

Meten is weten

Het ontwikkelen van een enabling Performance Management Systeem voor Te Woon bij woningcorporatie ProWonen



Onderzoek ter afronding van de studie Business Administration van de Universiteit Twente

Inge Verdonk

Borculo, oktober 2009

Meten is weten

Het ontwikkelen van een enabling Performance
Management Systeem voor Te Woon bij
woningcorporatie ProWonen

Naam student	: Inge Verdonk
Studentnummer	: s0169811
Opleiding	: Master Business Administration
Track	: Service Management
Universiteit	: Universiteit Twente, Enschede
Faculteit	: Management en Bestuur
Opdrachtgever	: Woningcorporatie ProWonen
1 ^e begeleider UT	: Drs. Frank Evers
2 ^e begeleider UT	: Ir. Bianca A.C. Groen MSc
1 ^e begeleider ProWonen	: Marion M.J.F. Mijnen MSc
2 ^e begeleider ProWonen	: Drs. Thomas J. Hondebrink

Managementsamenvatting

In deze scriptie wordt beschreven op welke wijze een enabling Performance Management Systeem (PMS) is ontwikkeld voor Te Woon bij ProWonen. Te Woon is een redelijk nieuw concept voor woningcorporatie ProWonen. Het biedt bewoners van woningen van woningcorporaties keuze uit verschillende huur- en koopvarianten. Een PMS maakt de processen en prestaties van Te Woon zichtbaar door middel van prestatie-indicatoren (PI's), zodat in het belang van ProWonen op tijd kan worden bijgestuurd. Het implementeren van een PMS is een vorm van formaliseren. Als deze formalisatie de medewerkers in staat stelt om hun werkzaamheden beter uit voeren, wordt dit enabling PMS genoemd.

Binnen ProWonen bevindt Te Woon zich in de overgangsfase, van projectstatus naar een organisatiebreed concept. Om de resultaten van Te Woon te kunnen monitoren en bijsturen moeten deze meetbaar en inzichtelijk worden gemaakt. ProWonen wil resultaatgericht gaan sturen. Om dit te kunnen doen is het van belang dat de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon meer resultaatgericht gaan werken. Om dit te bereiken moet betrokkenheid worden gecreëerd.

Op basis van de bovenstaande informatie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *“Wat is de gewenste stuurinformatie over Te Woon voor het MT+ van ProWonen en op welke wijze kan betrokkenheid voor resultaatgericht werken worden gecreëerd onder de medewerkers van ProWonen die betrokken zijn bij Te Woon?”*

Te Woon raakt alle afdelingen van ProWonen. Bij de uitvoering van mijn onderzoek hebben alle medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon zelf prestatie-indicatoren (PI's) opgesteld en deze geëvalueerd. Hierdoor is de gewenste stuurinformatie over Te Woon zichtbaar gemaakt. Met deze aanpak zijn kennis en ervaringen van deze medewerkers samengevoegd om tot een enabling PMS voor Te Woon te komen.

Door het ontwikkelen van een enabling PMS voor Te Woon is de gewenste stuurinformatie over Te Woon in beeld gebracht. Hierdoor is het MT+ in staat om de resultaten te monitoren, zodat zij op tijd kunnen bijsturen. Bovendien kan het leiden tot continue prestatieverbetering. Doordat de medewerkers zelf PI's opstellen leren zij zowel van zichzelf als van collega's en wordt locale en impliciete kennis verenigd en inzetbaar. De reflectieve kennis die ontstaat na de implementatie kan gebruikt worden voor het verbeteren van werkzaamheden, processen, etc. Alle opgestelde PI's (zowel financiële als niet financiële) zijn samengevoegd in een Balanced Scorecard (BSC) voor Te Woon. Het ontwikkelingsproces is hiermee afgerond. De volgende stap na dit project bestaat uit het implementeren van enabling PMS voor Te Woon. Hierbij is het essentieel dat de medewerkers een bepaalde mate van verantwoordelijkheid krijgen dat hen in staat stelt om de PI's te beïnvloeden.

Op basis van mijn onderzoeksresultaten kunnen een aantal conclusies worden getrokken.

- Samenwerking met de betrokken medewerkers bij het ontwikkelen van een enabling PMS is essentieel. Zonder hun bijdrage kan er geen goed enabling PMS worden ontwikkeld. Daarom moet worden benadrukt dat het enabling PMS niet in de eerste plaats bedoeld is voor het controleren van de medewerkers, maar vooral om te komen tot continue prestatieverbetering. De kennis en ervaringen van de medewerkers zijn essentieel voor het ontwikkelen van enabling PMS.

- Het is cruciaal dat de projectmanager het vertrouwen krijgt van de medewerkers en het management, anders heeft het project geen kans van slagen.
- Het ontwikkelen van een enabling PMS leidt tot een grotere betrokkenheid voor prestatiemeting. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate de medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het ontwikkelingsproces er een grotere betrokkenheid ontstaat voor enabling PMS (resultaatgericht werken). Dit komt doordat de medewerkers zelf PI's hebben bedacht en vormgegeven. Bovendien krijgen ze door deze aanpak meer inzicht in hoe enabling PMS kan bijdragen aan organisatorische verbeteringen.

Naast de conclusies worden een paar aanbevelingen gedaan.

- Het is aan te bevelen om het project te laten leiden door iemand van buiten de organisatie. Deze persoon kan nieuwe ontwikkelingen over PMS meenemen. Bovendien wordt hij door de medewerkers bijna nooit als een bedreiging gezien, waardoor zij eerder met ideeën zullen komen en problemen met betrekking tot het project zullen uitspreken.
- Het verdient aanbeveling om de medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het project. Dit vergroot de betrokkenheid voor enabling PMS. Vooral de medewerkers waarvan het management de meeste weerstand verwacht.

Abstract

This master thesis describes how an enabling Performance Management System (PMS) is developed for Te Woon within ProWonen. Te Woon is a fairly new concept for social housing organization ProWonen. It offers the customers of social housing organizations the chose out of different rental- and buy options.

Within ProWonen Te Woon is at a transition phase, its going from project status to an organization wide concept. The aim is that mid-2010 Te Woon will be fully integrated in all business processes of ProWonen. It needs to be clear which results have to be reported to the MT+ (middle and top management) of ProWonen. This information is necessary to make the right adjustments and to ensure the continuity of ProWonen. Therefore, ProWonen has to be more results-oriented. To achieve this, the employees need to work more result-oriented. Furthermore, it is important that this research (given the chosen research method) has added value for the scientific community. Therefore, it is also has a scientific contribution. This contribution is described in the conclusion and recommendations of this project.

Based upon the information the following research question is formulated:

"What is the desired management information about Te Woon for the MT+ of ProWonen and how can commitment being created for result-oriented working under the employees of ProWonen who are concerned with Te Woon?"

To provide an answer to this question the following sub questions are developed:

- 1. Which quality criteria have to be taken into account for periodic reports?*
- 2. How can performance management system (PMS) and the balanced scorecard (BSC) make the results understandable and measureable?*
- 3. What information about Te Woon is informally and formally kept by the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ of ProWonen and what management information do they desire about Te Woon?*
- 4. How can Key Performance Indicators (KPI's) be developed in cooperation with employees, so that the MT+ of ProWonen can monitor the results of Te Woon and make adjustments?*
- 5. How can the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ of ProWonen improve the KPI's?*
- 6. How can commitment be created for result-oriented working under the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ of ProWonen?*

To answer the research question the sub questions need to be answered. First the quality criteria that need to be taken into account for periodic reports will be described. It is important the management information about Te Woon meets the criteria for periodic reports to develop 'good' management information, so the MT+ can monitor the results and make adjustments. The following quality criteria are important for periodic reports about Te Woon: (1) effectiveness (relevant), (2) availability (continuity), (3)

exclusiveness, (4) reliability, (5) possibilities for auditing, (6) efficiency, (7) timeliness, and (8) presentation (Koning, 2000; Spoor, 2005).

To monitor and make adjustments based upon the results of Te Woon, the results need to be understandable and measurable. This can be achieved by developing and implementing a PMS for Te Woon. A PMS makes the processes and the performance of Te Woon visible by the use of performance indicators (PI's), so the right adjustments can be made in the interests of ProWonen. The implementation of a PMS is a kind of formalization. When this formalization helps the employees to perform their tasks better, this is called enabling PMS. Wilderom et al. (2009) developed a participatory approach for the implementation of enabling PMS. This approach involves a number of steps.

1. An inventory of the existing and informal PI's.
2. Cooperation with people from outside the organization. This has the advantage that they can bring new developments about PMS into the project and they can help with the development of the KPI's; they are almost never seen as a threat by the employees.
3. Control of the project by the management team.
4. Developing KPI's in cooperation with the employees. This involves the following steps:
 - a) Make performance as concrete as possible and translate it into measurable indicators;
 - b) defining indicators as exact as possible;
 - c) search for information in IT systems to measure the results efficiently;
 - d) experiment with the indicators until the employees find them clear, reliable and useful.
5. Use IT systems to measure the KPI's as efficiently as possible.
6. Implement the KPI's in the BSC-approach of the organization.

Steps 1, 4, and 6 are translated into a participatory approach for the development of KPI's and enabling PMS for Te Woon, so that the results of Te Woon become visible and measurable.

The final step of the implementation of enabling PMS consists of the implementation of the KPI's in the BSC-approach of the organization. The BSC translates the mission and strategy of ProWonen for Te Woon to a complete set of performance measures that is input for strategic measurement and management systems (Kaplan & Norton, 1996). A modified BSC for social housing organizations is used for ProWonen. This offers ProWonen five perspectives on which the results of Te Woon can be measured, and if necessary be adjusted: customer, financial, employees (within the organization), production & management, and society (Dreimüller, 1999). The advantage of the BSC is that it not only focuses on financial results, but also on not financial results. This enhances the value of the BSC for ProWonen, since the financial results are only one part of Te Woon. The BSC brings to the social results of Te Woon also into view. In addition, ProWonen will get a better understanding of the long-term strategy and the short-and long-term objectives of Te Woon.

The first step of implementing enabling PMS consists of the inventory of the existing and informal KPI's. That is why an inventory has taken place under the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ of ProWonen of the informal information which they currently keep about Te Woon. In addition, the periodic reports of ProWonen are

examined for existing PI's about Te Woon. Furthermore, there has been an inventory of the desired management information about Te Woon under the employees concerned with Te Woon and the MT+. Finally, the company documents of ProWonen are examined, among other things formulated objectives and results for Te Woon. Through these inventories the current performance measurement was brought into view. In addition, it was possible to design a framework which the KPI's have to meet. The results of the inventories are classified according to the perspectives of the modified BSC (Dreimüller, 1999). This shows that the financial perspective is already largely measured. Only a few additional KPI's were necessary to meet the needs of ProWonen in the area of finance. New KPI's are developed for Te Woon situations that have not taken place yet. In addition, it appears from the inventories that the other four perspectives; society, customer, production & management and employee (including efficient management) are hardly being measured. ProWonen in particular, needs more information about the employee perspective. The processes for Te Woon are new. Therefore, it is important to follow the execution of these processes with the aim to improve efficiency. In addition, ProWonen needs more information about the customer perspective. The customer is important for ProWonen. Therefore, it is important to know why the customer makes specific choices. It may lead to the conclusion that the products of Te Woon or the policy of ProWonen need to be adjusted. In addition, the society perspective needs to be measured more specific, to determine the influence of Te Woon on the livability in specific areas. Finally, the production & management perspective needs to be measured more effectively in order to monitor the quality of the housing stock of ProWonen.

The next step, after the inventory of the formal, informal and desired management information about Te Woon, is to develop KPI's in cooperation with the employees. These KPI's make the results of Te Woon measurable, so that the MT+ ProWonen can monitor the results and make adjustments. To think of KPI's for Te Woon a brainwrite-session was organized with nine employees who are concerned with Te Woon. These employees came from all four departments of ProWonen, so that they reflect the organization. After this the KPI's from the inventories and brainwrite-session were made concrete during a workshop with the same nine employees. Prior to the workshop, the KPI's were classified into clusters (topics) that are based on the perspectives of the modified BSC. During the workshop the employees determined the measurement unit, frequency, and norm with which the main PI's should be measured. After that, the KPI's were classified in three categories: strategic, tactical, and operational PI's. Only the strategic and tactical PI's were defined. The operational PI's were not defined, because they are not of important for the MT+. To improve the strategic en tactical PI's for Te Woon two evaluation workshops were organized, and they are evaluated with the concerned supervisors. Finally, the strategic and tactical PI's were merged in a BSC for Te Woon. Through this approach the project manager could make use of the expertise and experience of the employees. This is important in order to develop 'good' management information about Te Woon. Through the approach the KPI's and the relationship between the KPI's of the different departments and layers within ProWonen became clearer during the project. In addition, the KPI's that were not relevant could be deleted. Furthermore, the KPI's are gradually and by a participative process developed. As a result, they are close in line with the Te Woon processes, which are followed by the employees. In addition, it is supposed that the approach will lead to continuous performance improvement, when the PI's are fully implemented within ProWonen (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009). Because the employees developed the KPI's, they

learn from each other as well from themselves. In addition, this approach units and uses local and implicit knowledge. Finally, the reflective knowledge that emerges from the implementation of the KPI's of Te Woon can be used to optimize activities, processes, and so on (Evers et al., 2009).

For the development of clear, reliable and useful management information about Te Woon, it is essential that the PI's are improved by the employees, because they are almost never good right away (Wouters et al., 2007; Wilderom et al., 2009). This is done by experimenting with the proposed PI's by organizing two evaluation workshops with three employees of the department Wonen. The PI's of the other departments are evaluated with the concerned supervisors, to see if the PI's meet the needs of the employees. If it was necessary the developed PI's are modified. The results of the workshops are, in addition to the three employees, also send to the other employees of Wonen who are concerned with Te Woon. As a result, they also had the opportunity to improve the PI's. This improving increases the reliability and validity of the PI's. Especially when the experimenting is carried out in a context that almost matches the real situation. For the second evaluation workshop, the developed PI's that could be measured were measured, so the PI's presented the real situation. Trough this approach the employees used their knowledge to define and refine the KPI's. This has led to an excellent result. The employees and the MT+ have spent al lot of time and energy in the development of the KPI's for Te Woon. The next step is the implementation of the developed PI's (management information) and enabling PMS for Te Woon.

In order to create commitment for result-oriented working the PI's for Te Woon are developed in cooperation with the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ of ProWonen. It is important that the employees come up with ideas and share them with other employees (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009). This is achieved by using the participatory approach for the development of KPI's and enabling PMS for Te Woon. As a result the employees were involved in every stage of the project. Through this approach commitment has been created for result-oriented working. Because the employees who are concerned with Te Woon and the MT+ developed, defined and improved the PI's themselves. As a result, they feel more connected with ProWonen. This is also evident from the results of the questionnaire about the developed PI's for Te Woon, which is held under the employees who are concerned with Te Woon and the MT+. These show that the employees who have taken part in the brainwrite-session and workshop have more ambition for performance measurement, than the employees who have not have taken part in this. This shows that, as the employees are more involved in the development process for KPI's for Te Woon, this leads to a greater commitment for result-oriented working.

The product of this project is a BSC with the PI's for Te Woon (management information). The development process is completed. The next step is the implementation of the PI's, so that the results of Te Woon can be followed and the MT+ can make adjustments when necessary. The purpose of the implementation should be to make the important results visible, because this will motivate to reach better results. First of all, it is important that together with the MT+ is determined how the PI's should be implemented and who will be responsible for the measurement and reporting of the PI's. It is essential that the employees have a degree of responsibility that allows them to influence the PI's, because the PI's affect their work. In addition, each department key

PI's should be highlighted (Evers et al., 2009). Management tools that can be applied when the PI's are implemented are training, standard operating procedures, and control systems. Training is essential for employees to enable them to measure the PI's themselves. In addition, the PI's should be embedded in the processes of the organization. Finally, control-systems can be used to check the information about Te Woon in the business information system Viewpoint of ProWonen (Christensen et al., 2006).

In addition, it is important that the MT+ of ProWonen has patience when the enabling PMS is implemented. Change takes time, and often the expected results of change are not met during the first period (Cummings & Worley, 2001; Wilderom et al., 2009). Furthermore, the developed enabling PMS for Te Woon is a dynamic system that should be evaluated periodically, so it continues to meet the changing situations within ProWonen (Wondergem & Wulferink, 2002). The demands of the employees and the MT+ will change over time. Therefore, ProWonen should develop a periodic evaluation process for the PI's. For instance, the KPI's can be discussed during a periodically meeting with the employees. ProWonen can make the employees owner of their PI(s) and the improvement process.

On the basis of the results of this project a number of general conclusions and recommendations are made. These relate to the development of an enabling PMS within organizations. The followed participative approach is based on theory and has a general nature. Therefore, it can also be applied by other organizations.

A number of conclusions can be drawn.

- Cooperation with the employees involved in developing an enabling PMS is essential. Without their contribution, it is not possible to develop a 'good' enabling PMS. That is why it must be stressed that the enabling PMS is not only meant to check the employees, but, above all, it is intended to achieve continuous performance improvement. In addition, it should be stressed that the knowledge and experience of the employees is critical for the development of enabling PMS. In order to obtain cooperation for the project.
- It is crucial that the project manager receives the trust and confidence from the employees and the management; otherwise, the project has no chance of success.
- The development of an enabling PMS leads to greater commitment for performance measurement. The research results show that, as the employees have been more involved in the development process, this leads to a greater commitment for enabling PMS (result-oriented working). This is because the employees developed the PI's themselves. In addition, they get a better understanding of how the enabling PMS may contribute to organizational improvements.

In addition to the conclusions a few recommendations are made.

- It is recommended that the project is led by someone from outside the organization. This person can bring new developments over PMS into the project. In addition, he will be rarely seen as a threat by the employees. As a result the employees will be more willing to share ideas and come with problems related to the project.

- Also, it is recommended to involve the employees as much as possible in the project, because this enhances the commitment for enabling PMS. In particular, the employees of which the management expects the most resistance.

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeerperiode van zes maanden bij Woningcorporatie ProWonen in Borculo. Met de afronding van dit onderzoek komt er een einde aan mijn studie Business Administration aan de Universiteit Twente, waarbij ik mij heb gespecialiseerd in Service Management.

Via deze weg wil ik een aantal personen bedanken voor de prettige samenwerking. Allereerst Marion Mijnen, mijn begeleider vanuit ProWonen. Haar kritische blik en feedback hebben een positieve invloed gehad op de inhoud van dit onderzoek.

Verder wil ik alle medewerkers van ProWonen die betrokken zijn geweest bij het onderzoek bedanken voor hun tijd en inzet. Tijdens de diverse bijeenkomsten en overleggen hebben zij een essentiële input geleverd aan dit onderzoek. Zonder deze input had ik dit resultaat niet kunnen bereiken.

Daarnaast wil ik Frank Evers bedanken. Hij was mijn eerste begeleider vanuit de Universiteit Twente en altijd bereikbaar voor het geven van inzichten, tips en feedback. Dit heeft bijgedragen aan de inhoudelijke kant van mijn scriptie.

Ook wil ik Bianca Groen bedanken. Zij was mijn twee begeleider vanuit de Universiteit Twente. Haar adviezen hebben vooral invloed gehad op de laatste fase van mijn afstudeerperiode, het schrijven van de scriptie.

Tot slot wil ik mijn vriend Jan Willem en mijn familie bedanken voor hun steun en opbeurende woorden als ik mijn frustraties uitte.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Inge Verdonk
Borculo, oktober 2009

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	iii
Abstract.....	v
Voorwoord.....	xi
Inhoudsopgave.....	xii
1. Inleiding.....	1
1.1. Situatieschets.....	1
1.2. Doelstelling en onderzoeksvragen.....	3
1.3. Opbouw scriptie.....	5
2. Theorie.....	7
2.1. Kwaliteitseisen voor periodieke rapportages.....	7
2.2. Performance management systemen en de balanced scorecard.....	8
2.3. Prestatie-indicatoren.....	16
2.4. Betrokkenheid creëren.....	18
3. Methode.....	22
3.1. Onderzoeksontwerp.....	22
3.2. Participanten en interventie.....	24
3.3. Dataverzameling en -analyse.....	31
4. Resultaten.....	33
4.1. Kwaliteitseisen.....	33
4.2. Bijdrage PMS en BSC.....	33
4.3. Huidige en gewenste (stuur)informatie.....	34
4.4. KPI's ontwikkelen.....	35
4.5. KPI's verbeteren.....	36
4.6. Betrokkenheid creëren.....	36
4.7. Vervolgstappen.....	37
5. Conclusies en aanbevelingen.....	38
5.1. Conclusies en aanbevelingen.....	38
5.2. Onderzoeksbependingen.....	41
5.3. Voorstellen voor verder onderzoek.....	41
Literatuuroverzicht.....	43
Bijlagen	
Bijlage 1. Contactgegevens.....	46
Bijlage 2. Organogram ProWonen.....	47
Bijlage 3. Invulformulier PI's.....	49
Bijlage 4. Eerste Nieuwsbrief 'Meten is weten'.....	51
Bijlage 5. Tweede Nieuwsbrief 'Meten is weten'.....	54
Bijlage 6. Derde Nieuwsbrief 'Meten is weten'.....	57
Bijlage 7. Vierde Nieuwsbrief 'Meten is weten'.....	60
Bijlage 8. Uitnodiging brainwrite-sessie.....	62
Bijlage 9. Toelichting brainwrite-sessie.....	65
Bijlage 10. Enquête ontwikkelde prestatie-indicatoren Te Woon.....	69
Bijlage 11. Resultaten en conclusies enquête.....	73
Bijlage 12. BSC Te Woon.....	99

1. Inleiding

Dit hoofdstuk begint met een korte situatieschets van het project. Hierin wordt het probleem toegelicht en de redenen om te starten met dit project aangegeven. Daarna wordt de doelstelling van dit onderzoek behandeld en aangegeven waarom deze belangrijk is voor ProWonen. Verder wordt ingegaan op de afbakening van project en de belangrijkste resultaten die het project moet opleveren. Uit de doelstelling zijn onderzoeksvragen afgeleid die beantwoord moeten worden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de opbouw van deze scriptie.

1.1. Situatieschets

In dit project staat het Te Woon concept centraal. Het biedt bewoners van woningen van woningcorporaties verschillende huur- en koopvarianten (producten). Het doel is dan ook om de keuzevrijheid van de bewoners te vergroten en de differentiatie in de wijk te laten toenemen. Er zijn vier verschillende varianten, te weten 'variabele huur', 'huurvast', 'koopgarant' en 'koopcomfort'. De eerste variant is variabele huur (bestaand product). Dit houdt in dat de huur van de woning variabel is en ieder jaar kan worden aangepast. De tweede is 'huurvast' (bestaand product). Bij huurvast wordt de huurprijs vastgezet voor vijf of tien jaar. De derde Te Woon variant is 'koopgarant' (nieuw product). Hierbij kan een bewoner een woning kopen met een bepaald kortingspercentage op de marktprijs, bijvoorbeeld 25%. Als de bewoner de woning wil verkopen, koopt de woningcorporatie deze binnen drie maanden terug. In ruil voor de korting deelt de woningcorporatie bij terugkoop voor een bepaald percentage in de waardeontwikkeling. Is de waarde gedaald dan draagt ieder een gedeelte van het verlies. De laatste variant is 'koopcomfort' (nieuw product). Dit is bijna hetzelfde als koopgarant, maar dan zonder korting en deling in de eventuele winst of verlies bij verkoop. De woningcorporatie koopt ook hier de woning altijd terug.

Woningcorporatie ProWonen biedt sinds vorig jaar Te Woon aan. ProWonen is gevestigd in de Achterhoek en heeft ruim 8.000 woningen in haar bezit. In 2008 zijn de producten van Te Woon geïntroduceerd bij ongeveer 350 bewoners. Het streven is om in 2011 totaal 3.900 woningen Te Woon te hebben aangeboden. Te Woon bevindt zich daarom binnen ProWonen in een overgangsfase, van projectstatus naar een organisatiebreed concept. Hierdoor is nog niet duidelijk beschreven op welke resultaatgebieden gerapporteerd moet worden, welke producten worden afgenomen door de klanten, welke invloed heeft het op de kasstroom en hoe de prijzen zich ontwikkelen. Periodieke informatie is nodig om bij te sturen en de continuïteit van ProWonen te waarborgen. Naast het monitoren is het evalueren van Te Woon ook belangrijk. Hoe pakken de bedachte werkwijzen en processen uit in de praktijk? Het doel is hiervan te leren en de producten en processen waar nodig aan te passen om een zo goed mogelijk product aan de klant te kunnen aanbieden.

Hieruit komt naar voren dat ProWonen resultaatgericht moet gaan sturen. Om dit te kunnen doen is het van belang dat de medewerkers meer resultaatgericht gaan werken. Daarnaast is het de bedoeling dat ze meer klantgericht gaan werken en meer betrokken raken bij ProWonen. Resultaatgericht en klantgericht werken is binnen ProWonen nog niet concreet geformuleerd in doelen. Ze worden expliciet gemaakt in het nieuwe ondernemingsplan voor 2010. De rol en de bijdrage van de medewerkers aan de resultaten van ProWonen moeten duidelijker worden gemaakt. Als de betrokkenheid wordt vergroot, kan de tevredenheid van de medewerkers toenemen. Dit kan een

positieve invloed hebben op het functioneren en de professionaliteit van de medewerkers.

Resultaatgericht sturen is noodzakelijk om (op basis van de periodieke rapportages) concrete en gerichte acties te kunnen ondernemen met als doel de beoogde resultaten van Te Woon te behalen of te overstijgen. Zo is het geld dat wordt ontvangen bij verkoop onder Te Woon nodig voor de financiering van nieuwbouwprojecten. ProWonen gaat de komende drie jaar 155 miljoen euro investeren in wonen en leefbaarheid. De kasstroom uit Te Woon is ook nodig om deze investeringen mogelijk te maken. Daarnaast geeft Te Woon huurders een kans om een woning te kopen, ook als het economisch minder goed gaat. Bovendien heeft ProWonen als doel een klantgerichte houding tegenover de klant. Ten slotte moeten woningcorporaties hun terugkoop plicht goed in beeld hebben.

De periodieke informatie over Te Woon kan in beeld worden gebracht met behulp van rapportages. Bij deze rapportages moet men rekening houden met de verschillende niveaus in de organisatie. Zo zal het MT (strategisch niveau) een andere informatiebehoefte hebben dan de teamleiders en vestigingsleiders (tactisch niveau) en de medewerkers (operationeel niveau). Om de toegankelijkheid van de informatie te waarborgen is het belangrijk dat de informatie wordt vastgelegd in het bedrijfsinformatiesysteem van ProWonen, genaamd ViewPoint.

Zoals boven beschreven heeft ProWonen in 2008 de eerste woningen Te Woon aangeboden. Het doel is dat halverwege 2010 Te Woon volledig geïntegreerd is in alle bedrijfsprocessen. Om Te Woon beter te monitoren en verder te verankeren binnen ProWonen zijn er verschillende thema's geformuleerd die worden opgepakt binnen de organisatie. Dit project valt onder het thema monitoring & stuurinformatie van Te Woon. Bij dit thema wordt bekeken welke informatie en indicatoren het MT+ en de medewerkers van ProWonen nodig hebben. Onder het MT+ valt de directeur, de managers Middelen, Wonen, Strategie en Vastgoed, de teamleiders en de vestigingsleiders (zie bijlage 2 voor een organogram van ProWonen). Het uitgangspunt van dit thema is een eenduidig gebruik van de processen en het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening en resultaten. Dit houdt in dat wordt afgesproken welke kwaliteit en resultaten geleverd gaan worden, zodat het MT+ daar waar nodig kan bijsturen. Het thema gaat dus een stap verder dan alleen het verstrekken van informatie voor de periodieke rapportages. Het doel is dat zowel het MT+ als de medewerkers die te maken hebben met Te Woon, middelen in handen krijgen om meer inzage en overzicht te krijgen over hun werk, zodat ze kunnen bijsturen. Daarom dient inzichtelijk te worden welke stuurinformatie gewenst is over Te Woon. Een aantal prestatie-indicatoren (PI's) zijn al benoemd, maar deze moeten verder worden ontwikkeld. Daarnaast wordt in het jaarverslag en de kwartaalrapportages nu al beperkt gerapporteerd over Te Woon.

ProWonen wil resultaatgericht gaan sturen. Daarnaast is het belangrijk dat het onderzoek (gezien de gekozen onderzoeksmethode) toegevoegde waarde heeft voor de wetenschap. Het onderzoek dient daarom ook een wetenschappelijke bijdrage te leveren. Deze bijdrage wordt behandeld bij de conclusies en aanbevelingen van dit project.

1.2. Doelstelling en onderzoeksvragen

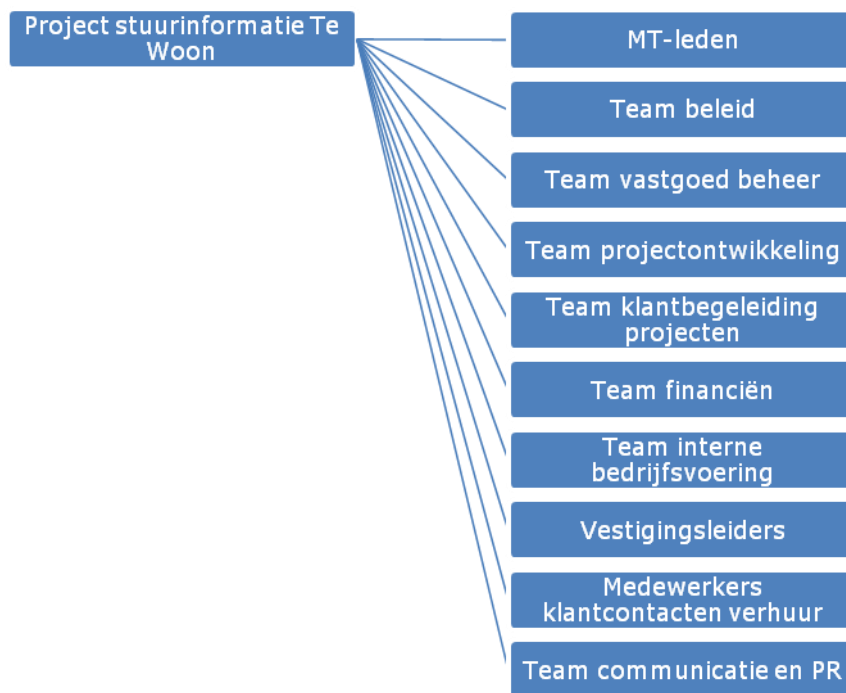
Op basis van de situatieschets is de volgende doelstelling voor dit onderzoek geformuleerd:

"De doelstelling van dit onderzoek is om de gewenste stuurinformatie over Te Woon in kaart te brengen voor het MT+ van ProWonen en betrokkenheid te creëren voor resultaatgericht werken onder de medewerkers van ProWonen die betrokken zijn bij Te Woon."

Deze doelstelling leidt tot een aantal subdoelstellingen. Ten eerste kan het MT+ van ProWonen door de gewenste stuurinformatie in beeld te brengen de resultaten van Te Woon monitoren en bijsturen. Dit kan leiden tot continue prestatieverbetering. Hiervoor is het belangrijk dat de kwaliteit en betrouwbaarheid van de stuurinformatie wordt gewaarborgd. Naast continue prestatieverbetering is er een ander doel. Te Woon is één van de instrumenten om op een andere manier dan nu te gaan werken. Het is ook bedoeld om een aanzet te geven om dingen anders te doen en ook ProWonen als organisatie te laten ontwikkelen. Door het invoeren van Te Woon leren de medewerkers om te gaan met de diversiteit aan rollen in een project- en lijnorganisatie. De medewerkers leren elkaar aanspreken op de verantwoordelijkheden die ze hebben. Het is de bedoeling dat de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon hun eigen verantwoordelijkheid nemen in samenspel met de omgeving en daarbij dezelfde richting uit blijven gaan. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers meer resultaatgericht gaan werken en zich bewust worden van welke invloed hun dagelijkse werkzaamheden hebben op de bedrijfsvoering van ProWonen. Het is van belang dat hun verantwoordelijkheidsgevoel toeneemt, dat zij zich meer betrokken gaan voelen bij ProWonen en dat hun professionaliteit verder groeit. Te Woon is een redelijk nieuw product voor de medewerkers, daarom is het van belang dat hun kennis over Te Woon toeneemt en het duidelijk wordt welke houding en gedrag van hen gevraagd wordt.

Om het doel binnen een termijn van zes maanden te kunnen afronden is het project als volgt afgebakend. Onder de stuurinformatie valt de informatie die in de periodieke rapportages (kwartaal- en jaarrapportages) moet worden opgenomen voor het MT+ van ProWonen. Het project is dan ook intern gericht. De behoefte aan stuurinformatie van externen, zoals stakeholders, wordt niet onderzocht. Omdat Te Woon geheel ProWonen raakt, zijn alle afdelingen van ProWonen betrokken bij het project. In figuur 1 worden de partijen weergegeven die van invloed zijn op het project. Het project wordt uitgevoerd op de afdeling Middelen. Het borgen van de stuurinformatie in de bedrijfsinformatiesystemen van ProWonen is een vervolgproject. Ook hoort het begeleiden van medewerkers op alle niveaus in de organisatie over de interpretatie van stuurinformatie en de wijze waarop kan worden bijgestuurd tot een vervolgproject.

Figuur 1. Situatieschets project binnen ProWonen



Er is afgesproken dat het project de volgende resultaten oplevert. Allereerst een format voor de periodieke rapportages over Te Woon, zodat het MT+ van ProWonen de resultaten kan monitoren en bijsturen. Ten tweede Key Performance Indicators (KPI's) voor Te Woon (onderdeel format). Ten derde een Excelsheet met informatie over hoe de KPI's worden gemeten, hoe vaak, door wie, wie verantwoordelijk is en wie van deze informatie op de hoogte moet worden gesteld (onderdeel format). Ten vierde een controleplan, waarin wordt beschreven hoe de informatie wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid, dit om de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen. Ten slotte is het belangrijk dat het onderzoek een wetenschappelijke bijdrage levert.

Op basis van de bovenstaande informatie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *“Wat is de gewenste stuurinformatie over Te Woon voor het MT+ van ProWonen en op welke wijze kan betrokkenheid voor resultaatgericht werken worden gecreëerd onder de medewerker van ProWonen die betrokken zijn bij Te Woon?”*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen beschreven:

1. *Met welke kwaliteitseisen voor periodieke rapportages moet rekening worden gehouden?*

De kwaliteitseisen voor periodieke rapportages moeten in beeld worden gebracht, omdat deze belangrijk zijn voor het ontwikkelen van goede stuurinformatie over Te Woon, zodat het MT+ de resultaten van Te Woon kan monitoren en bijsturen.

2. *Hoe kunnen performance management systemen (PMS) en de balanced scorecard bijdragen aan het inzichtelijk en meetbaar maken van de resultaten?*

Om de resultaten van Te Woon te kunnen monitoren en bijsturen moeten de resultaten inzichtelijk en meetbaar worden. Dit kan door het ontwikkelen en implementeren van een PMS voor Te Woon. Met behulp van PMS kunnen de prestaties van Te Woon meetbaar en zichtbaar worden gemaakt. De BSC kan een onderdeel vormen van een PMS.

3. Welke informatie over Te Woon wordt informeel en formeel bijgehouden door de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen en welke wensen voor stuurinformatie hebben zij voor Te Woon?

Door te inventariseren welke informatie over Te Woon op dit moment wordt bijgehouden door de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen, wordt de stuurinformatie die op moment bewust of onbewust wordt gebruikt in beeld gebracht. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de huidige stuurinformatie en prestatiemeting rondom Te Woon. Bovendien wordt door het inventariseren van de wensen voor stuurinformatie over Te Woon inzicht verkregen in de resultaten van Te Woon waarop periodiek moet worden gerapporteerd. Deze informatie kan naast informele en formele informatie die wordt bijgehouden over Te Woon worden gelegd, waardoor inzicht wordt verkregen in de resultaten van Te Woon waarop nog niet wordt gerapporteerd. De te ontwikkelen stuurinformatie kan hierop worden afgestemd.

4. Op welke wijze kunnen samen met de medewerkers key performance indicators (KPI's) worden ontwikkeld, zodat het MT+ van ProWonen de resultaten van Te Woon kan monitoren en bijsturen?

Om de resultaten van Te Woon te kunnen monitoren en bijsturen, moeten de resultaten meetbaar worden gemaakt. Deze resultaten worden geformuleerd in de vorm van KPI's, daarom is het belangrijk om onderzoek te verrichten op welke wijze deze ontwikkeld kunnen worden.

5. Hoe kunnen de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de KPI's?

Om duidelijke, betrouwbare en bruikbare stuurinformatie te genereren voor Te Woon is het belangrijk dat de ontwikkelde KPI's worden verbeterd, voordat zij worden geïmplementeerd in de organisatie. Het is daarom van belang om in beeld te brengen hoe de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en MT+ hieraan een bijdrage kunnen leveren.

6. Hoe kan betrokkenheid worden gecreëerd voor resultaatgericht werken onder de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen?

Het MT+ wil de resultaten van Te Woon kunnen monitoren en bijsturen. Bovendien wil ProWonen continue prestatieverbetering realiseren. Om dit bereiken is het van belang dat de medewerkers meer resultaatgericht gaan werken. Daarom dient betrokkenheid te worden gecreëerd voor resultaatgericht werken onder de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+.

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op deze deelvragen.

1.3. Opbouw scriptie

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is de opbouw van de scriptie als volgt. De hoofdstukken geven de verschillende onderzoeksfasen weer. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat deze fasen niet na elkaar hebben plaatsgevonden, maar een iteratief karakter hebben.

In **hoofdstuk 2** wordt de theorie beschreven die het mogelijk maakt om de deelvragen te beantwoorden. Hierbij wordt stil gestaan bij de kwaliteitseisen waaraan periodieke rapportages moeten voldoen. Daarnaast wordt ingegaan op performance management

systemen (PMS) en de balanced scorecard (BSC). Bovendien worden PI's nader toegelicht en wordt beschreven aan welke kenmerken en criteria ze moeten voldoen. En tot slot: hoe kan betrokkenheid worden gecreëerd voor resultaatgericht werken.

Hoofdstuk 3 staat in het teken van de gekozen onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk wordt dan ook de methodologische aanpak van het project beschreven, gebaseerd op theorie. Hierbij wordt de theorie vertaald naar de praktijk.

Hoofdstuk 4 volgt met de resultaten van het project door antwoord te geven op de deelvragen. Daarnaast worden de vervolgstappen van dit project aangegeven.

Hoofdstuk 5 sluit af met de conclusies en aanbevelingen. Hierbij wordt afstand genomen van ProWonen en worden de algemene conclusies en aanbevelingen besproken om een wetenschappelijke bijdrage te kunnen leveren.

2. Theorie

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag de relevante theorie behandeld. Allereerst wordt de theorie met betrekking tot kwaliteitseisen voor periodieke rapportages beschreven. Daarna wordt behandeld hoe PMS en de BSC kunnen bijdragen aan het inzichtelijk en meetbaar maken van de resultaten van Te Woon. Vervolgens worden de kenmerken en criteria toegelicht waaraan PI's moeten voldoen om betere PI's te kunnen ontwikkelen. En tot slot: hoe kan betrokkenheid worden gecreëerd voor resultaatgericht werken.

2.1. Kwaliteitseisen voor periodieke rapportages

In deze paragraaf wordt beschreven met welke kwaliteitseisen voor periodieke rapportages rekening moet worden gehouden (deelvraag 1). Deze kwaliteitseisen zijn van belang om 'goede' stuurinformatie te genereren om de resultaten van Te Woon te kunnen monitoren en op tijd bij te sturen. Periodieke rapportages spelen daarom een belangrijke rol in het presenteren van deze informatie en het voorzien in de informatiebehoefte van het MT+ van ProWonen.

Kwaliteitseisen hebben betrekking op de rapportages zelf, de informatie die zij bezitten en het proces van informatieverzameling. Starreveld (2002) geeft de volgende definitie van 'kwaliteit van informatie': het geheel van eigenschappen en kenmerken van te verstrekken of verstrekte informatie, dat van belang is om daarmee aan de uit het gebruikersdoel voortvloeiende behoeften te voldoen. Hieruit blijkt dat er sprake is van meerdere kwaliteitseisen. Periodieke rapportages dienen te voldoen aan de volgende kwaliteitseisen:

- Doeltreffendheid (effectiviteit, doelgericht, relevant). Dit is de belangrijkste eis die aan informatie wordt gesteld. De informatie moet namelijk inhoudelijk geschikt zijn voor de gebruiker (Koning, 2000).
- Beschikbaarheid (continuïteit). Hiermee wordt bedoeld dat de informatie beschikbaar is op het moment dat men de informatie nodig heeft. Zo kan het uitvallen van het netwerk van een organisatie tot veel frustratie leiden (Koning, 2000).
- Exclusiviteit. Dit heeft betrekking op vertrouwelijkheid en functiescheiding. Door gebruik te maken van autoriteitscontroles wordt inzichtelijk wie welke informatie mag inzien en wie informatie mag veranderen. Deze autorisaties moeten in pas lopen met de functies van de medewerkers (Koning, 2000).
- Betrouwbaarheid. Hiermee wordt informatie bedoeld die een goed beeld geeft van de werkelijkheid. In de praktijk zijn er veel voorbeelden van frauduleuze handelingen, deze dienen zoveel mogelijk te worden voorkomen (Koning, 2000).
- Controleerbaarheid. De volgende stelling kan worden gehanteerd: informatie is per definitie alleen betrouwbaar als die kan worden gecontroleerd (Koning, 2000).
- Doelmatigheid (efficiency). Dit doelt op het feit dat de informatie in goede verhouding staat met de kosten die worden gemaakt om de informatie te achterhalen (Koning, 2000).
- Presentatievorm. Deze moet goed zijn afgestemd op de persoonlijke of collectieve managementstijl (Spoor, 2005).

Deze kwaliteitseisen zijn afhankelijk van elkaar. Zij beïnvloeden elkaar zo dat een verbetering van de ene kwaliteitseis tot een verslechtering kan leiden in de andere (Starreveld, 2002).

Aangezien betrouwbaarheid een belangrijke kwaliteitseis is wordt deze nader toegelicht. De betrouwbaarheid van informatie is sterk afhankelijk van onder andere de beschikbaarheid van objectieve uitgangspunten, grondslagen of gegevens om informatie over een gebeurtenis te kunnen kwalificeren en beoordelen (Spoor, 2005). Het bereiken van 100% betrouwbaarheid in de praktijk is lastig, zo niet onmogelijk. De betrouwbaarheid van kwalitatieve kenmerken is lastiger te bepalen dan die van kwantitatieve kenmerken. Verder is de kwalificatie 'goed' of 'slecht' afhankelijk van de normen die de organisatie hanteert. Bovendien is het voor de betrouwbaarheid van informatie belangrijk dat de informatie kan worden getoetst. Dit moet mogelijk zijn, anders kan de juistheid en volledigheid ervan niet worden bepaald.

2.2. Performance management systemen en de balanced scorecard

In deze paragraaf wordt behandeld hoe PMS en de BSC kunnen bijdragen aan het inzichtelijk en meetbaar maken van de organisatorische resultaten (deelvraag 2). Allereerst wordt beschreven hoe gedragsverandering kan bijdragen aan continue prestatieverbetering van een organisatie. Daarna wordt behandeld hoe deze prestatieverbetering met behulp van PMS zichtbaar gemaakt kan worden. De BSC kan een onderdeel vormen van PMS.

Een subdoel van ProWonen is het realiseren van continue prestatieverbetering voor Te Woon. Om dit te realiseren en zichtbaar te maken kan gebruik worden gemaakt van PMS. Een PMS maakt de processen en prestaties van een werkeenheid zichtbaar met behulp van PI's, zodat op tijd kan worden bijgestuurd in het belang van de organisatie (Evers, Overkamp & Wilderom, 2009). Het vormt dan ook een belangrijk onderdeel van de planning en control cyclus. Voor het realiseren van de strategie van een organisatie is bijsturing, planning en control noodzakelijk. Planning en control vormen namelijk de schakel tussen de strategie van een organisatie en de uitvoering van de activiteiten. De planning en beheersingscyclus wordt ook wel de 'Demingcirkel' genoemd. Deze bestaat uit de volgende fasen: plan, do, check en adapt/act (Dreimüller, 2000). Met behulp van PMS kan worden gemeten hoe het resultaat van een proces zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld ten opzichte van de norm (het plan). Hiermee wordt de effectiviteit (is het gewenste resultaat behaald) en efficiëntie (waren er meer middelen nodig dan gepland) inzichtelijk. Een afwijking tussen de gestelde norm en de werkelijkheid kan reden geven om bij te sturen. Het is belangrijk dat managers hierbij over informatie beschikken over het werkelijke resultaat, de norm en de verschillen. Deze informatie is nodig voor het besturen van de organisatie, omdat het management dan kan zien of de uitgevoerde activiteiten in lijn lopen met de strategie van de organisatie. Naast bijsturen proberen managers al dan niet geformaliseerde doelen te behalen. Door gebruik te maken van PMS kan gecontroleerd worden of de gestelde doelen bereikt zijn. Het laat namelijk zien hoe goed managers hun taken uitvoeren. Dit geldt ook voor de medewerkers die de verschillende processtappen daadwerkelijk uitvoeren. Om deze reden is PMS belangrijk voor iedereen in de organisatie (Neely, Richards, Mills, Platts & Bourne, 1997).

Een PMS heeft een aantal doelen volgens Evers et al. (2009). Allereerst moet het regelmatig inzicht geven in de financiële prestaties, klantprestaties en het organiseren- en leervermogen van een groep medewerkers. Daarnaast moet een PMS globale organisatiestrategieën verbinden aan dagelijkse activiteiten van teams en rapporteren over resultaten. Bovendien moet het vroegtijdig kansen en bedreigingen signaleren. Een ander doel van het PMS is het aanpassen van plannen, budgetten en verwachtingen als

dit nodig blijkt te zijn. Daarnaast moet het voldoen aan regelgeving en standaarden. Ten slotte moet een PMS normen ontwikkelen en prestaties borgen aan deze normen. Om die doelen te kunnen bereiken geven Micheli en Kennerley (2005) aan dat een PMS allereerst geïntegreerd moet zijn in de organisatie. Ten tweede moet het een evenwichtig beeld verstrekken van de organisatie. Ten derde moet een PMS een beknopt overzicht geven van de prestaties van een organisatie. Ten vierde moet het alle onderdelen van de organisatie beslaan. Ten vijfde moet een PMS begrijpelijk zijn. Ten slotte dient het te verklaren hoe resultaten zijn behaald.

Uit de bovenstaande doelen blijkt dat voor PMS een consistente samenhang tussen de doelstellingen op de verschillende niveaus in de organisatie nodig is. De resultaten, van alle niveaus binnen de organisatie, moeten een positieve bijdrage leveren aan het bereiken van de strategische doelstellingen van het topmanagement (Starreveld, 2002). Het hoogste strategische doel van een organisatie is de missie. Deze beschrijft het brede doel van de organisatie en haar normen en waarden. Na de globale missie zijn er specifiekere strategische doelen. Deze doelen geven de strategische richting van de organisatie aan en zijn vaak door het topmanagement geformuleerd voor de lange termijn (3 tot 5 jaar). Uit de strategische doelstellingen worden tactische doelstellingen opgesteld voor de middellange termijn (1 tot 3 jaar). Deze worden meestal ingevuld door het middenmanagement. Van de tactische doelstellingen worden operationele doelstellingen afgeleid voor het operationeel management. Vaak beslaan deze doelstellingen een korte periode (Thuis, 1999). Om te bepalen in hoeverre de doelstellingen binnen een organisatie worden behaald kunnen PI's worden toegepast. Deze worden toegelicht in paragraaf 2.3.

Om de doelen van prestatiemeting te behalen is het van belang dat een PMS op de juiste wijze wordt geïmplementeerd in de organisatie. Het implementeren van een PMS is een vorm van formaliseren. Dit is de mate waarin er geschreven regels, procedures en instructies zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden. Volgens Adler en Borys (1996) kunnen medewerkers positief of negatief reageren op formalisatie. Het hangt af van het feit of de formalisatie medewerkers in staat stelt om hun werkzaamheden beter uit te voeren (enabling formalisering) of dat het management probeert om betrokkenheid af te dwingen voor het bereiken van doelen (coercive formalisering).

Bij coercive formalisering worden alle activiteiten die afwijken van de normale werkprocessen wantrouwend gevolgd door het management. Procedures zijn ontwikkeld als een lijst met werkzaamheden, waarin is aangegeven welke werkzaamheden stap voor stap moeten worden uitgevoerd. De werkzaamheden zijn geminimaliseerd en als medewerkers werkzaamheden uitvoeren die niet tot hun functie behoren, volgt een sanctie van het management. Coercive procedures kunnen dan ook tot een afkeer voor controle leiden onder medewerkers.

Daarentegen wordt bij enabling formalisering ervaringen van medewerkers vastgelegd in procedures. Medewerkers hebben inzicht in hoe en waarom werkprocessen zijn vormgegeven. Als afwijkingen optreden tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, betekent dit dat er mogelijkheden zijn voor verbetering. Bovendien worden 'goede' procedures gezien als belangrijke middelen die medewerkers helpen om te voorzien in de behoeften van de klant. Daarnaast geeft enabling formalisering medewerkers inzicht in processen en hoe deze van invloed zijn op het functioneren van de organisatie. Het geeft

de medewerkers dus een beter beeld van hoe hun werkzaamheden bijdragen aan de resultaten van de organisatie (Adler & Borys, 1996).

Tegenwoordig is er steeds meer neiging naar enabling PMS. Uit onderzoek van Wilderom, Stertefeld en Wouters (2009) en van Evers et al. (2009) blijkt namelijk dat enabling PMS kan leiden tot verhoogde betrokkenheid van medewerkers en continue prestatieverbetering. Bovendien veronderstellen Wouters en Wilderom (2008) dat coercive PMS niet geschikt is voor continue prestatieverbetering. Volgens hen is enabling PMS hiervoor beter geschikt.

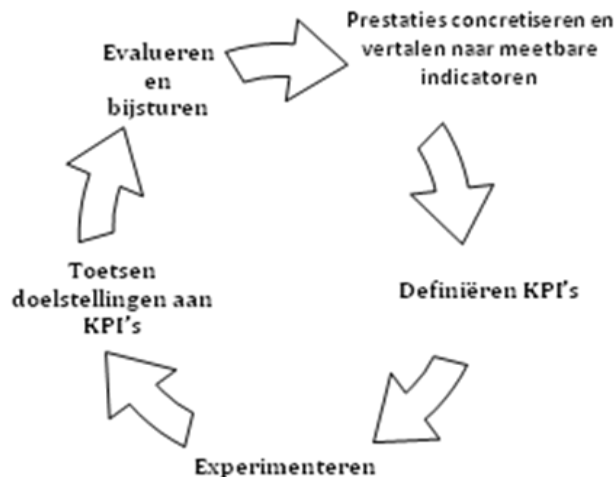
Naast een verhoogde betrokkenheid kan een goed ontwikkeld PMS volgens Fletcher en Williams (1996) ook leiden tot verhoogde job satisfaction. Een aantal elementen van PMS blijken een positieve invloed te hebben op deze twee uitkomsten. Het eerste element is de mate waarin individuen in staat zijn om te bepalen in hoeverre hun doelen passen in de planning en doelstellingen van de organisatie. Het tweede element is de mate waarin individuele doelen duidelijk en uitdagend zijn. Ten derde is het niveau van participatie bij het bepalen van doelen een element. Is het een top-downproces of is er een mate van verantwoordelijkheid voor de medewerker weggelegd? Het vierde element dat een positieve invloed lijkt te hebben op betrokkenheid en job satisfaction is de mate waarin feedback wordt gegeven over de prestaties. Het vijfde element wordt gevormd door de verbanden die medewerkers zien tussen inzet en prestaties en tussen prestaties en beloningen. Ten slotte is het vermijden van een excessief kortetermijnperspectief van prestaties en het promoten van contraproductieve competitie tussen medewerkers op hetzelfde niveau in de organisatie een element. Hieruit kan worden afgeleid dat een gebalanceerde en uitgebreide aanpak van PMS, job satisfaction en betrokkenheid bij de organisatie kan vergroten. Bovendien kan het leiden tot prestatieverbetering (Evers et al., 2009; Wilderom et al. 2009).

Volgens Wouters en Wilderom (2008) zijn vier kenmerken belangrijk voor het implementeren van enabling PMS en uiteindelijk het realiseren van continue prestatieverbetering. In deze kenmerken zijn een viertal elementen van Fletcher en Williams (1996) te herkennen. Het eerste kenmerk is het testen en verfijnen van PI's (experimenteren). Een ander kenmerk is de professionaliteit van de medewerkers. Dit is de mate waarin medewerkers bereid zijn te leren hun functioneren te verbeteren. Daarnaast moet een PMS transparant zijn. De medewerkers moeten de PI's begrijpen, er ervaring mee hebben en kunnen beïnvloeden. Ten slotte moet een PMS gebaseerd zijn op de kennis en ervaringen van medewerkers.

Het experimenteren met PI's is belangrijk omdat dit de enabling formalisering vergroot (Wouters & Wilderom, 2008). Dit houdt in dat het ontwerpen en implementeren tegelijkertijd plaatsvindt. Nieuwe PI's zijn bijna nooit meteen goed; door verbeteren neemt de betrouwbaarheid en validiteit toe. In het bijzonder wanneer het verbeteren plaatsvindt in een context die bijna overeenkomt met de werkelijke situatie. Meestal bezitten medewerkers de kennis die nodig is voor het verbeteren van PI's, daarom moeten zij betrokken worden bij het experimenteren. Het is aan te bevelen om te experimenteren met indicatoren, totdat de medewerkers ze duidelijk, betrouwbaar en bruikbaar vinden. Het ontwikkelen en implementeren van PMS is dan ook een doorlopend proces van ontwikkelen, implementeren, experimenteren en aanpassen (zie figuur 2; Wouters, Stertefeld & Wilderom, 2007; Wilderom et al., 2009). Door de medewerkers te

betrekken bij dit proces wordt hun betrokkenheid vergroot. Daarnaast krijgen de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor PMS een vergrote kennis van de operationele processen waar het PMS betrekking op heeft (Wilderom et al., 2009).

Figuur 2. Cyclus voor experimenteren (Evers, 2007, p. 26)



Het tweede kenmerk dat belangrijk is voor het implementeren van enabling PMS is de professionaliteit van de medewerker (Wouters & Wilderom, 2008). Volgens Swailes (2003) is professionaliteit van medewerkers essentieel voor het succes van de organisatie. Professionaliteit heeft dan ook een positieve invloed op de kwaliteit van de service die geleverd wordt aan de klant en indirect op de klanttevredenheid. Bovendien geven Wouters en Wilderom (2008) aan dat het bijdraagt aan een positieve houding van medewerkers tegenover PMS. Zij definiëren de professionaliteit van een medewerker als zijn houding ten opzichte van leren met als doel om werkprocessen te verbeteren. Het maakt het mogelijk voor medewerkers om, samen met professionals (controllers) binnen de organisatie, te experimenteren met PI's en om PMS langzaam uit te breiden en te verfijnen op basis van eerder opgedane ervaringen.

Een ander kenmerk is de transparantie van PMS in combinatie met flexibiliteit. Dit houdt in dat de medewerker betrokken is bij zowel het werken met en managen van PMS als organisatietechnologie. Transparantie houdt dan ook in dat de medewerkers de PI's begrijpen, er ervaring mee hebben en kunnen beïnvloeden (Wouters & Wilderom, 2008).

Daarnaast is het belangrijk dat bij het implementeren van PMS gebruik wordt gemaakt van bestaande vaardigheden, processen en kennis van betrokken medewerkers om PMS stap voor stap te kunnen verbeteren (Wouters & Sportel, 2005; Wouters & Wilderom, 2008). Wouters en Sportel (2005) geven aan dat bestaande metingen en initiatieven voor performance management geïdentificeerd moeten worden voor het 'goed' implementeren en ontwikkelen van PMS. De precieze definitie van deze metingen dienen te worden begrepen en de relatie tussen vergelijkbare metingen van verschillende afdelingen en tussen het topmanagement en lager management moeten worden onderzocht. Hieruit is op te maken dat medewerking van medewerkers, het komen met en delen van ideeën en het uiten van meningen, cruciaal blijkt te zijn bij het implementeren van enabling PMS. Zonder medewerking kan enabling PMS niet worden

gerealiseerd. Bovendien is het belangrijk voor het realiseren van continue prestatieverbetering.

Om het komen met en delen van ideeën te stimuleren kan gebruikt worden gemaakt van het theoretische model voor het geven van suggestie van Frese, Tang en Wijnen (1999). Volgens hen bestaat het proces voor het geven van een suggestie uit drie stappen. Allereerst moet men ideeën hebben. Daarna worden de ideeën uitgewerkt in een suggestie en kenbaar gemaakt, waarna beoordeling en waardering van de ideeën plaatsvindt. Dit gehele proces wordt beïnvloed door verschillende variabelen. Het hebben van ideeën wordt naast de variabele persoonlijkheid en inhoud van het werk beïnvloed door de variabele self-efficacy. Dit is de beoordeling van medewerkers van de mate waarin zijzelf in staat zijn om taken te organiseren en uit te voeren om het gewenste resultaat te behalen. Daarnaast wordt het hebben van ideeën beïnvloed door de variabele motives/reward. Dit is de beloning voor het uitwerken en kenbaar maken van ideeën. Bovendien wordt het beïnvloed door de variabele motives/better work. Medewerkers zullen gemotiveerd zijn om ideeën te ontwikkelen en kenbaar te maken wanneer ze denken dat het hun werksituatie verbeterd.

Bovendien is bij het implementeren van enabling PMS belangrijk dat wordt voorkomen dat ideeën niet uitgesproken worden (Wouters & Sportel, 2005). Detert en Edmunson (2007) werken dit verder uit. Volgens hen komt self-censorship (het niet uitspreken van ideeën) voor bij medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie. De reden dat zij ideeën niet uitspreken is voor zelfbehoud, zelfs wanneer het duidelijk is dat het kan zorgen voor een verbeterd functioneren. Het uitspreken van ideeën kan risico's met zich meebrengen, omdat het een (noodzakelijke) verbetering kan aangeven in een plan of beleid van iemand anders, die bijvoorbeeld niet bereid is om te veranderen. Daarom is het te verwachten dat medewerkers hun ideeën alleen uitspreken wanneer de verwachte voordelen groter zijn dan de verwachte nadelen (Van Dyne & LePine, 1998). Om medewerkers te stimuleren om hun ideeën te delen kan gebruik worden gemaakt van de volgende oplossingen. Ten eerste moeten medewerkers zich veilig voelen in de organisatie. Dit vergt vaak culturele veranderingen. Het is niet genoeg om formele systemen te introduceren, bijvoorbeeld hotlines en ideeënbusjes. Ten tweede moeten managers medewerkers expliciet uitnodigen om ideeën te delen en andere ideeën bovendien accepteren. Ten derde moeten managers mythes en aannemingen die self-censorship onder medewerkers bevorderen bestrijden. Ten slotte moeten ideeën in de openbaarheid worden besproken, zodat andere medewerkers mee kunnen helpen bij de ontwikkeling. Deze oplossingen kunnen het beste in samenhang met elkaar gebruikt worden (Detert & Edmunson, 2007).

Naast het uitwerken van ideeën is teamvertrouwen bovendien een belangrijke factor bij het implementeren van enabling PMS. Vertrouwen kan worden gedefinieerd als de verwachting dat toekomstige handelingen van anderen in voorkeur zijn van zichzelf, waardoor degene bereid is om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van die handelingen (Edmondson, 1999). Volgens Gould-Williams (2003) bestaat onderling vertrouwen uit het vertrouwen tussen medewerkers onderling, bijvoorbeeld binnen een team. Het kan een positief effect hebben op medewerkers tevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en de prestaties van een organisatie. Daarnaast kan onderling vertrouwen de prestaties van een organisatie positief beïnvloeden. Bovendien geeft Gould-Williams (2003) aan dat onderling vertrouwen essentieel is wanneer medewerkers

met elkaar moeten samenwerken. Onderling vertrouwen blijkt daarom een belangrijk onderdeel te vormen van het implementeren van enabling PMS.

Wilderom et al. (2009) hebben de vier kenmerken voor implementeren van enabling PMS verwerkt in een participatieve aanpak. Deze aanpak voor het implementeren van enabling PMS en het ontwikkelen van KPI's in een organisatie wordt toegelicht in paragraaf 4.2. Het is belangrijk dat bij het implementeren van enabling PMS de procesbegeleider en het management voldoende geduld hebben (Cummings & Worley, 2001; Wilderom et al., 2009). Het implementatie proces zal namelijk bestaan uit pieken en dalen (Wilderom et al., 2009). Volgens Cummings & Worley (2001) blijven de verwachte financiële en andere resultaten van verandering vaak eerst uit. Als de organisatie te snel opnieuw veranderd of de verandering beëindigd, voordat de verandering volledig is geïmplementeerd, kunnen de gewenste resultaten mogelijk niet gerealiseerd worden. Er zijn vaak twee redenen waarom managers van het originele plan voor verandering afwijken. Ten eerste anticipeert een groot aantal managers niet op een vermindering van de prestaties en productiviteit. Medewerkers hebben tijd nodig om het nieuwe gedrag te ontwikkelen en te leren. Bovendien zijn extra trainingen, etc. vaak duur. Daarom is het te verwachten dat de effectiviteit eerst zal afnemen, voordat het gaat toenemen. De managers dienen dus geduld en vertrouwen te hebben. Ten tweede blijft een groot aantal managers niet gefocust op een bepaalde verandering, omdat zij de eerst volgende grote verandering willen implementeren. Als organisaties veranderen, voordat alle betrokkenen op de verandering hebben gereageerd, kan er cynisme ontstaan. Waardoor betrokken medewerkers gaan verwachten dat de veranderingen niet stand houden. Succesvolle organisatieveranderingen hebben daarom consequent leiderschap nodig (Cummings & Worley, 2001). Naast dat veranderen tijd nodig heeft moet de continuïteit van PMS worden gewaarborgd in de organisatie. Na de implementatie moeten PMS zich (door) ontwikkelen. Het PMS moet zichzelf in leven kunnen houden. Dit kan op verschillende manieren plaatsvinden. Het moet in ieder geval onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden (Wilderom et al. 2009).

De participatieve aanpak van Wilderom et al. (2009) kan een aanzet geven tot het ontwikkelen van een lerende organisatie of afdeling (Evers et al., 2009). De aanpak stimuleert immers het leren onder het management en de medewerkers (Wouters & Wilderom, 2008). Een lerende organisatie is een organisatie waar mensen continue hun capaciteit vergroten om de prestaties te behalen die zij willen behalen, waar nieuwe en uitgebreide denkpatronen worden gestimuleerd, waar een collectieve visie wordt uitgedragen en waar mensen continue leren hoe ze samen kunnen leren (Senge, 1994). Naast dat de participatieve aanpak kan leiden tot het ontwikkelen van een lerende organisatie is er een grote kans dat dit effect blijft bestaan nadat enabling PMS onderdeel is geworden van de dagelijkse werkzaamheden. Het leereffect draagt dan ook bij aan continue prestatieverbetering. De medewerkers leren zowel van zichzelf als van elkaar waardoor verbeteringen kunnen optreden.

De laatste stap van het implementeren van enabling PMS bestaat volgens Evers et al. (2009) uit het implementeren van de KPI's in de BSC aanpak van de organisatie. Met behulp van de BSC kunnen de KPI's op een overzichtelijke wijze in beeld worden gebracht. De BSC is in 1990 ontwikkeld door Kaplan en Norton. Het instrument vertaalt de missie en strategie van een organisatie naar een complete set van prestatiemetingen, dat input is voor strategische metingen en managementsystemen. Daarnaast legt het

niet alleen nadruk op het bereiken van financiële resultaten, maar het bevat ook PI's om te sturen op niet financiële resultaten. Kaplan en Norton zien het instrument als middel om de strategische doelstellingen te expliciteren, te communiceren en te evalueren. Om de prestaties van een organisatie te meten heeft de BSC vier perspectieven: financieel, klant, interne organisatieprocessen en innovatie. Vanuit deze vier perspectieven worden indicatoren geformuleerd, zodat de organisatie inzicht krijgt in de status quo en het potentieel voor de toekomst. De perspectieven geven gezamenlijk inzicht in de lange termijn strategie, in tegenstelling tot alleen de financiële prestatiemetingen die vaak op de kortetermijn zijn gericht. Het is belangrijk dat er evenwicht is tussen de korte en lange termijn doelen en de vier perspectieven, vandaar de naam balanced scorecard. De perspectieven moeten dan ook in samenhang met elkaar worden beoordeeld (Kaplan & Norton, 1996).

De vier perspectieven worden geconcretiseerd door de onderstaande vier vragen te beantwoorden (Starreveld, 2002). De vier perspectieven en vragen worden weergegeven in figuur 3.

1. Hoe zien onze klanten ons? (klantperspectief)

Deze vraag geeft managers houvast bij de vertaalslag in succesfactoren van de missie gericht op 'customer satisfaction'.

2. Op welke gebieden moeten wij onze prestaties verbeteren? (perspectief "interne organisatieprocessen")

Bij het perspectief "interne organisatieprocessen" worden factoren bepaald die van belang zijn voor de toegevoegde waarde van activiteiten die binnen de organisatie ondernomen worden of moeten worden en de processen waarbinnen deze activiteiten plaatsvinden.

3. Hoe zien wij eruit voor onze aandeelhouders en ander financiers? (financieel perspectief)

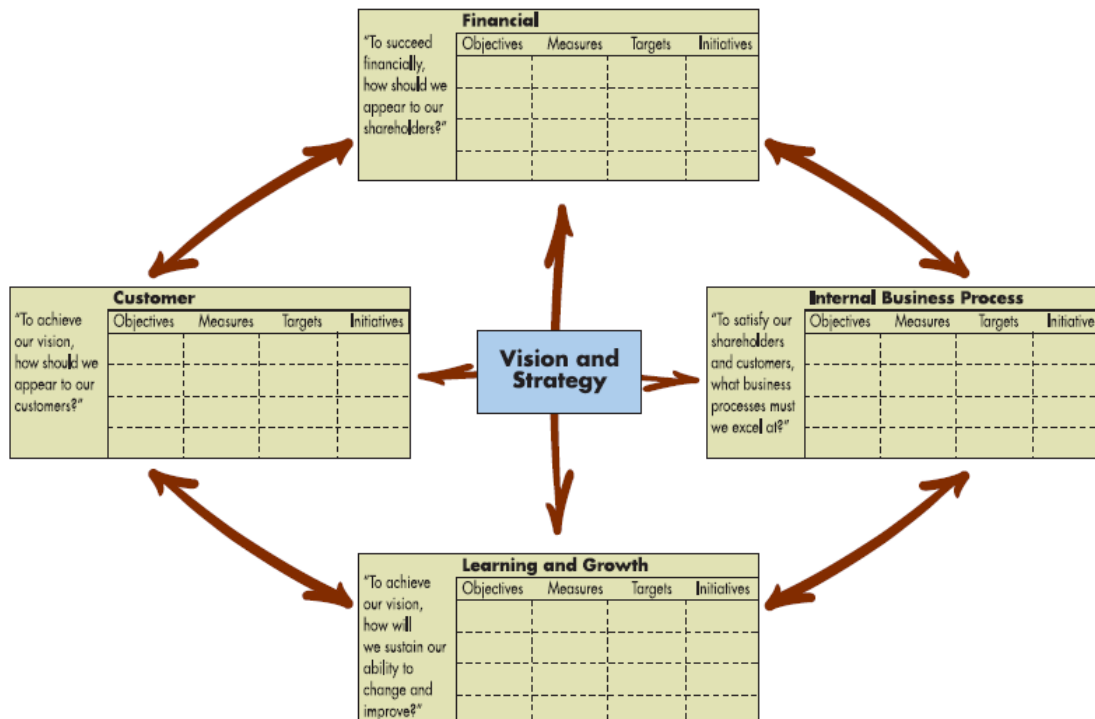
Financiële (kwantitatieve) indicatoren bieden ondersteuning bij de controle van de bedrijfsvoering en bij de juistheid van de bedrijfsstrategie.

4. Hoe kunnen we blijven groeien en verbeteren? (innovatieperspectief)

Door veranderingen in de omgeving van een organisatie moeten de succesfactoren ook veranderen. Zo blijven de behoeften en wensen van de klant altijd in beweging, door bijvoorbeeld de productlevenscyclus en innovaties.

De kracht van deze vier vragen ligt in het feit dat ze de (kwantitatief en/of kwalitatieve) kritische succesfactoren (zie paragraaf 2.3) voor continuïteit op de lange termijn helpen formuleren en dat zij een verbinding maken met externe en interne kritische succesfactoren.

Figuur 3. Het vertalen van de visie en strategie: vier perspectieven (Kaplan & Norton, 2007, p. 153)



De BSC was in eerste instantie bedoeld voor profit organisaties, maar Kaplan (2001) en Peppelenbosch (2003) geven aan dat de BSC niet alleen toegevoegde waarde heeft voor profit organisaties maar ook voor non-profitorganisaties. Door de BSC kunnen non-profit organisaties, zoals woningcorporaties resultaatgericht sturen. Dreimüller (1999) geeft aan dat woningcorporaties een aangepaste versie van de BSC kunnen gebruiken. Volgens hem wordt de BSC in woningcorporaties gebruikt om het hele proces van plannen, uitvoeren en meten te kunnen sturen en beheersen. Door het instrument wordt het management gedwongen om naar verschillende perspectieven te kijken en daarvoor meetbare doelstellingen te formuleren. De organisatie krijgt op deze manier meer inzicht in de lange termijn strategie en de korte en lange termijn doelen. Zoals boven beschreven maakt het instrument gebruik van vier perspectieven. Voor woningcorporaties wordt een vijfde perspectief, de maatschappij toegevoegd. Dit om het maatschappelijk presteren van woningcorporaties in beeld te brengen. De vijf perspectieven zijn:

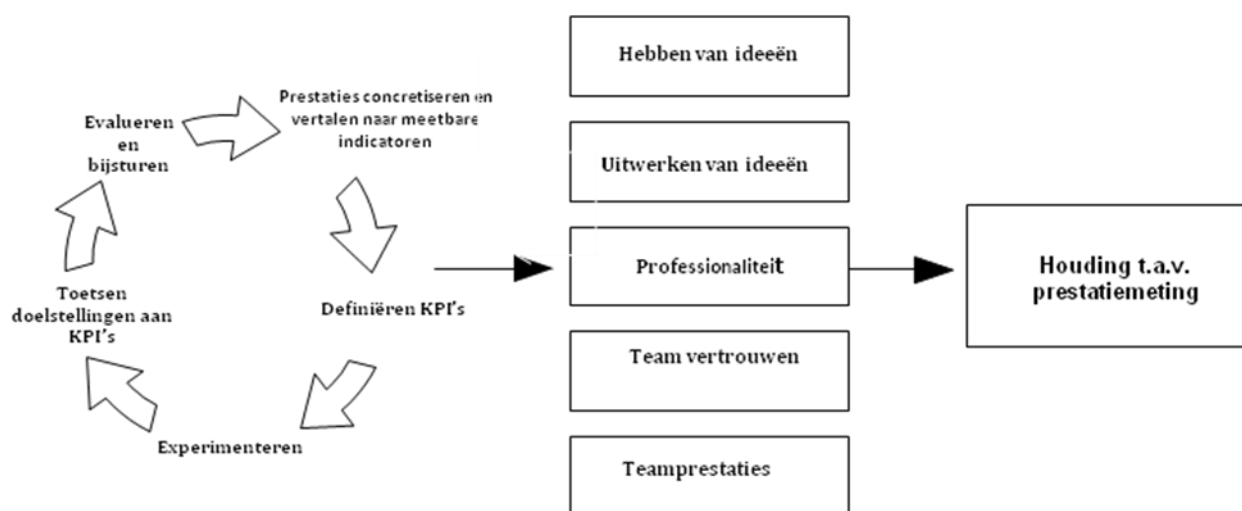
- Klant: tevreden klanten, goede communicatie en marketing evenals productontwikkeling en innovatie;
- financieel: aandacht voor financiën;
- medewerkers (intern): tevreden medewerkers door duidelijke organisatiestructuur en prettige organisatiecultuur, daarom valt efficiënte bedrijfsvoering hier ook onder;
- productie en beheer: aandacht voor onderhoud, projectontwikkeling en herstructurering;
- maatschappij: aandacht voor leefbaarheid, overlast, milieu en verkoop van woningen (Dreimüller, 1999).

Het perspectief productontwikkeling en innovatie is geplaatst onder het perspectief klant, omdat veel woningcorporaties klantgericht werken. Daarnaast geeft Kong (2008) aan dat

de BSC-perspectieven een directe link met human-resource-management missen. Bovendien benadrukt hij dat het voor organisaties belangrijk is om innovatieve en getalenteerde medewerkers te hebben, daarom is het innovatieperspectief van Kaplan en Norton (1996) vervangen door het perspectief medewerkers. Het doel van het perspectief medewerkers is dan ook het realiseren van een infrastructuur die de organisatie nodig heeft om ambitieuze doelstellingen van de andere perspectieven te behalen.

Op basis van de boven behandelde theorie is het volgende conceptueel model ontwikkeld (zie figuur 4).

Figuur 4. Invloed van het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS op de attitude en het gedrag van medewerkers



Het model bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel is het proces voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS. Het tweede onderdeel bestaat uit variabelen met betrekking tot de houding (attitude) en het gedrag van medewerkers die door dit proces worden beïnvloed. Deze factoren bestaan uit voor- en nadelen die de medewerkers zelf zien ten aanzien van enabling PMS (attitude) en uit variabelen die de sociale norm kunnen beïnvloeden. Gebaseerd op de theorie van gepland gedrag (Fishbein & Azjen, 1975) is de verwachting dat deze factoren van invloed zijn op de houding ten aanzien van prestatie meting.

2.3. Prestatie-indicatoren

In deze paragraaf wordt behandeld aan welke kenmerken en criteria PI's moeten voldoen om betere PI's te kunnen ontwikkelen (deelvraag 4). Allereerst worden PI's gedefinieerd. Hierna wordt beschreven aan welke kenmerken PI's moeten voldoen. Ten slotte worden criteria behandeld die kunnen worden gehanteerd om betere PI's te formuleren.

KPI's worden gebruikt om prestaties te meten en te bepalen in hoeverre doelstellingen binnen een organisatie worden behaald (Wondergem & Wulferink, 2002). Ze worden ook wel stuurvariabelen genoemd, zijn een essentieel onderdeel van enabling PMS en vormen de inhoud van een BSC (Wondergem & Wulferink, 2002). Uit onderzoek blijkt dat een beperkt aantal KPI's moet worden gehanteerd om het overzicht over de indicatoren te kunnen bewaken (Franssen & Schepers, 2004). PI's bevinden zich op een lager niveau in

de organisatie. Zij brengen de resultaten van bepaalde aspecten van de uitvoering van bedrijfsprocessen in beeld die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen (Starreveld, 2002). Naast PI's zijn er ook kritische succesfactoren (KSF'en). Deze mogen niet worden verward met KPI's. Dit zijn factoren die een organisatie onderscheidend maken ten opzichte van de concurrentie en een duurzame positieve relatie met de externe omgeving realiseren. Ze kunnen er voor zorgen dat de juiste beslissingen worden genomen op basis van de organisatorische doelstellingen (Ballemans, 1990). KSF'en worden gemeten met behulp van KPI's. Een KPI is dus een meetbare grootheid die aangeeft in hoeverre KSF'en worden behaald. Een KSF kan dus worden gemeten met meerdere KPI's (Franssen & Schepers, 2004).

'Goede' PI's voldoen aan een aantal kenmerken. Volgens Saher, Otten, Dijk en Gieskens (2001) moeten PI's specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar en tijdgebonden (SMART) worden geformuleerd. Bovendien geven Neely et al. (1997) aan dat 'goed' ontworpen prestatiemetingen moeten voldoen aan aantal kenmerken. Een aantal kenmerken van Saher et al. (2001) zijn indirect terug te vinden in de genoemde kenmerken van Neely et al. (1997). Alleen worden de twee kenmerken van Saher et al. (2001): acceptabel en realiseerbaar niet expliciet genoemd. Terwijl deze twee kenmerken ook van belang kunnen zijn voor het formuleren van PI's. In tabel 1 zijn de kenmerken die belangrijk zijn voor het formuleren van PI's van Saher et al. (2001) en Neely et al. (1997) samengevoegd. Op basis van de kenmerken van Neely et al. (1997) hebben zij een model ontworpen (invulformulier voor PI's) voor het opstellen van PI's. Het model geeft aan uit welke elementen een 'goede' PI kan bestaan. In bijlage 3 wordt dit model behandeld.

Daarnaast geven Wondergem en Wulferink (2002) zes criteria aan die de geschiktheid van KPI's beschrijven, te weten: doel en strategie, beschikbaarheid, disfunctioneel gedrag, herkenbaarheid, cultuur en consistentie (zie tabel 1). Het eerste criterium is doel en strategie. Dit is mate waarin de KPI's aansluiten bij de doelen en strategieën van de organisatie. Door een sessie te houden met betrokken medewerkers kunnen de doelen vaak specifieker worden omschreven. Daarnaast moeten de KPI's regelmatig worden geëvalueerd, omdat ze deze in de tijd kunnen veranderen. Een ander criterium is beschikbaarheid. Het is belangrijk dat de KPI's eenvoudig toe te passen zijn. Dit verhoogd de acceptatie en het blijvend gebruik maken van enabling PMS. Herkenbaarheid is ook een criterium die de geschiktheid van KPI's beschrijven. Door aan te sluiten bij gangbare manieren van meten wordt de herkenbaarheid van KPI's verhoogd en daarmee ook de acceptatie. KPI's kunnen disfunctioneel gedrag veroorzaken bij medewerkers van wie de prestaties worden gemeten, daarom is dit ook een criterium. Disfunctioneel gedrag bij de BSC komt meestal voor in twee vormen: 'smoothing' en 'gaming'. Er is sprake van 'smoothing' als een manager informatiestromen beïnvloed om zijn prestaties beter te doen voorkomen dan dat ze werkelijk zijn. Bij 'gaming' voert de manager bepaalde activiteiten uit die in het eerste opzicht een beter resultaat voor de organisatie opleveren, maar het leidt uiteindelijk niet tot een beter resultaat. Disfunctioneel gedrag moet zoveel mogelijk worden voorkomen. Het is daarom belangrijk om de definities en de meetwijzen zo concreet mogelijk vast te leggen. Daarnaast moet er een balans zijn tussen de verschillende indicatoren. Verder is cultuur een criterium. De KPI's moeten aansluiten bij de cultuur van de organisatie. De meetwijze moet voldoen aan de geldende normen en waarden. Het laatste criterium is consistentie. Dit houdt in dat de definities en naamgeving van KPI's consequent moeten zijn. Door deze criteria te

hanteren kunnen betere KPI's worden geformuleerd, wat de kwaliteit van stuurinformatie kan verbeteren en een positief effect kan hebben op enabling PMS.

Tabel 1. Kenmerken en criteria voor het formuleren van PI's

No.	Kenmerken en criteria	Auteurs*
Kenmerken:		
1.	Acceptabel (de normen van indicatoren moeten haalbaar zijn).	A
2.	Realiseerbaar (KPI's moeten tegen acceptabele kosten kunnen worden gemeten).	A
3.	Performance measures should be derived from strategy.	B
4.	Performance measures should be simple to understand.	B
5.	Performance measures should provide timely and accurate feedback (tijdgebonden).	B
6.	Performance measures should be based on quantities that can be influenced, or controlled, by the user alone or in co-operation.	B
7.	Performance measures should relate to specific goals (targets) (specifiek).	B
8.	Performance measures should be relevant.	B
9.	Performance measures should be part of a closed management loop.	B
10.	Performance measures should be clearly defined (specifiek).	B
11.	Performance measures should have visual impact.	B
12.	Performance measures should focus on improvement.	B
13.	Performance measures should provide fast feedback.	B
14.	Performance measures should have an explicit purpose.	B
15.	Performance measures should be based on an explicitly defined formula and source of data (meetbaar).	B
16.	Performance measures should employ ratios rather than absolute numbers.	B
17.	Performance measures should be based on trends rather than snapshots.	B
18.	Performance measures should provide information.	B
19.	Performance measures should be precise, be exact about what is being measured (meetbaar).	B
20.	Performance measures should be objective, not based on opinion.	B
Criteria:		
1.	Doel en strategie.	C
2.	Beschikbaarheid.	C
3.	Herkenbaarheid.	C
4.	Disfunctioneel gedrag.	C
5.	Cultuur.	C
6.	Consistentie.	C

*
A= Saher et al. (2001)
B= Neely et al. (1997)
C= Wondergem & Wulferink (2002)

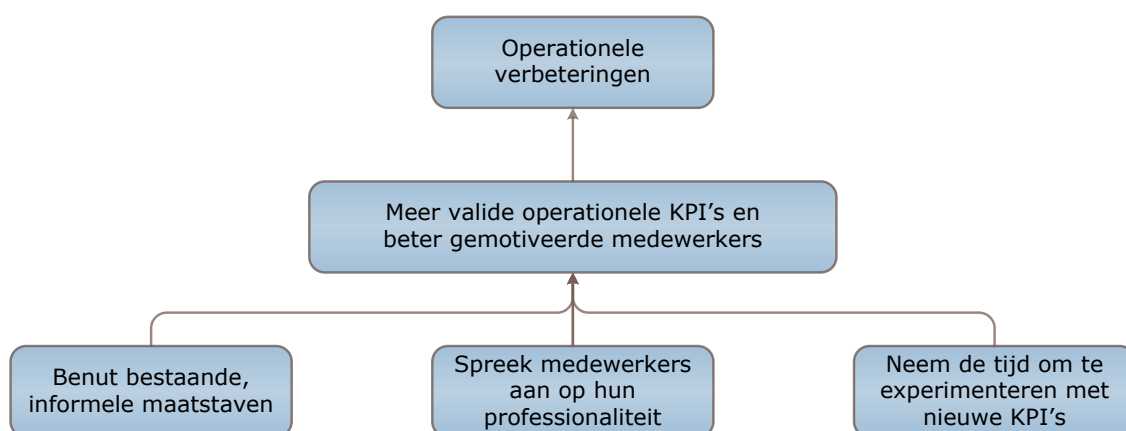
2.4. Betrokkenheid creëren

In deze paragraaf wordt besproken hoe betrokkenheid kan worden gecreëerd voor resultaatgericht werken door middel van de participatieve aanpak voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS en veranderingsmanagement (deelvraag 6). Allereerst wordt ingegaan op welke wijze de participatieve aanpak betrokkenheid creëert onder medewerkers. Vervolgens worden randvoorwaarden beschreven waaraan enabling PMS moet voldoen om een positief effect te realiseren in een organisatie. Ten slotte wordt ingegaan op welke wijze veranderingsmanagement bijdraagt aan het creëren van betrokkenheid voor resultaatgericht werken.

In paragraaf 2.2 is de participatieve aanpak van Wilderom et al. (2009) beschreven voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS. Deze aanpak leidt tot een grotere betrokkenheid bij medewerkers (Wilderom et al., 2009; Evers et al., 2009). Bovendien

leidt het tot uitgebreide prestatiemeting bij de betrokken afdelingen (zie figuur 5; Wilderom et al. 2009). Deze aanpak kan daarom bijdragen aan het creëren van betrokkenheid voor resultaatgericht werken. Doordat de medewerkers zelf KPI's mogen ontwikkelen voelen zij zich meer verbonden bij de organisatie en gaan de KPI's echt 'leven'. De KPI's sluiten immers aan op de dagelijkse praktijk en de medewerkers krijgen de kans om hun kennis en werkervaring te gebruiken. Tevens zal het ambitie en motivatie kweken voor het realiseren van continue prestatieverbetering (Wilderom et al. 2009). Daarnaast krijgen de medewerkers het gevoel dat zij meer controle hebben over gebeurtenissen en hun werkzaamheden. Ze hebben namelijk zelf de PI's ontwikkeld en ze kunnen ze beïnvloeden als dat noodzakelijk is. Ten slotte neemt het vertrouwen tussen de medewerkers en het management toe, omdat de medewerkers zelf KPI's mogen ontwikkelen (Evers et al., 2009).

Figuur 5. KPI-aanpak via enabling PMS (Wilderom et al., 2009, p. 38)



Op basis van de onderzoeksresultaten van de participatieve aanpak hebben Evers et al. (2009) randvoorwaarden geformuleerd waaraan enabling PMS moet voldoen om een positief effect in de organisatie te realiseren.

1. Het top management moeten de doelstellingen expliciet maken en aangeven waarom een PMS wordt ingevoerd. Daarnaast dient gecommuniceerd te worden welke organisatieonderdelen het PMS raakt en hoe het wordt ingevoerd;
2. Per werkeenheid moeten de belangrijkste PI's worden benadrukt;
3. Het doel moet zijn om de belangrijke huidige resultaten zichtbaar te maken. Dit motiveert om tot betere resultaten te komen;
4. De PI's moeten niet alleen gebruikt worden als controlemiddel, maar ook voor prestatieverbetering;
5. Medewerkers op de werkvloer moeten bij de ontwikkeling van KPI's worden betrokken;
6. Medewerkers moeten in staat zijn om zelf de PI's te beïnvloeden;
7. De te ontwikkelen PI's moeten worden afgestemd op de PI's die informeel beschikbaar zijn;
8. Medewerkers dienen in staat te zijn om zelf PI's te ontwikkelen die van invloed zijn op hun afdeling.

Wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, is het lastig om prestatieverbetering te realiseren.

Evers et al. (2009) geven bovendien aan dat het belangrijk is dat medewerkers zelf een set van PI's ontwikkelen onder leiding van een procesbegeleider en (betrokken) management om uiteindelijk prestatieverbetering te realiseren. Hier zijn een aantal redenen voor. Ten eerste doordat de medewerkers zelf PI's ontwikkelen leren zij van collega's als van zichzelf. Hierdoor neemt de professionaliteit van de medewerker toe. Ten tweede maakt deze aanpak het mogelijk om locale en impliciete kennis te verenigen en in te zetten. Ten slotte kan de reflectieve kennis die ontstaat worden gebruikt voor het verbeteren van werkzaamheden, processen, etc., wat resulteert in continue prestatieverbetering.

Veranderingsmanagement is naast de participatieve aanpak voor ontwikkelen van KPI's en enabling PMS ook belangrijk voor het creëren van betrokkenheid voor resultaatgericht werken. Volgens Beer, Eisenstat en Spector (1990) hebben organisaties een bepaalde gedachtegang nodig voor het managen van verandering om onder andere betrokkenheid te creëren voor de verandering onder medewerkers. De nadruk moet worden gelegd op veranderingsprocessen in plaats van specifieke zaken om veranderingen te realiseren. Daarnaast moeten organisatieveranderingen vloeiend plaatsvinden in plaats van schoksgewijs (Beer et al., 1990; Bruijn, 2009). Dit kan door het streven naar continue prestatieverbetering onderdeel te laten uitmaken van het dagelijks proces. Bovendien is het belangrijk dat de organisatieverandering begint bij de werknemer (werkvloer) en niet bij het topmanagement (Beer et al., 1990; Clegg & Walsh, 2004; Bruijn, 2009). Hierbij is het van belang dat de medewerkers een prominente rol spelen bij het herinrichten van de betreffende werkprocessen. Deze werkprocessen zouden centraal moeten staan en permanent worden geoptimaliseerd om de beste prestaties te behalen. Hierbij is het vertrouwen tussen betrokkenen erg belangrijk (Clegg & Walsh, 2004; Bruijn, 2009). Dit komt overeen met de eerder behandelde theorie dat teamvertrouwen (zie paragraaf 2.2) een belangrijk onderdeel vormt van het implementeren van enabling PMS. De gedachtegang van Beer et al. (1990), Clegg en Walsh (2004) en de Bruijn (2009) sluiten aan bij de participatieve aanpak voor het implementeren van enabling PMS van Evers et al. (2009). Hierbij worden medewerkers immers in staat gesteld om zelf KPI's te ontwikkelen en ze te beïnvloeden.

Naast dat het belangrijk is dat de medewerkers een prominente rol spelen bij de veranderingen is het leiden en managen van veranderingen ook van essentieel belang. Volgens Cummings en Worley (2001) zijn er een aantal activiteiten die het succesvol leiden en managen van organisatieveranderingen mogelijk maken. Deze kunnen worden ingedeeld in vijf hoofdactiviteiten: (1) motivating change, (2) creating a vision, (3) developing political support, (4) managing the transition en (5) sustaining momentum. Iedere activiteit is belangrijk voor succes. Degenen die het veranderingsproces managen moeten aandacht besteden aan iedere activiteit. De vijfde activiteit - sustaining momentum - is een belangrijke activiteit. Het eerste enthousiasme voor verandering verdwijnt vaak door praktische problemen die ontstaan bij het leren omgaan met de nieuwe situatie. Medewerkers hebben de neiging om terug te keren naar wat ze hebben geleerd en kennen, daarom is het van belang dat de medewerkers van ProWonen langdurig ondersteuning ontvangen bij het doorvoeren van de veranderingen (Cummings & Worley, 2001).

Om medewerkers enthousiast te maken (en te houden) voor het ontwikkelen en implementeren van KPI's en enabling PMS kan gebruik worden gemaakt van

instrumenten voor coöperatie en verandering (Christensen, Marx & Stevenson, 2006). Christensen et al. (2006) onderscheiden vier typen van coöperatie-instrumenten. Voor ProWonen is het coöperatie-instrument 'management tools' de beste oplossing voor het realiseren van coöperatie voor het project en vooral voor verandering na het project, namelijk het implementeren van de KPI's. Dit omdat het doel van het project alleen bekend is onder de werkgroep Te Woon en in beperkte mate onder het MT+ van ProWonen. De medewerkers zijn niet bekend met dit doel. Wel is bekend hoe het proces voor het behalen van het gewenste resultaat ongeveer gaat verlopen. De management tools die passen bij het implementeren van de KPI's zijn: training, standaard werkprocedures en control systems. Training stelt de medewerkers in staat om zelf de KPI's te kunnen meten. Standaard werkprocedures kunnen gebruikt worden voor het meten van de KPI's. Control-systems kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden om te controleren of de informatie voor Te Woon juist en volledig wordt ingevuld in het bedrijfsinformatiesysteem ViewPoint van ProWonen.

Boven is beschreven hoe coöperatie kan worden gecreëerd met behulp van verschillende management tools. Naast deze management tools kan interne marketing worden toegepast om betrokkenheid te creëren. Hier gaat het vooral om het betrekken van alle afdelingen van ProWonen bij het project. Volgens Harrell en Fors (1992) hebben interne klanten veel overeenkomsten met externe klanten. Zij merken op dat een bredere klantdefinitie kan bijdragen aan het verbeteren van de marketing initiatieven van een organisatie. Interne marketing erkent dat alle medewerkers klanten zijn van managers en willen bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen. Bovendien geven Harrell en Fors (1992) aan dat het belangrijk is dat de interne en externe marketingdoelstellingen op elkaar zijn afgestemd. Als de doelen van de organisatie duidelijk zijn vanuit het standpunt voor externe marketing, zullen individuele functiegebieden bijdragen door te reageren op hun interne klanten, waarvan elke direct of indirect verbonden is aan de eindklant en externe markt.

Hoofdstuk 3 is vooral gebaseerd op de aanpak voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS van Wilderom et al. (2009) en op de theorie van gepland gedrag (Fishbein & Azjen, 1975).

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de gekozen onderzoeksmethode toegelicht. Het proces van informatie verzamelen komt hierbij aan bod. De gekozen onderzoeksmethode voor dit project is 'canonical-action-research'. Deze methode kan bijdragen aan het realiseren van continue prestatieverbetering. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de participanten van dit project. Ten slotte wordt ingegaan op de procedure voor dataverzameling en -analyse.

3.1. Onderzoeksontwerp

Om de resultaten voor het project in kaart te brengen is er gekozen voor 'action research', een kwalitatieve onderzoeksmethode. Action research is gebaseerd op het idee dat de onderzoeker en de betrokkenen die onderzocht worden op een of ander manier samenwerken. Volgens Kemmis en McTaggart (1986) is het een informele, kwalitatieve, subjectieve, interpretatieve, reflectieve en experimenteel model van informatie verzameling waarin alle betrokkenen bekend zijn met de situatie en een contributie leveren aan het onderzoek (Bodner & Orgill, 2007). De methode is het meest geschikt voor betrokkenen die bekend zijn met de tekortkomingen in de situatie en die bereid zijn om te veranderen met betrekking tot het probleem. Park (1999) beschrijft dat de motivatie voor onderzoek en actie vaak voort komt uit de behoefte om processen van de organisatie te verbeteren, met als uiteindelijke doelstelling om de continuïteit van de organisatie en prestaties te waarborgen. Deze doelstellingen kunnen worden bereikt door de werkprocessen van de betrokkenen te verbeteren en door de betrokkenen een zekere mate van autoriteit te geven in de manier waarop ze werken. Het is de bedoeling dat de onderzoeker als katalysator werkt om de betrokkenen te helpen bij het definiëren van het probleem of om anders met het probleem om te gaan (Denzin & Lincoln, 2005).

Action research is een geschikte methode voor dit project, omdat het gebruik maakt van de kennis en ervaringen van medewerkers. Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is het belangrijk dat medewerkers worden betrokken bij het onderzoek. Uit onderzoek blijkt namelijk het dat voor het ontwikkelen van stuurinformatie over Te Woon via enabling PMS, belangrijk is dat gebruik wordt gemaakt van de kennis en ervaringen van medewerkers (Wouters & Wilderom, 2008). Daarnaast beschrijven Vin-Baden en Wimpenny (2007) het volgende voordeel van action research: door gebruik te maken van deze methode kan de betrokkenheid van de medewerkers worden vergroot voor enabling PMS (resultaatgericht werken). Dit wordt gecreëerd, doordat de projectmanager samenwerkt met de medewerkers. Deze samenwerking kan synergie creëren, doordat de kennis en ervaringen van verschillende medewerkers wordt samengevoegd. Tevens kan het leiden tot een grote verscheidenheid en een groot aantal oplossingen die bijdragen aan het doel van het project en het biedt de mogelijkheid om te leren van andere medewerkers. Dit kan de professionaliteit en kennis van de medewerkers over Te Woon vergroten. De gedeelde mening voor verandering kan een belangrijke motivator zijn om resultaatgericht te gaan werken. Verder kan het proces van actie en reflectie niet alleen leiden tot grotere kennis en zelfverzekerdheid van de medewerkers. Ook kan het bij de medewerkers het gevoel van identiteit versterken. Dit alles draagt bij aan de professionaliteit en de betrokkenheid van de medewerker. Bovendien realiseert action research verandering op een praktische manier (Vin-Baden & Wimpenny, 2007). Dit sluit aan bij de wensen van ProWonen. Zij willen namelijk een praktische oplossing die geïmplementeerd kan worden in de organisatie.

De vorm van action research die van toepassing is op dit project is canonical-action-research. Hierbij beginnen de betrokken medewerkers en de projectmanager met weinig kennis over de situatie. Ze werken samen om te observeren en de situatie te begrijpen om uiteindelijk de situatie te veranderen, terwijl ze reflecteren op hun eigen acties. Canonical-action-research bestaat uit de volgende vijf fasen: diagnosis, action planning, action taking, evaluating en specifying learning.

De betrokken medewerkers en de projectmanager beginnen de cyclus met het definiëren van het probleem (diagnosis). Na identificatie van het probleem werken zij samen om te bepalen welke acties moeten worden ondernomen om het probleem te verhelpen of te verbeteren (action planning). Vervolgens worden deze acties door hen uitgevoerd in de organisatie (action taking). Hierna worden de uitkomsten van de ondernomen acties samen met de betrokken medewerkers en de projectmanager geëvalueerd (evaluating). De laatste fase is specifying learning. Dit is meestal een doorlopend proces. De kennis die is opgedaan tijdens de fasen kan worden gebruikt voor drie doeleinden. Allereerst 'double-loop-learning', het herstructureren van de normen van de organisatie om te kunnen reflecteren op de kennis die is opgedaan tijdens het project. Ten tweede kan, als het onderzoek succesvol is, de opgedane kennis gebruikt worden bij het bepalen van verdere acties met betrekking tot het probleem. Als laatste kan de opgedane kennis een bijdrage leveren aan de wetenschap over het onderzochte probleem. Het is mogelijk dat de fasen van canonical-action-research vaker worden doorlopen als blijkt dat de ondernomen acties niet tot het gewenste resultaat hebben geleid of om meer kennis op te doen. Door het uitvoeren van deze vorm van action research leert de organisatie over zichzelf en zijn omgeving. Bovendien levert het een bijdrage aan de wetenschap. Canonical-action-research heeft dan ook twee hoofddoelen; organisatieontwikkeling en een bijdrage leveren aan de wetenschap (Baskerville & Wood-Harper, 1998). Tijdens het project zijn de bovenstaande vijf fasen doorlopen.

Voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS voor Te Woon (stuurinformatie Te Woon) binnen ProWonen is de gekozen onderzoeksmethode, om precies te zijn canonical-action-research, uitgewerkt in de onderstaande zes stappen (zie figuur 6). Deze stappen zijn gebaseerd op de participatieve aanpak voor het implementeren van enabling PMS van Wilderom et al. (2009).

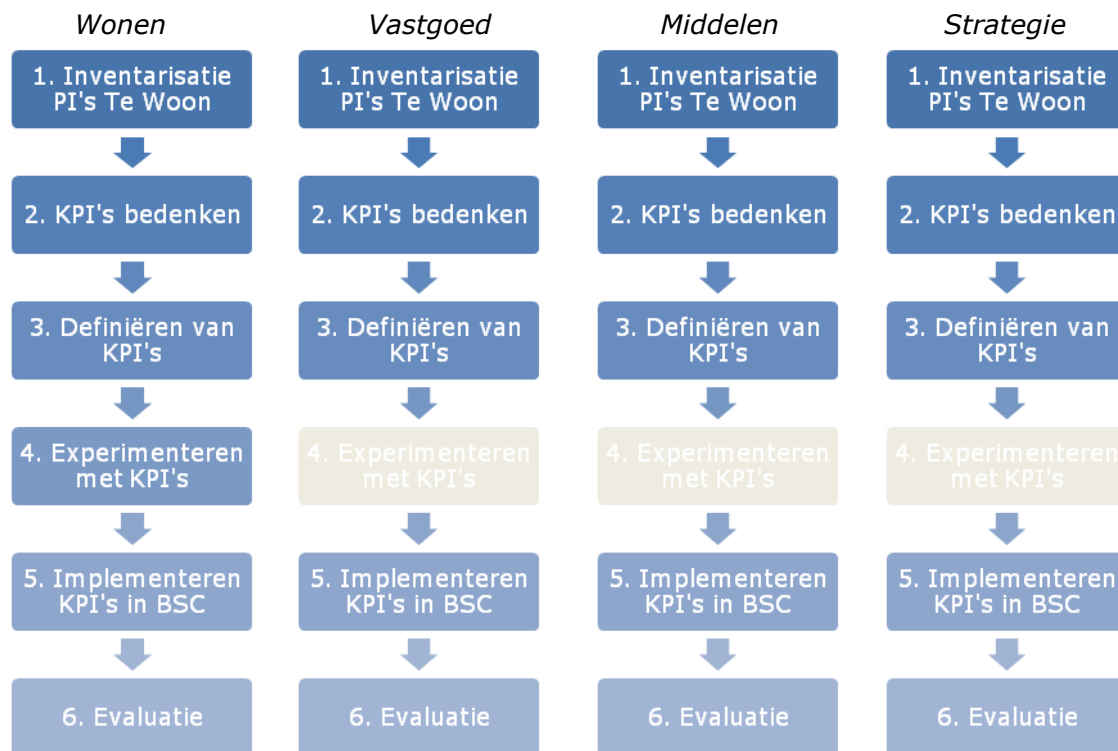
1. Inventarisatie van de formele informatie¹ en informele informatie² dat wordt bijgehouden over Te Woon en gewenste PI's voor Te Woon.
2. De betrokken medewerkers bij Te Woon KPI's laten bedenken met behulp van een brainwrite-sessie.
3. Het zo concreet mogelijk maken en vertalen van de belangrijkste KPI's naar meetbare indicatoren door middel van het houden van een workshop. Kortom het uitwerken van de KPI's naar meeteenheid, norm, frequentie van meten, etc.
4. Experimenteren met KPI's door middel van evaluatiewerkshops.
5. Het implementeren van de KPI's in de BSC op basis van de vijf perspectieven voor woningcorporaties (Dreimüller, 1999).
6. Evaluatie door middel van een enquête.

Deze stappen worden in paragraaf 3.2. nader toegelicht.

¹ Formele informatie: informatie over Te Woon waarop wordt gerapporteerd in de periodieke rapportages van ProWonen.

² Informele informatie: informatie over Te Woon die wordt bijgehouden door de medewerker zelf, over deze informatie wordt niet gerapporteerd.

Figuur 6. Doorlopen stappen per afdeling



In figuur 6 worden de stappen ieder apart weergegeven. De overgang naar volgende stappen ging geleidelijk en de stappen hadden soms een iteratief karakter. Zo verliepen stap 1 en 2 tegelijkertijd aan elkaar.

3.2. Participanten en interventie

De projectmanager van dit project fungeerde als action researcher en was daardoor participant en onderzoeker tegelijkertijd. Ze heeft gedurende het project frequent contact gehad met de opdrachtgever van dit project (bedrijfskundig analist), het MT+ en de betrokken medewerkers bij Te Woon. In totaal waren er 21 medewerkers betrokken bij het project van alle vier de afdelingen van ProWonen, namelijk Wonen, Vastgoed, Middelen en Strategie. Bij deze afdelingen zijn allereerst stap 1, 2 en 3 doorlopen (zie figuur 6). Stap 4, het experimenteren met KPI's is alleen doorlopen bij de afdeling Wonen, omdat deze medewerkers al de nodige ervaring hebben met Te Woon. Voor deze afdeling zijn de Te Woon processen gedefinieerd en werken de medewerkers volgens deze processen. Dit in tegenstelling tot de afdeling Vastgoed. Deze afdeling werkt nog niet met Te Woon. In september is voor deze afdeling het eerste pilotproject begonnen. Hierdoor is het niet mogelijk om de bedachte KPI's te meten om er vervolgens mee te experimenteren. Stap 4 is ook overgeslagen bij de afdeling Middelen, omdat de KPI's voor deze afdeling grotendeels bekend zijn en al worden gemeten. Deze stap is ook overgeslagen bij de afdeling Strategie. Vanuit deze afdeling is één medewerker direct betrokken bij Te Woon, hierdoor is het efficiënter om de bedachte KPI's één op één met de betreffende medewerker door te nemen. Stap 5 en 6 zijn wel doorlopen voor alle vier de afdelingen.

Om medewerking te verkrijgen van de medewerkers is de projectmanager gestart met een introductie van het project in de organisatie. Het project is onder de aandacht

gebracht bij de medewerkers door middel van een nieuwsbrief. Deze is verzonden naar alle betrokken medewerkers bij het project (zie bijlage 4). In de nieuwsbrief is informatie verstrekt over het doel van het project en de onderzoeks aanpak. Door gebruik te maken van deze vorm van interne marketing kunnen de doelen van het project duidelijk worden gemaakt. De nieuwsbrief had dan ook twee doelen. Het eerste doel was het verstrekken van informatie, zodat de reden voor verandering duidelijk werd. Het tweede doel was het enthousiast maken van de medewerker voor de onderzoeks aanpak.

Na de introductie van het project is begonnen met de inventarisatie van de formele en informele informatie over Te Woon en de gewenste PI's (zie paragraaf 2.3) voor Te Woon. De te ontwikkelen KPI's kunnen op deze informatie worden afgestemd. De bestaande PI's zijn geïnventariseerd door de periodieke rapportages van ProWonen te onderzoeken. Vervolgens zijn de informele en gewenste PI's geïnventariseerd door de medewerkers te vragen welke informatie zij zelf bijhouden over Te Woon (informele stuurinformatie) en welke informatie zij willen dat er bijgehouden wordt over Te Woon (gewenste stuurinformatie). Bovendien is een interview gehouden met een vestigingsleider (Wonen) en een projectontwikkelaar (Vastgoed) van ProWonen om meer diepgang te krijgen in de wensen voor stuurinformatie vanuit de afdeling Wonen en Vastgoed. Hierna is de verkregen informatie uit de inventarisaties ingedeeld naar de vijf perspectieven van de BSC die vertaald is voor woningcorporaties (Dreimüller, 1999). Door de huidige situatie naast de gewenste situatie te leggen bleek dat vooral informatie van Te Woon wordt bijgehouden over het perspectief financieel en beperkt over de perspectieven maatschappij en klant. Van de BSC-perspectieven productie & beheer en medewerkers wordt op dit moment weinig tot geen informatie bijgehouden.

Naast de boven beschreven inventarisaties zijn de missie, visie, beleid, (interne) doelstellingen van ProWonen onderzocht om de geformuleerde doelen en resultaten voor Te Woon in beeld te brengen. Dit is onder andere gedaan om de beschikbaarheid van objectieve uitgangspunten, grondslagen en gegevens over Te Woon te kunnen kwalificeren en te beoordelen. Deze factor beïnvloedt namelijk de betrouwbaarheid van de periodieke stuurinformatie over Te Woon (zie paragraaf 2.1; Spoor, 2005). Door deze inventarisatie ontstond een kader die de KPI's in een later stadium moeten dekken om te garanderen dat de geformuleerde doelen en resultaten van Te Woon worden gemeten.

Na de voorgaande stap, het inventariseren van PI's voor Te Woon, is het belangrijk dat de betrokken medewerkers tijdens stap 2 zelf KPI's bedenken (Wilderom et al., 2009; Evers et al., 2009). Dit is gedaan met behulp van de creativiteitstechniek 'brainwriting'. Deze techniek voortoont veel overeenkomsten met 'brainstorming'. Hierbij worden de ideeën niet uitgesproken maar opgeschreven. Volgens Thompson (2003) voorkomt brainwriting een aantal problemen dat zich voordoet bij brainstorming. Het eerste probleem is 'social loafing', dit is de neiging van mensen om in een groep te verslappen; het niet zo hard werken (mentaal of psychisch) dan wanneer ze alleen zouden werken. Dit wordt bij brainwriting voorkomen doordat iedere medewerker geacht wordt om ideeën op te schrijven. Een ander probleem dat kan optreden bij brainstorming is 'conformity'. Mensen willen aardig worden gevonden en worden geaccepteerd door anderen, vooral door mensen in zijn groep. Brainwriting vermindert conformity, omdat de ideeën worden opgeschreven hoeven ze niet publiekelijk te worden uitgesproken. Hierdoor worden de deelnemers niet beïnvloed door anderen. 'Production blocking' kan zich ook voordoen bij brainstorming. Een persoon die alleen werkt aan een probleem

heeft het voordeel van een ononderbroken stroom van gedachten. Dit staat in contrast met brainstorming waar deelnemers niet tegelijkertijd kunnen spreken. Bij brainwriting wordt dit voorkomen, aangezien de deelnemers niet op hun beurt hoeven te wachten om hun ideeën te delen. Ten slotte kan bij brainstorming het probleem 'downward norm setting' optreden. Het is algemeen bekend dat de prestaties van mensen die werken in een groep op den duur samen komen. Brainwriting verlaagt de kans op downward norm setting, omdat de deelnemers niet op de hoogte zijn van elkaars prestaties (Thompson, 2003). In bijlage 9 wordt de brainwrite-methode nader toegelicht.

De brainwrite-sessie voor het bedenken van KPI's is georganiseerd met negen medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon. Deze medewerkers kwamen vanuit alle lagen van de organisatie en van alle vier de afdelingen van ProWonen, zodat een afspiegeling ontstaat van de organisatie. Één medewerker was afwezig bij de brainwrite-sessie in verband met ziekte. In totaal hebben de medewerkers maar liefst 335 ideeën bedacht. De uitnodiging voor de brainwrite-sessie en de toelichting voor de brainwrite-sessie zijn opgenomen in bijlage 8 en 9. Na afloop van de sessie zijn de uitkomsten gecommuniceerd naar de deelnemers. Zij konden de conclusies van de sessie accorderen en/of aanpassen.

Tijdens stap 2 zijn KPI's bedacht voor Te Woon, vervolgens is het belangrijk dat de KPI's samen met de medewerkers zo concreet mogelijk worden gemaakt en worden vertaald van prestaties naar meetbare indicatoren (Wilderom et al., 2009; Evers et al., 2009). Daarom is voor stap 3 een workshop georganiseerd met de medewerkers die ook hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie. Deze medewerkers hebben namelijk meer feeling met de bedachte KPI's dan de andere medewerkers. Twee medewerkers waren afwezig tijdens de workshop. Eén in verband met een cursus en de andere medewerker in verband met een privéafpraak. De medewerkers hebben zich van tevoren afgemeld bij de projectmanager. Om tijd te besparen heeft de projectmanager, voorafgaand aan de workshop, de bedachte ideeën ingedeeld in zeven clusters (onderwerpen) met overeenkomstige ideeën en geformuleerd in de vorm van KPI's. Deze clusters zijn gebaseerd op de perspectieven van de BSC om de implementatie van de KPI's in de BSC in een later stadium soepeler te laten verlopen (zie paragraaf 2.2.; Dreimüller, 1999). Sommige ideeën waren niet van toepassing voor het project of identiek aan elkaar en zijn daarom weggestreept. Andere ideeën leken zo veel op elkaar dat ze gemakkelijk met elkaar te combineren waren tot een overkoepelend idee. In tabel 2 worden de resultaten van de brainwrite-sessie in aantallen weergegeven. Bovendien zijn de KPI's door de projectmanager ingedeeld naar indicatoren die ProWonen wil behalen en indicatoren die alleen aanvullende informatie geven over de indicator die je wilt behalen om bij te kunnen sturen ten aanzien van het resultaat. Daarnaast zijn ideeën die niet konden worden geformuleerd in de vorm van KPI's geplaatst op een restlijst. Voor de workshop hebben de deelnemers bekeken met welke meeteenheid (percentage, aantal, in €, etc.) de KPI's kunnen worden gemeten, met welke frequentie (maandelijks, per kwartaal, jaarlijks, etc.) ze kunnen worden gemeten en welke normen gewenst zijn. Ook hebben zij de verwijderde ideeën doorgenomen, opdat deze alsnog konden worden behandeld tijdens de workshop, als ze er een KPI in zagen.

Tabel 2. Resultaten brainwrite-sessie

	Aantal
Bedachte ideeën brainwrite-sessie	335
Weggestreepte ideeën brainwrite-sessie	-130
Ideeën die konden worden weggestreept door samenvoeging	-144
Uiteindelijk aantal bedachte KPI's	61

Gezien de grote hoeveelheid KPI's zijn in de workshop alleen de indicatoren behandeld die ProWonen wil behalen. Per indicator is bekeken welke meeteenheid, frequentie en norm gewenst is. Gedurende de workshop hebben de deelnemers geen verwijderde ideeën toegevoegd. In tabel 3 worden twee besproken indicatoren weergegeven als voorbeeld. Na afloop van de workshop zijn de resultaten van de workshop verstuurd naar de deelnemers. Zij konden de conclusies vervolgens accorderen en/of aanpassen. Om de andere medewerkers op de hoogte te houden van de vorderingen van het project is een tweede nieuwsbrief via de e-mail verstuurd (zie bijlage 5). In deze nieuwsbrief is ingegaan op de doorlopen stappen (inventarisatie, brainwrite-sessie en workshop), de tot dusver behaalde resultaten en de vervolgstappen.

Tabel 3. Besproken indicatoren

Cluster brainwrite-sessie	Prestatie-indicator	Meeteenheid	Freq	Norm
2. Bekendheid Te Woon bij externe partijen	1. Imago onderzoek over Te Woon bij professionele stakeholders (meenemen bij visitatie) over: a. Naamsbekendheid Te Woon; b. Imago Te Woon; c. Informatie verstrekking over Te Woon	Cijfer in onderzoek	1x in de 4 a 5 j.	8 op een schaal van 10
5. Financiën	1. Opbrengsten Te Woon verkopen per uitrol, per vestiging en per woonplaats.	€	kw	Begroting

Na het definiëren van de KPI's bestaat de volgende stap (stap 4) uit het experimenteren met KPI's (Wilderom et al., 2009). Dit is gedaan door het organiseren van twee evaluatiewerkshops met drie medewerkers van de afdeling Wonen. Om de betrokkenheid voor resultaatgericht werken te vergroten vormden deze medewerkers een afvaardiging van de drie vestigingen van Wonen. Voorafgaand aan de eerste workshop zijn de bedachte KPI's uit de brainwrite-sessie en de inventarisaties samengevoegd. Hieruit bleek dat veel bedachte PI's tijdens de brainwrite-sessie overeen kwamen met de geïnventariseerde PI's. Vervolgens heeft de projectmanager alle PI's ingedeeld in drie categorieën: strategische, tactische en operationele PI's. Daarnaast zijn de PI's ook ingedeeld naar de vijf perspectieven van de aangepaste BSC (zie paragraaf 2.2.; Dreimüller, 1999). Strategische PI's zijn indicatoren die betrekking hebben op strategische doelen en zijn van belang voor het MT van ProWonen en vormen daarom de KPI's. Tactische indicatoren zijn indicatoren die betrekking hebben op tactische doelen en zijn belangrijk voor het MT+ (teamleiders en vestigingleiders) van ProWonen. De operationele indicatoren hebben betrekking op operationele doelen en zijn van belang voor de medewerkers van de afdelingen, zie paragraaf 2.2 (Thuis, 1999). Hierna zijn de strategische en tactische PI's uitgewerkt volgens het invulformulier voor PI's (zie formulier 1 en bijlage 3). Bij de uitwerking van de PI's is rekening gehouden met een

aantal kenmerken en criteria voor PI's om betere PI's te formuleren (zie tabel 1; kenmerken en criteria voor het formuleren van KPI's op pagina 17). Bovendien zijn deze PI's vergeleken met de kaders voor stuurinformatie die geformuleerd zijn voor Te Woon. Hieruit blijkt dat de genoemde PI's binnen deze kaders vallen. Daarnaast zijn de PI's vergeleken met de geformuleerde doelen en resultaten van Te Woon om te bepalen in hoeverre deze worden gedekt door de PI's. Na analyse bleek dat alle geformuleerde doelen en resultaten voor Te Woon zijn gedekt.

Formulier 1. Invulformulier PI's (Neely et al., 1997; Neely, Bourne, Mills, Platts & Richards, 2002)

Titel	
Doel (nut)	
Houd verband met	
Doelstelling	
Formule	
Frequentie van meten	
Frequentie van rapporteren	
Wie meet	
Databron	
Wie handelt op basis van de gegevens	
Wat doen ze	
Toelichting en/of opmerkingen	
Datum en versienummer	

Zoals eerder genoemd vormen de strategische PI's de KPI's voor Te Woon. De tactische PI's zijn ook uitgewerkt en behandeld tijdens de workshops, omdat deze PI's belangrijk zijn voor de periodieke rapportages van ProWonen. Het MT heeft namelijk behoefte aan strategische informatie en het MT+ heeft behoefte aan tactische informatie. In tabel 4 is een overzicht met het aantal bedachte PI's opgenomen. Vervolgens zijn alleen de PI's geselecteerd die relevant zijn voor Wonen.

Tabel 4. Overzicht PI's

	Aantal
Bedachte PI's uit brainwrite-sessie	61
Bedachte PI's uit inventarisatie (die waren genoemd tijdens de inventarisatie)	14
Totaal	75
Waarvan strategische PI's (KPI's)	12
Waarvan tactische PI's	29
Waarvan operationele PI's	34

Ter voorbereiding op de evaluatieworkshop hebben de deelnemers de uitwerking van de strategisch en tactische PI's doorgenomen. Tevens hebben zij de operationele PI's voor Wonen bekeken, om te bepalen of een operationele PI misschien toch een strategische of tactische PI is. Dan kon deze ook worden besproken tijdens de workshop. Tijdens de workshop is samen met de deelnemers de uitwerking van de strategische en tactische PI's voor Wonen geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Ook zijn de operationele PI's

doorgenomen. Hieruit bleek dat een aantal operationele PI's konden worden weggestreept. Daarnaast heeft bij een aantal operationele PI's een discussie plaats gevonden of het toch geen tactische PI's waren.

Na de eerste workshop is een tweede workshop georganiseerd om daadwerkelijk te experimenteren met de bedachte KPI's. Voorafgaand aan de tweede evaluatieworkshop zijn de strategische en tactische PI's voor Wonen die konden worden gemeten daadwerkelijk gemeten en per vestiging weergegeven als dit mogelijk was. Hierbij is rekening gehouden met de kwaliteitseisen voor periodieke rapportages die zijn beschreven in paragraaf 2.1 om de gemeten KPI's zo goed mogelijk te presenteren. Maar 13 van de 34 PI's konden worden gemeten, omdat bepaalde informatie op dit moment nog niet wordt vastgelegd in het bedrijfsinformatiesysteem ViewPoint van ProWonen en sommige Te Woon situaties zich nog niet hebben voor gedaan (zoals terugkoop van een Te Woon woning). Ter voorbereiding op de workshop hebben de deelnemers de gemeten PI's doorgenomen. Tijdens de workshop is vervolgens samen met de deelnemers bekeken of de PI's voldeden aan hun informatiebehoefte, waarna ze als dit nodig was zijn aangepast. Hieruit bleek dat sommige gegevens te incompleet waren om op te nemen. Daarnaast bleek dat sommige PI's nog niet nauwkeurig genoeg waren gemeten. Bovendien is tijdens de workshop aandacht besteed aan de gevolgen van het niet juist invullen van de gegevens in het bedrijfsinformatiesysteem ViewPoint. Na afloop van de workshop zijn de resultaten van de workshops verstuurd naar de deelnemers. Zij konden de conclusies vervolgens accorderen en/of aanpassen. Daarnaast zijn de uitkomsten ook verstuurd naar de andere bij Te Woon betrokken medewerkers van de afdeling Wonen, zodat zij inzicht krijgen in de bedachte PI's voor Wonen en om hun betrokkenheid te vergroten. Om de medewerkers van de andere afdelingen op de hoogte te houden van de vorderingen van het project is een derde nieuwsbrief verstuurd via de e-mail. Hierin zijn onder andere de resultaten van de evaluatiewerkshops behandeld (zie bijlage 6).

Aan het begin van deze paragraaf is beschreven dat er niet geëxperimenteerd is met de KPI's van de afdeling Middelen, Wonen en Strategie. Om de uitgewerkte strategische en tactische PI's van deze afdelingen toch te kunnen evalueren zijn ze eerst ingedeeld naar afdeling. Vervolgens heeft de projectmanager de uitwerking van deze PI's besproken met de betreffende leidinggevenden (zie tabel 5). Waarna de uitwerking zo nodig is aangepast. De operationele PI's zijn ook meegenomen bij de terugkoppeling, om te bepalen of ze misschien toch een strategische of tactische PI zijn of konden worden weggestreept. Hieruit bleek dat een aantal PI's konden worden weggestreept en een aantal tactische PI's toch operationele PI's waren. De resultaten zijn vervolgens teruggekoppeld aan de leidinggevenden ter accordering en/of aanpassing.

Tabel 5. Terugkoppeling met leidinggevenden

Medewerker	Afdeling
Projectleider Te Woon a.i.	Strategie
Teamleider financiën	Middelen
Projectontwikkelaar (thematrekker aanvullende onderhoudsdiensten)	Vastgoed
Teamleider vastgoedbeheer	Vastgoed
Teamleider klantbegeleiding projecten	Vastgoed

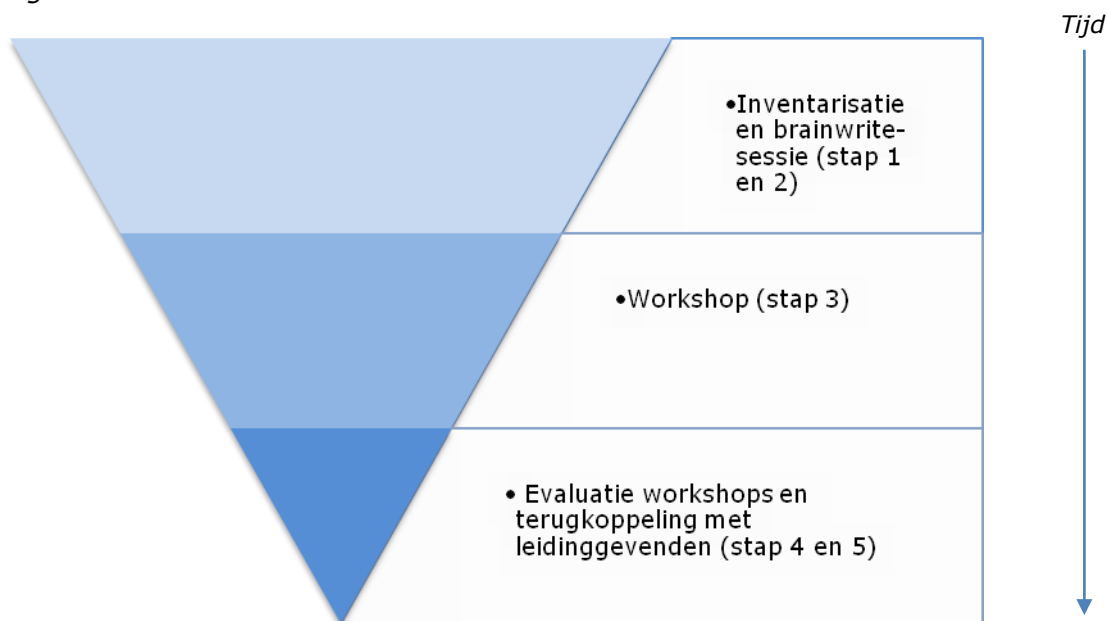
In tabel 6 wordt een overzicht weergegeven met het aantal PI's na de evaluatiewerkshops en de terugkoppeling met de leidinggevenden. Hierin is te zien dat het aantal PI's is verminderd in vergelijking met tabel 4.

Tabel 6. Overzicht PI's na evaluatiewerkshops en terugkoppeling met leidinggevend

PI's	Aantal
Strategische PI's (KPI's)	11
Tactische PI's	31
Operationele PI's	25
Totaal aantal PI's	67
Weggestreepte PI's	11

Door de gekozen aanpak worden de bedachte KPI's die niet relevant zijn weggestreept en worden de KPI's die wel relevant zijn duidelijker en steeds uitvoeriger beschreven (zie figuur 7).

Figuur 7. Trechtermodel KPI's Te Woon



Toelichting: hoe donkerder de kleur des te gedetailleerder de KPI's.

Tijdens stap 1 tot en met 4 zijn de strategische en tactische PI's voor Te Woon volledig uitgewerkt. Deze dienen te worden samengevoegd in de BSC-aanpak van de organisatie (Wilderom et al., 2009). Daarom zijn de PI's van alle afdelingen van ProWonen samengevoegd tot een BSC voor Te Woon (zie bijlage 12). Hierbij zijn de PI's ingedeeld naar de vijf perspectieven van de aangepaste BSC (zie paragraaf 2.2.; Dreimüller, 1999). Deze BSC is op dit moment erg uitgebreid, doordat de PI's van de BSC nog niet allemaal kunnen worden gemeten. Bepaalde informatie kan namelijk nog niet wordt vastgelegd in het bedrijfsinformatiesysteem ViewPoint. Daarnaast hebben sommige Te Woon situaties zich nog niet voor gedaan, bijvoorbeeld een Te Woon terugkoop. Bovendien moeten een aantal PI's gedetailleerder worden omschreven, voordat ze betrouwbaar kunnen worden gemeten. Tijdens het vervolg van dit project wordt samen met de betreffende MT+ leden en betrokken medewerkers bepaald hoe deze PI's betrouwbaar kunnen worden gemeten. Daarnaast wordt samen met hen bepaald welke PI's de meeste prioriteit hebben. Deze zullen als eerste worden geïmplementeerd in de organisatie en worden gemeten voor de periodieke rapportages.

Om medewerking voor het implementeren van de KPI's binnen ProWonen te creëren en verandering te realiseren is een controleplan opgesteld (Christensen et al., 2006). Hierin is beschreven hoe de informatie uit de BSC wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Bij het opstellen is rekening gehouden met de kwaliteitseisen voor periodieke rapportages uit paragraaf 2.1. Dit om onder andere de betrouwbaarheid van de stuurinformatie te vergroten.

3.3. Dataverzameling en -analyse

De kwalitatieve data is verzameld door de projectmanager/ action-researcher. De meeste kwalitatieve data is gebaseerd op de ontmoetingen met de betrokken medewerkers van ProWonen. Tijdens de verschillende ontmoetingen voor de inventarisatie van de formele, informele en gewenste (stuur)informatie voor Te Woon heeft de projectmanager aantekeningen gemaakt. Vervolgens is deze informatie verwerkt in verschillende overzichten (zie paragraaf 3.2.). Bovendien heeft de projectmanager informatie verzameld tijdens de brainwrite-sessie en workshops. Deze informatie is na afloop van de bijeenkomsten verwerkt in rapporten per bijeenkomst (zie paragraaf 3.2.). Hierbij is geprobeerd om de informatie zo duidelijk mogelijk te presenteren door zoveel mogelijk dezelfde opzet te hanteren en aan te sluiten bij de huisstijl van ProWonen. Ten slotte is informatie verzameld tijdens de terugkoppeling van de uitgewerkte KPI's met de betreffende leidinggevenden. Deze informatie is hierna direct verwerkt in de overzichten met de uitgewerkte KPI's per afdeling.

Enquête

Gedurende het project is naast kwalitatieve data ook kwantitatieve data verzameld door de projectmanager/ action-researcher. Om de variabelen van figuur 4; invloed van het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS op de attitude en het gedrag van medewerkers op pagina 16 te onderzoeken en de resultaten van het project meetbaar te maken is een anonieme schriftelijke enquête verspreid. Deze enquête is gehouden onder alle betrokken medewerkers bij Te Woon en het MT+. In de enquête wordt gevraagd naar de mening van de medewerkers over de ontwikkelde KPI's en het proces van ontwikkeling van KPI's. Daarnaast wordt bij een aantal vragen ook gevraagd naar de gewenste situatie over twee jaar. Op deze manier vindt er een nulmeting plaats en kunnen de resultaten van het project over een langere tijd worden gevolgd. Bovendien kunnen de resultaten gebruikt worden bij wetenschappelijk onderzoek naar enabling PMS. Daarnaast kunnen de resultaten worden vergeleken met eerder gehouden bijna identieke enquête bij een overheidsinstelling.

De enquête is door de projectmanager via de e-mail verstuurd naar de medewerkers. Hierdoor worden de medewerkers niet beïnvloed door de eventuele aanwezigheid van de projectmanager tijdens het invullen van de enquête en kunnen zij op een zelf gekozen tijdstip de enquête invullen. Om de respons van de enquête te verhogen is na het verlopen van de inleverdatum een herinnering verstuurd via de e-mail. Daarnaast is bij het versturen van de derde nieuwsbrief over het project ook aandacht besteed aan het belang van het invullen van de enquête.

Aangezien de vragen over de afdeling en de rol van de medewerkers binnen ProWonen erg persoonlijk zijn, is anonimiteit van de medewerkers cruciaal. De antwoorden zijn daarom vertrouwelijk behandeld en op groepsniveau teruggekoppeld. Op deze manier kunnen de antwoorden niet worden teruggevoerd naar individuele medewerkers. Na ontvangst van de enquête zijn de enquêtes tijdelijk naar het huis van de projectmanager

verplaatst, zodat de resultaten konden worden ingevoerd in SPSS. Hierna zijn de enquêtes vernietigd. Op deze wijze kon de anonimiteit van de medewerkers worden gewaarborgd.

Het doel van de enquête is om de houding van de medewerkers ten opzichte van het toegepaste enabling PMS in beeld te brengen. Daartoe zijn de variabelen in beeld gebracht die volgens de theorie (zie figuur 4 op pagina 16) onder andere de houding ten aanzien van enabling PMS verklaren: (1) de professionaliteit van de medewerkers, (2) het hebben van ideeën, (3) het uitwerken van ideeën, (4) teamvertrouwen en (5) teamprestaties.

Zoals boven is beschreven kunnen de resultaten worden vergeleken met een eerder gehouden bijna identieke enquête. Deze enquête is namelijk gebaseerd op een eerder gehouden enquête bij een overheidsinstelling (Molenveld, 2008). Alleen zijn de vragen over de twee variabelen leiderschapsgedrag en openheid van het management overgeslagen, omdat ze niet bijdragen aan de doelen van dit project. Bij bijna alle vragen is gebruik gemaakt van een 10-punt Likert schaal. Hierbij staat 1 voor 'zeer mee oneens' of 'ongelooflijk slecht' en 10 voor 'zeer mee eens' of 'uitmuntend'. Alleen is bij de vragen over het nut van de bedachte KPI's gebruik gemaakt van een 7-punt Likert schaal. Hierbij staat 1 voor 'zeer onnuttig' en 7 voor 'zeer nuttig'.

Bij een groot aantal vragen is gevraagd naar de huidige situatie en de gewenste situatie over 2 jaar. Uit de gewenste situatie over 2 jaar kan worden opgemaakt wat de ambitie is van de medewerkers voor de onderzochte variabelen van het model (zie figuur 4 op pagina 16). Bovendien kunnen de resultaten worden gebruikt bij vervolgonderzoeken binnen ProWonen.

Aan het einde van de enquête zijn een aantal biografische vragen opgenomen. De antwoorden op deze vragen zijn gebruikt bij het interpreteren van de resultaten en conclusies. Aan het einde van de enquête is een open vraag opgenomen waar de medewerkers de ruimte hebben om te beschrijven hoe zij het proces voor het ontwikkelen van PI's voor Te Woon hebben ervaren. De complete enquête is opgenomen in bijlage 10. De resultaten en conclusie van de enquête zijn opgenomen in bijlage 11.

Om de medewerkers op de hoogte te brengen van de resultaten enquête en het project is een laatste nieuwsbrief via de e-mail verstuurd (zie bijlage 7). In deze nieuwsbrief is onder andere ingegaan op de vervolgstappen van het project.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitkomsten van de vertaling van de theorie naar de praktijk, waarbij antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. Ten slotte worden de vervolgstappen voor ProWonen behandeld.

4.1. Kwaliteitseisen

Deelvraag 1: Met welke kwaliteitseisen voor periodieke rapportages moet rekening worden gehouden?

Het is belangrijk dat de stuurinformatie over Te Woon voldoet aan de kwaliteitseisen voor periodieke rapportages om 'goede' stuurinformatie te ontwikkelen, zodat het MT+ de resultaten kan monitoren en bijsturen. Ze hebben betrekking op de rapportages zelf, de informatie die zij bezitten en het proces van informatieverzameling. De volgende kwaliteitseisen zijn belangrijk voor de periodieke rapportages over Te Woon: (1) doeltreffendheid (effectiviteit, doelgericht, relevant), (2) beschikbaarheid (continuïteit), (3) exclusiviteit, (4) betrouwbaarheid, (5) controleerbaarheid, (6) doelmatigheid (efficiency), (7) tijdigheid en (8) presentatievorm (Koning, 2000; Spoor, 2005). Deze kwaliteitseisen zijn afhankelijk van elkaar. Zij beïnvloeden elkaar zo dat een verbetering van de ene kwaliteitseis tot een verslechtering kan leiden in de andere. In paragraaf 2.1. worden ze toegelicht. Met deze kwaliteitseisen is rekening gehouden bij het opstellen van en het experimenteren met de ontwikkelde KPI's voor Te Woon. Om de betrouwbaarheid van de stuurinformatie te verhogen is een controleplan opgesteld.

4.2. Bijdrage PMS en BSC

Deelvraag 2: Hoe kunnen performance management systemen (PMS) en de balanced scorecard (BSC) bijdragen aan het inzichtelijk en meetbaar maken van de resultaten?

Om de resultaten van Te Woon te kunnen monitoren en bijsturen moeten de resultaten inzichtelijk en meetbaar worden gemaakt. Dit kan door het ontwikkelen en implementeren van een PMS voor Te Woon. Een PMS maakt de processen en prestaties van Te Woon zichtbaar met behulp van KPI's, zodat op tijd kan worden bijgestuurd in het belang van ProWonen. Met behulp van een PMS kan worden gemeten hoe het resultaat van Te Woon zich in de loop der tijd ontwikkelt ten opzichte van de norm. Hiermee wordt de effectiviteit (is het gewenste resultaat behaald) en efficiëntie (waren er meer middelen nodig dan gepland) inzichtelijk (Neely et al., 1997). Het implementeren van een PMS is een vorm van formaliseren. Als deze formalisatie de medewerkers in staat stelt om hun werkzaamheden beter uit te voeren, wordt dit enabling PMS genoemd (Adler & Borys, 1996). Volgens Wilderom et al. (2009) bestaat het implementeren van enabling PMS uit een aantal stappen (ook wel participatieve aanpak genoemd).

1. Inventarisatie van de bestaande en informele PI's.
2. Samenwerking met externen van buiten de organisatie. Dit heeft als voordeel dat in het project nieuwe ontwikkelingen over PMS meegenomen worden en externen kunnen helpen bij het ontwikkelen van de KPI's; ze worden door de medewerkers bijna nooit als een bedreiging gezien.
3. Aansturing van het project vanuit het managementteam.
4. Samen met medewerkers KPI's ontwikkelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende stappen:

- a) Het zo concreet mogelijk maken en vertalen van prestaties naar meetbare indicatoren;
- b) het exact definiëren van indicatoren;
- c) het zoeken naar gegevens in IT systemen om de resultaten efficiënt te kunnen meten;
- d) het experimenteren met indicatoren, totdat de medewerkers ze duidelijk, betrouwbaar en bruikbaar vinden.

5. Gebruiken van IT systemen om de KPI's zo efficiënt mogelijk te kunnen meten.

6. Het implementeren van de KPI's in de BSC-aanpak van de organisatie.

De stappen 1, 4 en 6 zijn vertaald naar een participatieve aanpak voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS voor Te Woon, zodat de resultaten van Te Woon zichtbaar en meetbaar kunnen worden gemaakt. Deze aanpak wordt toegelicht in hoofdstuk 3.

De laatste stap van het implementeren van enabling PMS bestaat uit het implementeren van de KPI's in de BSC-aanpak van de organisatie. De BSC vertaalt de missie en strategie van ProWonen met betrekking tot Te Woon naar een complete set van prestatiemetingen, dat input is voor strategische metingen en managementsystemen (Kaplan & Norton, 1996). Voor ProWonen is een aangepaste BSC voor woningcorporaties toegepast. Deze biedt ProWonen vijf perspectieven waarop de resultaten van Te Woon kunnen worden gemeten en zo nodig worden bijgestuurd: klant, financieel, medewerkers (intern), productie en beheer en maatschappij (Dreimüller, 1999). Het voordeel van de BSC is dat het zich door de verschillende perspectieven niet alleen richt op financiële resultaten, maar ook op niet financiële resultaten. Hierdoor wordt de waarde van de BSC voor ProWonen vergroot, aangezien de financiële resultaten maar één onderdeel vormen van Te Woon. De BSC brengt de maatschappelijke resultaten van Te Woon ook in beeld. Daarnaast krijgt ProWonen meer inzicht in de lange termijn strategie en in de korte en lange termijn doelen voor Te Woon.

4.3. Huidige en gewenste (stuur)informatie

Deelvraag 3: Welke informatie over Te Woon wordt informeel en formeel bijgehouden door de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen en welke wensen voor stuurinformatie hebben zij voor Te Woon?

De eerste stap van het implementeren van enabling PMS bestaat uit de inventarisatie van de bestaande en informele KPI's. Daarom heeft er een inventarisatie plaatsgevonden onder de betrokken medewerkers bij Te Woon en het MT+ van ProWonen naar de informele informatie die zij op dit moment bijhouden over Te Woon. Daarnaast zijn de periodieke rapportages van ProWonen onderzocht, om de bestaande PI's voor Te Woon in beeld te brengen. Bovendien heeft er een inventarisatie plaatsgevonden van gewenste stuurinformatie onder de betrokken medewerkers bij Te Woon en het MT+. Tot slot zijn de bedrijfsdocumenten van ProWonen onderzocht op onder andere geformuleerde doelen en resultaten voor Te Woon. Door deze inventarisaties is inzicht verkregen in de huidige prestatiemeting rondom Te Woon en is een kader verkregen waaraan de te ontwikkelen KPI's voor Te Woon moeten voldoen. Om de resultaten van de inventarisaties op een overzichtelijke manier in kaart te brengen zijn de resultaten ingedeeld naar de perspectieven van de aangepaste BSC (Dreimüller, 1999). Hieruit blijkt dat het financiële perspectief op dit moment al grotendeels in beeld wordt gebracht. Slechts enkele aanvullende KPI's waren nodig om de wensen, doelen en resultaten van Te Woon op het gebied van financiën 'goed' af te dekken. Er zijn nieuwe KPI's bedacht om de resultaten

van Te Woon situaties, die zich op dit moment nog niet hebben voorgedaan, in de toekomst te kunnen meten, bijvoorbeeld een Te Woon terugkoop. Daarnaast blijkt uit de inventarisatie dat de overige vier perspectieven; maatschappij, klant, productie en beheer en medewerker (inclusief efficiënte bedrijfsvoering) nauwelijks worden gemeten en beter in beeld moeten worden gebracht. ProWonen heeft vooral behoefte aan meer informatie over het perspectief medewerker. Aangezien Te Woon redelijk nieuw is voor ProWonen zijn de processen voor Te Woon nieuw. Daarom is het belangrijk om tijdens het verder uitrollen van Te Woon de uitvoering van deze processen te volgen met als doel om de efficiëntie van de bedrijfsvoering te verbeteren. Bovendien heeft ProWonen behoefte aan meer informatie over het perspectief klant. De klant staat centraal bij ProWonen, daarom is het belangrijk om te weten waarom de klant bepaalde keuzes maakt. Hierop kan vervolgens worden ingespeeld bij bijvoorbeeld de promotie van de verschillende Te Woon producten. Bovendien kan hieruit blijken dat de Te Woon producten of het beleid van ProWonen moet worden aangepast. Daarnaast moet het perspectief maatschappij specifiekere worden gemeten, om te bepalen welke invloed Te Woon onder andere heeft op de leefbaarheid in wijken. Ten slotte moet het perspectief productie en beheer beter worden gemeten om te bewaken en te realiseren dat ProWonen een kwalitatief goede en duurzame woningvoorraad heeft.

4.4. KPI's ontwikkelen

Deelvraag 4: Op welke wijze kunnen samen met de medewerkers key performance indicators (KPI's) worden ontwikkeld, zodat het MT+ van ProWonen de resultaten van Te Woon kan monitoren en bijsturen?

De volgende stap, na de inventarisatie van de formele, informele en gewenste (stuur)informatie voor Te Woon, is het ontwikkelen van KPI's samen met de medewerkers. Deze KPI's moeten de resultaten van Te Woon meetbaar maken, zodat het MT+ van ProWonen de resultaten kan monitoren en bijsturen. Om KPI's te bedenken voor Te Woon is een brainwrite-sessie georganiseerd met negen medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon van alle vier de afdelingen van ProWonen, zodat een afspiegeling ontstaat van de organisatie. Vervolgens zijn de bedachte KPI's uit de inventarisaties en brainwrite-sessie concreet gemaakt tijdens een workshop met dezelfde negen medewerkers. Voorafgaand aan de workshop zijn de bedachte KPI's samengevoegd en ingedeeld in de clusters (onderwerpen) die gebaseerd zijn op de perspectieven van de aangepaste BSC. Vervolgens is tijdens de workshop bepaald met welke meeteenheid, frequentie en norm de belangrijkste PI's moeten worden gemeten. Hierna zijn de bedachte PI's ingedeeld in drie categorieën: strategische, tactische en operationele PI's, waarna de strategische en tactische PI's zijn uitgewerkt. De operationele PI's zijn niet uitgewerkt, omdat deze niet van belang zijn voor het MT+. Bij de uitwerking van de PI's is rekening gehouden met de vanuit de theorie geformuleerde kenmerken en criteria voor KPI's om betere PI's te formuleren (zie paragraaf 2.3.). Om de PI's voor Wonen vervolgens te verbeteren zijn twee evaluatiewerkshops georganiseerd en heeft er een terugkoppeling plaats gevonden met de betreffende leidinggevenden (zie deelvraag 5). Ten slotte zijn de uitgewerkte strategische en tactische PI's samengevoegd in een BSC voor Te Woon (zie bijlage 12). Hierbij zijn de PI's ingedeeld naar de vijf perspectieven van de aangepaste BSC. Door deze aanpak kon gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaringen van de medewerkers met betrekking tot Te Woon. Dit is belangrijk voor het ontwikkelen van 'goede' stuurinformatie over Te Woon. De KPI's en de relatie tussen de KPI's van de verschillende afdelingen en lagen binnen ProWonen werden door deze aanpak gedurende

het onderzoek steeds duidelijker en konden de KPI's die niet relevant waren worden verwijderd. Bovendien zijn de KPI's geleidelijk en met behulp van een participatief proces ontwikkeld. Hierdoor sluiten ze nauw aan bij de Te Woon processen, die door de medewerkers worden gevolgd. Daarnaast is het aan te nemen dat de aanpak zal leiden tot continue prestatieverbetering, wanneer de PI's voor Te Woon volledig zijn geïmplementeerd binnen ProWonen (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009). Doordat de medewerkers zelf PI's ontwikkelen, leren zij zowel van collega's als van zichzelf. Daarnaast maakt deze aanpak het mogelijk om locale en impliciete kennis te verenigen en in te zetten. Ten slotte kan de reflectieve kennis die ontstaat na de implementatie van de KPI's voor Te Woon worden gebruikt voor het optimaliseren van werkzaamheden, processen, etc. (Evers et al., 2009).

4.5. KPI's verbeteren

Deelvraag 5: Hoe kunnen de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de KPI's?

Voor het ontwikkelen van duidelijke, betrouwbare en bruikbare stuurinformatie over Te Woon is het essentieel dat bedachte PI's worden verbeterd door de medewerkers, omdat deze bijna nooit meteen goed zijn (Wouters et al., 2007; Wilderom et al., 2009). Dit verbeteren is gedaan door te experimenteren met de bedachte PI's tijdens twee evaluatiewerkshops met drie medewerkers van Wonen en door de PI's van de andere afdelingen terug te koppelen aan de betreffende leidinggevende. Hierbij is bekeken of de PI's voldoen aan de informatiebehoefte van de medewerkers. Waarna de uitwerking van de PI's, als dit nodig was, is aangepast. De uitkomsten van de workshops zijn naast de drie medewerkers van Wonen ook teruggekoppeld aan de andere medewerkers van de afdeling Wonen die betrokken zijn bij Te Woon, zodat zij ook de mogelijkheid hadden om de PI's te verbeteren. Door dit verbeteren neemt de betrouwbaarheid en validiteit van de PI's toe, vooral wanneer het experimenteren plaatsvindt in een context die bijna overeenkomt met de werkelijke situatie. Voor de tweede evaluatieworkshop zijn de bedachte PI's die konden worden gemeten, daadwerkelijk gemeten. Hierdoor kwamen de KPI's overeen met de werkelijke situatie. Door deze aanpak hebben de medewerkers gebruik gemaakt van hun kennis om de KPI's uit te breiden en te verfijnen. Het resultaat mag er dan ook wezen. De medewerkers en het MT+ hebben veel tijd en energie besteed aan het bedenken en uitwerken van de KPI's voor Te Woon. De volgende stap is het implementeren van de in kaart gebrachte PI's (stuurinformatie) voor Te Woon. Kortom het implementeren van enabling PMS voor Te Woon.

4.6. Betrokkenheid creëren

Deelvraag 6: Hoe kan betrokkenheid worden gecreëerd voor resultaatgericht werken onder de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen?

Om betrokkenheid te creëren voor resultaatgericht werken, zijn samen met de medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen KPI's ontwikkeld voor Te Woon. Hierbij is het belangrijk dat de medewerkers komen met ideeën en deze delen met andere medewerkers (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009). Dit is bereikt door gebruik te maken van de participatieve aanpak voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS voor Te Woon (zie hoofdstuk 3). Hierdoor zijn de betreffende medewerkers meegenomen bij iedere fase van het project. Door deze aanpak is betrokkenheid gecreëerd voor resultaatgericht werken. De betrokken medewerkers bij Te Woon en het

MT+ van ProWonen hebben namelijk zelf de PI's voor Te Woon bedacht, vormgegeven en verbeterd. Hierdoor voelen zij zich meer verbonden met ProWonen. Dit blijkt ook uit de resultaten van de 'enquête ontwikkelde PI's Te Woon' (zie bijlage 12). Deze tonen aan dat de medewerkers die hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie en workshop meer ambitie hebben voor prestatiemeting, dan de medewerkers die hier niet aan hebben deelgenomen. Hieruit blijkt dat naarmate de medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het proces voor ontwikkeling van de KPI's voor Te Woon, dit leidt tot een grotere betrokkenheid voor resultaatgericht werken.

4.7. Vervolgstappen

Het product van dit onderzoek is een BSC met de te meten PI's voor Te Woon (stuurinformatie). Het ontwikkelingsproces is hiermee afgerond. De volgende stap is het implementeren van de PI's binnen ProWonen, zodat de resultaten van Te Woon kunnen worden gevolgd en het MT+ zo nodig kan bijsturen. Het doel van de implementatie moet zijn de belangrijke resultaten zichtbaar te maken, omdat dit motiveert om tot betere resultaten te komen. Hierbij is het allereerst belangrijk dat samen met het MT+ wordt bepaald op welke wijze de PI's worden geïmplementeerd en waar de verantwoordelijkheid voor het meten en rapporteren van de PI's komt te liggen in de organisatie. Het is essentieel dat de medewerkers een mate van verantwoordelijkheid krijgen die hen in staat stelt om zelf de PI's te beïnvloeden. De PI's hebben namelijk betrekking op hun werkzaamheden. Bovendien moet per afdeling de belangrijkste PI's worden benadrukt (Evers et al., 2009). Management tools die kunnen worden toegepast om de PI's te implementeren binnen ProWonen zijn training, standaard werkprocedures en control-systems. Training is essentieel om de medewerkers in staat te stellen om zelf de PI's te kunnen meten. Daarnaast moeten de PI's worden ingebed in de werkprocessen van de organisatie. Ten slotte kunnen control-systems gebruikt worden, bijvoorbeeld het opgestelde controleplan, om te controleren of de informatie voor Te Woon conform de afspraken wordt ingevuld in het bedrijfsinformatiesysteem ViewPoint van ProWonen (Christensen et al., 2006).

Daarnaast is het belangrijk dat het MT+ van ProWonen voldoende geduld heeft bij het implementeren van enabling PMS. Veranderen heeft tijd nodig en vaak blijven de verwachte resultaten van verandering eerst uit (Cummings & Worley, 2001; Wilderom et al., 2009). Bovendien is het ontwikkelde enabling PMS voor Te Woon een dynamisch systeem dat periodiek moet worden geëvalueerd, zodat het blijft voldoen aan de gewijzigde doelen en strategie van ProWonen (Wondergem & Wulferink, 2002). De eisen en wensen van de medewerkers en het MT+ zullen continue veranderen. Daarom moet ProWonen een proces opstellen voor periodieke evaluatie van de PI's. Hierbij kan ervoor worden gekozen om de KPI's tijdens een periodiek overleg te bespreken met de medewerkers, bijvoorbeeld ieder kwartaal. ProWonen kan medewerkers eigenaar laten worden van hun PI(s) en het verbeterproces.

5. Conclusies en aanbevelingen

In de vorige hoofdstukken is de theorie, de doorlopen stappen om de stuurinformatie over Te Woon in kaart te brengen en de resultaten van het project beschreven. In dit hoofdstuk wordt afstand genomen van ProWonen en worden de algemene aanbevelingen besproken om een wetenschappelijke bijdrage te leveren. Deze hebben betrekking op het ontwikkelen van een enabling Performance Management Systeem binnen organisaties. Met behulp van enabling PMS kan de stuurinformatie in beeld worden gebracht dat periodiek moet worden gerapporteerd aan het management, zodat zij de resultaten van de organisatie kunnen monitoren en bijsturen. Bovendien kan betrokkenheid worden gecreëerd voor enabling PMS onder de medewerkers. In dit hoofdstuk wordt daarnaast ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Ten slotte worden voorstellen voor verder onderzoek behandeld.

5.1. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is een participatieve aanpak gevolgd voor het ontwikkelen van enabling PMS. Deze aanpak is gebaseerd op de aanpak van Wilderom et al. (2009). Bij het ontwikkelen van enabling PMS is samenwerking met de betrokken medewerkers essentieel. Zonder hun bijdrage kan er geen 'goed' enabling PMS worden ontwikkeld. Hierbij gaat het niet alleen om inbreng van medewerkers om de weerstand voor enabling PMS weg te nemen, maar het heeft ook een dieper doel. De kennis en ervaringen van medewerkers zijn cruciaal voor het ontwikkelen van nuttige, duidelijke en concrete KPI's (Evers et al. 2009; Wilderom et al., 2009). Daarom is aandacht voor het creëren van betrokkenheid onder medewerkers voor het te ontwikkelen enabling PMS van belang. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij zelf de KPI's hebben ontworpen. Door hun inbreng uitdrukkelijk en regelmatig te gebruiken zullen zij zich meer verbonden voelen met de organisatie.

Medewerkers zullen hun kennis en ervaringen eerder gebruiken voor ontwikkelen van KPI's als het project wordt geleid door een externe. Daarom is het aan te bevelen om het project te laten leiden door iemand van buiten de organisatie. Dit heeft als voordeel dat de externe nieuwe ontwikkelingen over PMS kan meenemen. Bovendien worden externen door medewerkers bijna nooit als een bedreiging gezien, waardoor zij eerder met ideeën zullen komen voor KPI's en problemen met betrekking tot het project zullen uitspreken. De projectmanager moet het proces op gang brengen en houden. Bovendien is het cruciaal dat de projectmanager het vertrouwen krijgt van de medewerkers en het management, anders heeft het project geen kans van slagen. Voor het verkrijgen en behouden van medewerking is het belangrijk dat de projectmanager de anonimiteit van de medewerkers waarborgt (Neely et al., 2002).

Om betrokkenheid te creëren voor enabling PMS moet in het beginstadium van het project het doel van enabling PMS duidelijk worden gemaakt. Bij de communicatie in het beginstadium moet daarom aandacht besteed worden aan het feit dat het PMS niet alleen bedoeld is voor het controleren van de medewerkers, maar vooral bedoeld is om te komen tot continue prestatieverbetering (Evers et al., 2009). Bovendien moet worden benadrukt dat de kennis en ervaringen van de medewerkers essentieel zijn voor het ontwikkelen van enabling PMS en dat daarom samen met hen het enabling PMS wordt ontwikkeld. Dit om medewerking van medewerkers te verkrijgen (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009).

In eerdere onderzoeken is beschreven hoe enabling PMS is ontwikkeld in verscheidene organisaties. Dit heeft geresulteerd in een participatieve aanpak voor het ontwikkelen en implementeren van enabling PMS (Wilderom et al., 2009). Deze aanpak is succesvol gebleken bij een aantal organisaties (Evers et al., 2009), zo ook bij ProWonen met betrekking tot het ontwikkelen van enabling PMS. Bovendien is onderzoek verricht naar de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om een effectief enabling PMS te realiseren (Evers et al., 2009). Op basis van de theorie is de onderstaande aanpak gevolgd voor het ontwikkelen van enabling PMS voor Te Woon bij ProWonen (zie figuur 8). Omdat deze aanpak is gebaseerd op theorie en een generalistisch karakter heeft kan het ook worden toegepast in andere organisaties.

1. Inventarisatie van de formele PI's en informele PI's die worden bijgehouden binnen de organisatie en een inventarisatie van de gewenste PI's onder de medewerkers die betrokken zijn bij prestatiemeting. Daarnaast moeten de bedrijfsdocumenten worden onderzocht om een kader te verkrijgen die de te ontwikkelen KPI's moeten beslaan. Vervolgens kunnen de te ontwikkelen KPI's op deze informatie worden afgestemd.
2. Medewerkers zelf KPI's laten bedenken met behulp van brainwrite-sessie(s).
3. Het zo concreet mogelijk maken en vertalen van de bedachte KPI's naar meetbare indicatoren door middel van het houden van workshop(s) met medewerkers. Het uitwerken van de KPI's naar meeteenheid, norm, frequentie van meten, etc.
4. Medewerkers laten experimenteren met de bedachte KPI's door middel van evaluatiewerkshops.
5. Het implementeren van de KPI's in de BSC van de organisatie. Hierbij worden de KPI's ingedeeld naar de perspectieven van de BSC.
6. Evaluatie door middel van een enquête om de resultaten van het project meetbaar te maken.

Deze stappen kunnen een iteratief karakter hebben. Zo kan ervoor worden gekozen om stap 1 en 2 tegelijkertijd aan elkaar te laten verlopen om tijd te besparen. Bovendien moet worden opgemerkt dat het stappenplan alleen het ontwikkelen van een enabling PMS betreft. De implementatie vindt hierna plaats.

Figuur 8. Participatieve aanpak



Afhankelijk van de professionaliteit van de betrokken medewerkers is het aan te bevelen om de projectmanager bij stap 3 (het definiëren van KPI's) het nodige voorwerk te laten verrichten. ProWonen is een non profit (service) organisatie, waar de medewerkers niet gewend zijn om resultaatgericht te werken. Dit was te merken aan de participatie van de medewerkers tijdens de workshop voor het definiëren van KPI's. Hierbij kwam een beperkte discussie over de definitie en de norm van de KPI's op gang. Waardoor de projectmanager zelf frequent met een voorbeeld moest komen, waarna deze samen is besproken. In dit geval is het te adviseren om de KPI's door de projectmanager voor de workshop alvast te definiëren op basis van de verkregen informatie. Deze kunnen dan door de medewerkers worden doorgenomen voorafgaand aan de workshop. Vervolgens kunnen de medewerkers de definitie evalueren tijdens de workshop en hoeven ze niet zelf de KPI's te definiëren, waardoor de participatie en discussie tijdens de workshop waarschijnlijk wordt verhoogd. Daarnaast is het aan te bevelen om extra aandacht te besteden aan de wijze waarop de KPI's zijn gedefinieerd. Hierdoor krijgen de medewerkers een beter beeld van prestatiemeting.

Uit dit onderzoek blijkt dat deze aanpak voor het ontwikkelen van enabling PMS betrokkenheid creëert voor enabling PMS, zonder dat het al is geïmplementeerd in de organisatie. De resultaten van de enquête ter evaluatie van het project onder de betrokken medewerkers (stap 6) tonen namelijk aan dat de medewerkers die hebben deelgenomen aan het bedenken van KPI's (stap 2) en het definiëren van KPI's (stap 3) meer ambitie hebben voor prestatiemeting dan de medewerkers die niet hebben deelgenomen aan deze twee stappen. Hieruit blijkt dat naarmate de medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het proces van ontwikkeling van enabling PMS, dit leidt tot een grotere betrokkenheid voor enabling PMS. De betrokkenheid voor enabling PMS wordt gecreëerd, doordat deze medewerkers zelf KPI's voor de organisatie hebben bedacht en vormgegeven. De KPI's sluiten immers aan op de dagelijkse praktijk en de medewerkers krijgen de kans om hun eigen kennis en werkervaring te gebruiken. Waardoor zij zich meer verbonden zullen voelen bij de organisatie. Dit vergroot hun betrokkenheid (Evers et al., 2009; Wilderom et al., 2009). Door deze aanpak krijgen deze medewerkers waarschijnlijk meer inzicht in enabling PMS dan de andere medewerkers. Hierdoor kunnen zij een beter beeld vormen van prestatiemeting en krijgen zij meer inzicht in hoe het kan bijdragen aan organisatorische verbeteringen. Het is dus belangrijk dat de medewerkers inzien hoe hun eigen rol en de rol van hun team bijdragen aan enabling PMS.

Het is daarom aan te bevelen om de medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het ontwikkelen van enabling PMS. Afhankelijk van de investering die de organisatie wil maken met betrekking tot tijd en geld kan ervoor worden gekozen om alle medewerkers die betrokken zijn bij prestatiemeting KPI's te laten bedenken (stap 2). Op deze manier kunnen de medewerkers hun eigen kennis toepassen om KPI's te ontwikkelen. Bovendien verdient het aanbeveling om de medewerkers waarvan het management de meeste weerstand verwacht zoveel mogelijk te betrekken bij het project. Door deze medewerkers zelf KPI's te laten bedenken, ze te betrekken bij het concretiseren van de KPI's en ze te laten experimenteren met KPI's. Immers hoe meer de medewerkers betrokken zijn geweest bij het project, hoe groter de betrokkenheid voor enabling PMS, waardoor de kans op weerstand afneemt.

5.2. Onderzoeksbependingen

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een tijdsbestek van zes maanden bij een service organisatie, een woningcorporatie. Het resultaat is een ontwikkeld enabling PMS voor Te Woon voor woningcorporaties.

Omdat het onderzoek is uitgevoerd in zes maanden en Te Woon redelijk nieuw is voor ProWonen was het niet mogelijk om het ontwikkelde enabling PMS voor Te Woon te implementeren in de organisatie. De implementatie is minstens, zo niet belangrijker dan de ontwikkelingsfase. Het zal een belangrijke bijdrage leveren aan het slagen van het ontwikkelde enabling PMS voor Te Woon.

Het onderzoek is uitgevoerd bij een middelgrote woningcorporatie in Nederland, ProWonen. Dit leidt tot beperkingen in de generaliseerbaarheid van de resultaten. Het is de vraag of de beschreven aanpak één op één kan worden gevolgd bij een ander type organisatie. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de participatieve aanpak voor het ontwikkelen van enabling PMS bij ProWonen en een aantal andere organisaties succesvol is gebleken (Evers et al., 2009).

Het aantal ingevulde enquêtes waaruit blijkt dat de participatieve aanpak voor het ontwikkelen van enabling PMS een grotere betrokkenheid creëert voor enabling PMS is beperkt. 12 van de 21 betrokken medewerkers bij Te Woon hebben de enquête ingevuld. Dit lage aantal kan tot beperkingen leiden in de generaliseerbaarheid van de resultaten.

5.3. Voorstellen voor verder onderzoek

Het onderzoek heeft de stuurinformatie over Te Woon in beeld gebracht door middel van de participatieve aanpak voor het ontwikkelen van KPI's en enabling PMS. De medewerkers van de organisatie zijn positief over het proces en het eindresultaat. Dit heeft aangetoond dat de aanpak wederom succesvol is. Een mogelijk vervolgonderzoek naar de bruikbaarheid van deze aanpak bij andere organisaties kan de aanpak verbeteren en toegankelijker maken voor andere organisaties.

Verder is tijdens dit project onderzoek verricht naar het verband tussen de aanpak en de houding van de medewerkers ten aanzien van prestatiemeting. Hieruit blijkt dat de aanpak voor het ontwikkelen van enabling PMS betrokkenheid creëert voor prestatiemeting, zonder dat het al is geïmplementeerd. Dit was nog niet eerder aangetoond. Aanvullend wetenschappelijk onderzoek kan worden verricht naar het verband tussen de participatieve aanpak voor het ontwikkelen en implementeren van enabling PMS en de houding ten aanzien van prestatiemeting. Dit kan met behulp van de gehouden enquête. Door deze te houden bij andere organisaties waar een enabling PMS is ontwikkeld volgens de participatieve aanpak kunnen de resultaten van de enquêtes met elkaar worden vergeleken. Zo kan beter inzicht worden verkregen in het verband tussen de aanpak, betrokkenheid voor prestatiemeting en de houding ten aanzien van prestatiemeting.

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar de manier waarop enabling PMS kan leiden tot continue prestatieverbetering. Hoe verloopt het verband tussen het geïmplementeerde enabling PMS en continue prestatieverbetering?

Ten slotte is weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar de effecten van een effectief geïmplementeerd enabling PMS. Wat zijn de voordelen voor een organisatie, bijvoorbeeld financiële voordelen en het leervermogen van de medewerker? Dit laatste sluit aan bij het eerder beschreven punt van het verband tussen de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de ontwikkeling van enabling PMS en de betrokkenheid voor enabling PMS. Maar niet alleen de voordelen zijn relevant, de nadelen zijn ook belangrijk. Hierbij gaat het vooral om de investeringen die gemaakt moeten worden om een enabling PMS te ontwikkelen en te implementeren. Wegen de voordelen op tegen de gedane tijdsinvestering en de gemaakte kosten?

Literatuuroverzicht

- Adler, P.S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 61-89.
- Ballemans, A.T.M. (1990). *Performance measurement geëvalueerd, Meten is weten*. Eerste druk, Stichting Moret Fonds, Rotterdam.
- Baskerville, R. & Wood-Harper, A.T. (1998). Diversity in information systems action research methods. *European Journal of Information Systems*, vol. 7, pp. 90-107.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, november-december 1990, pp. 158-166.
- Bodner, G.M. & Orgill, M. (2007). *Theoretical Frameworks for Research in Chemistry/Science Education*. Pearson Prentice Hall, United States of America.
- Buijn de, D.J. (2009). *Verandermanagement bij de overheid. Reorganiseren maakt meer kapot dan je lief is!* Verkregen op 9 juni 2009 van <http://www.managementsite.nl/content/system/print.asp?id=705>.
- Christensen, C.M., Marx, M. & Stevenson, H.H. (2006). The Tools of Cooperation and Change. *Harvard Business Review*, oktober 2006, pp. 73-80.
- Clegg, C. & Walsh, S. (2004). Change Management: Time for a change! *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, vol. 13, no. 2, pp. 217-239.
- Commissie Testaangelegenheden Nederland [COTAN] (2004). *Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests*. Nederlands Instituut van Psychologen. Verkregen op 28 augustus 2009 van <http://www.psynip.nl/upload3/cotan/beoordelingssysteem2004.doc>.
- Cummings, T.G. en Worley, C.G. (2001). *Organization Development and Change*. Zevende druk, South-Western College Publishing.
- Denzin, N. & Lincoln, Y.S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. Derde editie, Thousands Oaks, Ca:Sage.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2007). Why Employees Are Afraid to Speak. *Harvard Business Review*, mei 2007, pp. 23-24.
- Dreimüller, A.P. (2000). *De balanced scorecard voor corporaties; het vervolg op het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*. Eerste druk, Nestas communicatie.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 350-383.
- Evers, F. (2007). *De kaas in de gaten hebben: Het ontwerpen en implementeren van een enabling Performance Management System bij de interne controle dienst van SNS Bank*. Afstudeerscriptie, Master of Business Administration, Universiteit Twente, Faculteit Management en Bestuur.
- Evers, F., Overkamp, I. & Wilderom, C. (2009). Continue prestatieverbetering via geregisseerd zelfmanagement. *Holland Management Review*, vol. 127, pp. 2-9.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Eerste druk, Addison-Wesley Publishing Company.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Britisch Journal of Management*, vol 7, pp. 169-179.
- Franssen, M. & Schepers, F. (2004). *Management control: beheers het beheersingssysteem*. Kluwer.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C.J.D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 1139-1155.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 1, pp. 28-54.
- Harrell, G.D. & Fors, M.F. (1992). Internal Marketing of a Service. *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 299-306.
- Kaplan, S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11, no. 3.
- Kaplan, S. & Norton, P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Eerste druk, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Kaplan, S. & Norton, P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 150-161.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 3, pp. 281-299.
- Koning, W.F. (2000). *Bestuurlijke informatieverzorging, in het bijzonder informatiecontrole.....*, NIVRA-Nyenrode press.
- Micheli, P. & Kennerly, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, vol. 16, no. 2, pp. 125-134.
- Molenveld, M. (2008). *Prestatieverbetering op het Informatiecentrum: Mogen wij het willen?! Bachelorscriptie, Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente, Faculteit Management en Bestuur*.
- Neely, A., Bourne, M., Mills, J., Platts, K. & Richards, H. (2002). *Getting the measure of your business*. Eerste druk, Cambridge University Press.
- Neely, A. & Najjar, M.A. (2006). Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement? *University of California, Berkely*, vol. 48, no. 3, pp. 101-114.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, J. & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 11, pp. 1131-1152.
- Park, P. (1999). People, Knowledge, and Change in Participatory Research. *Management Learning*, vol. 30, no.2, pp. 141-157.
- Peppelenbosch, A. (2003). De Balanced Scorecard in HRM-perspectief. Toepassing in de Nederlandse praktijk. *Management Executive*, september 2003, pp. 22-25.
- Saher von, E., Otten, G. Dijk van, C. & Gieskens, J. (2001). *De balanced scorecard: action learning met behulp van cd-rom*. Kluwer.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Eerste druk, Currency Doubleday.
- Spoor, L.L. (2005). *Periodieke bestuurlijke informatie; de methode interne berichtgeving in de praktijk*. Kluwer.
- Starreveld, R.W., Leeuwen van, O.C., Nimwegen van, H, Mare de, H.B. & Joëls, E.J. (2002). *Bestuurlijke informatieverzorging deel 1: algemene grondslagen*. Vijfde druk, Wolters-Noordhoff Groningen/Houten.
- Swales, S. (2003). Professionalism: Evolution and Measurement. *The Service Industries Journal*, vol. 23, no. 2, pp. 130-149.
- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 1, pp. 96-109.
- Thuis, P.T.H.J. (1999). *Toegepaste organisatiekunde*. Tweede druk, Wolters-Noordhoff Groningen.

- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Proedictive Validity. *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 108-119.
- Vin-Baden, M.S. & Wimpenny, K. (2007). Exploring and Implementing Participatory Action Research. *Journal of Geography in Higher Education*, vol. 31, no.2, pp. 331-343.
- Wilderom, C.P.M., Stertefeld, T. & Wouters, M.J.F. (2009). Prestatiemeting op de werkvloer van Grolsch: Een participatieve aanpak. *Management Executive*, no. 1, pp. 34-38.
- Wongergem, B. & Wulferink, H. (2002). Prestatie-indicatoren. *Informatie: maandblad voor informatieverwerking*, no. 10, pp. 48-52.
- Wouters, M. & Sportel, M. (2005). The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 11, pp. 1062-1082.
- Wouters, M.J.F., Stertefeld, T. & Wilderom, C.P.M. (2007). Medewerkers maken KPI's op maat. *Inkoop & Logistiek*, no. 9, pp. 12-19.
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A Longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, pp. 488-516.

Bijlage 1. Contactgegevens

Afstudeerder:	Inge Verdonk
<i>Studentnummer:</i>	s0169811
<i>E-mail adres:</i>	i.verdonk@student.utwente.nl inge.verdonk@ProWonen.nl
<i>Telefoon:</i>	06-24691750
<i>Postadres:</i>	Meijerinkstraat 16a
	7211 AE
<i>Plaats:</i>	EEFDE

1e begeleider UT:	Drs. Frank Evers
<i>Functie:</i>	Proces- & organisatieadviseur en docent technische bedrijfskunde
<i>E-mail adres:</i>	frank.evers@gmail.com
<i>Telefoon:</i>	06-25054221
<i>Postadres:</i>	Eskerplein 47
	7603 WH
<i>Plaats:</i>	ALMELO

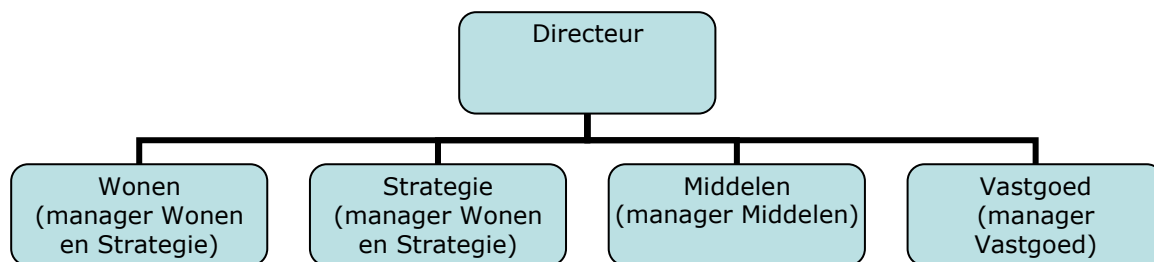
2e begeleider UT:	Ir. Bianca Groen MSc
<i>Functie:</i>	Promovendus
<i>E-mail adres:</i>	b.a.c.groen@utwente.nl
<i>Telefoon:</i>	053-4895178
<i>Postadres:</i>	Universiteit Twente
	Faculteit Management en Bestuur
	Vakgroep Finance en Accounting
	Postbus 217
	7500 AE
<i>Plaats:</i>	ENSCHDEDE

1e begeleider ProWonen:	Marion Mijnen MSc
<i>Functie:</i>	Bedrijfskundig analist
<i>E-mail adres:</i>	marion.mijnen@ProWonen.nl
<i>Telefoon:</i>	0545-251609
<i>Postadres:</i>	ProWonen
	Postbus 18
	7271 RD
<i>Plaats:</i>	BORCULO

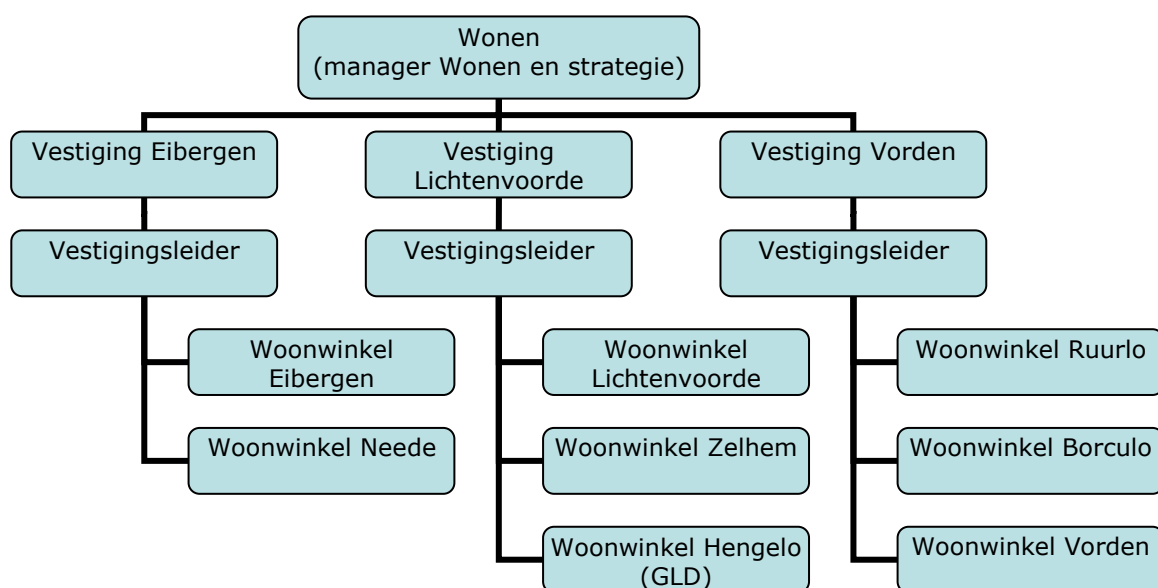
2e begeleider ProWonen:	Drs. Thomas Hondebrink
<i>Functie:</i>	Teamleider interne bedrijfsvoering
<i>E-mail adres:</i>	thomas.hondebrink@ProWonen.nl
<i>Telefoon:</i>	0545-251605
<i>Postadres:</i>	ProWonen
	Postbus 18
	7271 RD
<i>Plaats:</i>	BORCULO

Bijlage 2. Organogram ProWonen

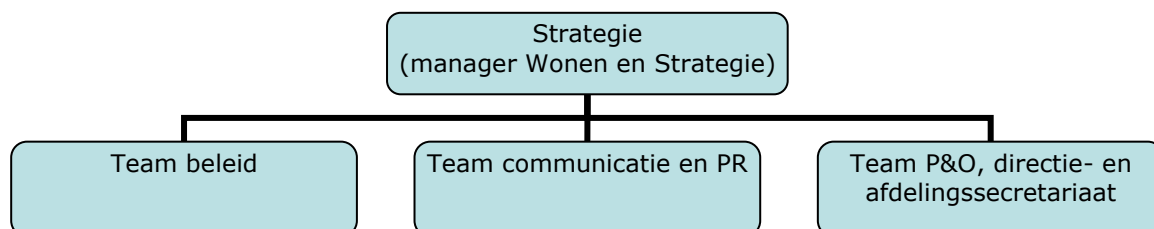
Figuur 1. Organogram afdelingen ProWonen



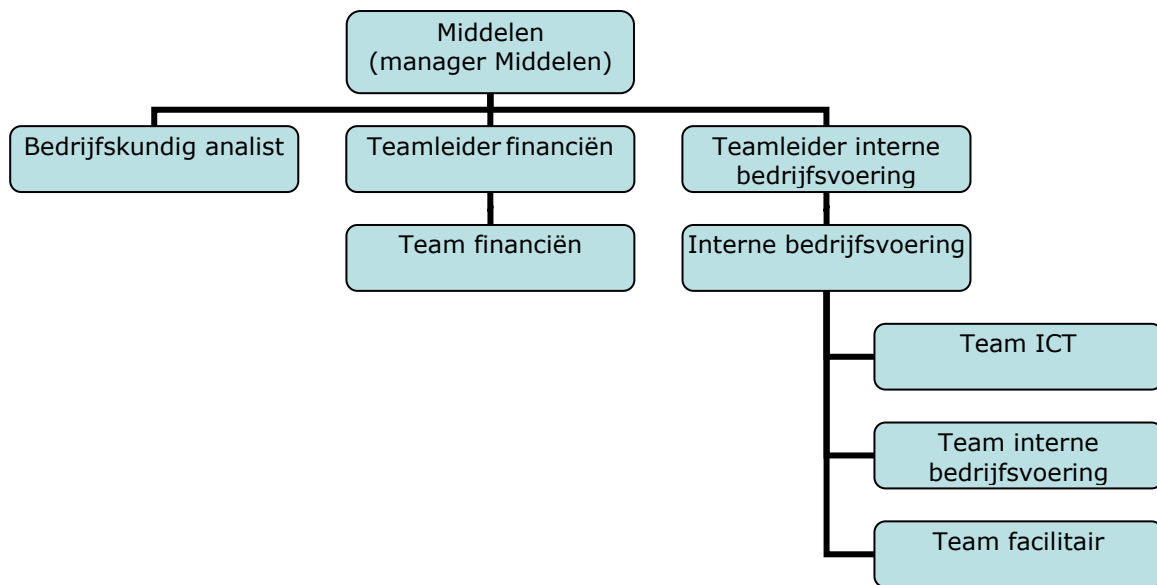
Figuur 2. Organogram Wonen



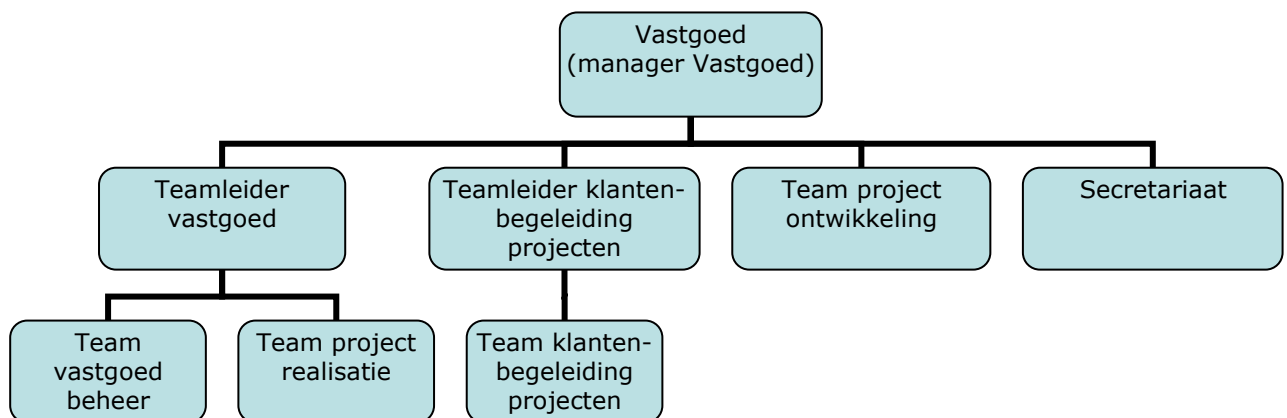
Figuur 3. Organogram Strategie



Figuur 4. Organogram Middelen



Figuur. 5 Organogram Vastgoed



Bijlage 3. Invulformulier PI's

Het onderstaande formulier is gebruikt voor het noteren en uitwerken van PI's voor Te Woon.

Formulier 1. Invulformulier PI's (Neely et al., 1997; Neely, Bourne, Mills, Platts & Richards, 2002)

Titel	
Doel (nut)	
Houd verband met	
Doelstelling	
Formule	
Frequentie van meten	
Frequentie van rapporteren	
Wie meet	
Databron	
Wie handelt op basis van de gegevens	
Wat doen ze	
Toelichting en/of opmerkingen	
Datum en versienummer	

Titel

Geef de PI een titel. Wat is de naam van de te meten activiteit of prestatie? De titel moet duidelijk zijn. Een goede titel geeft aan waarom de prestatiemeting belangrijk is. Het moet meteen duidelijk zijn wat met de titel wordt bedoeld en het mag geen specifiek jargon bevatten.

Doel (nut)

Wat is doel (nut) van de PI? Als de PI geen duidelijk doel heeft, heeft het geen nut om de PI toe te passen. Voorbeelden van doelen zijn:

- Het stimuleren van verbetering in de bezorging van leveranciers;
- Het maakt het mogelijk om de mate van verbetering te meten, waardoor de totale kosten lager uitvallen.

Houd verband met

Identificeer het organisatiedoel dat gerelateerd is aan de PI. Als het geen verband heeft met een doel van de organisatie, heeft het geen nut om de PI toe te passen.

Doelstelling

Welk resultaat wil de organisatie behalen en geef aan op welk termijn dit resultaat moet worden behaald, bijvoorbeeld:

- X % verbetering per jaar;
- Y % vermindering in de komende 12 maanden.

Bij het bepalen van het gewenste resultaat kan de organisatie kijken naar de concurrentie.

Formule

Geef aan met welke formule de PI gemeten wordt. De wijze waarop de PI wordt gemeten kan het gedrag van de medewerker beïnvloeden. Daarom is het belangrijk om een goed ontworpen formule te gebruiken, die het gewenste gedrag bij medewerkers stimuleert. Pas op met formules die wellicht gedrag stimuleren dat niet gewenst is.

Frequentie van meten

Met welke frequentie wordt de PI gemeten (maandelijks, per kwartaal, etc.)? De frequentie hangt van de belangrijkheid van de PI en de hoeveelheid beschikbare gegevens.

Frequentie van rapporteren

Met welke frequentie wordt de PI gerapporteerd (maandelijks, per kwartaal, etc.)? De frequentie hangt van de belangrijkheid van de KPI en de hoeveelheid beschikbare gegevens. Deze frequentie zal meestal overeenkomen met de frequentie van meten.

Wie meet?

Wie verzamelt en rapporteert de gegevens?

Databron

Waar komen de gegevens vandaan? Om te bepalen of er prestatieverbetering optreedt, moeten de gegevens iedere keer van dezelfde bron worden verzameld.

Wie handelt op basis van de gegevens?

Welke medewerker(s) handelen op basis van de gegevens?

Wat doen ze?

Welke handelingen ondernemen de medewerkers? Als er geen acties worden ondernomen is meten zinloos. De organisatie is misschien niet in staat om specifiek te noteren wat gedaan moet worden wanneer een resultaat acceptabel of onacceptabel is, omdat dit afhangt van de context. Maar in termen van werkprocessen moet dit mogelijk zijn. Voorbeelden zijn: het publiceren van alle resultaten en de managementsamenvatting op de werkvloer om de empowerment te vergroten; het opstellen van een werkgroep voor continue prestatieverbetering, welke redenen voor slechte prestaties identificeert en aanbevelingen geeft voor verbetering.

Toelichting en/of opmerkingen

Noteer hier specifieke zaken of problemen die van toepassing (kunnen) zijn op de PI.

Datum en versienummer

Geef het invulformulier een datum en versienummer.

(Bron: Neely et al., 1997; Neely et al., 2002)

Bijlage 4. Eerste nieuwsbrief 'Meten is weten'

Toelichting:

Deze nieuwsbrief is verstuurd door de projectmanager via de e-mail naar alle medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen.

Gewoon Te Woon

Nieuwsbrief **Meten is weten** april 2009

Nieuwsbrief Meten is weten

In maart ben ik begonnen met mijn afstudeeropdracht voor mijn studie bedrijfskunde aan de universiteit Twente. De opdracht is om voor Te Woon prestatie-indicatoren te ontwikkelen waarmee we prestaties kunnen meten. Een voorbeeld van een prestatie-indicator is het percentage van de taxatieprijs ten opzichte van de richtprijs voor Te Woon woningen. Deze prestatie-indicatoren hebben wij op dit moment nog nauwelijks geformuleerd en dat terwijl ze belangrijk zijn voor het inzichtelijk maken van de resultaten van Te Woon. Zodra de resultaten zichtbaar zijn, kunnen we op tijd bijsturen als bepaalde doelen niet worden gehaald. Afgelopen maand heb ik mij bezig gehouden met het maken van een projectvoorstel en het uitvoeren van een literatuuronderzoek, maar nu gaat het echte werk beginnen en daarbij heb ik jullie hulp nodig!

Omdat ik een aantal collega's bij het project betrek, heb ik ervoor gekozen om je op de hoogte te houden door vier keer een nieuwsbrief uit te brengen. Niet iedereen wordt betrokken bij het onderzoek en dus ontvangt ook niet iedereen de nieuwsbrief. Maar je kunt de informatie natuurlijk wel delen met jouw (directe) collega's!

Inge Verdonk

Help!

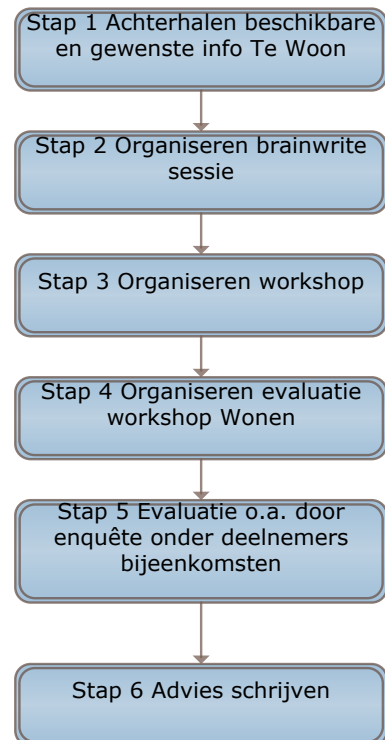
Zoals ik boven vertelde heb ik jullie hulp nodig bij het project. Jullie bezitten immers de kennis over Te Woon! Om prestatie-indicatoren voor Te Woon te ontwikkelen ga ik collega's vragen welke informatie zij op dit moment bijhouden over Te Woon. Ook vraag ik ze welke informatie bijgehouden moet worden. Over dit onderwerp ga ik twee collega's interviewen om een compleet beeld te krijgen van welke informatie al beschikbaar is en welke informatie gewenst is over Te Woon.

Vervolgens ga ik negen collega's uitnodigen om deel te nemen aan een brainwrite-sessie. Dit is een soort brainstorm sessie, alleen worden de ideeën niet uitgesproken maar opschreven. Tijdens deze brainwrite-sessie worden prestatie-indicatoren voor Te Woon bedacht. De negen collega's komen van verschillende afdelingen om voor een zo goed mogelijke afspiegeling van ProWonen te zorgen.

Na de brainwrite-sessie houden we met deze negen collega's een workshop om de bedachte prestatie-indicatoren te evalueren. Dan worden de prestatie-indicatoren voor Wonen in de vestigingen gemeten en weer in een workshop met drie collega's van Wonen geëvalueerd. Met de uitkomsten daarvan worden de prestatie-indicatoren verbeterd.

Tot slot vindt een evaluatie van het hele project plaats, onder andere door een enquête te houden onder de collega's die hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie, interviews en workshops.

In de komende nieuwsbrieven licht ik de aanpak verder toe. Hiernaast zie je de te volgen stappen.



Gewoon Te Woon

Planning

De planning voor het project ziet er als volgt uit:

	Maand	April					mei					juni					juli					augustus				
Activiteit	Week nr.	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35							
Wat zijn de wensen en eisen van de medewerkers																										
Eerste nieuwsbrief versturen Meten is weten																										
Toelichten project aanpak aan MT+ leden																										
Medewerkers telefonisch benaderen met vragen over info Te Woon																										
Medewerkers interviewen over wensen en eisen Te Woon																										
Brain write sessie en workshop																										
Medewerkers uitnodigen voor brainwrite sessie en workshop																										
Houden brainwrite sessie																										
Houden workshop																										
Tweede nieuwsbrief versturen over voortgang project																										
Evaluatie workshop Wonen																										
Medewerkers Wonen uitnodigen evaluatie workshop																										
Houden evaluatie workshop																										
Derde nieuwsbrief versturen over voortgang project																										
Evaluatie																										
Medewerkers die hebben deelgenomen aan de bijeenkomsten enquête sturen																										
Vierde nieuwsbrief versturen over resultaten van het project																										
Advies																										
Advies schrijven																										

Vragen

Heb je vragen over het project? Bel me dan even. Mijn telefoonnummer is 8352. In principe ben ik iedere woensdag en donderdag de gehele dag aanwezig. Je mag me natuurlijk ook mailen: inge.verdonk@ProWonen.nl

Betrokken afdelingen

Het project raakt alle afdelingen. Toch is het mogelijk dat een collega van jou geen nieuwsbrief ontvangt. Dit omdat hij of zij misschien niet wordt uitgenodigd voor de brainwrite-sessie en/of workshops en wij collega's niet willen lastig vallen met informatie die hun werkzaamheden niet raakt.

Bijlage 5. Tweede nieuwsbrief 'Meten is weten'

Toelichting:

Deze nieuwsbrief is verstuurd door de projectmanager via de e-mail naar alle medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen.

Gewoon Te Woon

Nieuwsbrief **Met en is weten** juni 2009

Voortgang project

Het project, het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon waarmee we de prestaties van Te Woon kunnen meten, is inmiddels in volle gang.

Jullie inbreng

Jullie bezitten de ervaring en kennis die nodig is voor het ontwikkelen van relevante prestatie-indicatoren voor Te Woon. Daarom is het belangrijk dat jullie invloed hebben op de ontwikkeling van prestatie-indicatoren. Vandaar dat er een inventarisatie heeft plaats gevonden onder de collega's die betrokken zijn bij Te Woon. Ook heb ik een brainwrite-sessie en workshop georganiseerd. Hieronder vertel ik jullie daarover meer!

Inge Verdonk

Inventarisatie

Aan collega's die betrokken zijn bij Te Woon heb ik gevraagd welke informatie zij op dit moment bijhouden over Te Woon. Daarnaast heb ik ook aan hen gevraagd welke informatie zij willen dat er bijgehouden wordt over Te Woon. Op deze manier ontstaat een compleet beeld van welke informatie over Te Woon al beschikbaar is en welke informatie gewenst is. Ook heb ik twee collega's geïnterviewd over dit onderwerp om meer diepgang te krijgen in de wensen voor informatie over Te Woon. Alle wensen heb ik vervolgens samengevoegd tot een uitgebreid overzicht.

Bedankt voor alle informatie die jullie mij hebben gegeven!



Brainwrite-sessie en workshop

Om prestatie-indicatoren voor Te Woon te bedenken is een brainwrite-sessie gehouden met negen collega's van alle afdelingen; Simone, Roel, Harry, Cindy, Dorien, Arno, Steffie, Roy en Saskia. Een brainwrite-sessie heeft veel weg van een brainstorm-sessie alleen worden de ideeën niet uitgesproken, maar opgeschreven. Iedere deelnemer had tijdens de sessie zes minuten de tijd om drie of meer ideeën te noteren op een formulier. Deze werd doorgegeven aan een andere collega, die vervolgens drie ideeën moest verzinnen op basis van de vorige ideeën. Zij hebben samen maar liefst 335 ideeën gegeven! Dit is een zeer goed resultaat.

Vervolgens is er een workshop georganiseerd met deze negen collega's om de bedachte prestatie-indicatoren (ideeën) te evalueren. Hiervoor had ik alvast het nodige voorwerk verricht en de ideeën zoveel mogelijk geformuleerd in de vorm van prestatie-indicatoren. Tijdens de workshop hebben wij vervolgens voor de belangrijkste prestatie-indicatoren bepaald met welke meeteenheid en frequentie die kan worden gemeten. Ook hebben we bepaald welke norm we eventueel willen behalen. Een norm is het gewenste resultaat dat we willen bereiken, bijvoorbeeld dat de klanttevredenheid van Te Woon klanten minimaal een 8 is. Op de achterkant van deze nieuwsbrief vind je een aantal bedachte prestatie-indicatoren.

Ik wil de negen collega's graag bedanken voor hun inzet!

In juli wordt een evaluatieworkshop georganiseerd met Dorien, Cindy en Saskia. Hiervoor worden een aantal bedachte prestatie-indicatoren voor Wonen daadwerkelijk gemeten en geëvalueerd. In de volgende nieuwsbrief vertel ik hierover meer.

Gewoon

Te Woon

Bedachte prestatie-indicatoren Te Woon

In het onderstaande overzicht zijn een aantal bedachte prestatie-indicatoren weergegeven:

Prestatie-indicator	Meeteenheid	Freq	Norm
1. Aantal en percentage Te Woon woningen, per woningtype, bouwjaar, woonplaats, wijk, vestiging en gemeente: a. Aantal en percentage koopgarant contracten; b. Aantal en percentage koopcomfort contracten; c. Aantal en percentage huurvast 5 jaar contracten; d. Aantal en percentage huurvast 10 jaar contracten; e. Aantal en percentage huurvariabele contracten.	Aantal en percentage	kw	Min. 8% kiest voor koopgarant of koopcomfort. Min. 15% kiest voor huurvast 5 jaar of 10 jaar.
2. Aantal openstaande calls bij ViewPoint m.b.t. Te Woon.	Aantal	kw	-
3. Aantal teruggekochte Te Woon woningen per woningtype, bouwjaar, woonplaats, wijk, vestiging en gemeente.	Aantal	kw	-
4. Aantal meelifters (Te Woon kopers) die meedoen aan GO en planmatig onderhoud per vestiging, woonplaats en wijk. Ook t.o.v. het totaal aantal benaderde meelifters en de reguliere woningvoorraad.	Aantal en percentage	2x per j.	Min. 50% van de verkochte woningen
5. Resultaat bij verkoop (opbrengsten t.o.v. bedrijfswaarde).	€	kw	Begroting
6. Doorlooptijd van tekenen koopovereenkomst tot transport.	Aantal dgn	kw	3 md
7. Percentage van verkochte Te Woon woningen waarvan de cartotheek in ViewPoint juist en volledig is gevuld.	Percentage	kw	100%

Wil je graag een compleet overzicht van alle bedachte prestatie-indicatoren, laat het me dan even weten, dan stuur ik het je toe. Het complete overzicht werk ik nu uit naar strategische, tactische en operationele informatiebehoefte.

Vragen

Heb je vragen over het project? Bel me dan even. Mijn telefoonnummer is 8352. In principe ben ik iedere woensdag en donderdag de gehele dag aanwezig. Je mag me natuurlijk ook mailen: inge.verdonk@ProWonen.nl

Betrokken afdelingen

Het project raakt alle afdelingen. Toch is het mogelijk dat een collega van jou geen nieuwsbrief ontvangt. Dit omdat hij of zij misschien niet was uitgenodigd voor de brainwrite-sessie en/of workshop en wij collega's niet willen lastig vallen met informatie die hun werkzaamheden niet raakt. Maar je kunt de informatie natuurlijk wel delen met jouw (directe) collega's!

Bijlage 6. Derde nieuwsbrief 'Meten is weten'

Toelichting:

Deze nieuwsbrief is verstuurd door de projectmanager via de e-mail naar alle medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen.

Gewoon Te Woon

Nieuwsbrief **Meten is weten** juli 2009

Voortgang project

Het project, het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon, bevindt zich in de afrondingsfase. Inmiddels zijn de verkregen prestatie-indicatoren uit de inventarisatie, brainwrite-sessie en workshop onderverdeeld in strategische, tactische en operationele prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren die relevant zijn voor Wonen zijn geëvalueerd tijdens twee evaluatiewerkshops. Daarnaast hebben alle collega's die betrokken zijn bij Te Woon een enquête ontvangen. Daarover vertel ik je hieronder meer!

Inge Verdonk

Evaluatiewerkshops

Om de prestatie-indicatoren voor Wonen te evalueren zijn twee evaluatiewerkshops georganiseerd met Cindy, Dorien en Saskia. In eerste instantie zou er één workshop plaatsvinden, maar gezien de hoeveelheid bedachte prestatie-indicatoren was het niet mogelijk om alle prestatie-indicatoren tijdens één workshop te evalueren. Voorafgaand aan de workshops heb ik de strategische en tactische prestatie-indicatoren uitgewerkt. Deze prestatie-indicatoren kunnen op dit moment nog niet allemaal worden opgenomen in de bedrijfsrapportage, omdat bepaalde informatie op dit moment nog niet wordt vastgelegd in ViewPoint en sommige situaties zich nog niet hebben voor gedaan (bijvoorbeeld een Te Woon terugkoop). De prestatie-indicatoren worden in overleg met de betreffende leidinggevenden verder uitgewerkt en geïmplementeerd. De operationele prestatie-indicatoren worden in een later stadium uitgewerkt.

Tijdens de eerste evaluatiewerkshop is de uitwerking van de strategische en tactische prestatie-indicatoren besproken en zo nodig aangepast. Vervolgens zijn de prestatie-indicatoren die konden worden gemeten daadwerkelijk gemeten. Op de achterkant van deze nieuwsbrief vind je een aantal gemeten prestatie-indicatoren. De resultaten van deze prestatie-indicatoren zijn besproken tijdens de tweede evaluatiewerkshop. Hierbij zijn de prestatie-indicatoren zo nodig aangepast als ze niet voldeden aan de informatie behoefte.

Ik wil Cindy, Dorien en Saskia bedanken voor hun bijdrage!

De prestatie-indicatoren die relevant zijn voor Vastgoed, Middelen en Strategie worden besproken met de betreffende leidinggevenden.

Enquête ontwikkelde prestatie-indicatoren Te Woon

Voor mijn afstudeeropdracht ontwikkel ik samen met jullie prestatie-indicatoren voor Te Woon. Daarvoor is het erg belangrijk om jouw mening te weten over het proces van ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor Te Woon en over de ontwikkelde prestatie-indicatoren. Ook wil ik graag jouw mening weten over je rol binnen ProWonen en je afdeling om de resultaten te kunnen vergelijken met andere onderzoeken. Om dit in beeld te kunnen brengen heb je een enquête ontvangen via de e-mail. Het invullen van de enquête duurt maar ongeveer 10 tot 15 minuten.

Zou je deze enquête uiterlijk maandag 27 juli willen terug sturen via de interne post aan mij? Via de e-mail mag natuurlijk ook.

Uiteraard blijf je volledig anoniem en worden de antwoorden vertrouwelijk behandeld. De resultaten van de enquête neem ik mee in de conclusies en aanbevelingen van mijn project.

Alvast bedankt voor je deelname!



Gewoon Te Woon

Gemeten prestatie-indicatoren Wonen

In de onderstaande tabellen zijn de resultaten van een aantal prestatie-indicatoren van Wonen weergegeven.

Te Woon aanwijs januari 2009

Voor de aanwijs wordt de volgende norm gehanteerd: min. 15% kiest voor huurvast 5 of 10 jaar en minimaal 8% kiest voor koopgarant of koopcomfort.

Tabel 1. Totaal overzicht aanwijs januari 2009

Vestiging	Huur	Huurvast 10 jaar	Huurvast 5 jaar	Koopcomfort*	Koopgarant*	Totaal
Vorden	80	3	16	0	0	99
Eibergen	76	7	16	1	2	102
L'voorde	79	4	13	0	2	98
Totaal	235	14	45	1	4	299
Percentage	78,6%	4,7%	15,1%	0,3%	1,3%	
Percentage samengevoegd		19,7%		1,7%		
Norm		Min. 15%		Min. 8%		

Verkoop Te Woon 2009

Tabel 2. Resultaat verkoop Te Woon per 2009

	Begroting 2009 of doelstelling	1e kwartaal 2009	2e kwartaal 2009	Totaal 2009	Verwachting 2009
Aantal verkoop Koopgarant	96	2	3	5	36
Aantal verkoop Koopcomfort	11	0	1	1	3
Gemid. opbrengsten verkoop	116.355	108.375	129.813	119.094	
Gemid. resultaat verkoop	85.153	69.145	94.703	81.924	
Totale opbrengsten verkoop	12.449.985	216.750	519.250	736.000	
Totaal resultaat verkoop	9.111.371	138.291	378.812	517.103	

Efficiënte bedrijfsvoering

Tabel 3. Percentage van verkochte Te Woon woningen per 2009 waarvan het dossier (DIS) in ViewPoint juist en volledig gevuld is

Vestiging	Aantal verkoop	Percentage dat gevuld is*
Vorden	0	0,0%
Eibergen	4	30,0%
L'voorde	2	45,0%
Norm		100,0%

* Medewerkers team facilitair controleren als laatste stap in de werkstroom Te Woon verkoop dat alle stukken zijn/worden ingescand. Op dit moment vindt een inhaalslag plaats.

Vragen

Heb je vragen over het project? Bel me dan even. Mijn telefoonnummer is 5311. In principe ben ik iedere woensdag en donderdag de gehele dag aanwezig. Je mag me natuurlijk ook mailen: inge.verdonk@ProWonen.nl

Betrokken afdelingen

Het project raakt alle afdelingen. Toch is het mogelijk dat een collega van jou geen nieuwsbrief ontvangt. Dit omdat hij of zij misschien niet was uitgenodigd voor de brainwrite-sessie en/of workshops en wij collega's niet willen lastig vallen met informatie die hun werkzaamheden niet raakt. Maar je kunt de informatie natuurlijk wel delen met jouw (directe) collega's!

Bijlage 7. Vierde nieuwsbrief 'Meten is weten'

Toelichting:

Deze nieuwsbrief is verstuurd door de projectmanager via de e-mail naar alle medewerkers die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ van ProWonen.

Gewoon Te Woon

Nieuwsbrief **Met en is weten** oktober 2009

Einde project

Het heeft even geduurd, maar hier is dan eindelijk de laatste nieuwsbrief Met en is weten. Het project voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon is afgerond. De resultaten zijn verwerkt in mijn scriptie en de eerste vervolgstappen voor het project zijn ondernomen. Daarover vertel ik je hieronder meer!

Inge Verdonk

Resultaten enquête

Om jullie mening over onder andere het proces van ontwikkeling van prestatie-indicatoren over Te Woon te weten, hebben jullie een enquête ontvangen. Deze riep de nodige vragen op, omdat er veel vragen instonden die op het eerste oog niks te maken hebben met het ontwikkelen van prestatie-indicatoren. Deze vragen zijn gesteld om de resultaten te kunnen vergelijken met een eerder gehouden bijna identieke enquête bij een andere organisatie. Daarnaast maakte dit het mogelijk om te onderzoeken welke eigenschappen van medewerkers van invloed zijn op de houding ten aanzien van prestatiemeting, zoals professionaliteit en teamvertrouwen.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de medewerkers die hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie en workshop meer ambitie hebben voor prestatiemeting, dan de medewerkers die hier niet aan hebben deelgenomen. Hieruit blijkt dat naarmate de medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het proces voor ontwikkelen van prestatie-indicatoren, dit leidt tot een grotere betrokkenheid voor resultaatgericht werken.



Scriptie

Alle resultaten van het project heb ik verwerkt in mijn scriptie. Deze is zo goed als klaar. Vrijdag 30 oktober is mijn verdediging. In de tussentijd begin ik alvast met mijn functie als medewerker interne bedrijfsvoering. Daar heb ik ontzettend veel zin in. Kan ik eindelijk met mijn neus uit de boeken en de theorie in de praktijk brengen. Op dinsdag 17 november geef ik een presentatie over mijn onderzoeksresultaten aan de werkgroep Te Woon, het MT+ en de collega's die betrokken zijn geweest bij het project.

Vervolgstappen

Met behulp van de inventarisatie, brainwrite-sessie en workshops zijn strategische en tactische prestatie-indicatoren voor Te Woon ontwikkeld. Deze zijn besproken met de betreffende leidinggevenden en worden nu in overleg met hun verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Binnenkort worden de eerste bedachte prestatie-indicatoren voor Te Woon opgenomen in de kwartaalrapportage. De operationele prestatie-indicatoren worden in een later stadium uitgewerkt.

*In wil jullie allemaal bedanken voor jullie inbreng!
Zonder deze inbreng had ik dit resultaat niet kunnen behalen!*

Vragen

Ben je geïnteresseerd in mijn scriptie, de resultaten van de enquête of heb je andere vragen over het project? Bel me dan even. Mijn telefoonnummer is 5311. Je mag me natuurlijk ook mailen: inge.verdonk@prowonen.nl

Bijlage 8. Uitnodiging brainwrite-sessie

Toelichting:

Deze uitnodiging is voorafgaand aan de brainwrite-sessie door de projectmanager verstuurd naar de negen deelnemers.

Gewoon Te Woon

20 mei 2009

Uitnodiging brainwrite-sessie prestatie-indicatoren Te Woon

In deze uitnodiging geef ik je informatie over de brainwrite-sessie. Brainwriting wordt gebruikt om ideeën van jou te verzamelen over mogelijke prestatie-indicatoren voor Te Woon. Allereerst wordt uitgelegd wat een brainwrite-sessie inhoudt en wat de spelregels zijn. In deze sessie worden ideeën bedacht aan de hand van drie vragen. Deze vragen worden later behandeld. Hierna komt de voorbereiding voor de sessie aan bod. Als laatste worden de vervolgstappen van de sessie behandeld.

Meten is weten

Jullie ideeën zullen samen met de ideeën die ik verzameld heb van andere collega's leiden tot prestatie-indicatoren voor Te Woon. Een voorbeeld van een prestatie-indicator is het percentage van de taxatieprijs ten opzichte van de richtprijs voor Te Woon woningen. Deze prestatie-indicatoren hebben wij op dit moment nog nauwelijks geformuleerd en dat terwijl ze belangrijk zijn voor het inzichtelijk maken van de resultaten van Te Woon. Zodra de resultaten zichtbaar zijn, kunnen we op tijd bijsturen als bepaalde doelen niet worden gehaald. Voor het formuleren van de prestatie-indicatoren heb ik jullie hulp nodig, jullie bezitten immers de kennis over Te Woon.

Brainwriting

Brainwriting heeft veel overeenkomsten met brainstorming, alleen worden de ideeën niet uitgesproken maar opgeschreven. Het is de bedoeling dat ideeën worden gevormd op basis van vragen. De vragen zijn:

"Op welke resultaten van Te Woon zou jij willen dat er gerapporteerd wordt?"

"Wat vindt jij belangrijk voor de kwaliteit van Te Woon?"

"Welke resultaten van Te Woon zijn belangrijk voor het uitvoeren van je werkzaamheden?"

De brainwrite-sessie vindt plaats met negen collega's van alle afdelingen op het hoofdkantoor van ProWonen in de vergaderruimte Lucht. Hier krijgt iedereen een laptop, waarop je je kunt inloggen op het netwerk van ProWonen. Vervolgens ontvang je via de e-mail een formulier. Hierop zet je jouw ideeën over de vragen. Het is de bedoeling dat je binnen zes minuten drie ideeën noteert. Je collega's zijn op het zelfde moment ook bezig met het invullen van het formulier. Na zes minuten stuur je het formulier terug naar mij en ontvang je een nieuw formulier. Op dit nieuwe formulier staan de ideeën van jouw collega. Aan de hand van de ideeën van jouw collega's kun je dan komen tot nieuwe ideeën. Vervolgens krijg je weer zes minuten om minimaal drie ideeën te noteren. Aangezien er negen collega's deelnemen aan de sessie, zijn er dus negen ronden. Verder ben je tijdens de brainwrite-sessie volledig anoniem. Een andere collega kan niet zien van wie het formulier afkomstig is.

Gewoon Te Woon

Spelregels

Voor brainwriting zijn een aantal spelregels opgesteld. Deze zijn belangrijk voor een goede verloop en voortgang van de sessie.

1. Freewheelen

Laat je gedachtegang de vrije loop. Er zijn geen slechte ideeën. Noteer daarom alle ideeën.

2. Kwantiteit boven kwaliteit

Verzin zoveel mogelijk ideeën.

3. Kruisbestuiving

Maak gebruik van de kenmerken van het ene idee om tot een volgend idee te komen of om te komen tot een gecombineerd idee.

4. Uitstel van oordeel

Oordeel niet over de ideeën van je collega's, omdat dit de creativiteit van jezelf kan remmen.

5. Houd je aan de tijd

Iedere ronde heb je zes minuten de tijd om drie of meer ideeën te noteren. Wanneer je niet op tijd reageert, moeten collega's op je wachten.

Voorbereiding

Voor de brainwrite-sessie is het belangrijk om alvast na te denken over mogelijke ideeën. Deze ideeën kun je formuleren aan de hand van de vragen die onder de paragraaf brainwriting zijn genoemd.

Vervolg

Na de brainwrite-sessie vindt een workshop plaats op woensdag 10 juni om de bedachte ideeën tijdens de brainwrite-sessie samen te evalueren. Hiervoor zal ik alvast het nodige voorwerk verrichten. De bedachte ideeën zullen dan gecategoriseerd worden en conclusies worden getrokken. Daarnaast vind er met drie collega's van Wonen ook een evaluatieworkshop plaats op donderdag 9 juli. Hiervoor worden de bedachte prestatie-indicatoren daadwerkelijk gemeten en tijdens de workshop samen geëvalueerd.

Vragen?

Wil je graag aanvullende informatie of is er iets onduidelijk bel me dan even. Mijn telefoonnummer is 8352. In principe ben ik iedere woensdag en donderdag de gehele dag aanwezig. Je mag me natuurlijk ook mailen: inge.verdonk@ProWonen.nl.

Bijlage 9. Toelichting brainwrite-sessie

Toelichting:

Deze toelichting is tijdens de brainwrite-sessie door de projectmanager uitgereikt aan de deelnemers van de brainwrite-sessie. Vervolgens is de toelichting mondeling besproken.

Gewoon Te Woon

27 mei 2009

Toelichting brainwrite-sessie prestatie-indicatoren Te Woon

In deze toelichting wordt informatie gegeven over de brainwrite-sessie. Brainwriting wordt gebruikt om ideeën van jou te verzamelen over mogelijke prestatie-indicatoren voor Te Woon. Allereerst wordt uitgelegd wat brainwrite-sessie inhoudt en wat de spelregels zijn. In deze sessie worden ideeën bedacht aan de hand van drie vragen. Deze vragen worden later behandeld. Vervolgens wordt aandacht besteed aan het invullen van het brainwrite formulier.

Metten is weten

Jullie ideeën zullen samen met de ideeën die ik verzameld heb van andere collega's leiden tot prestatie-indicatoren voor Te Woon. Een voorbeeld van een prestatie-indicator is het percentage van de taxatieprijs ten opzichte van de richtprijs voor Te Woon woningen. Deze prestatie-indicatoren hebben wij op dit moment nog nauwelijks geformuleerd en dat terwijl ze belangrijk zijn voor het inzichtelijk maken van de resultaten van Te Woon. Zodra de resultaten zichtbaar zijn, kunnen we op tijd bijsturen als bepaalde doelen niet worden gehaald. Voor het formuleren van de prestatie-indicatoren heb ik jullie hulp nodig, jullie bezitten immers de kennis over Te Woon.

Brainwriting

Brainwriting heeft veel overeenkomsten met brainstorming, alleen worden de ideeën niet uitgesproken maar opgeschreven. Het is de bedoeling dat ideeën worden gevormd op basis van vragen. De vragen zijn:

"Op welke resultaten van Te Woon zou jij willen dat er gerapporteerd wordt?"

"Wat vindt jij belangrijk voor de kwaliteit van Te Woon?"

"Welke resultaten van Te Woon zijn belangrijk voor het uitvoeren van je werkzaamheden?"

Iedereen heeft een brainwrite formulier gekregen. Hierop zet je jouw ideeën over de vragen. Het is de bedoeling dat je binnen zes minuten drie of meer ideeën noteert. Je collega's zijn op het zelfde moment ook bezig met invullen van het formulier. Na zes minuten geef je het formulier terug aan mij en ontvang je een nieuw formulier. Op dit nieuwe formulier staan de ideeën van jouw collega. Aan de hand van de ideeën van jouw collega kun je dan komen tot nieuwe ideeën. Vervolgens krijg je weer zes minuten om drie of meer ideeën te noteren. In totaal zijn er acht ronden, zodat ieder formulier rond is geweest. Voor de voortgang van de sessie ben je afhankelijk van je collega's. Zorg er daarom voor dat ze niet op jouw hoeven te wachten. Daarnaast is belangrijk dat elk idee dat je opschrijft uniek is. Bovendien wordt er niet met elkaar overlegd tijdens de sessie, zodat iedereen in een rustige omgeving kan nadenken over ideeën. Verder ben je tijdens de brainwrite-sessie volledig anoniem. Een andere collega kan niet zien van wie het formulier afkomstig is. In de paragraaf 'brainwrite formulier' staat meer informatie over het invullen van het formulier.

Gewoon Te Woon

Spelregels

Voor brainwriting zijn een aantal spelregels opgesteld. Deze zijn belangrijk voor een goede verloop en voortgang van de sessie.

1. Freewheelen

Laat je gedachtegang de vrije loop. Er zijn geen slechte ideeën. Noteer daarom alle ideeën.

2. Kwantiteit boven kwaliteit

Verzin zoveel mogelijk ideeën.

3. Kruisbestuiving

Maak gebruik van de kenmerken van het ene idee om tot een volgend idee te komen of om te komen tot een gecombineerd idee.

4. Uitstel van oordeel

Oordeel niet over de ideeën van je collega's, omdat dit de creativiteit van jezelf kan remmen.

5. Houd je aan de tijd

Iedere ronde heb je zes minuten de tijd om drie of meer ideeën te noteren. Wanneer je niet op tijd reageert, moeten collega's op je wachten.

Brainwrite vragen

In deze brainwrite-sessie geef je jouw ideeën op de vragen:

"Op welke resultaten van Te Woon zou jij willen dat er gerapporteerd wordt?"

"Wat vindt jij belangrijk voor de kwaliteit van Te Woon?"

"Welke resultaten van Te Woon zijn belangrijk voor het uitvoeren van je werkzaamheden?"

Houd je bij het bedenken van nieuwe ideeën aan de bovenstaande spelregels. Het maakt niet uit wat je bedenkt, als het maar verband heeft met de vragen en uniek is voor jou. Probeer zo veel mogelijk unieke ideeën te bedenken.

Brainwrite formulier

Bovenaan het formulier vindt je de vragen terug waarop je je ideeën kunt aangeven. Dit wordt gevolgd met een korte omschrijving, hoe het formulier moet worden ingevuld. Voor iedere ronde is een pagina opgenomen waarop je je ideeën kunt noteren. Hier zit geen weging achter. Idee 1 is even belangrijk als idee 3. Het is de bedoeling dat je minimaal drie ideeën noteert per ronde, maar hoe meer hoe beter. Heb je meerdere ideeën noteer deze dan ook.

Eerste ronde

1. Je krijgt een formulier.
2. Vul op pagina 3 'Ronde 1' je ideeën in over de vragen in de tekstvakken. Je mag zoveel ideeën noteren als je wilt.
3. Geef het ingevulde formulier na zes minuten terug.

Gewoon Te Woon



Tweede ronde

1. Je ontvangt een nieuw formulier.
2. Kom met nieuwe ideeën, aan de hand van de ingevulde ideeën van je collega uit ronde 1 en de vragen.
Let op: dit idee moet voor jou uniek zijn. Het mag dus niet overeenkomen met de ideeën die er al staan.
3. Vul jouw nieuwe ideeën in op pagina 5 'Ronde 2'.
4. Geef het ingevulde formulier na zes minuten terug.

De stappen uit de tweede ronde worden herhaald, totdat de tabel volledig is ingevuld. Aangezien er acht collega's deelnemen aan de sessie, zijn er dus acht ronden.

Vervolg

Tijdens de workshop op woensdag 10 juni zullen we samen de bedachte ideeën evalueren. Hiervoor zal ik alvast het nodige voorwerk verrichten. De bedachte ideeën zullen dan gecategoriseerd worden. Daarnaast vind er met drie collega's van Wonen ook een evaluatieworkshop plaats op donderdag 9 juli. Hiervoor worden de bedachte prestatie-indicatoren daadwerkelijk gemeten en tijdens de workshop samen geëvalueerd.

Bijlage 10. Enquête ontwikkelde prestatie-indicatoren Te Woon

Toelichting:

Deze enquête is verstuurd via de e-mail door de projectmanager naar alle betrokken medewerkers bij Te Woon en het MT+ van ProWonen. Hij is gebaseerd op een eerder gehouden enquête bij een overheidsinstelling (Molenveld, 2008).

Enquête ontwikkelde prestatie-indicatoren Te Woon

1 Prestatiemeting

Voor ProWonen zijn een aantal prestatie-indicatoren ontwikkeld voor Te Woon, zoals te zien is in de bijlage. Ik wil graag je mening weten over deze prestatie-indicatoren. Geef het cijfer van je keuze, variërend van 1 t/m 10. Er wordt gevraagd naar je mening over de huidige situatie en over de gewenste situatie over 2 jaar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ze er mee oneens									Ze er mee eens

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Ik ben tevreden over het proces van ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor Te Woon.		
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren binnen ProWonen.		
De ontwikkelde prestatie-indicatoren weerspiegelen de werkelijke prestaties van Te Woon goed.		
Er wordt altijd gebruik gemaakt van de resultaten van de prestatie-indicatoren binnen ProWonen		
Ik ben goed op de hoogte van de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon.		
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn betrouwbaar.		
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn begrijpelijk.		
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn volledig.		

Hoe nuttig vind je de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon?

Omcirkel jouw mening in de onderstaande tabel.

	Ze er onnuttig	Onnuttig	Tamelijk onnuttig	Neutraal	Tamelijk nuttig	Nuttig	Ze er nuttig
Nuttig voor mij als <i>medewerker</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor mijn <i>team</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor mijn <i>afdeling</i>	1	2	3	4	5	6	7
Nuttig voor <i>ProWonen</i>	1	2	3	4	5	6	7

2 Vragen over je afdeling en je rol

In de onderstaande vragen wordt gevraagd naar je mening over de onderstaande stellingen. De mate waarin je het eens of oneens bent, kun je aangeven met een cijfer variërend van 1 t/m 10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ze er mee oneens									Ze er mee eens

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Bij belangrijke kwesties voor mijn afdeling, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.		
Ik durf me op de afdeling uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.		
Ik durf mijn mening over werkzaken te uiten aan collega's, ook als		

zijn/haar mening anders is als de mijne.		
Geef een cijfer van je team prestaties ten opzichte van het totale resultaat van ProWonen.		
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor mijn afdeling.		
Ik ben actief lid van een organisatie (dan wel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.		
Elke medewerker binnen de afdeling kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.		
De mensen binnen onze afdeling waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.		
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.		
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor mijn afdeling.		
In onze afdeling liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.		
Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.		
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.		
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op de afdeling aangaan.		
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.		
Binnen deze afdeling lossen we interne problemen op een nette manier op.		
Niemand binnen de afdeling zal bewust iemand anders in de wielen rijden.		
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.		
Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen onze afdeling.		
Medewerkers van deze afdeling hebben het beste met elkaar voor.		
Binnen deze afdeling voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.		
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.		
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.		
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.		
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.		
In onze afdeling moet men op zijn hoede zijn voor collega's		
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.		
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.		
Men deelt informatie met elkaar binnen deze afdeling		
Binnen de afdeling leren we van elke gemaakte fout.		
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.		
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.		
Mensen binnen deze afdeling respecteren elkaar		
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.		
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.		
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.		
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.		
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.		
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.		
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.		
In onze afdeling durft men risico's te nemen.		
Men vertrouwt elkaar binnen deze afdeling.		
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.		
Ik houd mij aan de regels op het werk.		
Ik ben op het werk verbeterend bezig.		
Ik leer dagelijks op mijn werk.		

3 Rapportages

In de onderstaande vragen wordt je gevraagd om rapportcijfers te geven. Met een rapportcijfer wordt weer een cijfer van 1 t/m 10 bedoeld:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onge- looflijk slecht	Ze er slecht	Slecht	Onvol- doende	Matig	Vol- doende	Ruim vol- doende	Goed	Ze er goed	Uitmun- tend

	Huidig	Gewenst over 2 jaar
Hoe ervaar je de wijze van leidinggeven van je teamleider?		
Hoe ervaar je de wijze van leidinggeven van de manager van je afdeling?		
Wat vind je van de professionaliteit van <i>ProWonen</i> ?		
Wat vind je van de professionaliteit van je <i>afdeling</i> ?		
Wat vind je van de professionaliteit van je <i>eigen team</i> ?		
Wat vind je van de professionaliteit van <i>jezelf</i> ?		
Hoe ervaar je het vertrouwen binnen je team?		

4 Biografische vragen

Wat is je geslacht?	Man / Vrouw
Wat is je leeftijd?	 jaar
Wat is je team of vestiging?	
Waar ben je in dienst?	ProWonen / Uitzendbureau
Hoe lang werk je voor ProWonen?	 jaar
Hoe lang werk je voor je huidige team?	 maand
Wat is je huidige functie?	
Op welk opleidingsniveau ligt je huidige functie?	LBO/MBO/HBO/Universitair
Wat is je hoogst genoten opleidingsniveau?	LBO/MBO/HBO/Universitair

5 Overige vragen

Ik heb deelgenomen aan de brainwrite-sessie voor het bedenken van prestatie-indicatoren voor Te Woon.	Ja/Nee
Ik heb deelgenomen aan de workshop voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon.	Ja/Nee
Ik heb deelgenomen aan de evaluatiewerkshops voor de afdeling Wonen voor het evalueren van de bedachte prestatie-indicatoren voor Te Woon. Geef hieronder weer hoe je aankijkt tegen het proces voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon.	Ja/Nee

Bedankt voor je deelname!

Bijlage 11. Resultaten en conclusies enquête

In deze bijlage worden allereerst de resultaten van de enquête behandeld die is beschreven in paragraaf 3.3. Vervolgens worden op basis van de resultaten conclusies getrokken. Ten slotte worden de uitgebreide resultaten van de enquête weergegeven in de bijlagen. Deze enquête is gebaseerd op een eerder gehouden enquête bij een overheidsinstelling door Molenveld (2008). Om de resultaten eenvoudiger te kunnen vergelijken met dat onderzoeksrapport is bij het beschrijven van de resultaten en conclusies zoveel mogelijk dezelfde opzet gehanteerd.

1. Resultaten enquête

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de enquête 'Ontwikkelde prestatie-indicatoren Te Woon' behandeld. Deze is verzonden naar de medewerkers van ProWonen die betrokken zijn bij Te Woon en het MT+ om de resultaten van het project meetbaar te maken. Allereerst wordt gekeken naar de betrouwbaarheid, de waardering van de variabelen door de medewerkers en de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie over twee jaar. Vervolgens wordt met behulp van een correlatie analyse bepaald of er verbanden bestaan tussen de verschillende variabelen. Deze verbanden vormen het vertrekpunt voor de regressie analyse. Deze analyse onderzoekt of er een verklarend verband bestaat tussen verschillende variabelen. De analyses zijn uitgevoerd met behulp van het computer programma SPSS. Ten slotte worden de antwoorden op de kwalitatieve (open) vraag van de enquête behandeld.

Doordat de enquête in de vakantieperiode is afgenomen is de respons beperkt. In totaal zijn 21 medewerkers van ProWonen uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. In totaal hebben 12 medewerkers de enquête ingevuld, dit is een respons van 57%.

1.1. Interne consistentie

Met behulp van de interne consistentie wordt onderzocht of de items dezelfde variabele meten door te berekenen of de antwoorden van de respondenten op deze items consistent zijn (zie paragraaf 3.3). De maximale waarde van Cronbach's alpha (α) is 1. Volgens de Commissie Testaansgelegenheden Nederland (COTAN) (2004) is een α van .60 voldoende bij onderzoeken op groepsniveau. Deze enquête wordt op dit niveau geanalyseerd, vandaar dat bij deze enquête een minimale ondergrens van .60 wordt gehanteerd. Is de α van een variabele lager dan is deze niet intern consistent en kunnen geen betrouwbare conclusies worden getrokken met betrekking tot die variabele. De resultaten van de interne consistentie per variabele worden weergegeven in bijlage A, tabel 5 tot en met 9.

Uit de resultaten blijkt dat de vragen die behoren tot de variabele houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting allebei een hoge interne consistentie hebben ($\alpha = .95$ en $.98$).

De vragen die behoren tot de variabele het hebben van ideeën blijken een lage interne consistentie te hebben in de huidige en gewenste situatie ($\alpha = .64$ en $.59$), maar zijn intern consistent.

De variabele professionaliteit en het uitwerken van ideeën zijn beide intern consistent.

De variabele teamvertrouwen is bij de afdeling Wonen voor de gewenste situatie consistent ($\alpha = .84$) en hij is ook consistent voor de huidige situatie bij de afdeling Vastgoed ($\alpha = .70$). Gezien het geringe aantal respondenten is het niet mogelijk om de interne consistentie met betrekking tot teamvertrouwen voor de andere situaties en afdelingen te meten. Als de afdelingen worden samengevoegd blijkt teamvertrouwen in de huidige situatie niet intern consistent te zijn ($\alpha = .40$). Deze is wel consistent voor de gewenste situatie ($\alpha = .77$).

De variabele teamprestaties is niet opgenomen in deze analyse, omdat deze variabele slechts één vraag betreft. Hierdoor is niet mogelijk om de interne consistentie te meten.

1.2. Gemiddelden en toetsen van verschillen

In deze paragraaf wordt de waardering van de medewerkers aan de verschillende variabelen weergegeven. Hierbij is rekening gehouden met de interne consistentie van de variabelen die is berekend bij paragraaf 1.1. De waardering per vraag wordt weergegeven in bijlage B, tabel 10 tot en met 16. Bij de waardering is bovendien aangeven of het verschil tussen de huidige en gewenste situatie significant is.

Dit significante verschil is berekend met behulp van de 't-test' voor gepaarde waarnemingen. De toets wordt op de volgende manier toegepast. De eerste waarneming (de huidige situatie) wordt als standaard gebruikt en tegen de tweede waarneming (de gewenste situatie) afgezet. Van dit verschil wordt onderzocht of dat gemiddelde afwijkt van 0. Als dit het geval is, verschilt het gemiddelde van beide waarnemingen werkelijk van elkaar. Dit verschil wordt een 'significant verschil' genoemd. Hierbij wordt meestal het significantieniveau aangegeven (met hoeveel procent zekerheid het verschil daadwerkelijk bestaat). In de enquête wordt onder significant verschil een zekerheid van minimaal 95% verstaan.

Zoals te zien is in tabel 1 is de houding ten aanzien van prestatiemeting op dit moment redelijk laag (5,9) en is de ambitie hoog (7,9).

Tabel 1. Waardering van de variabelen 'Houding t.a.v. prestatiemeting' en 'Ambitie t.a.v. prestatiemeting'

Houding & ambitie t.a.v. prestatiemeting	Gemiddelde waardering
Huidig	5,9
Gewenst	7,9**

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 2 laat de resultaten zien van de variabelen professionaliteit, het hebben van ideeën en het uitwerken van ideeën. Hierin is te zien dat de gemiddelde waardering voor al deze variabelen rond de 8,2 ligt voor de huidige situatie en rond de 8,5 ligt voor de gewenste situatie. Is er sprake van een significant verschil tussen huidige en gewenste situatie, maar de waarden liggen relatief dicht bij elkaar.

Tabel 2. Waardering van de variabelen 'Professionaliteit', 'Het hebben van ideeën' en 'Het uitwerken van ideeën'.

Professionaliteit	Professionaliteit	Hebben van ideeën	Uitwerken van ideeën
Huidig	7,7	8,3	8,5
Gewenst	8,0**	8,6*	8,8**

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

De variabele teamvertrouwen (tabel 3) wordt in de huidige situatie relatief laag gewaardeerd (6,6). De waardering voor de gewenste situatie ligt niet veel hoger (7,2). De variabele teamprestaties (tabel 3) wordt wel hoog gewaardeerd in de huidige situatie (8,1). Bovendien wordt hij hoog gewaardeerd in de gewenste situatie (8,3). Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie bij de variabele teamprestaties is klein (0,2).

Tabel 3. Waardering van de variabelen 'Teamvertrouwen' en 'Teamprestaties'

	Teamvertrouwen	Teamprestaties
Huidig	6,6	8,1
Gewenst	7,2*	8,3

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

1.3. Gemiddelden van biografische variabelen

De resultaten zijn door middel van de biografische vragen in de enquête geanalyseerd per afdeling, geslacht, opleidingsniveau, leidinggevende, leeftijdscategorie, periode werkzaam bij ProWonen, deelname aan brainwrite-sessie, deelname aan workshop en deelname aan evaluatiewerkshops.

De belangrijkste resultaten van deze analyse zijn opgenomen in tabel 4. De uitgebreide resultaten zijn te vinden in bijlage C tabel 17 tot en met 25. Vanwege het geringe aantal respondenten was het soms niet mogelijk om voor alle categorieën van een variabele de waarderingen te meten.

Tabel 4. Resultaten uitgesplitst naar biografische variabelen

Onderwerp	Belangrijkste resultaten
Houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting	- Leidinggevend en zijn positiever en hebben meer ambitie voor prestatiemeting (7,04 en 8,08), dan niet leidinggevend (4,94 en 7,31). - Medewerkers die hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie hebben meer ambitie voor prestatiemeting (8,12), dan medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie (7,31). - Medewerkers die hebben deelgenomen aan de workshop hebben ook meer ambitie voor prestatiemeting (8,31), dan medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de workshop (7,56).
Professionaliteit	Leidinggevend en waarderen de professionaliteit van de huidige en gewenste situatie hoger (8,04 en 8,69), dan niet leidinggevend (7,57 en 7,61).
Het hebben van ideeën	De afdeling Wonen waardeert zichzelf een stuk hoger voor hebben van ideeën (8,83 en 8,83), dan de afdeling Vastgoed (7,63 en 8,00).

Onderwerp	Belangrijkste resultaten
<i>Het uitwerken van ideeën</i>	- De afdeling Wonen waardeert zichzelf een stuk hoger bij het uitwerken van ideeën (9,20 en 9,20), dan de afdeling Vastgoed (7,56 en 8,00). - Vrouwen waarderen zich lager bij het uitwerken van ideeën (8,28 en 8,28), dan mannen (9,20 en 9,20). - Medewerkers die hebben deelgenomen aan de workshop waarderen zichzelf hoger op het uitwerken van ideeën (9,05 en 9,15), dan medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de workshop (8,23 en 8,63).
<i>Teamvertrouwen</i>	- Medewerkers die 4-5 jaar werken bij ProWonen waarderen het teamvertrouwen binnen hun team hoger (7,00 en 7,40), dan medewerkers die 0-3 jaar werken bij ProWonen (6,55 en 6,77). - Medewerkers die hebben deelgenomen aan de workshop waarderen het teamvertrouwen binnen hun team hoger (7,50 en 8,36), dan medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de workshop (6,51 en 7,06).
<i>Teamprestaties</i>	Vrouwen waarderen zichzelf lager bij teamprestaties (8,00 en 8,25), dan mannen (8,67 en 8,67).

1.4. Correlatie analyse

Met behulp van een correlatie analyse kan de samenhang tussen verschillende variabelen worden onderzocht. Deze samenhang wordt weergegeven in de vorm van een 'Pearson's correlatiecoëfficiënt' (r). De waarden van deze coëfficiënt bevinden zich tussen -1 en 1. Waarden dichtbij 0 betekenen een zwakke lineaire relatie. De ideale coëfficiënt is daarom -1 of 1, hierbij bevinden de waarden van de ene variabele, als ze worden uitgezet tegenover de andere variabele, op een rechte lijn. Wanneer sprake is van een significante samenhang tussen twee variabelen, dan wordt die als input gebruikt voor de regressie analyse. De correlatie analyse met betrekking tot de houding en ambitie ten aanzien van prestatiemeting is opgenomen in bijlage D tabel 26.

Uit de resultaten van de analyse blijkt dat de volgende variabelen correleren met de houding ten aanzien van prestatiemeting:

- Het hebben van ideeën in de huidige situatie;
- Het hebben van ideeën in de gewenste situatie.

Geen variabele correleert met de variabele ambitie ten aanzien van prestatiemeting.

1.5. Regressie analyse

Naar aanleiding van de correlatie analyse is een lineaire regressie analyse uitgevoerd met de variabelen die een significante correlatie hebben met de houding ten aanzien van prestatiemeting (zie paragraaf 1.4). De regressie analyse wordt gebruikt om te bepalen of en hoe een afhankelijk variabele wordt voorspeld of verklaard door een onafhankelijke variabele. De fractie van de variatie dat door de verklarende variabele wordt verklaard (verklaarde variantie) wordt aangegeven met R^2 . Hoe hoger de R^2 , hoe sterker het lineaire verband is tussen de verklarende variabele en de te voorspellen variabele.

De houding ten aanzien van prestatiemeting is in deze enquête de te onderzoeken variabele en de positief correlerende variabelen zijn de verklarende variabelen. Op basis

van de resultaten kan worden bepaald welke variabelen de houding ten aanzien van prestatiemeting verklaren en hoe sterk het verband is.

De resultaten van de regressie analyse zijn opgenomen in bijlage E tabel 27. Hieruit is af te lezen dat de variabelen 'het hebben van ideeën huidig' en 'het hebben van ideeën gewenst' verklarend ($R^2 = .58$ en $.63$) zijn voor de houding ten aanzien van prestatiemeting.

1.6. Kwalitatieve resultaten

De antwoorden op de open vraag aan het einde van de enquête zijn ingedeeld naar de volgende categorieën:

- Mening over het proces van het ontwikkelingen van prestatie-indicatoren voor Te Woon;
- Opmerkingen over enquête.

De volledige antwoorden op deze vraag zijn terug te vinden in bijlage F. Hieronder wordt een samenvatting van de antwoorden per categorie weergegeven.

Mening over het proces van het ontwikkelingen van prestatie-indicatoren voor Te Woon

Uit de reacties blijkt dat de respondenten positief zijn over het proces. Wel worden kanttekeningen geplaatst bij de uitgebreidheid van deze methode. Is het niet een te grote investering? Daarnaast vragen de respondenten zich af of de ontwikkelde BSC voor Te Woon niet te uitgebreid is. Ze zijn bang dat sommige prestatie-indicatoren niet relevant zijn.

Opmerkingen over enquête

Uit de reacties blijkt dat de respondenten het belang van de vragen over de afdeling en de rol van de medewerker in de organisatie niet goed kunnen plaatsen. Zij zien niet het verband met het proces van ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor Te Woon. Bovendien hebben een aantal respondenten moeite met de beperkte anonimiteit van de biografische vragen. Dit is op te maken uit de respons op die vragen.

2. Conclusies enquête

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van de enquête weergegeven. In dit hoofdstuk worden op basis van deze resultaten conclusies getrokken die betrekking hebben op het project.

2.1. Conclusies en aanbevelingen

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van ProWonen een hoge ambitie hebben voor prestatiemeting (7,9). Op dit moment wordt de houding ten aanzien van prestatiemeting beoordeeld met een 5,9, maar over twee jaar willen ze graag een 7,9 bereiken. Dit is een significant verschil.

Uit de antwoorden op de open vraag over het proces van het ontwikkelen van PI's voor Te Woon blijkt dat de medewerkers positief zijn over het proces. Wel vragen ze zich af of de ontwikkelde BSC voor Te Woon niet te uitgebreid is om te implementeren binnen ProWonen.

Het implementeren van de ontwikkelde PI's zal het nodige vragen van de professionaliteit van de medewerkers. Zo zullen ze bereid moeten zijn om te leren, zelf met verbeteringen moeten komen voor hun werk en ideeën moeten delen met andere medewerkers en het MT+. De variabelen voor professionaliteit (professionaliteit, het hebben van ideeën en het uitwerken van ideeën) worden in de huidige situatie gewaardeerd met gemiddeld een 8,2 en voor de gewenste situatie gemiddeld met een 8,5.

Teamvertrouwen is ook belang voor het implementeren van de ontwikkelde PI's. Het is belangrijk dat de medewerkers binnen een team elkaar vertrouwen. Medewerkers moeten vragen aan elkaar durven en kunnen stellen en elkaar om hulp kunnen vragen. In de huidige situatie wordt teamvertrouwen gewaardeerd met een 6,6. Dit zal moeten groeien om de PI's succesvol te kunnen implementeren binnen ProWonen en het enabling PMS voor Te Woon te laten slagen. De waardering voor de gewenste situatie 7,2 laat zien dat er een ambitie is voor een groter teamvertrouwen.

De professionaliteit en het teamvertrouwen van de medewerkers en het MT+ van ProWonen kan worden verbeterd met behulp van feedback trainingen. Feedback is een boodschap over het gedrag of prestaties van een andere medewerker. Medewerkers kunnen meer leren van deze boodschap wanneer deze op een duidelijke en constructieve manier wordt gegeven. Als feedback op een goede manier wordt gegeven zal de medewerkers sneller iets doen met de betreffende boodschap. Dit bevordert het leervermogen van de medewerkers en legt daarmee een basis voor continue prestatieverbetering (Wouters & Wilderom, 2008). Het geven van feedback is bovendien als verbeterpunt naar voren gekomen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in 2008 is gehouden onder de medewerkers van ProWonen. Daarom organiseert ProWonen dit najaar voor iedere medewerker een verplichte feedback cursus.

Bovendien blijkt uit de resultaten van de enquête dat de medewerkers van ProWonen die hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie meer ambitie hebben voor prestatiemeting, dan medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de brainwrite-sessie. Dit resultaat komt ook naar voren bij de medewerkers die hebben deelgenomen aan de workshop. Zij hebben ook meer ambitie voor prestatiemeting, dan medewerkers

die niet hebben deelgenomen aan de workshop. Hieruit blijkt dat naarmate de medewerkers meer betrokken zijn geweest bij het proces voor ontwikkeling van KPI's voor Te Woon, dit leidt tot een grotere betrokkenheid voor resultaatgericht werken. Daarnaast kan uit de resultaten worden opgemaakt dat de medewerkers die hebben deelgenomen aan de workshop voor het definiëren van KPI's zichzelf hoger waarderen op het uitwerken van ideeën, dan de medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de workshop. Dit komt waarschijnlijk doordat deze medewerkers het teamvertrouwen binnen hun team hoger waarderen, dan de medewerkers die niet hebben deelgenomen aan de workshop. Uit de theorie blijkt namelijk dat teamvertrouwen een positieve invloed heeft op het uitwerken van ideeën.

Bijlage A. Interne consistentie

In deze bijlage worden de α -waarden (Cronbach's alpha) van de interne consistentie per variabele weergegeven.

Tabel 5. Interne consistentie van de variabelen 'Houding t.a.v. prestatiemeting' en 'Ambitie t.a.v. prestatiemeting'

Houding en ambitie t.a.v. prestatiemeting		Houding t.a.v. prestatiemeting
	N=	8
Huidig	13	.95
Gewenst	7	.98

(8 respondenten, rep 13 en 7 vragen gesteld)

Tabel 6. Interne consistentie van de variabele 'Professionaliteit'

Professionaliteit		
	N=	25
Huidig	8	.91
Gewenst	7	.89

(onder de variabele wordt vermeld hoeveel vragen per variabele gesteld zijn en naast huidig en gewenst, wordt het aantal respondenten vermeld)

Tabel 7. Interne consistentie van de variabele 'Het hebben van ideeën'

Het hebben van ideeën		
	N=	2
Huidig	11	.64
Gewenst	10	.59

(onder de variabele wordt vermeld hoeveel vragen per variabele gesteld zijn en naast huidig en gewenst, wordt het aantal respondenten vermeld)

Tabel 8. Interne consistentie van de variabele 'Het uitwerken van ideeën'

Het uitwerken van ideeën		
	N=	5
Huidig	11	.85
Gewenst	11	.91

(onder de variabele wordt vermeld hoeveel vragen per variabele gesteld zijn en naast huidig en gewenst, wordt het aantal respondenten vermeld)

Tabel 9. Interne consistentie van de variabele 'Teamvertrouwen'

Afdelingen		Teamvertrouwen
	N=	14
Wonen <i>huidig</i>	-	-
<i>gewenst</i>	3	.84
Vastgoed <i>huidig</i>	4	.70
<i>gewenst</i>	-	-
Middelen <i>huidig</i>	-	-
<i>gewenst</i>	-	-
Strategie <i>huidig</i>	-	-
<i>gewenst</i>	-	-

(Onder de variabele wordt vermeld hoeveel vragen per variabele gesteld zijn en naast de betreffende afdelingen, wordt het aantal respondenten vermeld. Gezien de beperkte hoeveelheid respondenten kwamen alleen uit de bovenstaande waarden een betrouwbare α .)

Bijlage B. Waardering en toetsen van de verschillen

In deze bijlage is de gemiddelde waardering uitgesplitst naar vraag per variabele.

Tabel 10. Waardering van de variabele 'houding t.a.v. prestatiemeting'

Houding t.a.v. prestatiemeting	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.951	.983
Gemiddelde waardering:	5,9	7,9**
Ik ben tevreden over het proces van ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor Te Woon.	6,5	7,8**
Ik word altijd betrokken bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren binnen ProWonen.	6,1	7,6
De ontwikkelde prestatie-indicatoren weerspiegelen de werkelijke prestaties van Te Woon goed.	6,5	8,1**
Er wordt altijd gebruik gemaakt van de resultaten van de prestatie-indicatoren binnen ProWonen.	4,9	7,9**
Ik ben goed op de hoogte van de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon.	5,9	7,6**
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn betrouwbaar.	5,9	8,1**
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn begrijpelijk.	6,6	8,1**
De ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon zijn volledig.	6,3	8,3**
Hoe nuttig vind je de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon? Nuttig voor mij als medewerker.	5,4	-
Hoe nuttig vind je de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon? Nuttig voor mijn team.	5,4	-
Hoe nuttig vind je de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon? Nuttig voor mijn afdeling.	5,5	-
Hoe nuttig vind je de ontwikkelde prestatie-indicatoren voor Te Woon? Nuttig voor ProWonen.	6,3	-

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 11. Waardering van de variabele 'professionaliteit'

Professionaliteit	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.906	.885
Gemiddelde waardering:	7,7	8,0**
Ik ben actief lid van een organisatie (dan wel netwerk) dat mijn vakgebied verder helpt te ontwikkelen.	6,1	6,7
De wijze waarop ik werk, komt sterk overeen met wat door professionals wordt aanbevolen.	7,6	8,0*
Ik ben betrokken bij en maak nieuwe voorstellen over belangrijke zaken voor mijn afdeling.	8,5	9,1**
Ik doe wel eens dingen niet die ik zou moeten doen omdat het toch niet wordt opgemerkt.	1,6	1,3
Ik houd mijzelf op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen binnen mijn vakgebied/werk.	7,9	8,6**
Buiten werktijd neem ik deel aan activiteiten die mijn professionaliteit verhogen.	6,3	6,6*
Ik ben meer dan alleen in mijn werktijd bezig met mijn vakgebied/werk.	7,8	7,9
Ik kan aan anderen duidelijk maken dat mijn werk belangrijk is.	8,5	8,9
Ik krijg voldoende speelruimte om mijn werk zelf in te vullen.	9,0	9,0
De wijze waarop mijn werk is georganiseerd is professioneel.	8,3	8,6
Ik houd me aan de fatsoensnormen die gelden op mijn werk.	9,0	9,1*
De wijze waarop ik dagelijks werk vind ik 'professioneel'.	8,1	8,4
Ik neem mijn eigen professionele ontwikkeling serieus.	8,6	8,7*
Ik leer van problemen die ik tegenkom op het werk.	8,8	9,4
Ik ben altijd 'in' voor geschikte externe trainingen.	8,1	8,1**
Op het werk wil ik graag verbeterend bezig zijn.	8,8	9,3*
Ik heb collega's op mijn werk waar ik van leer.	8,3	8,9*
Ik kom op mijn werk altijd met nieuwe ideeën.	7,9	8,1**
Ik lees met plezier over mijn vakgebied/werk.	8,4	8,6
Ik zou meer externe trainingen willen volgen.	5,1	4,6
Ik zou meer interne trainingen willen volgen.	5,5	5,4
Ik doe het graag goed binnen mijn werk.	8,9	9,1
Ik houd mij aan de regels op het werk.	8,5	9,0*
Ik ben op het werk verbeterend bezig.	8,5	8,7*
Ik leer dagelijks op mijn werk.	7,9	8,3

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 12. Waardering van de variabele 'het hebben van ideeën'

Het hebben van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.638	.593
Gemiddelde waardering:	8,3	8,6*
Ik denk vaak na over nieuwe ideeën gerelateerd aan mijn werk.	8,3	8,7
Ik heb vaak ideeën gerelateerd aan mijn werk.	8,3	8,5

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 13. Waardering van de variabele 'het uitwerken van ideeën'

Het uitwerken van ideeën	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.853	.911
Gemiddelde waardering:	8,5	8,8**
Bij belangrijke kwesties voor mijn afdeling, waar mijn mening van belang kan zijn, ben ik goed geïnformeerd.	7,5	8,3**
Ik durf me op de afdeling uit te spreken over ideeën voor nieuwe projecten of veranderingen in procedures.	9,3	9,3
Ik durf mijn mening over werkzaken te uiten aan collega's, ook als zijn/haar mening anders is als de mijne.	9,0	9,0
Ik spreek me uit en moedig collega's aan om betrokken te zijn bij belangrijke zaken voor mijn afdeling.	8,6	8,9*
Ik ben betrokken bij belangrijke kwesties die de werksfeer op de afdeling aangaan.	8,4	8,6

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 14. Waardering van de variabele 'teamvertrouwen'

Teamvertrouwen	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.401	.769
Gemiddelde waardering:	6,6	7,2*
Elke medewerker binnen de afdeling kan gerust problemen en moeilijke zaken naar voren brengen.	8,3	9,00*
De mensen binnen onze afdeling waarderen de unieke vaardigheden en talenten van anderen.	7,6	8,3**
In onze afdeling liggen sommige medewerkers niet goed in de groep omdat ze anders zijn.	4,1	3,6
Binnen deze afdeling lossen we interne problemen op een nette manier op.	7,8	8,6*
Niemand binnen de afdeling zal bewust iemand anders in de wielen rijden.	8,2	8,8
Het ligt moeilijk om anderen om hulp te vragen binnen onze afdeling.	2,4	1,3*
Medewerkers van deze afdeling hebben het beste met elkaar voor.	8,0	8,8**
Binnen deze afdeling voelt men zich veilig om vrijuit te spreken.	7,6	8,6**
In onze afdeling moet men op zijn hoede zijn voor collega's	1,6	1,2
Men deelt informatie met elkaar binnen deze afdeling	7,8	8,6*
Binnen de afdeling leren we van elke gemaakte fout.	7,2	8,6**
Mensen binnen deze afdeling respecteren elkaar.	7,8	8,7**
In onze afdeling durft men risico's te nemen.	7,7	8,6*
Men vertrouwt elkaar binnen deze afdeling.	8,3	8,7**

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 15. Waardering van de variabele 'teamprestaties'

Teamprestaties	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	1,000	1,000
Gemiddelde waardering:	8,1	8,3
Geef een cijfer van je team prestaties ten opzichte van het totale resultaat van ProWonen.	8,1	8,3

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 16. Waardering van overig gestelde vragen

Rapportage	Huidige situatie	Wenselijk
Cronbach's alpha:	.922	.957
Gemiddelde waardering:	7,9	8,4*
Hoe ervaar je de wijze van leidinggeven van je teamleider?	7,8	8,2
Hoe ervaar je de wijze van leidinggeven van de manager van je afdeling?	7,2	8,2*
Wat vind je van de professionaliteit van ProWonen?	7,4	8,6**
Wat vind je van de professionaliteit van je afdeling?	8,0	8,4**
Wat vind je van de professionaliteit van je eigen team?	8,2	8,4**
Wat vind je van de professionaliteit van jezelf?	8,2	8,4*
Hoe ervaar je het vertrouwen binnen je team?	8,2	8,6*

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Bijlage C. Waardering uitgesplitst naar biografische gegevens

In de volgende tabellen wordt de gemiddelde waardering en de α -waarden (Cronbach's alpha) van de interne consistentie per variabele uitgesplitst naar biografische variabelen.

Tabel 17. Waardering per afdeling

Afdeling	Wonen		Vastgoed	
	Mean	α	Mean	α
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	5,97	.94	6,04	.89
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	7,67**	.92	7,75**	1,00
Professionaliteit huidig	8,04	.96	-	-
Professionaliteit gewenst	8,07	.96	-	-
Het hebben van ideeën huidig	8,83	.63	7,63	.69
Het hebben van ideeën gewenst	8,83	.63	8,00	.68
Het uitwerken van ideeën huidig	9,20	.85	7,56	.80
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,20	.85	8,0*	.67
Teamvertrouwen huidig	6,83	-	6,46	.70
Teamvertrouwen gewenst	7,15	.83	6,75	-
Teamprestatie huidig	8,67	1,00	-	-
Teamprestatie gewenst	8,67	1,00	-	-

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de lege velden en de andere afdelingen, Middelen en Strategie, is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 18. Waardering naar geslacht

Geslacht				
	Man		Vrouw	
	Mean	α	Mean	α
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	5,97	.94	6,54	.87
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	7,67**	.92	8,53**	.98
Professionaliteit huidig	8,04	.96	7,45	.78
Professionaliteit gewenst	8,07	.96	7,84*	.75
Het hebben van ideeën huidig	8,83	.63	8,06	.58
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,20	.85	8,68**	.93
Teamvertrouwen huidig	6,83	-	6,65	.56
Teamvertrouwen gewenst	7,15	.83	7,13*	.73
Teamprestatie huidig	8,67	1,00	8,00	1,00
Teamprestatie gewenst	8,67	1,00	8,25	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 19. Waardering per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	HBO	
	Mean	α
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	6,49	.90
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	8,33**	.97
Professionaliteit huidig	7,75	.90
Professionaliteit gewenst	8,05*	.88
Het hebben van ideeën huidig	8,39	.64
Het hebben van ideeën gewenst	8,81*	.44
Het uitwerken van ideeën huidig	8,78	.79
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,02*	.89
Teamvertrouwen huidig	6,71	.60
Teamvertrouwen gewenst	7,17*	.77
Teamprestatie huidig	8,22	1,00
Teamprestatie gewenst	8,44	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de andere opleidingsniveaus, LBO, MBO en Universitair, is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 20. Waardering leidinggevende

Leidinggevende	Ja		Nee	
	Mean	<i>a</i>	Mean	<i>a</i>
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	7,04	.40	4,94	.94
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	8,08**	.92	7,31**	.98
Professionaliteit huidig	8,04	.96	7,57	-
Professionaliteit gewenst	8,69	.97	7,61	-
Het hebben van ideeën huidig	8,50	.81	-	-
Het hebben van ideeën gewenst	9,33	-	7,88	.73
Het uitwerken van ideeën huidig	8,35	.78	8,30	.95
Het uitwerken van ideeën gewenst	8,65	.87	8,55	.98
Teamvertrouwen huidig	6,29	.59	6,79	-
Teamvertrouwen gewenst	6,40	-	7,72	.88
Teamprestatie huidig	8,00	1,00	8,00	1,00
Teamprestatie gewenst	8,25	1,00	8,00	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de lege velden is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 21. Waardering per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	30-39	
	Mean	σ
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	5,92	.96
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	7,90**	.99
Professionaliteit huidig	7,96	.90
Professionaliteit gewenst	8,13*	.90
Het hebben van ideeën huidig	8,75	.38
Het hebben van ideeën gewenst	8,83	.48
Het uitwerken van ideeën huidig	8,93	.70
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,07	.82
Teamvertrouwen huidig	6,95	-
Teamvertrouwen gewenst	7,14	.77
Teamprestatie huidig	8,29	1,00
Teamprestatie gewenst	8,29	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de andere leeftijdscategorieën, >29, 40-39 en <65, is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 22. Waardering per periode dat een medewerker werkzaam is bij ProWonen

Periode werkzaam bij ProWonen	0-3 jaar		4-5 jaar	
	Mean	<i>a</i>	Mean	<i>a</i>
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	6,87	-	6,46	.98
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	8,45**	.97	-	-
Professionaliteit huidig	7,89	.93	7,74	.96
Professionaliteit gewenst	8,54	.93	7,71	.93
Het hebben van ideeën huidig	8,36	.60	8,50	.75
Het hebben van ideeën gewenst	8,83	.36	8,50	.75
Het uitwerken van ideeën huidig	8,20	.67	8,40	.98
Het uitwerken van ideeën gewenst	8,51*	.80	8,80	.98
Teamvertrouwen huidig	6,55	.57	7,00	-
Teamvertrouwen gewenst	6,77	.30	7,40	.83
Teamprestatie huidig	8,00	1,00	8,50	1,00
Teamprestatie gewenst	8,14	1,00	8,50	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de lege velden en de andere categorieën, 5-10 jaar en >10 jaar, is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 23. Waardering medewerkers die hebben deelgenomen aan brainwrite-sessie

Deelgenomen aan brainwrite-sessie	Ja		Nee	
	Mean	<i>a</i>	Mean	<i>a</i>
Houding en ambitie t.a.v. prestatie­meting huidig	6,00	.92	5,82	.99
Houding en ambitie t.a.v. prestatie­meting huidig gewenst	8,12**	.98	7,31	.99
Professionaliteit huidig	7,73	.92	7,50	.88
Professionaliteit gewenst	7,88*	.92	8,27	.68
Het hebben van ideeën huidig	8,42	.43	8,10	.85
Het hebben van ideeën gewenst	8,50	.59	8,75	.60
Het uitwerken van ideeën huidig	8,67	.79	8,36	.92
Het uitwerken van ideeën gewenst	8,80	.84	8,84**	.97
Teamvertrouwen huidig	6,93	-	6,43	.55
Teamvertrouwen gewenst	7,04	.75	7,76*	.84
Teamprestatie huidig	8,33	1,00	7,83	1,00
Teamprestatie gewenst	8,33	1,00	8,17	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

Tabel 24. Waardering medewerkers die hebben deelgenomen aan workshop

Deelgenomen aan workshop	Ja		Nee	
	Mean	<i>a</i>	Mean	<i>a</i>
Houding en ambitie t.a.v. prestatie­meting huidig	6,11	.93	5,82	.97
Houding en ambitie t.a.v. prestatie­meting huidig gewenst	8,31**	.98	7,56**	.98
Professionaliteit huidig	7,91	.93	7,53	.85
Professionaliteit gewenst	7,99	.92	7,81*	.82
Het hebben van ideeën huidig	8,25	-	8,29	.88
Het hebben van ideeën gewenst	8,38*	-	8,75	.84
Het uitwerken van ideeën huidig	9,05	.62	8,23	.90
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,15*	.73	8,63**	.97
Teamvertrouwen huidig	7,50	-	6,51	.56
Teamvertrouwen gewenst	8,36**	.78	7,06*	.83
Teamprestatie huidig	8,50	1,00	7,88	1,00
Teamprestatie gewenst	8,50	1,00	8,12	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de lege velden is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Tabel 25. Waardering medewerkers die hebben deelgenomen aan evaluatiewerkshops

Deelgenomen aan evaluatiewerkshops	Ja		Nee	
	Mean	σ	Mean	σ
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig	4,89	.46	6,32	.96
Houding en ambitie t.a.v. prestatie meting huidig gewenst	7,50*	1,00	8,04**	.99
Professionaliteit huidig	7,57	-	7,86	.91
Professionaliteit gewenst	7,61*	-	8,51*	.86
Het hebben van ideeën huidig	-	-	8,44	.65
Het hebben van ideeën gewenst	-	-	8,88*	.30
Het uitwerken van ideeën huidig	8,80	.97	8,47	.80
Het uitwerken van ideeën gewenst	9,00	1,00	8,78**	.89
Teamvertrouwen huidig	-	-	6,67	.53
Teamvertrouwen gewenst	8,00	.93	7,04	.72
Teamprestatie huidig	8,50	1,00	8,00	1,00
Teamprestatie gewenst	8,50	1,00	8,20	1,00

(**= .01 % en *= .05 % significantieniveau van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie, schaal 1 tot 10)

(Voor de lege velden is er te weinig respons om de gemiddelde waardering te kunnen berekenen)

Bijlage D. Resultaten correlatie analyse

In deze bijlage worden de resultaten (de Pearsons's correlatiecoëfficiënten) van de correlatie analyse weergegeven.

Tabel 26. Resultaten correlatie analyse met de houding en ambitie t.a.v. prestatiemeting

Correlatie analyse	Houding t.a.v. prestatiemeting	Ambitie t.a.v. prestatiemeting
Professionaliteit huidig	.68	-.17
Professionaliteit gewenst	.75	-.08
Het hebben van ideeën huidig	.76*	-.01
Het hebben van ideeën gewenste	.79*	.23
Het uitwerken van ideeën huidig	-.12	-.15
Het uitwerken van ideeën gewenst	-.07	.02
Teamvertrouwen huidig	-.05	.13
Teamvertrouwen gewenst	-.52	-.02
Teamprestaties huidig	.49	.20
Teamprestaties gewenst	.49	.20

(Pearson's correlatiecoëfficiënten, **= 99% zekerheid en *= 95% zekerheid dat er correlatie is tussen beide variabelen)

Bijlage E. Regressie analyse

In deze bijlage zijn de uitgebreide resultaten van de regressie analyse opgenomen.

Tabel 27. Resultaten regressie analyse van houding t.a.v. prestatiemeting

Regressie analyse	Houding t.a.v. prestatiemeting	
	β	R^2
Het hebben van ideeën huidig	.90*	.58
Het hebben van ideeën gewenst	.93*	.63

(β = fractie van variabele dat de houding t.a.v. prestatiemeting met één eenheid laat toenemen, R^2 = fractie verklaarde variantie, ** = 99% zekerheid en * = 95% zekerheid dat β en R^2 reëel zijn)

Bijlage F. Opsomming kwalitatieve vraag

In deze bijlage worden de antwoorden op de open vraag weergegeven. Aan het einde van de enquête is de volgende open vraag gesteld:

Geef weer hoe je aankijkt tegen het proces voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon?

De antwoorden op deze vraag zijn ingedeeld in de volgende categorieën³:

- Mening over het proces van het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon;
- Opmerkingen over enquête.

Mening over het proces van het ontwikkelen van prestatie-indicatoren voor Te Woon

"Door medewerkers vanuit alle afdelingen mee te laten denken heb je een "gedragen" ontwikkeling. Prima!"

"Goed proces: voldoende betrokkenheid van alle afdelingen. Misschien MT iets te weinig betrokken? (Was het verantwoordelijke MT lid voldoende "spreekbuis")"

"Probeer het proces en de uitkomsten te laten aansluiten bij de "ProWonen" wijze en cultuur. KPF/KPI's ontwikkelen en rapporteren die hier niet op aansluiten zullen ook niet gebruikt worden. Hierdoor effect volledig weg."

"Ik vind het een erg uitgebreide manier om tot een volledige, wellicht te uitgebreide, set van PI's te komen voor Te Woon. Het proces garandeert een goed doordachte set, maar de wijze van totstandkoming is wel erg omslachtig en tijdrovend. Een grote investering, die naar mijn mening wel wat eenvoudiger mag. Het zou voor een organisatie ondoenlijk zijn om voor elke prestatiegebied deze werkwijze te hebben. Het resultaat voor Te Woon staat niet meer in verhouding tot de PI's die we op andere resultaatgebieden hebben. Anderzijds is Te Woon van dermate groot belang, dat ik het gerechtvaardigd vind. Voor het verkoopproces zou een dergelijk aanpak (iets minder intensief) ook zinvol zijn. Alle processen aan de inkomstenkant van onze processen lenen zich hiervoor: verhuur (huurincasso), verkoop en Te Woon omdat de resultaten hiervan cruciaal zijn en dus het hanteren van de juiste PI's erg belangrijk."

"In eerste instantie vraag je je af wat er met alle ideeën gaat gebeuren. Er lijkt weinig nieuws uit te komen. Als je vervolgens bij de evaluatie ziet wat er gemeten kan worden is dat erg leuk en leerzaam! Je krijgt meer begrip over het proces."

"Volgens mij wordt het heel zorgvuldig gedaan. Maak er niet te veel! Je moet zeker weten dat je er ook wat mee gaat doen. Te Woon is (slechts) een van onze producten en niet onze core-business."

"Zinvolle ontwikkeling."

Opmerkingen over enquête

"Ik ben het even kwijt! Waar gaat deze enquête over?"

³ Sommige antwoorden gaan over meerdere categorieën. In dat geval is het antwoord opgesplitst.

“Enkele vragen zijn lastig te beantwoorden vanuit mijn functie gezien en lijken erg op elkaar. Biografische vragen vind ik niet van belang.”

“In deze enquête staan wel heel veel vragen, waarvan ik de relevantie voor het doorlopen van het proces niet erg inzie”

“Met de vragen of ik professioneel werk, heb ik persoonlijk niets. Dit boeit me ook totaal niet, is voor mij geen referentiekader. Het is belangrijker of mijn manier past bij mijn team en bij ProWonen, dat het binnen een managementboekje past interesseert me niet.”

Bijlage 12. BSC Te Woon

Perspectief	Kritische succesfactor	Nr.	Prestatie-indicator (PI)	Eenheid	Aard PI	Doel	Houd verband met	Norm	Formule	Frequentie van meten	Frequentie meten & rap.	Wie meet?	Databron	Wie handelt op basis van deze gegevens	Wat doen ze?	Toelichting en/of opmerking
Maatschappij	Gedifferentieerde wijken	1.1	Aanwijs Te Woon: Aantal en percentage Te Woon woningen, per woonplaats en vestiging t.o.v. totale woningbezit van ProWonen.	n en %	Strat	Het realiseren van gedifferentieerde wijken met koop en huur woningen en het verbeteren van de leefbaarheid.	Doel ProWonen: leefbaarheid en Te Woon resultaat: 50% van de bestaande voorraad is eind 2011 Te Woon.	Te Woon resultaat: 50% van de bestaande voorraad is eind 2011 Te Woon.	Aantal Te Woon woningen / totaal aantal woningen x 100%	kw	kw	?	BO	VSL, PTW en MT+	Bij onacceptabel resultaat: meer woningen aanwijzen voor Te Woon of uitrol versnellen.	In 2011 freq evalueren.
Maatschappij	Gedifferentieerde wijken	1.2	Aantal Te Woon woningen per product: Aantal en percentage Te Woon woningen, per vestiging en nieuwbouw Te Woon: a. Aantal en percentage koopgarant contracten; b. Aantal en percentage koopcomfort contracten; c. Aantal en percentage huurvast 5 jaar contracten; d. Aantal en percentage huurvast 10 jaar contracten; e. Aantal en percentage huurvariabele contracten.	n en %	Strat	Het realiseren van gedifferentieerde wijken met koop en huur woningen en het verbeteren van de leefbaarheid.	Doel ProWonen: leefbaarheid en Te Woon resultaat: 50% van de bestaande voorraad is eind 2011 Te Woon.	Min. 8% kiest voor koopgarant of koopcomfort. Min. 15% kiest voor huurvast 5 jaar of 10 jaar.	Aantal Te Woon woningen per product / totaal aantal Te Woon woningen x 100%	kw	kw	?	BO	VSL, PTW en MT+	Bij onacceptabel resultaat: promotie van koop en/of huurvarianten opnemen met comadv om het te verbeteren. Daarnaast kan met de betrokken med. worden besproken hoe de producten kunnen worden verbeterd/aangepast	In 2011 freq evalueren.
Maatschappij	Gedifferentieerde wijken	1.3	Verhuisgraad verkoop Te Woon: Verhuisgraad van Te Woon koop, per vestiging en woonplaats. Ook t.o.v. de verhuisgraad van reguliere woningen.	%	Tac	Doorstroom in beeld brengen en inzicht in markt en benodigde capaciteit voor vestigingen bepalen.	Doel ProWonen: leefbaarheid.	Inzicht is voldoende.	Aantal opnieuw aangeboden teruggekochte woningen per koopgarant of koopcomfort / aantal VHO's x 100	kw	kw	?	BO	VSL, PTW en TI fin	TI fin: op basis van de resultaten de meerjarenbegroting aanpassen. VSI: resultaten eventueel opnemen met MT om te bepalen of de capaciteit van de vestigingen moet worden aangepast.	-
Maatschappij	Bekendheid van Te Woon door externe partijen	1.4	Imago Te Woon bij professionele stakeholders: Imago onderzoek m.b.t. Te Woon bij professionele stakeholders over: a. Naamsbekendheid Te Woon; b. Imago Te Woon; c. Informatie verstrekking over Te Woon; d. Tevredenheid stakeholders.	Cijfer	Strat	Bekendheid en tevredenheid m.b.t. Te Woon meten onder professionele stakeholders.	Subdoel Te Woon: Alle samenwerkingspartners kennen Te Woon.	Het cijfer 8 op een schaal van 10.	Aantal punten / het totaal aantal mogelijke punten x 100	1x in de 4 a 5 j.	1x in de 4 a 5 j.	BI med. of Comadv en visitatie ProWonen door extern bureau	Interviews met professionele stakeholders.	PTW, MT en VSL	Bij onacceptabel resultaat: aanbevelingen van visitatie-commissie opvolgen.	Wordt gemeten tijdens visitatie.
Klant	Keuzevrijheid klant	2.1	Reden keuze Te Woon product.	%	Tac	Achterhalen reden voor keuze, zodat hier op kan worden ingespeeld bij de promotie van de verschillende producten.	Doel ProWonen: leefbaarheid en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal woningen (per product) per reden / totaal aantal woningen (per product) x 100%	kw	kw	?	VP wens, velden opnemen in contract details	VSL en PTW	Het resultaat bespreken met comadv om te bepalen of de promotie/marketing moet worden aangepast. Daarnaast kan met de betrokken med. worden besproken hoe de producten kunnen worden verbeterd/aangepast.	-
Klant	Keuzevrijheid klant	2.2	Reden terugkoop Te Woon woning: Reden voor terugkoop van Te Woon woning onderverdeeld in: a. Regulier; b. Financieel; c. Overlijden; d. Doorverkoop.	%	Tac	Achterhalen reden voor terugkoop, zodat hier eventueel rekening mee kan worden gehouden bij het bepalen van de meerjarenbegroting.	Doel ProWonen: bewaken financiële continuïteit en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal terugkopen per reden / totaal aantal terugkopen x 100%	kw	1x per j.	?	VP	TI fin en VSL	TI fin: op basis van de verkregen resultaten wordt bepaald of de meerjarenbegroting moet worden aangepast. VSL: resultaten bespreken met comadv om te bepalen of infomateriaal moet worden aangepast/verbeterd.	T.z.t. PI opnieuw evalueren. Het veld 'Reden terugkoop' is opgenomen in VP, maar komt nog niet terug in de velden van het terugkoopcontract
Klant	Keuzevrijheid klant	2.3	Reden waarom kopers wel of niet meeliften bij GO en planmatig onderhoud.	%	Tac	Achterhalen reden voor keuze, zodat hier op kan worden ingespeeld bij het aanbieden van GO en planmatig onderhoud. ProWonen wil immers de kwaliteit van de woningen waarborgen.	Doel ProWonen: leefbaarheid en kwaliteit van woningen. Subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal per reden / aantal benaderde Te Woon kopers x 100%	2x per jr.	2x per jr.	?	Cartotheek in VP aanpassen	TI kp en TI vb	TI kp: resultaat bespreken met klantadv. projecten om te bepalen of acties ondernomen moeten worden. TI vb: resultaat bespreken met med. vb om te bepalen of acties ondernomen moeten worden. En het resultaat bespreken met een comadv om te bepalen of de promotie moet worden aangepast.	Komt nu nog niet voor. Meten vanaf 2011. T.z.t. PI opnieuw evalueren.
Klant	Keuzevrijheid klant	2.4	Reden waarom Te Woon kopers wel of niet gebruik maken van het onderhoudscontract voor CV-installaties.	%	Tac	Achterhalen reden voor keuze, zodat hier op kan worden ingespeeld bij het aanbieden van het onderhoudscontract. ProWonen wil immers de kwaliteit van de woningen waarborgen.	Doel ProWonen: kwaliteit van woningen. Subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen en eindresultaat Te Woon: aanvullende dienstverlening voor Te Woon kopers.	Inzicht is voldoende.	Aantal per reden / aantal Te Woon kopers x 100%	2x per jr.	2x per jr.	?	Cartotheek in VP aanpassen	TI vb	TI vb: resultaat bespreken met med. vb om te bepalen of acties ondernomen moeten worden.	T.z.t. PI opnieuw evalueren.
Klant	Keuzevrijheid klant	2.5	Keuze Te Woon product bij Te Woon mutatie: Keuze Te Woon product bij Te Woon mutatie opgesplitst in aantal en percentage Te Woon woningen, per product en vestiging.	n en %	Tac	Bepalen of woningen die worden aangewezen via een Te Woon mutatie sneller worden verkocht dan wanneer deze worden aangeboden aan de zittende huurder.	Doel ProWonen: leefbaarheid en bewaken financiële continuïteit.	Inzicht is voldoende.	Aantal Te Woon mutaties per product / totaal aantal Te Woon mutaties x 100%		1x per j.	?	VP wens, velden opnemen in contract details verschillen tussen zittende huurder en nieuwe huurder	VLS en TI fin	VSL: resultaat bespreken met comadv om te bepalen of de promotie m.b.t. nieuwe woningzoekenden kan worden verbeterd/aangepast. TI fin: op basis van de verkregen resultaten word bepaald of de meerjarenbegroting moet worden aangepast.	-

Bijlage 12. BSC Te Woon

Perspectief	Kritische succesfactor	Nr.	Prestatie-indicator (PI)	Eenheid	Aard PI	Doel	Houd verband met	Norm	Formule	Frequentie van meten	Frequentie meten & rap.	Wie meet?	Databron	Wie handelt op basis van deze gegevens	Wat doen ze?	Toelichting en/of opmerking
Klant	Keuzevrijheid klant	2.6	Keuze Te Woon product van nieuwe klant nadat de Te Woon woning is terug gekocht: Keuze Te Woon product van nieuwe klant nadat de Te Woon woning is terug gekocht opgesplitst in aantal en percentage Te Woon woningen, per product en vestiging.	n en %	Tac	Bepalen of Te Woon woning die verkocht is geweest sneller wordt verkocht dan een andere Te Woon woning. Zodat hier rekening mee kan worden gehouden bij de meerjaren begroting. Daarnaast geeft het inzicht in de markt.	Doel ProWonen: bewaken financiële continuïteit.	Min. 15% kiest voor koopgarant of koopcomfort.	Aantal per gekozen Te Woon product / totaal aantal terug gekochte woningen die opnieuw Te Woon is aangeboden x 100	kw	1x per j.	?	VP	TI fin en VSL	TI fin: op basis van de verkregen resultaten wordt bepaald of de meerjarenbegroting moet worden aangepast. VSL: resultaat bespreken met comadv om te bepalen of de promotie m.b.t. nieuwe woningzoekenden kan worden verbeterd/aangepast.	-
Klant	Keuzevrijheid klant	2.7	Individuele aanwijst Te Woon: Aantal Te Woon woningen dat individueel is aangewezen per product, woningtype en vestiging.	n	Tac	Inzicht in de behoefte voor individuele aanwijst en inzicht verkrijgen in verkoopdoelstelling.	Doel ProWonen: leefbaarheid en het doel: bewaken van de financiële continuïteit en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	-	Aantal Te Woon woningen dat individueel is aangewezen	kw	kw	?	Inrichting VP aanpassen. Nieuwe strategiecode in VP	PTW en TI fin	PTW: bepalen of op basis van de gegevens het beleid van Te Woon moet worden aangepast. TI fin: Op basis van de verkregen resultaten wordt bepaald of de meerjarenbegroting moet worden aangepast.	MT besluit moet nog worden genomen. Meten t/m 2011.
Klant	Ken je klant	2.8	Aantal terug gekochte Te Woon woningen: Aantal teruggekochte Te Woon woningen per woonplaats en vestiging. Ook t.o.v. van het aantal verwachte terug gekochte woningen en t.o.v. het totaal aantal verkochte woningen.	n en %	Tac	In beeld brengen waar terugkopen voor komen, zodat hier misschien op kan in worden gespeeld.	Doel ProWonen: leefbaarheid en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal terugkopen / het verwachte aantal terugkopen x 100	kw	kw	?	BO	VSL en MT	Op basis van uitkomsten bepalen of aanvullende diensten moeten worden geleverd aan kopers en/of actie moet worden ondernomen in de wijk.	-
Klant	Ken je klant	2.9	Woonduur Te Woon koop	n dgn	Tac	Achterhalen wat de gemiddelde woonduur is van Te Woon kopers, zodat hierop kan worden ingespeeld bij het bepalen van de meerjarenbegroting en het brengt de doorstroom in beeld.	Doel ProWonen: bewaken financieel continuïteit en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Woonduur Te Woon kopers / totale aantal Te Woon terugkoop x 100	kw	1x per j.	?	BO	TI fin en VSL	TI fin: op basis van resultaat meerjarenbegroting bijstellen. VSI: op basis van uitkomsten bepalen of aanvullende diensten moeten worden geleverd aan kopers en/of actie moet worden ondernomen in de wijk.	-
Klant	Ken je klant	2.10	Woningzoekenden Te Woon: Aantal woningzoekenden dat zich inschrijft n.a.v. Te Woon.	%	Tac	In beeld brengen of Te Woon leid tot meer woningzoekenden.	Subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	10% meer woningzoekenden door Te Woon.	Aantal woningzoekenden dat zich inschrijft naar aanleiding van Te Woon / totaal aantal woningzoekenden x 100	1x per j.	1x per j.	?	Vragenlijst voor nieuwe woningzoekend en of vragenlijst bij aanmelding internet profiel PW (interactieve website)	VSL	Op basis van resultaten met comadv overleggen of de communicatie van de producten moet worden aangepast.	-
Klant	Ken je klant	2.11	Hits op verkoopsites Te Woon: Aantal hits op sites bij geadverteerde Te Woon woningen op: a. ProWonen.nl (actueel woningaanbod; Te Woon); b. Funda.nl (alleen bij verkoop aan nieuwe huurders); c. Huispagina.nl; d. Regionale makelaars (alleen bij verkoop aan nieuwe huurder).	n	Tac	Bepalen in hoeverre de diverse communicatiekanalen eventuele klanten bereiken.	Subdoel Te Woon: alle klanten kennen Te Woon en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal hits per site per kw	kw	kw	ICT?	Hits Funda en Huispagina opnemen in internet statistiek. Hits regionale makelaars opvragen bij makelaars	PTW	PTW overlegt de resultaten met een comadv om te bepalen of er acties moeten worden ondernomen.	-
Klant	Ken je klant	2.12	Profiel Te Woon klanten: Profiel Te Woon klanten die kiezen voor huurvast of koop: a. Leeftijdscategorie; b. Inkomensklasse (alleen voor Te Woon kopers).	%	Tac	Profiel van Te Woon klanten in beeld brengen, zodat de promotie/marketing van de producten desgewenst kan worden aangepast.	Subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal categorie / totaal aantal x 100%	kw	kw	?	VP wens, velden opnemen in contract details	PTW	Het resultaat bespreken met comadv om te bepalen of de promotie/marketing moet worden aangepast.	-
Klant	Ken je klant	2.13	Profiel terugkoop klanten Te Woon: Profiel klanten die woning laten terugkopen. a. Leeftijdscategorie; b. Inkomensklasse; c. Gezinsamenstelling; d. Woonplaats.	%	Tac	Profiel van terugkoop klanten in beeld brengen om te kijken of hier bepaalde risicogroepen in te onderscheiden zijn.	Doel ProWonen: bewaken financiële continuïteit en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	Aantal categorie / totaal aantal x 100%	kw	kw	?	VP wens, velden opnemen in contract details	TI fin en VSL	TI fin: op basis van de verkregen resultaten wordt bepaald of de meerjarenbegroting moet worden aangepast. VSI: resultaat bespreken met comadv om te bepalen of de promotie/marketing en/of het product moet worden aangepast.	T.z.t. PI opnieuw evalueren.

Bijlage 12. BSC Te Woon

Perspectief	Kritische succesfactor	Nr.	Prestatie-indicator (PI)	Eenheid	Aard PI	Doel	Houd verband met	Norm	Formule	Frequentie van meten	Freq meten & rap.	Wie meet?	Databron	Wie handelt op basis van deze gegevens	Wat doen ze?	Toelichting en/of opmerking
<i>Klant</i>	Tevreden klanten	2.14	<i>Klanttevredenheid Te Woon klanten:</i> Algemeen klanttevredenheidsonderzoek onder Te Woon klanten over: a. Naamsbekendheid Te Woon; b. Imago ProWonen; c. Samenwerking tussen med.; d. Via welk communicatiekanaal hebben klanten kennis genomen van Te Woon en hun woning (advertentie in krant, ProWonen, website, etc.) e. Waarom kiezen klanten voor een bepaald Te Woon product; f. Waarom kiezen de klanten niet voor de andere producten; g. Tevredenheid van klanten over het gekozen product; h. Tevredenheid over de keuzevrijheid die wij hen bieden; i. Tevredenheid over de informatievoorziening rondom Te Woon (folders, website ProWonen, etc.); j. Heeft de klant behoefte aan aanvullende producten en (woon)services. Bijvoorbeeld: huren op maat, meerdere kortingspercentages bij verkoop, klusservice, werkloosheidsverzekering, interieuradvies/inrichting, advies over onderhoud, inkoop of materialen, klusbonnen en services m.b.t. onderhoud, bijvoorbeeld schilderwerk; k. Tevredenheid over inloopbijeenkomst, aanbiedingsbrief en persoonlijke huisbezoeken; l. Tevredenheid over de financiële informatie die wij verstrekken (volledigheid en kwaliteit);	cijfer	Strat	Tevreden klanten.	Subdoel Te Woon; klantgerichte insteek bij Te Woon. En het Te Woon resultaat klantwaardering met minimaal het rapportcijfer 8.	a. Het cijfer 8 op een schaal van 10 b. 90% van de huurders en woningzoekenden is bekend met Te Woon. c. 100% van de Te Woon klanten kent de producten van Te Woon.	Aantal punten / het totaal aantal mogelijke punten x 100	1x per j. Vanaf 2011 1x per 3 j.	1x per j. Vanaf 2011 1x per 3 j.	Bl med.	Vragenlijst	PTW, MT+	Bij onacceptabel resultaat: het bespreken van de resultaten met med. die betrokken zijn bij Te Woon om tot verbeteringen te komen.	-
			m. Snelheid beantwoorden vragen; o. Tevredenheid over advies en verkoopgesprekken; n. Onderzoek naar de mening van omwonenden.													
<i>Klant</i>	Tevreden klanten	2.15	<i>Klanttevredenheid Te Woon kopers:</i> Klanttevredenheidsonderzoek onder Te Woon kopers over: a. Behoefte van kopers aan financiële ondersteuning, bijvoorbeeld spaarplan; b. Tevredenheid over advies en verkoopgesprekken; c. Snelheid beantwoorden vragen; d. Tevredenheid van klanten over het gekozen product; e. Samenwerking tussen med.; f. Tevredenheid over de informatievoorziening over koopgarant en koopcomfort (folders, website ProWonen, etc.); g. Tevredenheid van kopers (meelifters) over de informatieverstrekking bij onderhoud; h. Kwaliteitsniveau van het geleverde werk door aannemers in het geval van nieuwbouw Te Woon of onderhoud bij kopers; i. Behoefte van kopers van nieuwbouw Te Woon m.b.t. koopvarianten, staat van woning bij verkoop (casco of juist niet); j. Tevredenheid van koper over het onderhoudscontract voor CV-installaties.	cijfer	Strat	Tevreden klanten.	Subdoel Te Woon; klantgerichte insteek bij Te Woon. En het Te Woon resultaat Klantwaardering met minimaal het rapportcijfer 8.	a. Het cijfer 8 op een schaal van 10 b. 90% van de huurders en woningzoekenden is bekend met Te Woon. c. 100% van de Te Woon klanten kent de producten van Te Woon.	Aantal punten / het totaal aantal mogelijke punten x 100	1x per j. Vanaf 2011 1x per 3 j.	1x per j. Vanaf 2011 1x per 3 j.	Bl med.	Vragenlijst	PTW, MT+	Bij onacceptabel resultaat: het bespreken van de resultaten met med. die betrokken zijn bij Te Woon om tot verbeteringen te komen.	-
<i>Productie & beheer</i>	Kwalitatief goede duurzame woningvoorraad	3.1	<i>Te Woon kopers die meeliften bij GO en planmatig onderhoud:</i> Aantal Te Woon klanten per product (incl. meelifters, Te Woon kopers) die meedoen aan GO en planmatig onderhoud per vestiging, woonplaats en wijk. Ook t.o.v. het totaal aantal benaderde meelifters en reguliere woningvoorraad.	n en %	Strat	Het hebben en houden van een kwalitatief goede en duurzame woningvoorraad.	Doel van ProWonen: kwaliteit van woningen.	Min. 33% van de verkochte woningen.	Te Woon kopers die meedoen / totaal aantal Te Woon kopers die benaderd zijn x 100	2x per jr.	2x per jr.	?	Excel	Tl kp en Tl vb	Tl kp bij onacceptabel resultaat: resultaat bespreken met klantadv. projecten om te bepalen of acties ondernomen moeten worden. Tl vb bij onacceptabel: resultaat bespreken met med. vb om te bepalen of acties ondernomen moeten worden. En het resultaat bespreken met een comadv om te bepalen of de promotie moet worden aangepast.	Komt nu niet voor meten. Meten van 2011.
<i>Productie & beheer</i>	Kwalitatief goede duurzame woningvoorraad	3.2	<i>Aantal kopers dat meedoet aan het onderhoudscontract voor CV-installaties:</i> Aantal en percentage Te Woon kopers dat meedoet aan het onderhoudscontract voor CV-installaties.	n en %	Tac	Het hebben en houden van een kwalitatief goede en duurzame woningvoorraad.	Doel van ProWonen: kwaliteit van woningen.	Inzicht is voldoende.	Aantal kopers dat meedoet / totaal aantal kopers die benaderd zijn x 100	2x per jr.	2x per jr.	?	Cartotheek in VP aanpassen	Tl vb	Tl vb: resultaat bespreken met med. vb om te bepalen of acties ondernomen moeten worden.	
<i>Financieel</i>	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.1	<i>Opbrengsten resultaten verkoop Te Woon:</i> Gemid. en totaal opbrengsten en resultaten Te Woon verkopen per uitrol, per vestiging en per plaats.	€	Strat	Het waarborgen van de financiële continuïteit van ProWonen en het genereren van kasstroom voor investeringen.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken.	(begroting) 500 woningen in 2019.	Opbrengsten is verkoopprijs en resultaat is opbrengsten verkoop - bedrijfswaarde bij bestaande bouw en aftoppingskosten t.o.v. bedrijfswaarde bij nieuwbouw	kw	kw	med. planning & control	VP	Tl fin	Bij acceptabel en onacceptabel resultaat meerjarenbegroting bijstellen.	-

Bijlage 12. BSC Te Woon

Perspectief	Kritische succesfactor	Nr.	Prestatie-indicator (PI)	Eenheid	Aard PI	Doel	Houd verband met	Norm	Formule	Frequentie van meten	Frequentie meten & rap.	Wie meet?	Databron	Wie handelt op basis van deze gegevens	Wat doen ze?	Toelichting en/of opmerking
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.2	Bruto verkoopprijs (zonder korting) t.o.v. WOZ-waarde, taxatieprijs en bandbreedte: Bruto verkoopprijs t.o.v. taxatieprijs en gemid. bandbreedte. Ook de taxatieprijs t.o.v. van de WOZ-waarde.	%	Tac	Controleren of de verkoopprijs inderdaad hoger ligt dan de taxatieprijs en inzicht krijgen in de verhouding van de WOZ-waarde t.o.v. de taxatieprijs.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken.	Percentage taxatieprijs niet lager dan: 100% bij koopcomfort en 75% bij koopgarant aan zittende of nieuwe huurder.	Verkoopprijs / taxatieprijs x 100% Verkoopprijs / gemid. Bandbreedte x 100% WOZ-waarde / taxatieprijs x 100%	kw	kw	med. planning & control	VP	VSL	Bij onacceptabel resultaat wordt contact opgenomen met de med. klantcon vh hoe dit mogelijk is.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.3	Aankoopbedrag en resultaat terugkoop Te Woon: Aankoopbedrag en resultaat bij terugkoop per Te Woon woning.	€	Tac	Het inzichtelijk maken van het aankoopbedrag en resultaat van terugkoop, zodat de financiële continuïteit kan worden gewaarborgd.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken.	Begroting.	Oorspronkelijke verkoopprijs - definitieve aankoopprijs	kw	kw	Medewerker planning & control	VP	TI fin	Bij acceptabel en onacceptabel resultaat meerjarenbegroting bijstellen.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.4	Onderhoudskosten n.a.v. terugkoop	€	Tac	Het inzichtelijk maken van de onderhoudskosten n.a.v. terugkoop, zodat de financiële continuïteit kan worden gewaarborgd. Daarnaast het in beeld brengen van de onderhoudstaat van de teruggekochte woningen.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken en kwaliteit van woningen.	P.m.	Onderhoudskosten die geboekt zijn op fonds.	kw	kw	?	Nieuwe element omschrijvingen aanmaken: verhuisonderhoud Te Woon verkoop en verhuisonderhoud Te Woon terugkoop	VSL	Bij onacceptabel resultaat neemt de VSL contact op met de medewerker wb hoe dit mogelijk is.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.5	Nieuwe huurprijs t.o.v. terugkoopprijs: Nieuwe huurprijs t.o.v. terugkoopprijs. In hoeverre worden zelf aangebrachte en betaalde voorzieningen doorbelast.	%	Tac	Controleren of de zelf aangebrachte voorzieningen door de koper worden doorbelast in de nieuwe huurprijs.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken.	Eventuele norm later bepalen n.a.v. wijzigingen in huurbeleid.	Huurprijs x 12 mnd / terugkoopprijs	1x per j.	1x per j.	?	VP/BO	VSL en projectgroep huurbeleid	VSL: bij onacceptabel resultaat als de zelfaangebrachte voorzieningen niet terugkomen in de huurprijs. Nemen zij contact op met de med. klantcon vh hoe dit mogelijk is. Projectgroep huurbeleid: op basis van de resultaten passen zij eventueel het voorstel voor het huurbeleid aan.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.6	Prijsontwikkeling Te Woon woningen	%	Tac	Prijsontwikkeling van Te Woon volgen voor het waarborgen van de financiële continuïteit van ProWonen en juistheid van de prijzen controleren.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken en subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	Inzicht is voldoende.	?	kw	1x per j.	?	?	TI fin en PTW	TI fin: op basis van resultaat meerjarenbegroting bijstellen.	
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.7	Toestemmingen voor inschrijving hogere hypotheek	n	Tac	Het waarborgen van de financiële continuïteit van ProWonen.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken.		Aantal toestemmingen voor hogere inschrijving		1x per j.		Excel	VSL en TI fin	TI fin: op basis van resultaat meerjarenbegroting bijstellen.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.8	Leegstand Te Woon woningen: Kosten en duur leegstand bij Te Woon woningen (huurderving). Hierbij een onderscheid maken tussen Te Woon woningen die verhuurd en verkocht worden en terugkoop.	€ en mndgn	Tac	Kosten leegstand van Te Woon woningen reduceren en verpaupering voorkomen.	Doel van ProWonen: financiële continuïteit bewaken en leefbaarheid.	Max. leegstand bij Te Woon huur 5 werkdgn en bij koop 40 werkdgn. Terugkoop p.m.	Aantal leegstands dgn per product / aantal Te Woon woningen die leeg stonden per product	kw	kw	?	BO	VSL en MT	VSL: bij onacceptabel resultaat bespreken met med. klantcon vh hoe het resultaat kan worden verbeterd.	-
Financieel	Gezonde financiële positie om investeringen te financieren	4.9	Marketingkosten Te Woon: Marketingkosten gerelateerd aan Te Woon. De marketingkosten bestaan o.a. uit: a. Folders; b. Drukwerk; c. Advertenties.	€ en %	Tac	Efficiëntie van bedrijfsvoering verbeteren.	Doel van ProWonen: Financiële continuïteit bewaken.	Begroting.	Werkelijke marketingkosten / begroting x 100%	kw	kw	?	?	PTW	Op basis van resultaat bepalen of het marketing plan moet worden aangepast.	Voorlopig niet meten. Wordt nader bepaald op basis van beleidsstuk over marketing.
Medewerkers	Tevreden medewerkers	5.1	Medewerkers tevredenheid m.b.t. Te Woon: Medewerkerstevredenheidsonderzoek over Te Woon (wordt meegenomen bij ProWonen breed medewerkerstevredenheidsonderzoek): a. Bekendheid Te Woon (producten); b. Inspraak med.; c. Effect van Te Woon op functie (werkdruk); d. Verbeteringpunten Te Woon; e. ViewPoint; f. Beleid; g. Afspraken; h. Procedures; i. Behoeftte aan opleiding en training. Doorgroeimogelijkheden Te Woon Begeleiding en ondersteuning op de arbeidsmarkt	cijfer	Strat	Tevreden med.	Te Woon resultaat: med. zijn fitted for the job.	Het cijfer 8 op een schaal van 10.	Aantal punten / het totaal aantal mogelijke punten x 100	1x in de 4 j.	1x in de 4 j.	Bl med.	ProWonen breed med.tevredenheidsonderzoek	PTW en MT+	Bij onacceptabel resultaat met betrokken med. bij Te Woon overleggen hoe de verbeterpunten kunnen worden opgepakt. Bovendien kunnen de resultaten input vormen voor de POP's.	Wordt meegenomen bij ProWonen breed med. tevredenheidsonderzoek.
Medewerkers	Opleiding medewerkers	5.2	Opleidingsniveau medewerkers m.b.t. Te Woon: Aantal en soort opleidingen per afdeling (opleidings/kennisniveau), bijvoorbeeld marktkennis en makelaarskennis m.b.t. Te Woon. Ook t.o.v. het gewenste aantal en soort opleidingen per afdeling.	n en %	Tac	Med. voldoen aan de eisen voor Te Woon.	Te Woon resultaat: med. zijn fitted for the job.	Wordt nader bepaald.	-	1x per j.	1x per j.	?	?	VSL, TI vb en TI kp	Resultaten bespreken met med. om te bepalen hoe het gewenste niveau kan worden bereikt.	Voorlopig niet meten, wachten op beleidsstuk.
Medewerkers	Opleiding medewerkers	5.3	Competenties medewerkers m.b.t. Te Woon: Competenties (profiel) per afdeling m.b.t. Te Woon. Ook t.o.v. de gewenste competenties per afdeling.	%	Tac	Med. voldoen aan de eisen voor Te Woon.	Te Woon resultaat: med. zijn fitted for the job	Wordt nader bepaald.	-	1x per j.	1x per j.	?	?	VSL, TI vb en TI kp	Resultaten bespreken met med. om te bepalen hoe het gewenste niveau kan worden bereikt.	Voorlopig niet meten, wachten op beleidsstuk.
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.4	Planning uitrol Te Woon: Aantal Te Woon woningen t.o.v. planning uitrol per vestiging.	n en %	Strat	In beeld brengen of er afwijkingen van de planning optreden.	Te Woon resultaat: 50% van de bestaande voorraad is eind 2011 Te Woon.	Aantal moet overeenkomen met de planning / begroting.	Aantal aangeboden Te Woon woningen / het geplande aantal Te Woon woningen x 100	kw	kw	?	BO en Excel	PTW, MT en VSL	MT: bij onacceptabel resultaat het resultaat bespreken met PTW om te kijken waar dit aan ligt.	

Bijlage 12. BSC Te Woon

Perspectief	Kritische succesfactor	Nr.	Prestatie-indicator (PI)	Eenheid	Aard PI	Doel	Houd verband met	Norm	Formule	Frequentie van meten	Frequentie meten & rapportage	Wie meet?	Databron	Wie handelt op basis van deze gegevens	Wat doen ze?	Toelichting en/of opmerking
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.5	Openstaande calls m.b.t. Te Woon: Aantal openstaande calls bij ViewPoint m.b.t. Te Woon.	n	Tac	Het verminderen van het openstaande calls m.b.t. Te Woon, zodat kan worden bepaald in hoeverre VP en BO ondersteunend zijn aan Te Woon.	Te Woon resultaten:a. Alle benodigde informatie kan worden verwerkt en eenvoudig worden teruggevonden. b. Informatie is uit wisselbaar. c. Werkstromen zijn logisch en worden gevolgd.	Inzicht is voldoende.	-	kw	kw	ICT	Topdesk wens, categorie Te Woon in Topdesk laten aanmaken	PTW	Calls doornemen met ICT om te bepalen welke acties ondernomen moeten worden om calls op te lossen.	-
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.6	Werktijd Te Woon producten: Aantal uren dat med. klantcon vh en med. wb per vestiging bezig zijn per koopproducten en huurvastproducten. Vanaf moment keuze klant tot tekenen overeenkomst (incl. adm. werkzaamheden en adviesgesprekken).	Min	Tac	Efficiëntie van bedrijfsvoering verbeteren en klantgericht denken en doen en benodigde capaciteit voor vestigingen in beeld brengen	Te Woon resultaten: a. Alle benodigde informatie kan worden verwerkt en eenvoudig worden teruggevonden. b. Informatie is uit wisselbaar. c. Werkstromen zijn logisch en worden gevolgd. En met subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen	Max. werktijd 1,5 uur bij huurvast en max. 4 uur bij koop.	Totaal aantal uren per Te Woon product / totale aantal per Te Woon product	kw	kw	?	Excel	VSL	Bij onacceptabel resultaat overlegd de VSL met de med. klantcon vh en/of med. wb hoe het resultaat kan worden verbeterd.	Norm eind 2009 aanpassen
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.7	Werktijd med. bij GO: Aantal uren dat klantadv. bezig zijn bij Te Woon woningen bij het uitvoeren van GO (incl. adm. werkzaamheden en klant gesprekken). Ook ten opzichte van reguliere woningen.	Min	Tac	Efficiënte bedrijfsvoering en klantgericht denken en doen en bepalen van de benodigde capaciteit voor team klantbegeleiding projecten.	Te Woon resultaten: a. Alle benodigde informatie kan worden verwerkt en eenvoudig worden teruggevonden. b. Informatie is uit wisselbaar. c. Werkstromen zijn logisch en worden gevolgd. En met subdoel Te Woon: klantgericht denken en doen.	P.m.	Totaal aantal gemaakte uren per woning bij GO en planmatig onderhoud / totaal aantal woningen dat meedoet aan GO en planmatig onderhoud.	kw	kw	Klantadv.	Excel	TI kp	TI kp: resultaat bespreken met klantadv. om te bepalen hoe het resultaat kan worden verbeterd. Bovendien kan op basis van de resultaten met de manager Vastgoed worden bepaald of de capaciteit van de teams moet worden aangepast.	-
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.8	Doorlooptijd koopovereenkomsten Te Woon: Doorlooptijd van koopgarant en koopcomfort per vestiging onderverdeeld in: a. Doorlooptijd vanaf moment keuze tot tekenen overeenkomst. b. Doorlooptijd van tekenen koopovereenkomst tot transport. c. Doorlooptijd van aanbidding tot daadwerkelijke terugkoop.	n dgn	Tac	Controle of doorlooptijd voldoet aan afgesproken normen en klantgericht denken en doen.	Te Woon resultaat: 90% van de dossiers blijft binnen de afgesproken maximale doorlooptijden en subdoel Te Woon klantgericht denken en doen.	a. Doorlooptijd vanaf moment keuze tot tekenen overeenkomst wordt later bepaald. b. Doorlooptijd van tekenen koopovereenkomst tot transport max 3 mnd. c. Doorlooptijd van aanbidding tot daadwerkelijke terugkoop max. 3 mnd.	Doorlooptijd van alle koopdossiers / aantal koopdossiers	kw	kw	?	VP en gedeeltelijk VP wens voor het vastleggen van het moment van keuze	VSL	Bij onacceptabel resultaat wordt overlegd met med. klantcon vh hoe dit kan worden verbeterd.	Norm van a wordt op een later moment bepaald.
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.9	Volledigheid koopdossiers ViewPoint (VP): Percentage van verkochte Te Woon woningen waarvan het koopdossier (DIS) in ViewPoint juist en volledig is gevuld.	%	Tac	Controleren of de koopdossiers juist en volledig zijn gevuld.	Te Woon resultaten:a. Alle benodigde informatie kan worden verwerkt en eenvoudig worden teruggevonden. b. Informatie is uit wisselbaar. c. Werkstromen zijn logisch en worden gevolgd.	100% juist en volledig gevuld.	Aantal aanwezige dossiers in VP / aantal dossiers in VO die aanwezig zouden moeten zijn x 100	kw	kw	?	VP	TI ib	Bij onacceptabel resultaat wordt overlegd met de med. fac hoe dit kan worden verbeterd.	-
Medewerkers	Efficiënte bedrijfsvoering	5.10	Volledigheid van gegevens in ViewPoint (VP) van verkochte Te Woon woningen: Percentage van verkochte Te Woon woningen per vestiging waarvan de verkoop Te Woon module in VP juist en volledig is gevuld.	%	Tac	Controleren of VP juist en volledig gevuld is.	Te Woon resultaten:a. Alle benodigde informatie kan worden verwerkt en eenvoudig worden teruggevonden. b. Informatie is uit wisselbaar. c. Werkstromen zijn logisch en worden gevolgd.	100% juist en volledig gevuld.	Aantal lege Te Woon velden in VP i.v.m. verkoop / aantal Te Woon velden dat gevuld zou moeten zijn x 100	kw	kw	?	VP	VSL	Bij onacceptabel resultaat wordt overlegd met med. klantcon vh hoe dit kan worden verbeterd.	-

- Legenda:**
VP= ViewPoint
BO= Business Objects
PTW= Projectleider Te Woon
MT= Management team
MT+= Management team en leidinggevenden
VSL= Vestigingsleiders
TI fin= Teamleider financiën
TI vb= Teamleider vastgoed beheer
TI kp= Teamleider klantbegeleiding projecten
TI in= Teamleider interne bedrijfsvoering
Comadv= Communicatieadviseur
Med. vb= Medewerker vastgoedbeheer
Med. klantcon = Medewerker klantcontacten verhuur
Klantadv= Klantadviseurs
Med. fac= Medewerkers team facilitair
Med. wb= Medewerker woningbeheer