aangestuurd                                                           | Consequente bewaking van de voortgang<br>Structurele toepassing plan-do-check-act cyclus<br>INK streeft naar continue groei                                                                                                                                                                                                                    |
| Motivatie/ stimulans         | Schouderklopje/ complimentje wordt niet gegeven<br>Men raakt gedemotiveerd door uitblijven feedback<br>Betrokkenheid ontbreekt                                                                                                   | Er moet meer gemotiveerd worden, maar er is teveel werk/ te weinig tijd                        | Motivatie door directe feedback<br>Motivatie door gevoel van betrokkenheid<br>Motivatie door benutten van persoonlijke kwaliteiten                                                | Persoonlijke aandacht ontbreekt                                                                                                                                                             | Persoonlijke kwaliteiten moet meer benut worden                                                                         | Streven naar evenwicht tussen belanghebbende                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Werkdruk                     | Hoge werkdruk door vertrek personeel<br>Hoge werkdruk door groei aantal VvE's                                                                                                                                                    | Door hoge werkdruk blijft leidinggeven vaak uit                                                | Bij hoge werkdruk, agitatiestop<br>(dure) interim om 'gatte' dichtn                                                                                                               | Werkdruk neemt toe door vertrek personeel                                                                                                                                                   | Aanwezige kennis dient beter te worden benut                                                                            | Streven naar evenwicht tussen belanghebbende                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ondersteuning ICT            | Rems is complex<br>Rems is geen VvE programma<br>Er is geen cursusmogelijkheid voor Rems                                                                                                                                         | Rems is geen maakwerkpakket<br>Er is één keer cursus gegeven                                   | Gebruik van VvE gerichte software<br>Softwaretraining                                                                                                                             | Ondersteuning voor juist softwaregebruik ontbreekt<br>Er is behoefte aan softwarecursus                                                                                                     | Er dient meer kennis te worden ontwikkeld                                                                               | Aanbrengen van samenhang tussen aandachtsgebieden voor onderlinge versterking                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Conclusies

Om tot een goed advies te komen is het van belang dat de bevindingen die tijdens het uitvoeren van het onderzoek naar voren te komen uit te werken in een conclusie.

In het beginstadium van mijn onderzoek is er een probleemstelling geformuleerd. Deze probleemstelling geeft weer wat het probleem is binnen de afdeling VvE bestuur, kleine VvE's

*“Hoe kan de kwaliteit van de werkwijze van de VvE bestuurders (kleine VvE's) van Meeùs vastgoedmanagement, vestiging Rijswijk, verbeterd worden”?*

De probleemstelling is voortgekomen uit een drietal eerder geformuleerde doelstellingen. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er theoretisch en empirisch onderzoek verricht. De uitkomsten van het onderzoek zijn in het resultatenschema weergegeven.

Om een zo helder mogelijk advies te kunnen geven zijn hieronder de drie doelstelling waaruit de probleemstelling is voortgekomen opgesteld en zijn de voor de doelstelling relevante knelpunten hieraan verbonden.

1) De medewerkers op het voor de functie omschreven kennisniveau brengen.

- o Inwerken/ basiskennis
- o Bijscholen
- o Persoonlijke ontwikkeling

2) Het verkrijgen van eenduidigheid betreffende de wijze van dienstverlening dat VvE bestuur levert aan de VvE's.

- o Organisatie
- o Procesbeschrijvingen
- o Ondersteuning ict

3) Het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkwijze door procesverbeteringen (dmv voortgangscontrole, aansturing, ondersteuning).

- o Leidinggevende
- o Controle
- o Motivatie/ stimulans
- o Werkdruk

De bovenstaande doelstellingen zijn verwoord naar een drietal kernwoorden waarna hieronder per kernwoord een conclusie is geformuleerd.

## 1) Kennis

De bestuurders van Meeùs vastgoedmanagement worden aangenomen indien zij voldoen aan de vooraf vastgestelde eisen. Deze eisen zijn terug te vinden in het door de organisatie opgestelde functieprofiel. Een nieuwe VvE bestuurder wordt ingewerkt om zijn/ haar taken uit te kunnen voeren. Een probleem is echter dat er geen vaste inwerkprocedure is, de juiste begeleiding van de inwerkende persoon ontbreekt en degene die iemand inwerkt geen extra tijd krijgt voor dit proces. Daar tegenover staat dat de organisatie wenst dat aanwezige kennis tijdens dit proces beter wordt benut. Men is zich ervan bewust dat het inwerkprogramma niet compleet is.

De organisatie geeft aan dat er meer kennis dient te worden ontwikkeld. Dit staat haaks op de resultaten uit het interne onderzoek, waarin de bestuurders aangeven dat er geen mogelijkheden zijn voor het volgen van een VvE gerichte cursus. Dit geldt tevens voor het aanbod van cursusmogelijkheden betreffende het gebruik van de software voor het beheren van VvE's.

Een volgend aandachtspunt is dat er tijdens oriënterende gesprekken is gesproken over persoonlijke kwaliteiten, deze dienen benut te worden. Diepte interviews wijzen echter uit dat er onvoldoende tijd is om deze persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen. Dit is te omschrijven als onvoldoende mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkelingen.

## 2) Product

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er veel onduidelijkheid bestaat in het verwachtingspatroon van de organisatie. Het management van de organisatie verwacht dat VvE bestuurders efficiënt en effectief te werk gaan. De bestuurders geven daarop aan dat het onduidelijk is welke koers de organisatie heeft uitgezet. Anders gezegd, het verwachtingspatroon van de organisatie is niet bekend bij het personeel. Het ontbreken van betrokkenheid wordt aangegeven als mogelijk oorzaak.

Daarnaast is in de gewenste situatie vermeld dat elke bestuurder geacht wordt eenduidig te werken. Daar tegenover staat dat de bestuurders aangeven dat structuur en eenduidigheid (in de vorm van procesbeschrijvingen) ontbreekt.

Een andere besproken item tijdens het onderzoek is het gebruik van het REMS softwarepakket. Zoals eerder vermeld is er behoefte naar opleiding en bijscholing betreffende het gebruik van de software zodat er meer eenduidigheid ontstaat in de manier van werken.

### 3) Beheersbaarheid

Het beheersbaar maken van de werkwijze begint bij de organisatie. De leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol. Er wordt een situatie gewenst waarin directere aansturing mogelijk is. Daar staat tegenover dat de VvE bestuurders een aantal leidinggevende aspecten missen nl; feedback, betrokkenheid, aansturing en een open houding.

Een leidinggevende dient volgens de betrokkenen te dienen als spin in het web. Dit is momenteel niet het geval waardoor er veel onduidelijkheid ontstaan bij problemen tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. De communicatie wordt als informeel ervaren waar in sommige gevallen een formele wijze van communicatie wordt geprefereerd.

Een werkwijze kan worden geoptimaliseerd indien controle wordt uitgeoefend op het geleverde werk. Dit gebeurt te weinig volgens de bestuurders. Tevens wordt controle en betrokkenheid door de bestuurders genoemd als elementen ter motivatie. Hoge werkdruk draagt bij aan feit dat leidinggeven minder aandacht krijgt dan gewenst is. De werkdruk is verhoogd door het ontbreken van de juiste kennis, het vertrekken van personeel en de groei van het aantal VvE's

**Operationele aanbevelingen<sup>19</sup>****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 één 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.)

**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.
- Efficiënt werken door middel van verbetering qua handhaving van de bestaande software.

**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 toepassen 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.

---

<sup>19</sup> Bijlage 8 Operationele aanbevelingen

**Operationele aanbevelingen vertaald naar beleid**

Gezien de oorzaken van de problemen en het te bereiken doel vraagt de verbetering van de werkwijze van de VvE bestuurders inzet van de organisatie en de bestuurders. Hieronder is weergegeven welke mogelijke maatregelen er zijn:

- 1) Verhogen van kennis door het aanbieden van VvE gerelateerde cursussen.
- 2) Verhogen beheersbaarheid van kennis, door vaste procedures te formuleren/ hanteren met betrekking tot het leggen van een basis (inwerken) en de manier van uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden.
- 3) Verhogen van beheersbaarheid persoonlijke ontwikkeling door een p.o.p. te formuleren, en deze 2 keer per jaar te bespreken/ beoordelen
- 4) Verhogen van beheersbaarheid van VvE besturingsoftware.
- 5) Verhogen van helderheid rondom verwachtingspatroon van de organisatie door meer communicatie van beleid en betrokkenheid.
- 6) Verhogen van continuïteit in kwaliteitsverbetering door middel van INK managementmodel en de daar bij inbegrepen plan-do-check-act cyclus.
- 7) Verbetering aansturing door directe aansturing met behulp van verandering organisatie-indeling/ indeling van de afdeling.
- 8) Verhogen van controle door periodieke controlemomenten in de vorm van beoordelingsgesprekken en evaluatiegesprekken.

**Beoordeling van de maatregelen**

Om de genoemde maatregelen te toetsen aan de eerder opgestelde randvoorwaarden is hieronder een tabel opgesteld:

| Randvoorwaarde →<br>Maatregel                          | Regio<br>gericht | Beperkt tot<br>afdeling VvE | Klant buiten<br>beschouwing | Direct<br>inzetbaar | Duurzame<br>maatregel |
|--------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1) Verhogen van kennis                                 | +                | +/-                         | +                           | +                   | +                     |
| 2) Verhogen beheersbaarheid kennis                     | +                | +/-                         | +                           | +/-                 | +                     |
| 3) Verhogen beheersbaarheid van pers. ontwikkeling     | +                | +                           | +                           | +/-                 | +                     |
| 4) Transparantie/ standaardisatie product              | +/-              | +/-                         | +                           | +/-                 | +                     |
| 5) Verhogen helderheid verwachtingspatroon organisatie | +                | +                           | +                           | +                   | +                     |
| 6) Verhogen continuïteit kwaliteitsverbetering         | +                | +/-                         | +                           | +/-                 | +                     |
| 7) Directe aansturing                                  | +                | +                           | +                           | -                   | +                     |
| 8) Verhogen controle                                   | +                | +                           | +/-                         | +                   | +                     |

+ = Goed

+/- = matig

- = slecht

NVT = Niet van toepassing

## **Conclusie van genoemde maatregelen**

### *Maatregelen op korte termijn*

Maatregel 1 voldoet aan alle randvoorwaarden die voorafgaand zijn vastgesteld. Het enige kritieke punt is dat het verhogen van kennis zou kunnen (indien er spraken moet zijn van uniformiteit) worden doorgevoerd naar alle regiokantoren. Dit is een keuze die het management zelf dient te maken. Er is dus wel mogelijkheid tot het intern doorvoeren van de maatregel.

Het verhogen van kennis is een proces dat consequent dient worden uitgevoerd, om op deze manier het verloop van personeel op te vangen en zorg te dragen voor continue kennisverbetering.

Maatregelen 5 en 8 dienen direct te worden doorgevoerd omdat weergeven van het verwachtingspatroon en de visie/missie van de organisatie zorgt voor houvast, dus wat verwacht de organisatie en waarvoor staat Meeùs vastgoedmanagement. Daarnaast zorgt het uitvoeren van periodieke controles voor helderheid en beheersbaarheid van knelpunten.

### *Maatregelen op langere termijn*

Naast de maatregelen op korte termijn volgen hieronder ondanks de langere aanlooptijd een aantal maatregelen op langere termijn:

Maatregel 2, verhogen van de beheersbaarheid van kennis hierdoor wordt standaardiseren van het te leveren product vergemakkelijkt.

Maatregel 3, verhogen van de beheersbaarheid van persoonlijke ontwikkeling, dit draagt zorg voor het benutten van persoonlijke kwaliteiten.

Maatregel 4, Verhogen van beheersbaarheid van VvE besturingsoftware.

Maatregel 6, verhogen van continuïteit betreffende kwaliteitsverbetering, dat zorgt voor een continue verbetercyclus (pdca).

Maatregel 7, direct aansturen wat zorgt voor een heldere indeling van de organisatie. Wie heeft welke verantwoordelijkheid.

De combinatie van korte- en langere-termijn maatregelen zorgt dat er op korte termijn maatregelen zijn die de ergste druk binnen de afdeling wegnemen. En er op langere termijn maatregelen in het vooruitzicht zijn die zorgdragen voor continuïteit binnen het verbeterproces.

## **Consequenties**

Dit deel van het rapport is zinvol indien het gaat om de grote lijnen van de begroting, doorlooptijd en inzet van personen om de juiste gewenste situatie te verkrijgen.

### **Personele Consequenties**

Van de bestuurders wordt verwacht dat zij tijd vrijmaken voor het volgen van cursussen. Daarnaast dient elke bestuurder zich consequent bezig te houden met zijn/ haar persoonlijke ontwikkeling in de vorm van het opstellen en bijhouden van een P.O.P. Naast bovenstaande consequenties zal er een verschuiving van het personeel plaatsvinden. Er wordt per kamer een teamleider aangesteld welke meer verantwoordelijkheid krijgt en dus anders ingeschaald zal moeten worden. Door deze verschuiving zal de huidige coördinator meer tijd krijgen om zich bezig te houden met zijn dagelijkse werkzaamheden naast het geven van leiding. Tevens zullen er meer gesprekken plaatsvinden tussen de leidinggevende en de bestuurders. Bestuurder en leidinggevende moet zich hier op voorbereiden door voortgang bij te houden en knelpunten/ vragen te noteren.

### **Organisatorische consequenties**

Naast verandering door het anders indelen van de organisatie (zoals hierboven vermeld) dient de organisatie helderheid te bieden in de vorm van beleid. Deze helderheid zal de basis bieden voor de inwerkprocedure, procesbeschrijvingen voor de dagelijkse werkzaamheden welke de organisatie verder dient uit te werken. Tevens zal de organisatie moeten zorgen voor het uitdragen van het verwachtingspatroon.

Om te kunnen voldoen aan de vraag naar kennis dient de organisatie een beleid te ontwikkelen waardoor het mogelijk wordt aanvraag naar opleiding in te dienen. Deze opleiding zal bestaan uit vraag naar vakinhoudelijke kennis maar ook naar bijscholing in de vorm van cursus betreft het te gebruiken softwaresysteem.

Om het doel tot verbeteren van kwaliteit consequentie te geven is de aanbeveling geformuleerd waarin de organisatie geattendeerd wordt op de mogelijkheid tot het gebruiken van het INK management model. De hieraan verbonden consequentie is dat het management zich hierin moet verdiepen, hier tijd voor vrij dient te maken en verslagen dient te formuleren. De uitkomsten zullen moeten worden verwerkt in verdere strategieën en beleid.

## Financiële consequenties

De financiële consequenties die verbonden zijn aan het behalen van het uiteindelijke doel zijn opgebouwd uit een aantal kostenposten. Deze kostenposten zijn verwerkt in een tabel waaruit opgemaakt kan worden om welke kosten het gaat, waar de aard ligt van de kosten en wat de baten zijn.

| Maatregel                                                           | Verantwoordelijke                          | Voor wie                                              | kostenposten                                                | Wat levert het op ? (Baten)                                 |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1) Verhogen van kennis                                              | - Management<br>- Stagiair                 | VvE bestuurders                                       | - Ontwikkelingskosten<br>- Implementatiekosten              | Efficiëntieverhoging<br>werkwijze                           |
| 2) Verhogen beheersbaarheid kennis                                  | - Management<br>- FM stagiair (man. stage) | (nieuwe) VvE<br>bestuurders                           | - Ontwikkelingskosten (stagiair)<br>- Implementatiekosten   | Uniform(e)<br>(in)werkproces(sen)                           |
| 3) Verhogen beheersbaarheid<br>van persoonlijke ontwikkeling        | Leidinggevende                             | - VvE<br>bestuurders<br>- management                  | - Uurloon<br>leidinggevende<br>- Uurloon VvE<br>bestuurders | Overzicht persoonlijke<br>kwaliteiten                       |
| 4) Transparantie/ standaardisatie<br>product                        | Management                                 | VvE bestuurders                                       | - Kosten REMS <sup>1</sup>                                  | Efficiënt softwaregebruik                                   |
| 5) Verhogen helderheid<br>verwachtingspatroon<br>van de organisatie | - Management<br>- Leidinggevende           | VvE Bestuurders                                       | - NVT                                                       | - Duidelijke<br>verwachtingen<br>- Inzicht in het beleid    |
| 6) Verhogen continuïteit<br>kwaliteitsverbetering                   | - Management<br>- Leidinggevende           | - Management<br>- Leidinggevende<br>- VvE bestuurders | - Inzet management<br>- INK kosten                          | - Continuïteit<br>kwaliteitsverbetering                     |
| 7) Directe aansturing                                               | Management                                 | - Leidinggevende<br>- VvE bestuurders                 | - Inschaling teamleider                                     | - Directe aansturing<br>- Tijdsbesparing<br>Leidinggevende  |
| 8) Verhogen controle                                                | Leidinggevende                             | VvE bestuurders                                       | - Uurloon<br>leidinggevende<br>- Uurloon VvE<br>bestuurders | - Inzicht knelpunten<br>- Inzicht persoonlijke<br>situaties |

**Bedrijfseconomische toelichting**

Om toe te lichten wat de bedrijfseconomische voordelen zijn, zijn hieronder een aantal financiële feiten weergegeven en is er per maatregel (indien van toepassing) een korte toelichting geformuleerd.

Jaarlijkse omzet, per medewerker Meeùs Rijswijk = € 75.000,-  
Maandelijks salaris Hbo stagiair = € 275,-

Maatregel 1: Verhogen van kennis door het aanbieden van VvE gerelateerde cursussen.

Kosten:

- Opstellen cursusinhoud door stagiair= € 550,- (2 x € 275,-)
- Uitvoering cursus door docent; niet bekend
- Bijwonen cursus 2 x per jaar 2 uur (x 10 bestuurders) = € 1600,- (40 x € 40,-)

Baten:

Zodra een VvE bestuurder beschikt over de voor VvE bestuur relevante kennis kan deze zijn/haar werkzaamheden efficiënter uitvoeren. Er van uitgaand dat een VvE bestuurder elke week 2 uur besteed aan het zoeken naar een oplossing voor een probleem dat voorkomen had kunnen worden indien de kennis op peil was is dit te vertalen naar de volgende rekensom.

260 werkdagen – 25 vakantie/ adv dagen = 235 werkdagen, is 47 werkweken.

€ 75.000 / 235 werkdagen = € 320 per werkdag

Er van uitgaand dat de gemiddelde werkdag 8 uur bevat komt dit uit op een bedrag van € 40,- omzet, per uur, per werknemer. Dit houdt in dat er door het verhogen van kennis er € 80,- per werknemer, per week kan worden bespaard. Er van uitgaand dat er continu 10 werknemers aanwezig zijn kan er per week € 800 euro bespaard worden. Dit komt uit op € 800,- x 47 werkweken = € 37.600,- per jaar.

Maatregel 2: Verhogen beheersbaarheid van kennis, door vaste procedures te formuleren/ hanteren met betrekking tot het leggen van een basis (inwerken) en de manier van uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden.

Kosten:

Opstellen en implementeren procedurehandboek door FM stagiair = € 1375,- (5 x € 275,-)

Baten:

Indien er vaste procedures worden opgesteld zal er een uniforme werkwijze ontstaan. Deze uniformiteit zorgt ervoor dat er bij het overdragen van een dossier/ account minder onduidelijkheden zijn in de behandelde gevallen. Een aanname is dat een er bij het overdragen van een dossier 15 minuten nodig is om orde op zaken te stellen. Stel dat elke bestuurder één maal per week een dossier van een collega behandelt, dan houdt dit in dat er (10 x 15 minuten) 2,5 uur per week wordt besteed. Zoals besproken bij maatregel één houdt dit in dat er per week 2,5 x € 40 = € 100,- euro kan worden bespaard. Dit is € 4700,- per jaar.

Maatregel 3: N.V.T.

Maatregel 4: Verhogen van beheersbaarheid van VvE besturingsoftware.

**Kosten:**

Per opleidingsdag € 550,- voor 2 bestuurder + 8 x 175,- voor de extra bestuurders = € 1950,-

**Baten:**

De VvE bestuurder is dagelijks bezig met het programma REMS. Het gebruik hiervan moet efficiënter, dit kan doormiddel van een cursus.

Er van uitgaand dat elke werknemer elke dag 1 dossier heeft waarbij vragen worden gesteld omtrent brieven verstuurd vanuit REMS houdt dit in dat elke bestuurder 10 minuten per spendeert aan onnodige werkzaamheden. Dit zijn in totaal 100 minuten per dag, 500 minuten per week (ruim 8 uur). Dit vertaald naar misgelopen omzet (€ 40,- per uur) is dit € 320,- per week, € 15.040,- per jaar, dat beschouwd kan worden als misgelopen omzet.

Maatregel 5/ 6: N.V.T.

Maatregel 7: Verbetering aansturing, door directe aansturing met behulp van verandering organisatie-indeling/ indeling van de afdeling.

**Kosten:**

Aanstellen/ inschalen teamleider per kamer, nieuwe salariering (x 2 kamers)

**Baten:**

Het verzorgen van directe aansturing van de VvE bestuurders zorgt voor een tweetal voordelen. De bestuurders hebben op hun eigen kamer een aanspreekpunt, een teamleider die vragen kan beantwoorden of eventuele probleemgevallen bespreekbaar kan maken bij het management. Tevens zal de coördinator/ leidinggevende meer tijd krijgen om naast het aansturen van de teamleiders, zijn overige werkzaamheden efficiënter uit te voeren. Het doel is dat de coördinator/ leidinggevende 60% van zijn tijd besteed aan leidinggeven en acquisitie en 40% van zijn tijd aan het besturen van VvE's (meewerken in probleemgevallen).

Momenteel zijn deze aantallen eerder omgedraaid. Het leidinggeven krijgt te weinig aandacht, dit kan worden opgepakt door de aan te stellen teamleiders. De teamleiders lossen de probleemgevallen van de VvE bestuurders op waardoor deze zelf actief bezig kunnen blijven met het besturen van VvE's.

Er van uitgaand dat elke VvE bestuurder elke week 1 uur bezig is met het oplossen van problemen die in dit geval dan door de teamleiders worden overgenomen zal zit de volgende besparing opleveren:

10 x € 40,- = 400,- per week, dit is € 18.800,- per jaar wat wordt als extra omzet kan worden beschouwd. Indien de aansturing beter verloopt, kan de coördinator zich steeds meer bezig houden met acquisitie en het opstarten van VvE's.

Maatregel 8: N.V.T.

**Implementatieplan**

| Maatregel | Stappen                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Start                                                                                                              | Afronding                                                                                                                |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | 1. In kaart brengen van de benodigde kennis<br>2. Het vaststellen van de onderwerpen<br>3. In kaart brengen van wensen/ eisen van het personeel betreffende deze onderwerpen<br>4. Vaststellen cursus inhoud<br>5. Aanstellen van 'docent'<br>6. Vaststellen van cursusdatum<br>7. Verstrekken cursus | September '08<br>September '08<br>September '08<br><br>Oktober '08<br>Oktober '08<br>September '08<br>November '08 | Oktober '08<br>Oktober '08<br>Oktober '08<br><br>November '08<br>Oktober '08<br>September '08<br>November '08<br>Mei '09 |
| 2         | 1. Vaststellen werkzaamheden/ diensten (zie dienstenpakket huidige situatie)<br>2. Per dienst vaststellen hoe deze dient te worden verleend<br>3. Stapsgewijs uitschrijven hoe elk proces uitgevoerd dient te worden.<br>4. Bestuurders instrueren                                                    | Juni '08<br><br>September '08<br><br>November '08<br><br>Januari '09                                               | Juni '08<br><br>November '08<br><br>Januari '09<br><br>Januari '09                                                       |
| 3         | 1. Weergeven van algemene omschrijving medewerker<br>2. Vaststellen competenties per medewerker<br>3. Vaststellen te bereiken resultaat/ effect<br>4. Voortgangsbewaking door medewerker<br>5. Eindgesprek/ conclusie                                                                                 | Juni '08<br><br>Juli '08<br>Juli '08<br>Juli '08<br>Februari '09                                                   | Juni '08<br><br>Augustus '08<br>Augustus '08<br>Maart '09<br>Maart '09                                                   |
| 4         | 1. In kaart brengen probleemgebieden<br>2. Aanschrijven REMS (Kalshoven)<br>3. Inplannen cursusdatum<br>4. Uitvoeren cursus                                                                                                                                                                           | Oktober '08<br>Oktober '08<br>Oktober '08<br>-                                                                     | Oktober '08<br>Oktober '08<br>Oktober '08<br>-                                                                           |
| 5         | 1. Omschrijven verwachtingspatroon<br>2. Beleid in kaart brengen<br>3. Uitdragen beleid                                                                                                                                                                                                               | Juni '08<br>Juni '08<br>Juli '08                                                                                   | Juli '08<br>Juli '08<br>Juli '08                                                                                         |
| 6         | 1. De huidige situatie omtrent 9 aandachtsgebieden INK volledig in kaart brengen.<br>2. Organisatieanalyse opstellen<br>3. Omschrijven sterke en verbeterpunten<br>4. Beoordeling organisatieanalyse<br>5. Inplannen INK audit<br>6. Uitvoering Audit INK<br>7. Evaluatie + aanpassen beleid          | Maart '08<br><br>Juli '08<br>Augustus '08<br>September '08<br>September '08<br>November '08<br>December '08        | Augustus '08<br><br>Augustus '08<br>September '08<br>Oktober '08<br>September '08<br>November '08<br>Januari '09         |
| 7         | 1. Potentiële teamleiders aanspreken<br>2. Teamleiders selecteren/ aanstellen<br>3. Teamleiders instrueren<br>4. Overige bestuurders instrueren<br>5. Evaluatie                                                                                                                                       | Juli '08<br>Augustus '08<br>September '08<br>Oktober '08<br>April '09                                              | Juli '08<br>September '08<br>Oktober '08<br>Oktober '08<br>April '09                                                     |
| 8         | 1. Inplannen voortgang/ functionerings-gesprekken<br>2. Afnemen gesprekken<br>3. Beoordelen resultaten<br>4. Eventuele maatregelen treffen<br>5. Evaluatie/ nieuw gesprek                                                                                                                             | Juni '08<br><br>Augustus '08<br>September '08<br>Oktober '08<br>Januari '09                                        | Juni '08<br><br>Augustus '08<br>September '08<br>Oktober '08<br>Januari '09                                              |

### **Literatuuropgave**

#### **Boeken**

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Houten: Stenfert Kroese, 1995. ISBN 9020724851

Bij, Hans van der, Broekhuis, Manda en Gieskes, Jose; Kwaliteitsmanagement in beweging. Kluwer, 2004; ISBN 9014080891

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2007. ISBN 9073077095

Handboek voor de VvE, VvE Media BV te Oosterhout

Heerze, J.: Kortom, Nederlandse spelling 2005. 2e druk. Holten: Walvaboek, 2006. ISBN 9066752629

Hulshof, M.: Leren interviewen: een HBO-methode voor het mondeling verzamelen van informatie. 3e druk. Groningen : Wolters-Noordhoff, 1997. ISBN 9001417620

Mulders, M: 75 Managementmodellen. 1<sup>e</sup> druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007 ISBN 9789001605117

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Competent afstuderen en stagelopen: een advieskundige benadering. 3e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. 2006. ISBN 9001468241

Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management: Strategie en bedrijfsvoering van facilitaire organisaties. Alphen aan den Rijn/ Diegem, Somsom. ISBN 9014077947

Thuis, T.H.J: Toegepaste organisatiekunde. 3e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397

Hofstede, G, Hofstede, G.J.: Allemaal andersdenkende. 23<sup>e</sup> druk. Contact, 2007.

#### **Syllabi**

Mante, Y.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004.

#### **Internetbronnen**

<http://www.ink.nl>

<http://www.xqmp.nl/nl/quality/ink.html>

<http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek>

<http://nl.wikipedia.org>

<http://www.moaweb.nl/bibliotheek/digitaal-woordenboek>

#### **Organisatieliteratuur**

Meeùs Vastgoedmanagement: Jaarplan 2008-2010