

Volkshuisvesting Monitor 1998-1999



Colofon

Prepress en vormgeving:

A/Z grafische serviceburo b.v. te Den Haag

Op de omslag en in de monitor zijn foto's geplaatst van de buurt Knutteldorp in Deventer, een stedenbouwkundig juweel en woonplaats voor 1000 Deventenaren. Hoofdstuk 4 gaat in op de bijzondere renovatie van deze in 1921 gebouwde woningen.

De foto's zijn gemaakt door Tom de Rooy Fotografie in Moordrecht.

De illustraties zijn van de hand van Lex Olthof, kenmerkend voor zijn stijl (minimalisme) is de kunst van het weglaten. Hij brengt die in praktijk in voor industrieel vervaardigde gebruiksgoederen en in compositie's. Hij is verbonden aan reclame- en adviesbureau Olthof Sens te nieuw Heelen. De serie illustraties in deze publicatie is geïnspireerd op het circus. Acrobaten zijn op een cartoonachtige wijze met de thema's in verband gebracht.

Eerste druk. juli 1999

©1999, KPMG

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteurs en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt mede dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft daarom altijd noodzakelijk.

2.2 Managementinformatie verbetert

Corporaties zijn in toenemende mate actief op nieuwe terreinen. Projectontwikkeling, verkoop, het beheer voor derden, activiteiten voor verenigingen van eigenaren, het is maar een bescheiden greep uit de vele initiatieven die corporaties nu ontplooien. 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.

Als gevolg van de hierboven geschetste ontwikkelingen transformeren corporaties zich tot ondernemers. Echter niet alleen omdat ze op een breder werkterrein 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 informatiebehoeften 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.

De corporatiesector heeft weinig ervaring met het inrichten van de managementinformatievoorziening. Zoals bekend bepaalde de overheid 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 BBSH. Het accent ligt op financiële informatie aan het bestuur en/of de directie aangevuld met 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 op logische wijze voort. Aan deze vraag voldoen is geen eenvoudige zaak.

Onderzoek

Recentelijk heeft KPMG onderzoek gedaan naar een drietal dimensies van de managementinformatievoorziening binnen corporaties, te weten de differentiatie, de periodiciteit en de kwaliteit van de managementinformatie. Vijftien procent van de corporaties heeft aan het onderzoek meegewerkt.

Wat betreft de mate van differentiatie naar organisatieniveau bleek bij ruim een derde van de respondenten één set managementinformatie voor alle organisatieniveaus binnen de corporatie te worden opgesteld. Alleen voor het toezichthou-

111 • De informatie in dit artikel is gebaseerd op de rapporten van de Commissie van Nellen, verschenen eerder in

zijn in de toekomst informatiebehoefte hebben. Op zich is dit wel een eerste bevestiging dat managementinformatie bij corporaties in ontwikkeling is.

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 managementinformatie 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-hocbasis apart wordt verzameld. 60% van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan ad-hocrapportages.

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 inzicht in de mate waarin efficiënt en effectief wordt gewerkt, heeft niet het juiste detailniveau en is niet volledig.

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 door 80% van de respondenten de kwaliteit van de ad-hocinformatie als zeer positief wordt ervaren. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat wanneer de juiste informatie wordt gevraagd, de corporaties die prima kunnen produceren.

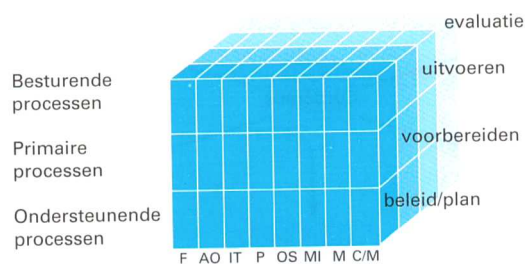
De respondenten zijn redelijk tevreden met het tot nu toe bereikte resultaat op het gebied van de managementinformatie. De uitkomst van de enquête geeft aan dat de corporaties verdere verbeteringen in de managementinformatievoorziening kunnen realiseren. Dit is begrijpelijk aangezien binnen de sector 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 én 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 (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). Daarnaast is er aandacht voor de beheersingsaspecten. In feite is er sprake van drie invalshoeken, hetgeen driedimensionaal een uit vele kleine blokjes opgebouwde kubus oplevert (zie schema 1). Elk blokje heeft aandacht nodig. Niet allemaal in dezelfde mate, en accenten mogen 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.



F	Financiële controls	OS	Organisatiestructurering
AO	Administratieve Organisatie	MI	Managementinformatie
IT	Informatietechnologie	M	Middelen
P	Personeel	C/M	Cultuur & Managementstijl

Kubus

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 de risico's van de toenemende dynamiek en complexiteit en anderzijds het identificeren en benutten van de kansen die hierdoor worden geboden.

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

Managementinformatie

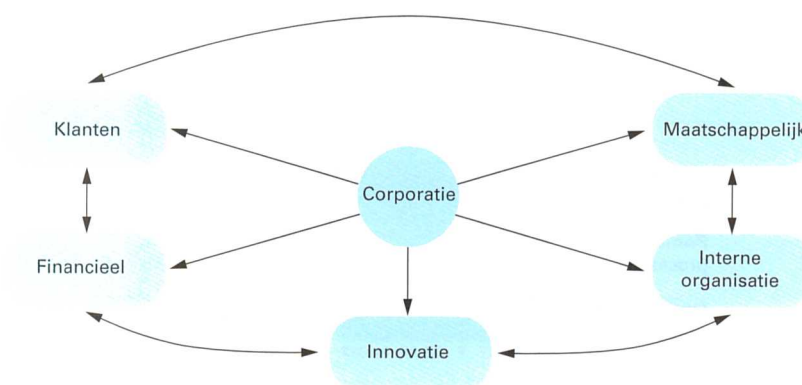
Om als onderneming succesvol te zijn, is het van belang maximale prestaties te behalen. Dit kan alleen worden bereikt als de onderneming voldoende informatie heeft om de juiste beslissingen te nemen. Het is belangrijk dat deze informatie van de onderneming naar het management wordt overgedragen.

...omgeving en samenwerking vanuit verschillende invalshoeken te bezien.

De invalshoeken zijn het:

- klantperspectief
- financieel perspectief
- intern perspectief
- innovatieperspectief.

De perspectieven vormen een samenhangend geheel en bij het benoemen van de kritische succesfactoren is steeds aandacht voor de onderlinge relaties.



Balanced business scorecard

De kritische succesfactoren (KSF'en) worden vervolgens verder gedetailleerd door het benoemen van doelen en doelstellingen (kwantitatief). In schema 2 is een voorbeeld hiervan opgenomen.

Tabel 2: Kritische succesfactoren

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

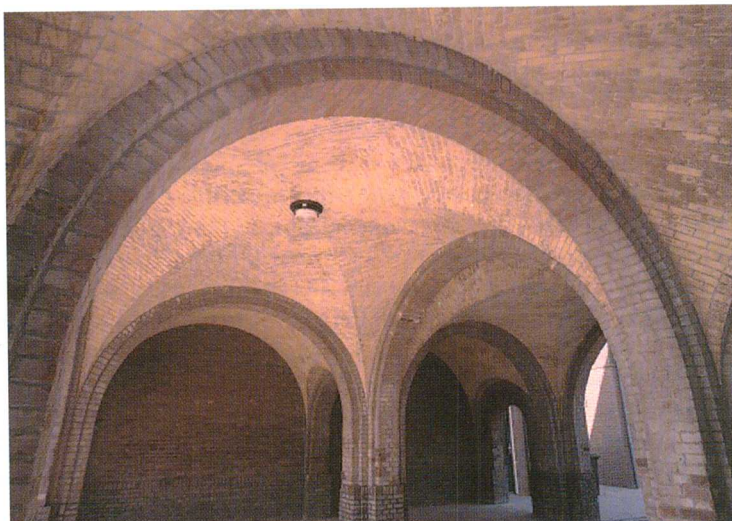
Bij management control gaat het om de beheersing van processen. Dit betekent dat niet alleen de uitkomsten van deze processen object van beheersing zijn, maar ook de processen zelf. Voor het beheersen van de processen is informatie nodig. Hiertoe worden in het proces meetpunten opgenomen. Deze maken onderdeel 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 het inrichten van de managementinformatie wordt gehanteerd, is als volgt:

- bepaal voor iedere factor de concrete verschijningsvorm binnen de organisatie
- stel vast wat de invloed van deze verschijningsvorm op de gewenste managementinformatie is
- 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.

Bij de inrichting van de managementinformatievoorziening hoeft niet direct naar perfectie te worden gestreefd. De managementinformatievoorziening wordt al werkende ontwikkeld. Het is een voortdurend groeien en verbeteren.



terwijl de komende jaren aanzienlijk toeneemen. De toepassing van een **bedrijfsmatig werkende sector stelt steeds hogere eisen aan risicomanagement, financieel beheer en beleid. Treasury-management kan voorzien in een verbetering van de kwaliteit en doelmatigheid van het financieel beheer.**

Binnen corporaties gaat veel geld om. Met de financiële verzelfstandiging van corporaties zal dit in de toekomst alleen nog maar groeien. Veel corporaties staan de komende jaren voor forse investeringen in de vastgoedportefeuille (verbetering bestaand bezit, ontwikkeling Vindex-locaties). Samenwerking met overheid en marktpartijen is aan de orde van de dag. Daarnaast hebben corporaties zich het afgelopen decennium gericht op herstructurering van de leningenportefeuille. De verzelfstandiging en de verkoop van woningen hebben vaak veel geld opgeleverd. Geld dat op middellange termijn moet worden belegd.

Het streven naar een bedrijfsmatiger functioneren heeft ook geleid tot aanzienlijke inspanningen op het terrein van incasso. Was het enkele jaren geleden nog mogelijk om huren (veel) te laat te betalen, nu wordt vrijwel onmiddellijk na het verstrijken van de betaaltermijn een herinnering gestuurd en al spoedig daarna komt de deurwaarder.

Treasury-management, een noodzaak

Corporaties zijn nauw gelieerd aan de publieke sector binnen Nederland. Dit betekent onder andere dat de uitkomsten van handelingen van een corporatie al gauw breed in de publiciteit komen. Zeker als zaken achteraf minder gelukkig uitpakken dan was voorgespiegeld. Zo kwam enkele jaren geleden een corporatie in het oosten van het land negatief in de publiciteit toen achteraf bleek dat de begrote beleggingsopbrengsten van belegde gelden bij lange na niet werden gerealiseerd. Een forse financiële tegenvaller voor de corporatie en uiteindelijk voor de huurder en de branche.

De schaalvergroting binnen de sector leidt tot de implementatie van nieuwe besturingsmodellen. In toenemende mate worden specifieke activiteiten en projecten in afzonderlijke rechtspersonen ondergebracht. Binnen de nieuwe, grotere corporaties is integraal management met sturen op hoofdlijnen een feit. Dit bemoeilijkt een corporatiebrede optimalisering van het geldelijk beheer. Ieder bedrijfs onderdeel heeft immers een vaak sterk bevochten, eigen integrale verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering gekregen. Een eilandje binnen de corporatie. Optimalisatie van het geldelijk beheer per bedrijfs onderdeel hoeft niet te leiden tot de meest doelmatige uitkomst voor de corporatie als geheel. Terecht stellen toezichthouders binnen corporaties daarom in toenemende mate hoge eisen aan de transparantie en integraliteit van het handelen van de corporatie.

Dit artikel is geschreven door drs. Meint Pool RA RO. Hij is concern-controller bij Woonstichting De Key te Amsterdam.