

# Corporatie VastGoed in control

## Ontwikkeling van een intern beheerssysteem

**Een groot aantal corporaties werkt op dit moment nog vanuit een traditionele beheercultuur, waarbij de structuur en de cultuur onvoldoende zijn aangepast aan de eisen die zowel intern als extern worden gesteld. Die corporaties zijn niet echt 'in control'. Vaak is er geen duidelijk omschreven planning- en controlcyclus. Ook het intern beheerssysteem dat deze cyclus moet ondersteunen, is niet uitgewerkt. Deze lacunes hebben tot nu toe niet tot calamiteiten geleid, omdat de corporaties vooral zijn gericht op handhaving. Als de corporatie zich echter dynamischer en meer explorerend wil opstellen, voldoet de 'handhavingcultuur' niet meer. De dynamiek en exploraties zijn weliswaar spontaan en tonen durf, maar moeten wel worden beheerst .**

Ton Verweij

In de strategie en het ondernemingsplan zal de corporatie aandacht besteden aan de begrippen doeltreffendheid en doelmatigheid. De organisatie werkt doeltreffend als men gericht is op het realiseren van de gestelde doelen. De doelen moeten derhalve het vertrekpunt zijn voor de organisatie. De organisatie werkt doelmatig als een optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare medewerkers en bedrijfsmiddelen. Dat vraagt om coördinatie, werkafspraken, procedures, beschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, personeelsbeleid, controlemaatregelen enz.

In de notitie wordt een aanzet gegeven om de planning- en controlcyclus vorm te geven. De nadruk zal daarbij komen te liggen op het aspect (interne) beheersing ('control').

### De planning- en controlcyclus

De essentie van planning en control laat zich goed duidelijk maken aan de hand van de wijze waarop met de huidige cv-installaties de binnentemperatuur van woningen beheerst worden. De bewoner stelt zich een bepaald doel (bijvoorbeeld de kamertemperatuur moet 20<sup>o</sup> bedragen). De beschikbare middelen worden gevormd door de verwarmingsinstallatie. De bewoner geeft via een bedieningspaneel de installatie opdracht het doel (verwarmen tot 20<sup>o</sup>) te realiseren. In het systeem is de nodige intelligentie ingebouwd om deze opdracht uit te voeren (brander gaat aan, pomp loopt etc.). Moderne techniek coördineert de uitvoering met behulp van de verschillende deelsystemen. Ook zijn diverse veiligheidsmechanismen ingebouwd, die bijvoorbeeld droogkoken van de ketel of oververhitting of overdruk van het systeem voorkomen. De doelrealisatie wordt bewaakt door de kamerthermostaat, die een voortdurende feed back onderhoudt met het uitvoeringssysteem.

Het beschreven beheersmodel voor de verwarmingsinstallatie is over te dragen op een organisatie. De organisatie stelt zich bepaalde doelen, in eerste instantie de langetermijndoelen die ontleend zijn aan de strategie (bijvoorbeeld: VastGoed wil tevreden klanten, VastGoed wil een financieel gezonde organisatie zijn/blijven). Daaruit volgen de middellangetermijndoelen (bijvoorbeeld: VastGoed wil de klant betrekken bij het beleid, VastGoed streeft naar een solvabiliteit van minimaal 10%). Tenslotte mondt dat uit in een operationeel doel (bijvoorbeeld: VastGoed roept het komend jaar een huurdersbelangenorganisatie in het leven, VastGoed brengt het komend jaar bepaalde wijzigingen aan in de leningenportefeuille).

Gaandeweg het jaar zal de organisatie werken aan de realisatie van de operationele doelen. Dat vereist een goede interne organisatie, waarin duidelijkheid bestaat over: wie, wat, wanneer, voor wie, waar, hoe, waarmee, waarom enz. Want wie neemt de initiatieven om tot een huurdersbelangenorganisatie te komen, wie heeft de bevoegdheid wijzigingen aan te brengen in de leningenportefeuille? Veel van deze vragen worden momenteel vooral beantwoord vanuit de traditie ("Dat doet .... altijd.") en niet op basis van vastgelegde en voor iedereen toegankelijke afspraken.

Via een meetinstrumentarium (de thermostaat) moet de organisatie terugkoppeling krijgen over de mate waarin men erin slaagt de doelen te realiseren. Aan de hand van deze feed back kan al dan niet de noodzaak blijken tot bijsturing in het uitvoeringsproces. Aan het eind van het jaar vindt een jaarevaluatie plaats. De uitkomst daarvan wordt gespiegeld aan de strategie, de langetermijndoelen en de middellangetermijndoelen. Zo nodig vinden bijstellingen plaats. Vervolgens wordt het nieuwe jaarplan opgesteld en treedt een nieuwe jaarcyclus in werking.

Veel corporaties kennen nu het systeem van de kwartaalrapportage. Deze kwartaalrapportages bevatten een schat aan gegevens, maar fungeren niet optimaal als terugkoppeling omdat doelstellingen en normen niet helder gesteld zijn. Daarom gaan we hierna in op twee elementen uit de planning- en controlcyclus:

1. de interne organisatie: beheerskader en beheersmaatregelen, en
2. de terugkoppeling: risicobeoordeling, informatievoorziening en bewaking .

## **Beheerskader: de interne organisatie**

Inrichting van de interne organisatie (het beheerskader) vraagt vooral het maken van keuzes. Hierna worden bij wijze van toelichting enkele van de mogelijke keuzes voor een corporatie (en de daarbij optredende opties) beschreven. Bij deze keuzes dient steeds voor ogen te staan wat de corporatie op langere termijn wil bereiken. In een strategienota zijn die benoemd. Bijvoorbeeld: de corporatie wil een professionele klantgerichte organisatie worden met ondernemende en zelfstandig opererende medewerkers, besluitvaardig, creatief en minder risicomijdend. Dat heeft op een aantal vlakken zo zijn consequenties. We lopen ze langs:

### *Stijl van leidinggeven*

Uit de cultuurmeter en een zelfdiagnose van het MT kan naar voren komen dat het streven gericht moet zijn op minder hiërarchie en meer adhocratie. De stijl van de leidinggevendenden moet zich dan daaraan aanpassen. In de literatuur vinden we voor het type leider dat daarbij gewenst is de aanduidingen 'doelmatig leider' (hanteert een verantwoorde mix tussen aandacht voor de taak en aandacht voor de persoon) en flexibel of situationeel leiderschap (de leider past zijn leidinggevende houding aan bij de situatie).

### *Organisatiestructuur*

De wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, heeft alles te maken met de gekozen interne organisatiestructuur. De literatuur biedt wat dit betreft een scala aan modellen, tot uitdrukking komend in een groot aantal mogelijke harkjes. De klassieke lijnorganisatie met een afdelingsstructuur (eventueel aangevuld met staffuncties) is nog altijd het meest voorkomend. De indeling in afdelingen wordt bepaald door de kijk die de organisatie heeft op haar processen. Zo kan een corporatie zich organiseren op basis van het uitgangspunt klantcontact, maar ook op basis van product, regio of discipline (van medewerkers). Of ze kan een mengvorm van diverse uitgangspunten hanteren.

### *Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV)*

Deze drie begrippen zijn onverbrekkelijk met elkaar verbonden. Een medewerker heeft in zijn functie een of meer taken opgedragen gekregen. Om die taken te kunnen uitoefenen, moet de medewerker over bevoegdheden

beschikken. Wie niets mag, kan ook niets doen. Sterker, alles wat je zonder bevoegdheden doet, kan later tegen je gebruikt worden. Vaak krijgen medewerkers in organisaties wel taken en verantwoordelijkheden toebedeeld, maar over bevoegdheden wordt niet gerept, omdat de hoogste leiding van de organisatie bevreesd is beslissingen neer te leggen op een lager niveau in de organisatie. Het toekennen van bevoegdheden heeft als tegenhanger het afleggen van verantwoording over de wijze waarop die bevoegdheden zijn ingezet en hoe de taken zijn vervuld.

Een taak die wordt uitgeoefend (en het resultaat dat daaruit moet komen), kent vier verschillende vormen van betrokkenheid van medewerkers (waartoe ook de leidinggevendenden worden gerekend). Medewerkers zijn namelijk

- concerned (betrokken; zuiver uitvoerend)
- informed (op de hoogte over de uitkomst van het proces, vooraf, tijdens en / of achteraf)
- responsible (verantwoordelijk voor tijdige en correcte uitvoering)
- accountable (uitbrengen van verantwoordingsverslag).

Het is mogelijk dat één functionaris voor een bepaalde activiteit diverse vormen van betrokkenheid in zich verenigt. Een voorbeeld uit de sector betreft het doorvoeren van de vastgestelde huurverhoging, zodanig dat vanaf 1 juli de juiste huurbedragen bij de huurders worden geïncasseerd. Een medewerker FEZ is belast met de uitvoerende aspecten van deze activiteit ('concerned'). Haar collega huurincasso en het afdelingshoofd worden door haar geïnformeerd over de voortgang (zij zijn 'informed'). Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor tijdige en correcte afhandeling van de activiteit ('responsible'). De directeur is 'accountable' ten aanzien van een ieder die de organisatie aanspreekt op de uitvoering van de activiteit huurverhoging (RvC, overheid, huurdersorganisatie e.d.).

### *Personeelsbeleid*

Doelstellingen van individuele medewerkers en organisatiedoelen zullen niet altijd samenvallen. Het is zaak een verantwoorde match te vinden waarin het organisatiedoel voorop dient te staan, maar waarbij zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan (gerechtvaardigde) persoonlijke doelen van medewerkers.

Het personeelsbeleid omvat veel aspecten. Het is hier niet de plaats deze volledig uit te werken. Volstaan wordt daarom met enkele opmerkingen over de relatie tussen personeelsbeleid en de inrichting van de organisatie. In dat kader is het cliché 'The right man in the right place' nog altijd op z'n plaats. Om dit uitgangspunt te realiseren, zijn er in beginsel twee (uiterste) mogelijkheden. De eerste betekent dat het aanwezige personeel (met name in kwalitatief opzicht) als basis wordt genomen voor de (nieuwe) organisatiestructuur. De organisatie wordt dan als het ware om de personen heen gebouwd. Het andere uiterste is eerst de gewenste organisatiestructuur vaststellen (op basis van missie, strategie en organisatiedoelen) en vervolgens bezien hoe de onderscheiden functies in personele zin worden ingevuld. In dat geval nemen bij een reorganisatie de zittende medewerkers geen beschermde voorkeurspositie in. Tussen deze uiterste zijn variaties mogelijk door invulling van bijvoorbeeld groeifuncties, leerplekken, scholing- en coachingtrajecten. De eerste mogelijkheid is op de korte termijn het gemakkelijkst (weinig confrontaties met personeel), maar leidt vaak tot problemen omdat uiteindelijk functies niet goed bemenst blijken te zijn. De organisatiedoelen worden niet gehaald, medewerkers en leidinggevendenden raken gefrustreerd, er ontstaan interne spanningen, de bedrijfsarts krijgt het steeds drukker en uiteindelijk rest de chaos. Vandaar dat beter ingezet kan worden op de tweede werkwijze. Op de korte termijn kunnen mensen worden teleurgesteld, maar op de langere termijn functioneren organisatie en individuele medewerkers wel beter. Per saldo is deze werkwijze dan ook socialer dan de eerste. De toepassing van deze werkwijze stelt zware eisen aan

het management. Zij dient duidelijk en open te zijn, consistent, onbevooroordeeld en het MT moet de eigen positie ook ter discussie durven te stellen.

## *Kennis, vaardigheden en attitude*

Het vereiste niveau van kennis en vaardigheden wordt voor een belangrijk deel bepaald door de keuzes die gemaakt worden op de hierboven genoemde aspecten van het beheerskader. Verder kan naar aanleiding van de uitgevoerde zelfanalyse in het kader van de opstelling van het ondernemingsplan duidelijk zijn geworden dat de huidige organisatie nog niet aan het streefbeeld voldoet. Om daar te komen, is het niet voldoende om samen het voornemen uit te spreken. Er zal veel geïnvesteerd moeten worden in het aanvullen van kennis, vaardigheden en attitude van medewerkers. Dat vereist de inzet van tijd, geld, inspanning maar vooral ook veranderbereidheid van organisatie en individuen. Hier ligt een belangrijke kritische succesfactor voor het realiseren van de strategische doelen.

## *Ethiek*

De gehele set van normen en waarden die een organisatie (of een persoon) hanteert, bepalen de ethiek van die organisatie (of persoon). Al zou men anders willen, ieder mens en iedere organisatie beschikt over zo'n set normen en waarden. De waarden zijn het meest fundamenteel. Ze geven aan wat men belangrijk vindt, waar men voor staat. De normen geven aan waar men de lat legt bij het handhaven van de waarden. Zo kan het tot de waarden van een organisatie behoren om de klant correct te behandelen. Daarmee is nog niet gezegd welke normen men hanteert bij het toepassen van dat principe. Bijvoorbeeld: we tutoyeren de klant niet (of wel), we geven de klant binnen 24 uur een reactie op gestelde vragen (of 48 uur, of onbepaald), uitgaande post bevat geen type-, stijl- of spelfouten, enz. Zowel over waarden als over normen valt te discussiëren. Cultuur, opvoeding, milieu, religie en levenservaring zijn belangrijke bepalende factoren.

## **Beheersmaatregelen**

### *Procesanalyse en -beschrijving (administratieve organisatie)*

De bedrijfsprocessen dienen geanalyseerd en beschreven te zijn. Deze procesbeschrijvingen zijn pas mogelijk nadat overeenstemming is bereikt over de organisatiestructuur, de TBV's en de stijl van leidinggeven. Voor de uitwerking van dit onderdeel bestaan verscheidene technieken en modellen. Het fysieke product bestaat meestal uit een aantal schema's of pagina's tekst die gebundeld worden in een handboek (op papier of op intranet). Maar wellicht is de fysieke output niet eens het belangrijkste. Door met deze activiteit bezig te zijn en daar alle betrokken medewerkers een rol in te laten spelen, wordt een breed draagvlak gecreëerd voor wat uiteindelijk wordt vastgelegd in de beschrijvingen. Het handboek fungeert dan nog slechts als naslagwerk en als instrument bij het inwerken van nieuwe medewerkers.

### *Spelregels (interne controle)*

In de procesbeschrijvingen zijn diverse spelregels begrepen. Deze betreffen procedures, het gebruik van formulieren, gestelde grenzen aan procuratie enz. Handhaving van de spelregels is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van iedere medewerker die bij een proces is betrokken. Men dient daarbij niet alleen alert te zijn op het eigen functioneren maar ook op dat van collega's (inclusief dat van leidinggevend). Maar iedereen heeft recht op controle door of namens de leiding. Dit is van belang omdat een medewerker die zich gecontroleerd weet tevens is gedéchargeerd. Een corporatie zal zichzelf een set van spelregels eigen moeten maken hoe om te gaan met dit aspect interne controle: wie oefent die controle uit, met welke regelmaat, op welke tijdstippen etc.

## *Aansturing (budgettering)*

Een belangrijk middel om verantwoording in de organisatie te delegeren naar niveaus waar die verantwoording het best gedragen kan worden, is een sluitend stelsel van budgettering. Door functionarissen een budget te geven, ontvangen ze een kader waarbinnen ze hun activiteiten tot op zekere hoogte zelf kunnen plannen en inrichten. Er zijn diverse vormen van budgettering mogelijk en er zijn ook verscheidene budgettypen. Feitelijk start de juiste keuze op deze aspecten met het benoemen van welk type verantwoordelijkheidscentrum de afdelingen zijn. In deze nota wordt volstaan met een korte opsomming van de bestaande mogelijkheden:

- uitgavencentrum (productiecentra, research & development centra, administratieve centra)
- opbrengstencentrum
- winstcentrum
- investeringscentrum.

Zonder hiermee een algemene uitspraak te willen doen, zullen de afdelingen binnen een corporatie vooral uitgavencentra zijn. Bij dergelijke centra passen kostenbudgetten (dus geen opbrengstenbudgetten of winstbudgetten).

## **Terugkoppelingsmechanisme: informatievoorziening**

### *Vaststelling informatiebehoefte*

Terugkerend naar het voorbeeld van de cv-installatie zal ook een organisatie als VastGoed eerst moeten weten op grond van welke gegevens men het proces wil beheersen en zo nodig wil bijsturen, alvorens de informatievoorziening vormgegeven kan worden. Hierbij dienen verschillende niveaus van management en informatiebehoefte te worden onderscheiden. Op operationeel niveau heeft iedere medewerker behoefte aan informatie om de voortgang van de eigen werkzaamheden te kunnen bewaken. Een afdelingshoofd en de directeur zullen over het algemeen hun informatie op een hoger aggregatieniveau willen ontvangen, zij het dat ook zij de behoefte kunnen hebben in te zoomen op een detailniveau. Als het goed is, komt dat overigens slechts incidenteel voor.

### *Managementrapportage*

De feed-back functie vindt zijn basis in de managementrapportages. Dit soort rapportages zijn er op verschillende niveaus, met verschillende frequentie en met verschillende mate van detaillering. Managers, maar ook uitvoerende medewerkers, moeten te allen tijde zo snel mogelijk inzicht kunnen krijgen in het directe resultaat van hun inspanning. Een eenvoudig voorbeeld is het uitprinten van een betaallijst nadat een administratief medewerker facturen betaalbaar heeft gesteld voor de eerstvolgende betaalrun. Veel van dit soort vragen zijn te beantwoorden met standaardrapportages, andere komen incidenteel voor en vergen maatwerkrapporten.

Meestal wordt de term managementrapportage gereserveerd voor een specifieke vorm van rapporteren, namelijk de periodieke voortgangsrapportage aan het management(team) over een aantal kerngegevens van de organisatie. Het is de kunst deze rapportages in elk opzicht de juiste maat mee te geven: naar inhoud, naar detail en diepgang, naar frequentie, naar omvang, naar presentatie enz. De neiging bestaat alles te willen weten, maar dat is niet mogelijk, niet nuttig en ook niet nodig. Algemene nieuwsgierigheid en bemoeizucht zijn niet de goede motieven om informatie op te vragen. Informatie is een product dat op de juiste tijd en in de juiste omvang bij de juiste functionaris ter beschikking moet zijn. Degene die de informatie ontvangt, moet er iets mee. 'Leuk om te weten' is niet genoeg om de organisatie lastig te vallen met een informatievraag. De functionaris die managementinformatie ontvangt, moet de informatie analyseren, er conclusies uit trekken en een reactie bepalen

(dit is bijsturen in reactie op de ontvangen feed-back). Informatie die alleen voor kennisgeving wordt aangenomen, is kennelijk niet gewenst (in ieder geval niet noodzakelijk). Bedenk dat het voortbrengen van informatie kosten met zich brengt die ook aan andere doelen zijn te besteden.

Alleen managementinformatie die betrekking heeft op de organisatiedoelen is relevante informatie voor een kwartaalrapportage. Als het management zichzelf en de organisatie geen doelen heeft gesteld met betrekking tot bijvoorbeeld de gemiddelde leegstandsduur van woningen, dan heeft het ook geen zin daar in een kwartaalrapportage over te rapporteren. Er is geen norm, er is geen doel, dus waar zou men in dat geval feed-back op moeten geven en hoe zou die feed-back eruit moeten zien?

## **Plan van aanpak**

In de vorige pagina's is een korte schets gegeven van enkele achtergronden aangaande de planning en control cyclus. Zoals in de inleiding al is gezegd, is deze cyclus op dit moment nog niet uitgewerkt binnen de meeste corporaties. Bepaalde elementen zijn echter al onmiskenbaar aanwezig, soms zelfs in uitgeschreven vorm. Anderzijds zijn er nog diverse lacunes of zijn bestaande afspraken achterhaald (gedateerd) en feitelijk niet meer actueel.

### *Werkwijze*

De werkwijze volgens 'het boekje' verloopt langs de volgende lijn:

- stel de strategie vast (strategische doelen)
- stel de organisatiestructuur vast en breng de juiste mensen op de juiste plaats
- bepaal de set van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de gekozen organisatiestructuur
- stel de wijze vast waarop de bedrijfsprocessen worden afgewikkeld (procedures, spelregels); daarbij behoort ook het proces interne controle (planning en control) · bepaal de informatiebehoefte van management en andere medewerkers
- richt de informatievoorziening in.

Helaas is het in de praktijk niet mogelijk volledig volgens dit wat abstracte ideaalschema te werken. Tijdens de verbouwing moet de verkoop immers doorgaan. We zijn niet in de gelegenheid vanaf de tekentafel een corporatie op te bouwen.

Uitgaande van de bestaande organisatie, een omschreven strategie vertaald in een balanced scorecard, kan het MT de keuze maken over de wijze waarop zij de procedures wil benaderen:

- procesgeoriënteerd
- medewerkergeoriënteerd
- klantgeoriënteerd
- informatiegeoriënteerd
- productgeoriënteerd

Daartoe zullen de pro's en contra's van elk van deze mogelijkheden beschreven en bediscussieerd moeten worden. Het hoofd FEZ kan daarbij het voortouw nemen. Vervolgens kan een keuze gemaakt worden aangaande

# CORPORATIEADVIES.NL

het te hanteren instrumentarium (de vastleggingstechniek). Uiteraard is deze keuze afhankelijk van de gekozen oriëntatie. Tenslotte kan een eerste proeve van een complete procesbeschrijving, waarbij de gehele planning- en controlcyclus wordt afgedekt, worden uitgewerkt. Dit hoeft niet te wachten totdat de nieuwe organisatie zijn definitieve vorm heeft gekregen, mits men wil accepteren de dingen niet voor de eeuwigheid vast te leggen.