

Overdaad schaadt

Net als overal in de maatschappij ligt ook in de volkshuisvesting in toenemende mate de nadruk op presteren. Remkes maakt er in zijn nota *Mensen, wensen, wonen* op een niet mis te verstane wijze gewag van en bij visitatie spelen termen als doelmatigheid en doeltreffendheid een prominente rol. In het bedrijfsleven is de tendens tot meer transparantie en verantwoording afleggen aan de verschillende stakeholders – waaronder de samenleving – meer en meer gemeengoed. Het zijn bij uitstek de redenen om aandacht te geven aan het vertalen van strategie in actie en aan koers bepalen en koers houden.

Aldert Dreimüller

Nog nooit is de toekomst voor ondernemingen zo onzeker geweest als nu aan het begin van de 21e eeuw. Dat geldt voor commerciële bedrijven, maar zeker niet minder voor corporaties. Met die wetenschap op zak kan de corporatie niet anders doen dan ervoor zorgen dat zijzelf op 'alles' is voorbereid. Noodzakelijk daarvoor is dat de corporatie weet waar ze wil presteren en zicht heeft op de verrichte prestaties. Dat kan aan de hand van een ondernemingsplan en een aansluitende strategische balanced scorecard.

Uiteraard kost het tijd om een eigen ondernemingsplan en balanced scorecard te maken. Het meest schaarse middel van de onderneming. En ja, tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door. Maar toch, druk druk en nog eens druk mag geen argument zijn om daar niet structureel wat aan te doen. Het is tijd die zich op allerlei manieren terugverdient. De reis naar de toekomst mag dan ongewis zijn, de corporatie kan - met een ondernemingsplan - zelf de richting bepalen en - met een balanced scorecard - nagaan hoe ver ze in die richting is gekomen.

De balanced scorecard is geen hype meer.

Veel bedrijven en organisaties zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat ook alom bekend is hoe hij nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om hem in te voeren. Dat blijven vooralsnog met vooroordelen en halve waarheden omringde, bijna mystieke dimensies. De veel gebruikte vergelijking met een dashboard van een auto is daar debet aan. De vergelijking is weliswaar goed, maar wordt steeds maar half uitgelegd. Snelheidsmeter, klokje en bezinometer zijn de voorbeelden. Verder gaat de vergelijking niet. Het heeft als effect dat veel ontwerpers van een dashboard voor een bedrijf (de balanced scorecard) een cockpit van een Boeing 747 trachten na te bootsen, in de veronderstelling dat meer beter is. Maar ook nu geldt dat overdaad schaadt. De misvatting komt omdat in de vergelijking van het dashboard met de balanced scorecard vaak vergeten wordt dat de chauffeur een model van de auto in zijn hoofd heeft. Zonder dat model heeft hij niets aan de wetenschap dat de meter op rood staat. Hij is niet op de hoogte van het gevaar, laat staan dat hij weet hoe het te verhelpen. Heeft de chauffeur echter wél het model van de auto in zijn hoofd, dan beseft hij het belang van voldoende benzine. En dus tankt hij. Daarom ook heeft juist die meter een plek op zijn dashboard en wordt de kwaliteit van de lak of de spanning van de banden niet weergegeven. Daar moet hij wel op letten, maar niet tijdens het rijden.

In **Aedes magazine nr. 23** zijn de resultaten gepubliceerd van een onderzoek van de TU Eindhoven naar de ervaringen bij corporaties met de implementatie van de balanced scorecard. De onderzoekers concluderen dat een strategie ten grondslag moet liggen aan de balanced scorecard. Voor de hand liggend, aangezien de balanced scorecard strategie en visie vertaalt in te meten activiteiten. Onze ervaring is dat als die relatie niet goed is gelegd, dat zichtbaar wordt in een te veelomvattende en te uitgebreide balanced scorecard. De onderzoekers van de TU namen waar dat in die situaties het management de balanced scorecard misbruikt heeft voor het ontwikkelen van een uitgebreid controle middel. En dat is uiteraard niet het doel van een balanced scorecard. Het dashboard is bedoeld om te monitoren en bij te sturen, niet om te straffen.



Een derde valkuil die de onderzoekers registreerden was het idee dat de corporatie de balanced scorecard alleen maar hoeft te gebruiken. De lezer zal begrijpen dat die conclusie onjuist is. De wereld verandert snel en dus ook de strategie van een bedrijf. Aangezien die strategie aan de basis ligt van een doeltreffende balanced scorecard, zal - net als de strategie - ook de balanced scorecard jaarlijks geëvalueerd en herzien worden.

Een model van de onderneming

Al met al toch een vrij somber artikel over de introductie van de balanced scorecard. Niet nodig want het hoeft allemaal niet zo moeilijk te zijn. Bovendien wijken de ervaringen niet veel af van elders in het bedrijfsleven, waar ook met vallen en opstaan wordt geleerd. Het geheim van een goede balanced scorecard is dat deze alleen kan werken als het model van de onderneming bekend is. Dat is de heilige graal. Aan dat model worden meters (prestatie indicatoren) gekoppeld die iets zeggen over hoe ver de onderneming is gevorderd in de richting van de strategie. Slechts een beperkt aantal zijn nodig, waardoor het geheel overzichtelijk blijft. In het handboek "De balanced scorecard voor corporaties" staat deze aanpak centraal. Net als in deel 1 (Het ondernemingsplan) is het een bouwbeschrijving van het model van de onderneming en de bijbehorende meters. Alleen zo krijgt het management de beschikking over een dashboard met de relevante meters om de onderneming te sturen en de kennis om bij te sturen.

De bouw van dat model is eenvoudig en begint met het vertalen van de visie en missie in een strategisch model (draagconstructie). Hieraan worden een beperkt aantal factoren gekoppeld die bepalend zijn voor het welslagen van de strategie. Vervolgens wordt gemeten of dat succes ook wordt gehaald. Ten slotte wordt het model gecompleteerd met meetbare maatregelen die een positieve effect hebben op de succes bepalende factoren van de onderneming. De laatste twee vertegenwoordigen de meters op het dashboard van de onderneming.

Het maken van een dergelijk dashboard sluit nauw aan op het daaraan voorafgaande proces van het maken van een ondernemingsplan. Het is in feite de volgende stap. Hierdoor wordt de gemeenschappelijke taal – waar tijdens het opstellen van het ondernemingsplan een eerste aanzet voor is gemaakt – verder uitgebouwd. Het grote voordeel is dat die taal ervoor zorgt dat iedereen binnen de onderneming met elkaar kan spreken. Met behulp van die taal wordt de gemeenschappelijk opgestelde visie en missie uitgedrukt in een strategie met daaraan gekoppelde acties. Dan is algemeen bekend op welke punten de organisatie absoluut een goed resultaat moet behalen. En om dat te monitoren, worden meters voor het dashboard gemaakt en geautomatiseerd.

Draagvlak creëren

Van groot belang bij het opstellen van een balanced scorecard is de wijze waarop de leiding de medewerkers hierbij betreft. Iedereen bij dit proces betrekken kan niet, maar alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak voor het ondernemingsplan is van groot belang en begint op het moment dat de leiding besluit tot het opstellen van de balanced scorecard. Tijdens het proces moet steeds weer worden bedacht hoe de organisatie erop zal reageren. Desgewenst kan het belangrijk zijn om in het allereerste stadium een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren en tussentijds met de medewerkers en andere stakeholders over de voortgang te overleggen. Goede voorlichting is noodzakelijk. Te meer daar de balanced scorecard vaak ten onrechte wordt gezien als een controlemiddel met straffen als gevolg. Verstandig is om hier van tevoren rekening mee te houden en er in de planning momenten voor in te bouwen.

Voor- en nadelen

Het hebben, maar ook het opstellen van een balanced scorecard is nuttig en biedt veel voordelen. Hij maakt duidelijk dat inzicht en gegevens nodig zijn en waar de blinde vlekken zitten. Strategie wordt vertaald in acties en risico's worden in kaart gebracht en alternatieven bedacht en doorgerekend. Een belangrijk voordeel is de onschatbare waarde van het proces van het opstellen van een balanced scorecard. Een dergelijk proces verbindt,



verbroedert en enthousiasmeert de medewerkers. Zo zijn er nog vele specifieke voordelen voor het voetlicht te brengen. De belangrijkste reden is echter nog niet genoemd. Dat voordeel is dat een balanced scorecard de basis vormt voor het management van de onderneming. Een balanced scorecard schept structuur, maakt het ontwerp van procedures mogelijk, en biedt de basis voor een kwaliteitssysteem en de interne beheersing.

Voor alle duidelijkheid, er zijn geen nadelen, alleen bedreigingen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. Het belangrijkste gevaar is dat het maken van een balanced scorecard te veel tijd en aandacht kan vergen. Te veel tijd en aandacht mondt veelal uit in een te gedetailleerde product waarvan de waarde wordt overschat. Een bijkomend nadeel is dat het langer duurt eer de balanced scorecard gereed is. Soms duurt het zó lang, dat hij zelfs de aandacht van de organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi rapport in de kast verdwijnt. De oplossing voor dit probleem is het opstellen van een balanced scorecard te zien als een groeimodel. Een ondernemingsplan en de daarin verwoorde strategie wordt immers ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. Jaarlijks moet worden gezien of bijstelling van de strategie mogelijk en vereist is, waardoor ook de balanced scorecard jaarlijks kan worden bijgesteld.

Dit artikel is geplaatst in Aedesmagazine nr 4 februari 2001

Begin vorig jaar is door Aedes het handboek "Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw" uitgegeven. Nu één jaar later verschijnt, weer met steun van Aedes, het vervolg "De balanced scorecard voor corporaties". Beide handboeken bieden het management van corporaties de mogelijkheid om stap voor stap een doortimmerd ondernemingsplan en aansluitende strategische balanced scorecard op te stellen. De boeken maken gebruik van de modernste managementinstrumenten en onderscheiden zich van andere doordat ze rekening houden met de bijzondere eigenschappen van de sector, zoals het BBSH, prestatie afspraken en het strategisch voorraadbeleid. Ze onderscheiden zich ook doordat er een website aan is gekoppeld. De koper krijgt een persoonlijke toegangscode voor deze website (www.roag.nl), waarin volgens dezelfde structuur als de boeken een veelvoud aan informatie en hulpmiddelen is te vinden: checklisten, tabellen, standaard- planningen, toelichtingen, adressen. Deze site is een samenwerkingsverband van negen in de sector actieve organisaties. Dat zijn; Aedes vereniging van woningcorporaties, DHV, KPMG consulting, KWH, NCCW-CASA, Nestas, RIGO, TB&O en roAg.

De handboeken "Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw" en "De balanced scorecard voor corporaties" kosten elk 125 gulden en zijn te bestellen bij Uitgever Nestas, Almere (036-5307700).

