

BEOORDELING BENCHMARK BEDRIJFSPROCES ATRIENSIS

Inleiding

Op verzoek van Atriensis heeft de Commissie Benchmarking van Aedes de Benchmark Bedrijfsproces van Atriensis beoordeeld. Bij de beoordeling heeft de commissie het beoordelingsproces gevolgd, zoals dat is vastgelegd in de Handreiking Beoordelingsproces Commissie Benchmarking¹. De beoordeling van de benchmark is openbaar en wordt gepubliceerd op de website van de Commissie Benchmarking.

In deze notitie heeft de commissie haar oordeel omtrent de keurmerkverlening geformuleerd. Vervolgens presenteert zij haar belangrijkste bevindingen in de vorm van verbeterpunten en overige suggesties. In de bijlage is een korte beschrijving opgenomen van de Benchmark Bedrijfsproces van Atriensis.

Oordeel Commissie Benchmarking

De Commissie Benchmarking heeft op basis van de beoordeling van de Benchmark Bedrijfsproces van Atriensis besloten tot:

- Het afgeven van een voorlopig keurmerk met een geldigheidsduur van één jaar. Teneinde in aanmerking te komen voor het definitieve keurmerk dient herbeoordeling plaats te vinden voor 1 december 2010;
- De dekking van de benchmark over het prestatieveld Interne Bedrijfsvoering is thans nipt voldoende en wordt gewaardeerd met één ster.

De reden dat de commissie is overgegaan tot verlening van een voorlopig keurmerk is met name gelegen in de zorg die de commissie heeft over de betrouwbaarheid van de voor en in de benchmark gebruikte gegevens.

Verbeterpunten

Teneinde het definitieve keurmerk te kunnen verkrijgen bij de herbeoordeling, dient Atriensis aantoonbaar significante verbeteringen door te voeren in haar Benchmark Bedrijfsproces ten aanzien van de volgende punten:

1. De betrouwbaarheid van de in en voor de Benchmark Bedrijfsproces gebruikte gegevens
2. De definitie van de output

Hieronder geeft de commissie een nadere toelichting op haar oordeel en de verbeterpunten.

¹ Commissie Benchmarking. (2009), Handreiking Beoordelingsproces Commissie Benchmarking; Leidraad voor benchmarkaanbieders.

Ad 1. De betrouwbaarheid van de in en voor de Benchmark Bedrijfsproces gebruikte gegevens.

De benchmark van Atriensis bestaat uit verschillende componenten:

- a) Een analyse van de prestaties met behulp van drie geaggregeerde indices (index onderhoud, index loonkosten en index overige bedrijfslasten);
- b) Een meer gedetailleerde analyse van het onderhoud, waarin wordt gekeken naar de prestaties ten aanzien van reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud;
- c) Een (niet-financiële) analyse van (onderhoudsgerelateerde) bedrijfsprocessen en inrichtingskeuzen.

De zorg van de commissie over de betrouwbaarheid van de voor en in de benchmark gebruikte gegevens zit vooral in de punten b en c.

Ad a: Indices

De financiële informatie die wordt gebruikt bij de berekening van de indices is afkomstig uit de jaarrekeningen van de deelnemers. Deze jaarrekeningen zijn voorzien van een accountantsverklaring. Daarnaast wordt bij de berekening gebruik gemaakt van productiecijfers, die worden ontleend aan de rapportage aan het CFV. De productiecijfers worden door Atriensis beoordeeld op plausibiliteit. Ook worden de aangeleverde productiecijfers in verband gebracht met andere registraties en rapportages, indien beschikbaar. Bij deze beoordeling worden regelmatig onjuistheden geconstateerd, die vervolgens worden gecorrigeerd. Of de uiteindelijke productiecijfers voldoende corresponderen met de werkelijkheid, kan echter niet met zekerheid worden gesteld. Deze resterende onzekerheid vindt haar oorsprong in de kwaliteit van de onderliggende administraties van de deelnemers en de commissie stelt zich op het standpunt dat Atriensis zich voldoende inspanningen getroost om de betrouwbaarheid, gegeven die beperking, te waarborgen.

Ad b: Gedetailleerdere analyses van onderhoud

De onderscheiden categorieën reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud zijn niet scherp gedefinieerd en Atriensis heeft thans onvoldoende mogelijkheden om positief vast te stellen dat de deelnemers zich in de uitsplitsing conformeren aan de definities van Atriensis. Hierdoor is het risico op (bewuste of onbewuste) verschuiving tussen de categorieën te groot. De door Atriensis uitgevoerde plausibiliteitscontroles bieden onvoldoende soulaas. Dit is een serieuze tekortkoming. Omdat deze tekortkoming zich echter manifesteert in de sfeer van de aanvullende analyses, vindt de commissie het verantwoord Atriensis enige tijd te geven om dit gebrek te herstellen.

Ad c: Analyse van de bedrijfsprocessen

De analyse van de (onderhoudsgerelateerde) bedrijfsprocessen is gebaseerd op informatie die wordt verkregen door middel van een gestructureerd interview. In dat interview vraagt Atriensis systematisch naar aanvullende gegevens die de antwoorden van de respondenten kunnen ondersteunen, teneinde de betrouwbaarheid van de antwoorden te waarborgen. De antwoorden worden vervolgens gescoord op een semantische vijfpuntsschaal. Gegeven de aard van de benodigde informatie is dit op zichzelf methodologisch adequaat, waarbij wel moet worden aangetekend dat de

kwantitatieve omschrijving van de score niet altijd een nauwkeurige waargave is van de bestaande praktijk. Dat komt doordat de bestaande praktijk kan afwijken van de voorgedefinieerde antwoordcategorieën. In voorkomende gevallen deelt Atriensis de betreffende praktijk dan in bij een categorie die Atriensis als equivalent beschouwt. Deze discretionaire ruimte beperkt de verifieerbaarheid en kan de repliceerbaarheid van de interpretatie van de bevindingen bemoeilijken.

De gebruikte schalen zelf zijn wel problematisch, evenals de suggesties en conclusies die daaraan worden verbonden in de rapportage. Zowel aan de schalen zelf als aan de analyse liggen sterk normatieve (maar deels impliciete) opvattingen van Atriensis ten grondslag met betrekking tot de wijze waarop corporaties hun onderhoudsorganisatie moeten inrichten en besturen. Atriensis behandelt de schalen als ordinaal (of zelfs als intervalschalen), waarbij (ook in de analyse) de suggestie wordt gewekt dat een praktijk die een score van bijvoorbeeld 4 krijgt, universeel beter is dan een praktijk die een waarde 2 krijgt toebedeeld. Deze geladen suggesties zijn echter onvoldoende empirisch onderbouwd. Bovendien veronderstellen deze suggesties een eendimensionale onderhoudsdoelstelling aan de zijde van de corporaties, waarin onderhoudsprestaties uitsluitend op de kostendimensie worden beoordeeld. Deze praktijk leidt tot algemene, doelstellingonafhankelijke uitspraken en suggesties die in ieder geval in specifieke casussen onhoudbaar kunnen zijn. Weliswaar kan men volhouden, dat de deelnemers zelf goed in staat zijn te corrigeren voor deze problemen in hun gebruik van het rapport. Maar externe stakeholders kunnen dat niet, en de benchmarkaanbieder moet hier rekening mee houden.

De Commissie Benchmarking is van mening dat teneinde tot een voldoende op criterium 2 te kunnen komen, Atriensis aantoonbaar significante verbeteringen dient door te voeren in haar Benchmark Bedrijfsproces ten aanzien van de betrouwbaarheid van de in en voor de benchmark gebruikte gegevens.

Ad 2. De definitie van de output (criteria 5 en 7)

De commissie is van mening dat de benchmark het prestatieveld interne bedrijfsvoering nipt voldoende afdekt. De indices dekken belangrijke componenten van het prestatieveld af, maar de meting van de output en de effecten is eendimensionaal (uitsluitend productie). Daarmee hanteert Atriensis een zeer nauw efficiëntiebeprij, waarbij andere potentieel belangrijke performancedimensies (zoals bijvoorbeeld onderhoudskwaliteit) buiten de analyse blijven. De benchmark legt hierbij geen systematische relatie met de eigen doelstellingen van de deelnemende corporaties. Ook worden andere onderdelen van de interne bedrijfsvoering (het financiële proces, HRM, kwaliteitszorg en dergelijke) buiten beschouwing gelaten.

De Commissie Benchmarking is van mening dat Atriensis met de Benchmark Bedrijfsproces is staat moet zijn het prestatieveld Interne Bedrijfsvoering in ruimere mate af te dekken door de output en de effecten breder te definiëren. De commissie verwacht bij een eventuele herbeoordeling aantoonbaar significante verbeteringen op dit punt aan te treffen.

Overige suggesties

Naast bovengenoemde verbeterpunten geeft de Commissie Benchmarking Atriensis in overweging om:

- De kennisbasis over de benchmark binnen het bedrijf te verbreden.
De kennis over de inhoud en het proces van de Benchmark Bedrijfsproces is binnen Atriensis momenteel belegd in een groep van drie personen. Dit maakt het proces en de organisatie kwetsbaar.
- Referentiegroepen in de benchmark te introduceren en meer gebruik te maken van het beschikbare materiaal.
Aan de benchmark nemen tien corporaties deel. Atriensis heeft het voornemen het aantal deelnemers te laten groeien. Realisatie van deze groei is een belangrijke criterium bij toekomstige beoordelingen; de huidige omvang van het deelnemersbestand is alleen acceptabel bij een jonge benchmark.
Binnen de groep van deelnemers worden geen referentiegroepen onderscheiden, wat –gegeven de beperkte populatie- ook niet goed mogelijk is. Niettemin had Atriensis, gegeven de opzet van het benchmarkinstrument, meer kunnen doen om in de vergelijkingen te corrigeren voor (verschillen in) objectieve omstandigheden, zoals grootte, leeftijd van het woningbestand et cetera. Hiervoor is het nodig gegevens te gebruiken van corporaties buiten de groep van deelnemers, maar deze informatie is publiek beschikbaar (onder meer CFV-data). Ook kan voldoende aandacht voor de invloed van objectieve omstandigheden worden gerealiseerd binnen de groep van deelnemers –zelfs al is die klein- door de analyse te richten op een lager aggregatieniveau, bijvoorbeeld op het niveau van woningcomplexen.
- Uitspraken over kostenbesparing achterwege te laten.
De Commissie Benchmarking is van mening dat het niet verantwoord is op basis van de beperkte analyse uitspraken te doen over bijvoorbeeld mogelijke kostenbesparingen. Hoewel Atriensis heeft aangegeven dat deze uitspraken incidenteel gedaan zijn, is de commissie van mening dat zij dit in de toekomst beter geheel achterwege kan laten.
- Best practices te bespreken met een groep deelnemende woningcorporaties.
De commissie is van mening dat de resultaten van de meting zich goed zouden lenen voor nadere verdieping en kennisuitwisseling tussen deelnemende corporaties, bijvoorbeeld door het bespreken van best practices.

Bijlage: korte beschrijving benchmark Bedrijfsproces van Atriensis

De Benchmark Bedrijfsproces van Atriensis heeft als belangrijkste doelstelling het verbeteren van de interne bedrijfsvoering van woningcorporaties door te leren van de eigen prestaties én die van collega-corporaties. De Benchmark Bedrijfsproces is niet gericht op het opstellen van ranglijsten en het 'afrekenen' op onvoldoende prestaties, maar biedt een houvast om de eigen bedrijfsvoering te optimaliseren.

De Benchmark Bedrijfsproces bestaat uit twee delen:

1. Een analyse van de bedrijfslasten
2. Een analyse van de bedrijfsvoering

Het eerste deel, de analyse van de bedrijfslasten, volgt de kostenopbouw conform jaarrekeningen en de structuur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Het betreft de drie hoofdrubrieken onderhoudslasten, personeelslasten en overige bedrijfslasten. Per gebied worden financiële kengetallen verzameld uit het jaarverslag, de jaarrekening en de door de corporatie aan het CFV aangeleverde informatie. Daarnaast wordt tijdens het intakegesprek via meerkeuzevragen vastgesteld hoe efficiënt het management van de bedrijfslasten is op de drie hoofdrubrieken. De resultaten van de analyse van de bedrijfslasten worden in grafieken weergegeven. Daarnaast worden de resultaten uitgedrukt in drie prestatie-indicatoren: de Index onderhoudskosten, de Index loonkosten en de Index netto overige bedrijfslasten. In de rapportage worden de indexen van een corporatie vergeleken met het gemiddelde van de totale benchmarkgroep, de hoogste en laagste score en de eigen prestaties in eerdere jaren.

Het tweede deel van de Benchmark Bedrijfsproces, de analyse van de bedrijfsvoering, gaat in op de manier waarop de bedrijfsvoering is ingericht. De Plan-Do-Check-Act cyclus is hierbij het uitgangspunt. Aan de orde komen het ondernemingsplan (Plan), de bedrijfsprocessen (Do) en de toetsing en verantwoording (Check-Act). Op een vijfpuntsschaal wordt per vraag aangegeven op welk niveau de deelnemer zich nu bevindt en waar hij over vijf jaar wil staan. De vragen worden door de deelnemer beantwoord tijdens het intakegesprek. De resultaten worden gevisualiseerd door middel van grafieken in de vorm van een spinnenweb. De deelnemer kan hierin zijn eigen antwoorden vergelijken met het gemiddelde van de overige deelnemers.