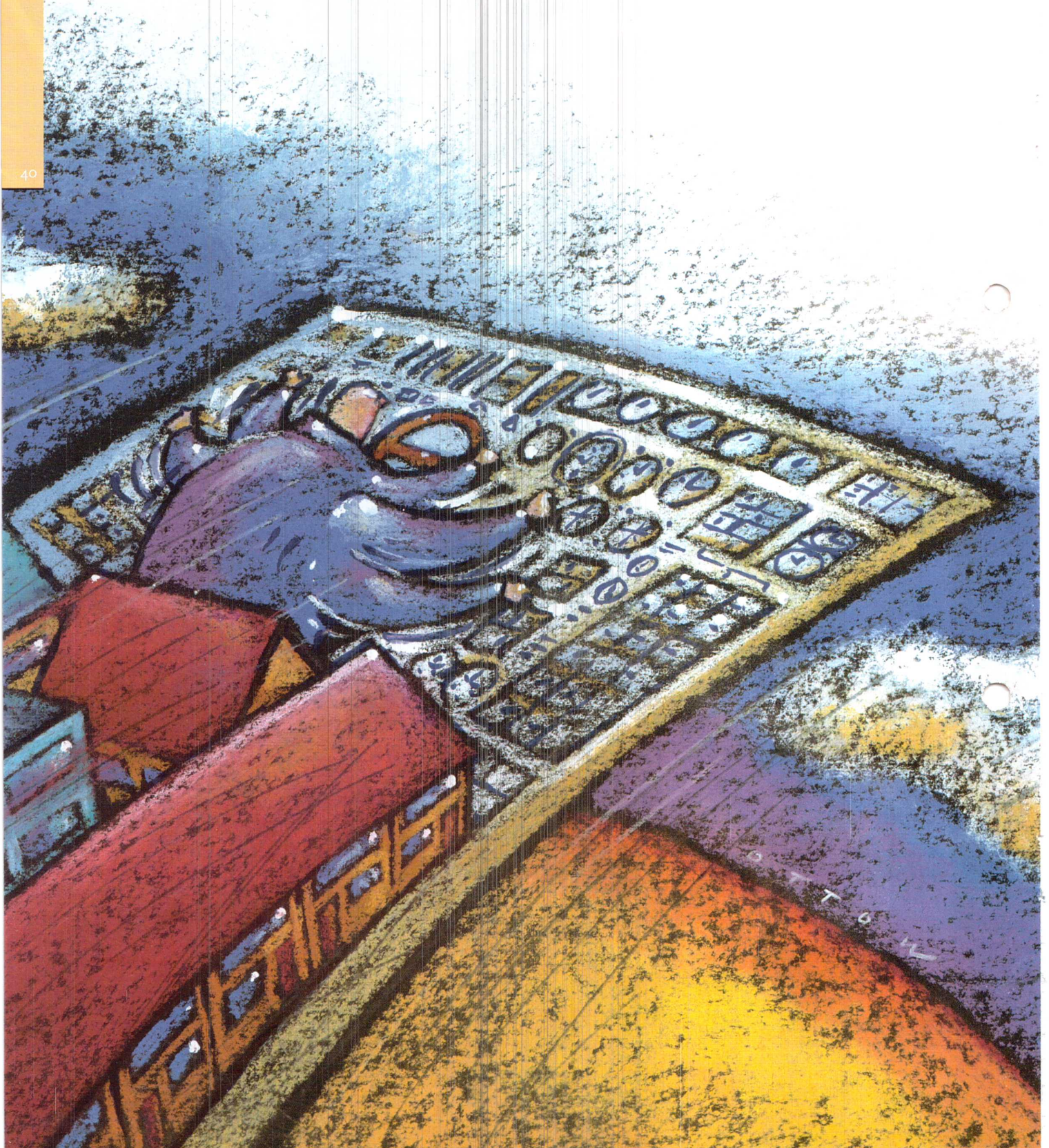


Ondernemingsmodel is de

Overdaad schaadt

40





HOUDT U OOK ALTIJD REKENING MET DE BUREN?

Het is overal hetzelfde liedje. Burengerucht. In oude en in nieuwe wijken, bij voor- en naoorlogse renovatie, bewoners blijven klagen. En daar kan het Bouwbesluit niet veel aan doen. Een box-in-box systeem wel, trouwens. Maar dan lopen de kosten snel op. Dus moet je met een goede oplossing komen. GypBox* bijvoorbeeld. Of iets anders in gipskarton. Als u wilt weten waar u zo'n oplossing vindt, belt u Gyproc. Het nummer is 030 600 07 80.

* Voor de weet: GypBox is een nieuw Gips-in-Box systeem wat we momenteel op onze naam zetten.



GYPROC
UW GIDS IN GIPS

basis voor balanced scorecard

Net als overal in de maatschappij ligt ook in de corporatiebranche in toenemende mate de nadruk op presteren. De tendens tot meer transparantie en verantwoording afleggen aan de verschillende belanghebbenden is meer en meer gemeengoed. Dan is de balanced scorecard een aanvullend meetinstrument om strategie en visie te vertalen in te meten activiteiten. Zo'n proces is te vergelijken met het gebruik van het dashboard tijdens een autorit. Ook dan moet de chauffeur veelvuldig de goede keuzes op de juiste momenten maken. Te veel gegevens kunnen daarbij alleen maar afleiden. Tekst: Aldert Dreimüller, illustratie: Roel Ottow, Diemen.

Nog nooit is de toekomst voor ondernemingen zo onzeker geweest als nu aan het begin van de 21^{ste} 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 dat ze zicht heeft op de verrichte prestaties. Dit kan aan de hand van een ondernemingsplan en een strategische balanced scorecard (BSC).

Uiteraard kost dit tijd, het meest schaarse middel van de onderneming. En ja, tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door. Toch mag *druk, druk, en nog eens druk* geen argument zijn om niet structureel iets 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.

Geen hype • Veel bedrijven en organisaties zijn inmiddels overgegaan tot de introductie van de BSC. Hierdoor is dit strategische stuurinstrument zeer bekend. Maar dit wil nog niet wil zeggen dat ook alom bekend is hoe de *card* feitelijk werkt en wat erbij komt kijken om deze in te voeren. Dit blijven vooralsnog met vooroordelen en halve waarheden omringde, bijna mystieke dimensies. De veelgebruikte vergelijking met een dashboard van een auto is daaraan debet. Zo'n vergelijking kan, ware het niet dat die steeds half wordt uitgelegd. Dan zijn de snelheidsmeter, het klokje en de benzine-meter de voorbeelden. Verder gaat de vergelijking niet. De halfslachtige uitleg heeft als effect dat veel ontwerpers van een dashboard (lees: de balanced scorecard) in de praktijk voor een bedrijf de

cockpit van een Boeing 747 proberen na te bootsen. Ze veronderstellen dan dat meer beter is.

Maar ook hier geldt dat overdaad schaadt. Om de vergelijking met het verkeerde dashboard in het verkeerde voertuig voort te zetten: wie zich in een cockpit bevindt, heeft veel belang bij de juiste instrumenten. Niet alleen wil een piloot kunnen aflezen over hoeveel brandstof hij nog beschikt. Ook is belangrijk dat hij weet op welke hoogte hij zich bevindt en hoeveel kilometer hij verwijderd is van de eindbestemming. Zou hij dat niet weten, dan beseft hij ook niet snel het belang van voldoende benzine.

Iets minder eisen stelt de automobilist aan zijn dashboard. Hij wil weten wanneer hij tanken moet. Maar de spanning van zijn banden hoeft niet tijdens de rit voor zijn neus te worden weergegeven. Daar moet hij wel op letten, maar niet tijdens het rijden. Kortom: geef ieder bedrijf de BSC met de gewenste, afgestemde meetonderdelen.

In Aedes-Magazine 23-2000 zijn de resultaten gepubliceerd van een onderzoek van de Technische Universiteit (TU) Eindhoven naar de ervaringen van corporaties met de implementatie van de balanced

Ten onrechte veronderstellen veel ontwerpers dat meer *béter* is

scorecard. De onderzoekers concluderen dat aan de BSC een strategie ten grondslag moet liggen. Dit ligt voor de hand, aangezien het meetinstrument strategie en visie vertaalt in te meten activiteiten.

De ervaring van roAg is dat als die relatie niet goed is gelegd, dit zichtbaar wordt in een te veelomvattende en te uitgebreide card. De onderzoekers van de TU namen waar dat in die situaties het management de BSC heeft misbruikt voor het ontwikkelen van een uitgebreid controlemiddel. En dat is uiteraard niet het doel ervan. Immers, het dashboard is bedoeld om te monitoren en bij te sturen, niet om te straffen.

Een derde valkuil die de onderzoekers registreerden is het idee dat de corporatie de card alleen maar hoeft te gebruiken. Die conclusie is onjuist: de >



Om een corporatie te dashboard met

wereld verandert snel en dus ook de strategie van een bedrijf. Aangezien die strategie aan de basis ligt van een doeltreffende BSC, zal deze – net als de strategie – jaarlijks moeten worden geëvalueerd en herzien.

Bedrijfsmodel • De introductie van de balanced scorecard bij corporaties verloopt dus nog niet vlekkeloos. Bovendien wijken de ervaringen niet veel af van die elders in het bedrijfsleven, waar ook met vallen en opstaan wordt geleerd. Het geheim van een goede BSC is dat deze alleen kan functioneren als het model van de onderneming bekend is. Dat is de heilige graal. Aan dat model worden meters (zogenoemde *prestatie-indicatoren*) gekoppeld die iets zeggen over de vorderingen van de onderneming richting de te volgen strategie. Slechts een beperkt aantal meters is 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 van de corporatie in de 21ste eeuw*) is dit een bouwbeschrijving van het model van de onderneming en de bijbehorende meters. Alleen zo krijgt het management de beschikking over een dashboard dat de relevante meters bevat om de onderneming te sturen. En kan er kennis ontstaan 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 wordt een beperkt aantal factoren gekoppeld dat bepalend is 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 positief effect hebben op het succes 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 op die manier iedereen binnen de onderneming met elkaar kan spreken. Met 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. Om dat te monitoren, worden meters voor het dashboard gemaakt en geautomatiseerd.

Twee boeken en een site

Aedes heeft vorig jaar het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21ste eeuw* uitgegeven. Nu verschijnt, opnieuw 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 publicaties, omdat ze rekening houden met de bijzondere eigenschappen van de branche. Dan gaat het bijvoorbeeld om zaken het BBSH, prestatie-afspraken en het strategisch voorraadbeleid. Ze onderscheiden zich ook door de koppeling aan een website (www.roag.nl).

De koper krijgt hiervoor een persoonlijke toegangscode. De site biedt, volgens dezelfde structuur als de boeken, een veelvoud aan informatie en hulpmiddelen, zoals checklisten, tabellen, standaardplanningen, toelichtingen en adressen. www.roag.nl is een samenwerkingsverband van negen in de branche actieve organisaties. Dit zijn: Aedes, DHV, KPMG consulting, KWH, NCCW-CASA, Nestas, RIGO, TB&O en roAg.

Het handboek *De balanced scorecard voor corporaties* kost 125 gulden en is te bestellen bij Nestas, Almere (036) 5307700.

Draagvlak creëren • Bij het opstellen van een balanced scorecard is van groot belang de wijze waarop de leiding de medewerkers hierbij betreft. Iedereen bij dit proces betrekken kan niet, maar het zich alleen concentreren op de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak voor de BSC 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. Daarom is het belangrijk om in het allereerste stadium een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren en tussentijds met de medewerkers en andere belanghebbenden over de voortgang te overleggen. Goede voorlichting is noodzakelijk. Vooral omdat de balanced scorecard vaak ten onrechte wordt gezien als een controlemiddel met straffen tot gevolg. Verstandig is om hier vooraf rekening mee te houden en in de planning momenten voor voorlichting in te bouwen.

Het hebben, maar ook het opstellen van een balanced scorecard is nuttig en biedt veel voordelen. Het

besturen is een relevante gegevens nodig

instrument maakt duidelijk dat inzicht en gegevens nodig zijn en toont bovendien aan waar de blinde vlekken zitten. Strategie wordt vertaald in acties, risico's worden in kaart gebracht en alternatieven worden bedacht en doorgerekend. Ook het proces in het opstellen van een balanced scorecard is van onschatbare waarde. Dit is een belangrijk voordeel. Een dergelijk proces verbindt, verbreedert en enthousiasmeert medewerkers. Zo zijn er nog vele specifieke voordelen voor het voetlicht te brengen. De belangrijkste reden is echter nog niet genoemd: een balanced scorecard vormt de basis voor het management van de onderneming. Een BSC schept structuur, maakt het ontwerp van procedures mogelijk en biedt de basis voor zowel kwaliteit als het interne beheersysteem.

Voor alle duidelijkheid: er zijn geen nadelen. Eventuele bedreigingen vloeien voort 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 vergt. Te veel tijd en aandacht monden veelal uit in een te gedetailleerd product waarvan de waarde wordt overschat. Dan is een bijkomend nadeel dat het te lang duurt voordat de card gereed is. Soms duurt dit zó lang, dat deze de aandacht van de organisatie verliest en als een statisch instrument in de kast verdwijnt.

De oplossing voor dit probleem is de BSC te zien als een groeimodel. Immers, een ondernemingsplan en de daarin verwoorde strategie wordt ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. Jaarlijks moet worden bezien of bijstelling van de strategie vereist is. Dit geldt ook voor de balanced scorecard. ◀

Drs. ir. Aldert Dreimüller is directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep). Hij is de auteur van *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21ste eeuw*. Met Eelco Braaksma, Gabriël Versolato (NCCW-CASA) schreef hij *De balanced scorecard voor corporaties*.

FOTO: JEAN-PIERRE JANS, AMSTERDAM

Glasvezel? Graag!

Als het een beetje meezit, wordt 2001 het jaar-van-de-breedband. Met, in telecomtaal, de *uitrol* van ADSL-aansluitingen voor particulieren, komt voor velen een einde aan dat ergerlijk trage internetten via de gewone telefoonlijn.

ADSL is daarom zo'n mooie uitvinding, omdat die gewoon de oude koperdraden tussen wijkcentrale en KPN-klant benut. Nieuwe (modem)apparatuur aan beide uiteinden van de lijn maakt dataverkeer mogelijk dat minimaal tien keer tot maximaal honderden keren sneller is dan een gewone telefoon-aansluiting. Ook inbellen wordt verleden tijd, want een ADSL-verbinding staat 'altijd open', tegen één vast bedrag per maand.

Dat is allemaal heel mooi, maar nog lang niet mooi genoeg. Abonnees die verder dan een paar kilometer van een centrale wonen, komen niet in aanmerking. En voor de écht 'zware' internet-toepassingen van de toekomst, zoals downloaden van live-video, is ook ADSL voorlopig nog niet snel genoeg.

Ook breedband-internet via het kabeltelevisienet, dat al langer bestaat, is lang niet overal voorhanden. En ook daarvan schiet de snelheid voor het échte zware werk al gauw tekort.

De aanbieders van zowel ADSL als kabelinternet zullen hun diensten alleen verbeteren onder druk van concurrentie. Concurrentie van elkaar, maar liefst ook van nóg betere technologie. En het meest kansrijke alternatief lijkt tot nu toe: glasvezelverbindingen. Die maken dataverkeer mogelijk met topsnelheden waar kabel noch ADSL aan kan tippen. Maar de aanleg van glasvezelnetten is heel duur, vooral op die lastige 'laatste kilometer' naar de gebruiker.

Deskundigen twisten over de haalbaarheid van *fiber-to-the-home*. Vooral lokale omstandigheden geven de doorslag. Liggen woningen voldoende dicht bij een hoofdader van een landelijke glasvezelnetwerk? En liggen ze onderling voldoende handzaam geconcentreerd, in clusters of complexen?

Inderdaad: hier liggen kansen voor in elk geval sommige corporaties. Supersnel breedbandinternet is een prachtig middel om bestaande of nieuw te bouwen woonomgevingen serieus op te waarderen. Dat is goed voor huurders. Dat is goed voor de Nieuwe Economie-in-wording, die alleen via breedband écht volwassen kan worden. En dat is goed voor corporaties, die opnieuw kunnen bewijzen dat collectieve voorzieningen ook heel erg van deze tijd kunnen zijn.

Drs. Flip Vuijsje is zelfstandig publicist en redactioneel consultant. Afgelopen november verscheen bij Meulenhoff zijn boek *21 misverstanden over de Nieuwe Economie*.

welke
kleur
u ook kiest...



VH

...geen dak zonder onze kleuren

www.kdn-teewen.nl

“Bij schaalvergroting en sturing op afstand hoort één professionele gesprekspartner die uw wensen ten aanzien van het bouwdeel dak geheel coördineert.”

Fides Dak Management is een nieuwe, doordachte bundeling van krachten. Ons aanbod is duurzaam strategisch onderhoud. Alléén voor **innovatieve beheerders**, alléén voor het **totale bouwdeel dak**.

De modulaire totaaloplossing resulteert in **zorgeloos, efficiënt onderhoud van uw 'vijfde gevels'**. Met een kwaliteitsniveau dat is afgestemd op uw strategische beheerspositie.

Met Fides Dak Management bouwt u óók aan het **imago van uw bezit**. Hetgeen resulteert in een **beter rendement**. Die garantie biedt Fides.

FIDES
DAK MANAGEMENT

LAFARGE BRAAS
ROOFING

Fides Dak Management B.V. Danzigerbocht 73 1013 AM Amsterdam
Tel. 020 582 9905 Fax 020 582 9906 fides@fidesdm.nl. www.fidesdm.nl

Benieuwd naar onze visie?

Één belletje voor een verhelderende brochure volstaat.

SlipSafe
PRODUCTS

Gespecialiseerd in
OPPLUSPROJECTEN



- antislip voor badkamers
- antislip voor entreehallen, woongalerijen, trappen e.d.
- SlipSafe drempels ter vervanging van aanwezige stofdorpels

Slipsafe Products B.V.

Postbus 36 - 3410 CA Lopik

Telefoon 0348 - 55 10 20 - Telefax 0348 - 55 10 19

e-mail: slipsafe@xs4all - internet: www.slipsafe.nl

GEGARANDEERD VEILIG & BETROUWBAAR

Voor specialisten
in volkshuisvesting
en ruimtelijke ordening

- Jarenlange kennis van de huisvestingssector
- Bemiddeling op maat (mbo-, hbo- en academisch niveau)
- Zorgvuldige, efficiënte werkwijze
- Selectie en advies op basis van persoonlijk contact

Kolsloot
personeelsdiensten

www.kolsloot.nl

personeelsdiensten@kolsloot.nl

033 457 01 22

Wij verdiepen ons in wat u beweegt