

Managementinformatie corporatie langzaam aan beter

Inhaalslag door 'ondernemers'-activiteiten

Corporaties zijn in toenemende mate actief op nieuwe terreinen. Projectontwikkeling, verkoop, beheer voor derden, activiteiten voor verenigingen van eigenaren, het is maar een bescheiden greep uit de vele initiatieven die corporaties nu ontplooiën. Bovendien is het beheer van het eigen bezit - in vergelijking met het verleden - in toenemende mate complexer geworden. Onder invloed van veranderingen in de kernactiviteiten en de verbreding van de activiteiten neemt de behoefte aan managementinformatie toe. Uit een enquête blijkt dat de sector op dit gebied een grote inhaalslag maakt en vorderingen boekt.

RON VAN BREEMEN, ALDERT DREIMÜLLER & SASKIA VAN NELLEN

Als gevolg van deze ontwikkelingen transformeren corporaties zich tot ondernemers. Echter niet alleen omdat ze op een breder werkkterrein actief zijn, maar ook omdat ze vanuit bedrijfsmatige randvoorwaarden de volkshuisvestelijke doelen gestalte willen geven. Het gevolg is dat de corporaties op meerdere gebieden tegelijk actief zijn. Een voorwaarde is dat de activiteiten beheersbaar blijven. Vandaar de vraag naar informatie. De managementinformatie moet zijn afgestemd op de informatiebehoefte van het management en op tijd en correct worden aangeleverd. De mate waarin de managementinformatie is toegesneden op de specifieke beheersingsproblematiek is in sterke mate bepalend voor de kwaliteit van de beheersing.

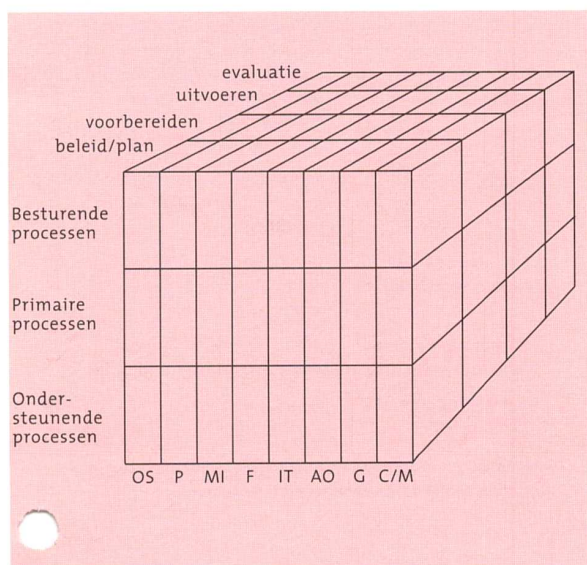
GEEN OVERHEID MEER ► De corporatiesector heeft weinig ervaring met het inrichten van de managementinformatievoorziening. Immers de overheid bepaalde op welke wijze de informatie in onder meer de jaarrekening en complexdossiers moest worden vastgelegd. Om die reden sluit de managementinformatie van corporaties veelal aan bij de informatieplicht volgens de **VBH** (Besluit Beheer Sociale Huursector). Het accent ligt op financiële informatie aan het bestuur en/of de directie aangevuld met een enkele kengetallen zoals het ziektecijfer en het aantal klachten. Onder invloed van de vele interne en externe ontwikkelingen streven de corporaties een verdere professionalisering na. Een toenemende vraag naar managementinformatie gericht op het blijvend beheersen van de activiteiten vloeit hieruit logisch voort. Aan deze vraag voldoen is geen eenvoudige zaak.

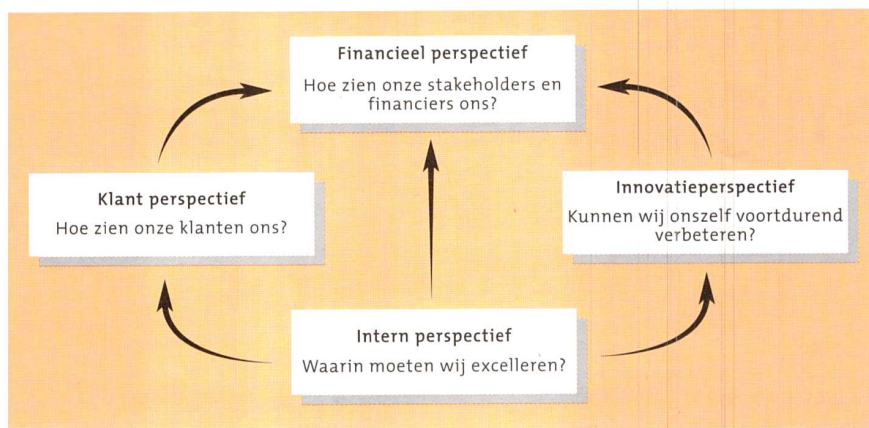
ONDERZOEK ► Recent heeft **KPMG** onderzoek gedaan naar de drie dimensies van de managementinformatievoorziening binnen corporaties, te weten differentiatie, periodiciteit en kwaliteit. Vijftien procent van de corporaties heeft aan het onderzoek meegewerkt.

DIFFERENTIATIE ► Wat betreft de mate van differentiatie naar organisatie-niveau bleek bij ruim een derde van de respondenten één set managementinformatie voor alle organisatie-niveaus binnen de corporatie te worden opgesteld. Alleen voor het toezichthoudende orgaan (bijvoorbeeld de raad van toezicht) wordt vaker een op hun informatiebehoefte afgestemde versie van de standaard managementinformatie samengesteld. Dat is opvallend, aangezien de diverse leidinggevende gremia elk primair voor verschillende zaken - met wisselende diepgang - verantwoordelijk zijn en dus verschillende informatiebehoefte hebben. Op zich is dit wel een eerste bevestiging dat managementinformatie bij corporaties in ontwikkeling is.

PERIODICITEIT ► De periodiciteit waarmee managementinformatie aan besturen, directies en managementteams beschikbaar wordt gesteld, is laag. De helft van de respondenten ontvangt eenmaal per kwartaal gestructureerde managementinformatie. Voor toezichthoudende organen is deze frequentie aanvaardbaar. Zij vergaderen meestal per kwartaal. Dit geldt niet voor besturen, directies en managementteams. De vraag is of het per kwartaal beschikbaar zijn van gestructureerde mana-

Figuur 1. Management control wordt vanuit drie invalshoeken bekenen. In deze driedimensionale kubus is dat uitgebeeld. Elk blokje heeft aandacht nodig, wil de besturing van de corporatie niet uit de hand lopen.





Figuur 2. Hulpmiddel bij het benoemen van de kritische succesfactoren is de balanced business scorecard. Vanuit vier invalshoeken worden de aspecten benoemd waarop de corporatie moet excelleren.

gementinformatie voor hen voldoende is. De belangrijkste conclusie uit dit deel van de enquête is dat het merendeel van de informatie die nodig is voor een effectieve aansturing dan ook op ad hoc basis apart wordt verzameld. Zestig procent van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan ad hoc rapportages.

KWALITEIT ► De kwaliteit van managementinformatie wordt bepaald door de betrouwbaarheid, juistheid, tijdigheid en relevantie. De mate waarin gebruik wordt gemaakt van de managementinformatie is een indicatie van de kwaliteit. Slechts één op de drie respondenten gebruikt de managementinformatie vrijwel altijd. Oorzaak hiervan is het ontbreken van (voldoende) aanknopingspunten in de managementinformatie voor sturing van de ondernemingsactiviteiten (de helft van de respondenten). De managementinformatie geeft voorts geen zicht in de mate waarin efficiënt en effectief wordt gewerkt, heeft niet het juiste detailniveau en is niet volledig.

NIET OP BEHOEFTE AFGESTEMD ► Met andere woorden de managementinformatie is niet afgestemd op de behoeften van het management en sluit niet aan op de specifieke beheersingsproblematiek van de corporatie. Opvallend is, dat tachtig procent van de respondenten de kwaliteit van de

ad hoc informatie als zeer positief ervaart. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat wanneer de juiste informatie wordt gevraagd, de corporaties die prima kunnen produceren. De ondervraagden zijn redelijk tevreden met het tot nu toe bereikte resultaat op het gebied van de managementinformatie. De uitkomst van de enquête geeft aan, dat de corporaties verdere verbeteringen in de managementinformatievoorziening kunnen realiseren. Dit is begrijpelijk aangezien binnen de sector pas enkele jaren ervaring is opgedaan met managementinformatie. De resultaten van de enquête zijn in dat licht zeker bemoedigend te noemen. In de wetenschap dat de situatie nog geen vijf jaar geleden geheel anders was, is duidelijk zichtbaar dat de sector een inhaalslag maakt en vorderingen boekt.

MANAGEMENT CONTROL ► De vraag is nu hoe corporaties hun informatie aan het management kunnen optimaliseren. Allereerst is het van belang te onderkennen, dat managementinformatie onderdeel is van het beheersingssysteem -het management control- van de onderneming. Daarbij moet niet de vergissing worden gemaakt, dat dit het financieel in de greep houden van een organisatie is. Het is meer dan alleen maar begroten, budgetteren en controleren. Management control is meer dan geld, het is een proces waarlangs managers het gedrag van medewerkers proberen te beïnvloeden. Het heeft betrekking op het geheel van plannen, voorbereiden, uitvoeren en evalueren (beheersingsproces) en op de primaire, secundaire en ondersteunende processen (beheersingsobjecten).

Drie dimensies

KPMG deed onderzoek naar de drie dimensies van managementinformatievoorziening binnen corporaties, differentiatie, periodiciteit en kwaliteit. Vijftien procent van alle corporaties werkte mee aan een enquête. De ondervraagden zijn redelijk tevreden over het tot nu toe bereikte resultaat, maar men zoekt wegen om de informatievoorziening aan het management te optimaliseren.

Verschijningsvorm per factor	Te bereiken/te meten
Missie	Die woningcorporatie zijn, waar de huurders in de best onderhouden woningen wonen, waarbij de prijs/kwaliteitverhouding minimaal gelijk is aan die van de omringende woningcorporaties
Eén van de KSF'en	Kwalitatief beter onderhoud dan de omringende woningcorporaties
Eén van de doelen om de KSF te bereiken	Geen klachtenonderhoud door gebruik inferieure materialen
Eén van de prestatie-indicatoren van dit doel	Aantal klachten door gebruik inferieure materialen
Doelstelling (norm)	Nul

Schema 3. De kritische succesfactoren (KSF'en) worden gedetailleerd door doelen en doelstellingen te benoemen.

In feite is sprake van drie invalshoeken, wat driedimensionaal een uit vele kleine blokjes opgebouwde kubus oplevert (zie figuur 1). Elk blokje heeft aandacht nodig. Niet allemaal in dezelfde mate en accenten mogen ze zeker worden gezet, maar uitgangspunt is een integrale benadering van het geheel. Wordt voornamelijk aandacht gegeven aan de financiële beheersingsmaatregelen en wordt één van de andere beheersingsaspecten vergeten, dan kan de besturing van de corporatie danig uit de hand lopen.

RISICO'S BEHEERSEN ► Management control is gericht op het beheersen van alle ondernemingsrisico's. Hierbij is het voor het management zaak de juiste balans te vinden tussen enerzijds het afdekken van risico's van de toenemende dynamiek en complexiteit en anderzijds het identificeren en benutten van kansen die hierdoor worden geboden.

Vanuit deze optiek omvat management control het hele besluitvormingsproces. Het management heeft hiervoor managementinformatie nodig en deze moet zijn afgestemd op de behoeften van het management en de specifieke beheersingsproblematiek.

KRITISCHE SUCCESFACTOR ► Om als onderneming succesvol te zijn is het van belang maximale prestaties te leveren op de gebieden die bepalend zijn voor het welslagen van de onderneming. Deze zogenaamde kritische succesfactoren (ksf'en) volgen uit de missie van de onderneming. Het management heeft behoefte aan informatie over deze kritische succesfactoren. Hulpmiddel bij het benoemen van de kritische succesfactoren is de 'balanced business scorecard' (zie figuur 2). Vanuit vier invalshoeken worden de aspecten benoemd waarop de onderneming, gegeven haar missie, moet excelleren. Door gebruikt te maken van de balanced business scorecard wordt het management gedwongen de onderneming vanuit verschillende invalshoeken te bezien. De invalshoeken zijn het: klantperspectief, financieel perspectief, intern perspectief en innovatieperspectief.

De perspectieven vormen een samenhangend geheel en bij het benoemen van de kritische succesfactoren is steeds aandacht voor de onderlinge relaties. De kritische succesfactoren worden vervolgens verder gedetailleerd door het benoemen van doelen en doelstellingen (kwantitatief). In schema 3 is een voorbeeld hiervan opgenomen.

MEETPUNTEN ► Bij management control gaat het om de beheersing van processen. Dit betekent, dat niet alleen de uitkomsten van deze processen object van beheersing zijn, maar ook de processen zelf. Voor het beheersen van de processen is informatie nodig. Hier toe worden in het proces meetpunten opgenomen. Deze maken deel uit van de managementinformatie. Samengevat zijn de volgende factoren bepalend voor de inhoud van de te verstrekken managementinformatie: missie; kritische succesfactoren; doelen en



doelstellingen; aard van het proces en de structuur; managementstijl en cultuur.

De wijze waarop de managementinformatie wordt ingericht wordt beschreven in het kader elders op deze pagina's. Bij de inrichting van de managementinformatievoorziening hoeft niet direct naar perfectie te worden gestreefd. Managementinformatievoorziening wordt al werkende ontwikkeld. Het is een voortdurend groeien en verbeteren. «

NOOT NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREHMÜLLER (020)6567233.

ILLUSTRATIE LEX OLTJHOF, NIEUW HEETEN.

Inrichting

De wijze waarop het inrichten van de managementinformatie wordt gehanteerd is belangrijk:

- bepaal voor iedere factor de concrete verschijningsvorm binnen de organisatie;
- stel vast wat de invloed van deze verschijningsvorm is op de gewenste managementinformatie;
- aggregeer de per factor resulterende managementinformatie tot een eerste concept van een managementrapportage;
- bespreek de eerste opzet met het management en pas het concept overeenkomstig aan;
- realiseer de gewenste rapportage zonder grote investeringen in systemen te doen;
- evalueer de managementrapportage na enige tijd en pas de rapportage aan.

Substantiële ingrepen in woningvoorraad nodig

Conditie bouwtechnisch goed, maar woontechnisch onvoldoende

De woontechnische kwaliteit van de woningen staat en valt bij de wensen van de woonconsument. Met een stijgende welvaart zullen deze verlangens meegroeien¹. De verschillende scenario's die zijn opgesteld voor de ontwikkeling van de woningvoorraad vertonen een aantal overeenkomsten. Energiebesparing en ruimtelijke kwaliteit zullen een steeds belangrijker stempel gaan drukken. Maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing verlangen grotere aandacht voor zorg- en dienstverlening. Technisch gezien blijkt veel mogelijk.

DRS WIDO SCHOLTE & TON DAMEN,
Damen Consultants, Arnhem/Rotterdam²

Bepaalde ingrepen in bouwtechnische zin staan los van de behoefte om meer woontechnische kwaliteit te realiseren. Zo zal, als gevolg van energiebesparende maatregelen, de bouwfysische kwaliteit van de voorraad verder verbeteren. Welke maatregelen worden toegepast, hangt af van de energiekosten, wettelijke maatregelen en het maatschappelijke milieubewustzijn. In technologische zin zijn er nauwelijks beperkingen. Er zijn veel technische ingrepen mogelijk en de technologie zelf wordt steeds goedkoper. Geluidsisolatie tussen woningen vormt een groot bouwfysisch probleem. Geluidshinder door burens is een veelgehoorde klacht. Met het toenemen van het aantal geluidsbronnen in een woning (tv, radio, cd, muziekinstrumenten) stijgt het geluidsvolume dat bewoners produceren, en daarmee de hinder die wordt veroorzaakt. Geluidshinder is een onderschat probleem. De eisen in het Bouwbesluit zijn minimaal in het licht van het tegenwoordige bewonersgedrag. Het gebeurt regelmatig dat niet eens wordt voldaan aan de minimale eisen door ontwerp- of uitvoeringsfouten, die achteraf moeilijk zijn te herstellen. Er zijn geen technische hoogstandjes nodig om de geluidsisolatie van bestaande woningen te verbeteren, maar de maatregelen zijn relatief duur en vragen ruimte omdat de bestaande constructie meestal moet worden 'opgedikt'.

UITRUSTINGS- EN VOORZIENINGENNIVEAU ► Veel bestaande woningen hebben een sober uitrustings- en voorzieningenniveau. Er zijn veel woningen met een kleine badkamer en een minimale sanitaire uitrusting; veel meergezinshuizen hebben geen lift, sommige woningen hebben geen buitenruimte (tuin, dakterras of balkon), veel woningen hebben geen garage, carport of parkeerterrein. De aanwezigheid van ruimte bepaalt of er een technische oplossing mogelijk is. Is die ruimte er, dan zijn er meestal veel technische manieren om het uitrustings- of voorzieningenniveau te verbeteren. Wel geldt dat de kosten in de meeste gevallen relatief hoog zijn.

RUIMTELIJKE KWALITEIT ► De grootste problemen in de bestaande voorraad zijn van ruimtelijke aard. Veel woningen zijn te krap om door de bewoners te worden geapprecieerd. Vooral een (te) kleine woonkamer komt relatief vaak voor. In veel gevallen is het moeilijk om extra ruimte toe te voegen. In dat geval biedt alleen samenvoegen en herverkavelen van deze kleine woningen uitkomst. In andere gevallen is het mogelijk extra ruimte te creëren door dakkapellen, serres of aanbouwen te plaatsen, zolders in te richten en vertrekken samen te voegen. Indien er geen fysieke belemmeringen zijn is het creëren van extra ruimte technisch geen enkel probleem. Wel is het relatief duur. Per m² is het creëren van extra ruimte twee tot vijf maal duurder dan de gemiddelde nieuwbouw m²-prijs.

VERKOPEN ► Verkoop van huurwoningen aan eigenaar-bewoners is een ontwikkeling die in alle toekomstscenario's optreedt. Dit kan gebeuren door bestaande huurwoningen aan de zittende huurder te verkopen, of de woning bij vertrek van de huurder op de markt aan te bieden. In een aantal gevallen zal een complex integraal worden gerenoveerd, en daarna te koop worden aangeboden. Dit geldt met name wanneer herverkaveling van woningen onderdeel is van het verbeterplan of wanneer er combinaties van woon- en werkruimten worden gecreëerd. De corporatie of belegger verkoopt het bestaande woningcomplex aan een projectontwikkelaar of verzorgt zelf de projectontwikkeling. In toenemende mate zal dit gebeuren in het kader van wijk- en buurtherstel. In dit geval zullen ook voormalige eigen panden worden

DE GROOTSTE PROBLEMEN ZIJN VAN RUIMTELIJKE AARD