

Het vervolg; de balanced scorecard voor corporaties

Het vervolg op het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw.

drs. ir. A.P. Dreimüller

Logo's van Aedes, Nedstas, roAg

Het vervolg; de balanced scorecard voor corporaties

Het vervolg op het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw.

drs. ir. A.P. Dreimüller

Met medewerking van
E.T. Braaksma
ir. G. Versolato

Colofon

Auteur : drs. ir. A.P. Dreimüller
Met medewerking van : E.T. Braaksma, ir. G. Versolato
Redactie/productiebegeleiding :
Vormgeving :
Foto's :
Druk : Drukkerij Onkenhout, Hilversum
Eerste druk : Januari 2000 :
ISBN 90-xxxxx-xx-xx

Website bij boek : www.roag.nl/balancedscorecard

Deze publicatie kwam tot stand door samenwerking van

- roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep,
Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, 0570-630964
- NCCW-CASA,
Markenlaan 1, 1355 BA Almere, 036-5391219

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, november 2000.

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.
- 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.
- Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.
- Correspondentie inzake overneming of reproductie van artikelen richten aan roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, 0570-630964
- Correspondentie inzake bestellen bij:
- Correspondentie inzake de website bij: roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Boxbergerweg 145, 7413 EP Deventer, 0570-630964

Inhoudsopgave

Voorwoord

Deel A De proloog

- 1 Inleiding en leeswijzer
- 2 Van budget naar balanced scorecard
- 3 Cyclus van beleid maken en de balanced scorecard

Deel B Het opstellen van een balanced scorecard

- 1 Van richting naar verrichting; de strategie vertaald
 - 1.1 Het voorbereiden van de eerste bijeenkomst
 - 1.2 De doelstelling met de balanced scorecard
 - 1.3 Strategie vertaald
 - 1.4 Succes bepalende factoren
- 2 Het ontwerp van de balanced scorecard
 - 2.1 De succes bepalende factoren en prestatie indicatoren
 - 2.2 Het model van de onderneming
 - 2.3 Normen en rapportages
 - 2.4 De introductie van de balanced scorecard
- 3 De implementatie en automatisering van de balanced scorecard
 - 3.1 Vaststellen definitieve balanced scorecard
 - 3.2 Implementatie
 - 3.3 Het vraagstuk van de automatisering
 - 3.4 Evaluatie
 - 3.5 Alle stappen op een rij

Bijlagen

1. De agenda's van de bijeenkomsten
2. Relatie activiteit - doel
3. Kaartjes voor succes bepalende factoren
4. Kaartjes voor prestatie indicatoren
5. Overzicht van de balanced scorecard van WoonHuis
6. Standaard rapportage formulier; leeg
7. Voorbeeld standaard rapportage formulier
8. De structurele (ICT)methode

Auteur en meewerkenden

Lijst met definities

Aanbevolen literatuur

Register

Formulier voor het aanvragen van de code van de website

Voorwoord

Net als overal in de maatschappij wordt ook in de volkshuisvesting in toenemende mate gesproken over presteren. Remkes nota *Mensen, wensen, wonen* maakt er op een niet mis te verstane wijze gewag van en bij visitatie spelen termen als doelmatigheid en doeltreffendheid een prominent rol. In het bedrijfsleven is de tendens tot meer transparantie, verantwoording afleggen aan de verschillende stakeholders – waaronder de samenleving – meer en meer gemeengoed aan het worden. Het zijn bij uitstek de redenen om aandacht te geven aan het vertalen van strategie in actie (Kaplan/Norton 1992¹) en aan koers uitzetten en koers houden (Ten Have, Ten Have, Bour 1998).

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 de balanced scorecard nu feitelijk werkt en wat er voor komt kijken om hem in te voeren. Dat blijven vooralsnog met vooroordelen en halve waarheden omringde bijna mystieke dimensies. De veel gebruikte vergelijking van de balanced scorecard met een dashboard van een auto is daar debet aan. De vergelijking is weliswaar goed, maar wordt – wellicht niet gehinderd door kennis – maar half uitgelegd. In de vergelijking wordt gewezen op bijvoorbeeld de stand van de benzine meter. Komt deze in het rood dan zal de bestuurder uitzien naar een tankstation. 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 747 tracht na te bootsen, in de veronderstelling dat meer beter is. Maar ook nu geldt dat overdaad schaadt. Die 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 meter x 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 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 wel op worden gelet, maar niet tijdens het rijden.

In deze bouwbeschrijving is het model uitgangspunt voor het maken van een balanced scorecard. Zo krijgt het management niet alleen de beschikking over een dashboard met de relevante meters om de onderneming te sturen, maar ook de kennis om te sturen. We zullen daarvoor de visie en de strategie van de ondernemer vertalen in een strategisch model. Hierdoor sluit het maken van het dashboard nauwkeurig aan op het proces van het maken van het ondernemingsplan. Het is in feite ook de volgende stap. Door dat proces 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. Ziedaar één van de resultaten van het opstellen van een balanced scorecard. De andere resultaten? Een evenwichtig beeld van de prestaties van de onderneming, een communicatiemiddel binnen het bedrijf, een interactief diagnose middel en een hulpmiddel voor de implementatie en realisatie van de strategie. Als dat niet genoeg is! Succes.

¹ De namen en jaartallen verwijzen naar de publicaties in de bijlagen.

A De proloog

1 Inleiding en leeswijzer

Het is mei 2000 en Staatssecretaris Remkes presenteert het volkshuisvestingsbeleid voor het komende decennium met zijn nota *Mensen, wensen, wonen*. De nota analyseert de sterke en zwakke kanten van de samenleving en vertaalt kansen en bedreigingen in een strategie. Zoals elke goede strategie bevat die vier aspecten. Het eerste aspect is *perspectief*. Gebaseerd op het verleden en bestaande normen en waarden heeft Staatssecretaris Remkes de situatie beoordeeld. De conclusie is helder; er is geen sprake meer van een woningtekort. Ook zwakkere groepen zijn redelijk gehuisvest. Daarentegen voldoet de kwaliteit van woningen en woonmilieus niet meer aan de huidige eisen en verliezen de steden hun draagvlak, komen burgers onvoldoende aan hun trekken en dreigen groepen in kwetsbare posities achterop te raken.

De *positie* is het tweede aspect van de strategie. De nota legt het vertrekpunt bij de burger. Remkes kiest voor een beheerste marktwerking en een betrokken overheid die stuurt op samenwerking met andere partijen, voornamelijk zo niet uitsluitend met corporaties.

Het derde aspect van de strategie is het *plan* zelf; wat moet worden bereikt ofwel de doelen. De Staatssecretaris heeft dan een periode van tien jaar voor ogen, waarin de overheid wil dat er fors wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van het wonen in de steden. De gezinnen met midden- en hogere inkomens moeten hun weg terug vinden naar de stad. Burgers moeten meer zeggenschap krijgen bij het bouwen en beheren van hun woning en buurt. Het aandeel eigen woningbezit moet omhoog van ruim 50% naar 65%. De gemiddelde huurontwikkeling is gelijk aan het inflatieniveau. Wonen en zorg moeten beter op elkaar worden afgestemd en er zijn één miljoen nieuwe woningen nodig. Kortom een ambitieus plan.

Ten slotte het vierde aspect van strategie het *patroon van acties*; de maatregelen. Meestal is dit aspect statisch uitgewerkt in de vorm van een aantal samenhangende maatregelen gericht op het bereiken van de vooraf geplande doelen. Zo ook de nota van Remkes. Voor de realisatie van de doelen steunt de overheid zwaar op de corporaties. Van hen wordt een majeure inbreng verwacht als het gaat om de herstructurering – integraal en met oog voor fysieke, sociale en economische aspecten – en de combinatie van wonen en zorg. De voornemens van de overheid vereisen vele miljarden en die moeten de corporaties ophoesten door de verkoop van één vijfde van hun bezit. Een alternatief heeft de overheid niet, behalve dat er een reeks ge- en verboden in het vooruitzicht worden gesteld.

Perspectief voor corporaties

De nota plaatst corporaties in een moeilijke parket. Van de ene kant wordt veel van hen verwacht. Corporaties dienen doeltreffend en doelmatig te werken. Het merendeel van de vereiste financiële middelen dienen de corporaties te genereren. Van de andere kant staat het overheidsbeleid loodrecht op de bedrijfsmatige ontwikkeling van corporaties en straft goed functionerende corporaties. Beleidsvoornemens om de corporaties te steunen ontbreken. Wel wordt benchmarking en visitatie in het vooruitzicht gesteld. Bovendien lijkt alles behalve verkoop van eigen bezit verboden terrein. In de ontwerpnota stelt Remkes dat *corporaties niet die activiteiten mogen uitvoeren, die door marktpartijen onder redelijke voorwaarden worden aangeboden*. In de definitieve nota is deze onredelijke en de corporaties benadelende benadering niet meer te lezen. Maar dat wil nog niet zeggen dat de Staatssecretaris van gedachten is veranderd. In een tijd waarin de bedrijven de overgang maken van het industriële tijdperk naar dat van de informatie en over de hele wereld de overheid ingrijpende privatiseringsprogramma's afwerken – ook hier in Nederland – overweegt het ministerie van VROM om zich weer bezig te gaan houden met strikte regelgeving. Een beleid dat de overheid onder aanvoering van de voormalige Staatssecretaris Heerma nog geen tien jaar geleden heeft ingevoerd en dat met succes is geïmplementeerd, wil diezelfde overheid nu stoppen. En dat zonder enige aanleiding en bovendien zonder argumenten.

Het is een misverstand dat Heerma met zijn beleid de volkshuisvesting op zijn kop heeft gezet. Heerma vatte de tijdgeest goed samen. Dat is ook de reden dat tien jaar later zijn ideeën grotendeels werkelijkheid zijn geworden. Corporaties zijn zelfstandiger dan ooit, investeren zonder subsidies forse bedragen in leefbaarheid en nieuwbouw. Corporaties verhogen de huren veel minder dan de overheid in periode daarvoor en corporaties worden ondernemers. Meer dan sommigen wellicht wensen, maar toch. Vanuit een andere positie, met andere doelstellingen en met voldoende middelen, dat wel. Maar veelal ervaring en met het hart van een volkshuisvester, dat ook.

Al tien jaar zijn corporaties – aangespoord door Heerma – op zoek naar nieuwe markten en klanten. En met succes. Verzekeringen, hypotheek, koopwoningen, zorg op maat, VvE's, onderhoudspakketten, de rij van nieuwe activiteiten is eindeloos. Beperkte het verwijt van concurrentievervalsing zich rond 1990 tot de vaklieden van corporaties die door de eigen woningen te repareren het brood uit de mond van eerbare ondernemers stoten. Heden ten dage wordt met afgunst gekeken naar de niet aflatende stroom nieuwe activiteiten van corporaties.

Een voorbeeld is de projectontwikkeling. Door veel corporaties met verve ter hand genomen en ten koste van traditionele ontwikkelaars realiseren corporaties nu een substantieel deel van de nieuwbouw. Het Economisch Instituut Bouwnijverheid constateert al in 1996 een sterke stijging van het aantal corporaties dat zich met projectontwikkeling bezighoudt. Was in 1994 slechts 6% actief, in 1996 ontwikkelt een kwart van de corporaties woningen buiten de sociale huursector. Hun aandeel in de bouw van duurdere huur- en koopwoningen stijgt dan naar rond de 20% en is sindsdien verder gestegen, zoals ook blijkt uit de bedrijfstakinformatie 1998. Ook op andere terreinen worden corporaties actiever. Volgens de bedrijfstakinformatie 1997 onderneemt één op vier corporaties activiteiten die niet rechtstreeks verband houden met de verhuur. Een jaar later is dat al één op de drie.

Zoveel is duidelijk. Corporaties en overheid zijn op zoek naar een nieuwe toekomst in de wetenschap dat beide veel met elkaar te maken hebben. Beide beseffen echter ook dat de corporaties – binnen de waarden en normen van de samenleving (lees overheid) – doeltreffende en doelmatige ondernemingen moeten worden. Voor de ontwikkeling van de onderneming “corporatie” is de overheid dan ook een prominent deel van de omgeving waarmee de corporatie rekening moet houden.

Balanced scorecard

Op het gebied van het moderne management van ondernemingen heeft de tijd niet stil gestaan. De complexiteit van onze samenleving en de versnelling daarin heeft als gevolg dat een zoektocht gaande is naar de heilige graal. Gespeurd wordt naar een benaderingswijze waarmee – als een soort tovermiddel – directies van bedrijven de ontwikkelingen doelmatig en doeltreffend kunnen managen. Iedereen beseft dat de omgeving niet kan worden veranderd en dat alleen het eigen bedrijf zich kan aanpassen. Het beeld doemt op van een racewagen die veel te hard op het circuit zijn rondjes rijdt. De motor hapert en het stuur trilt. De snelheidsmeter staat al geruime tijd op zijn maximum en het reactievermogen van de coureur is onvoldoende om de wagen op de weg te houden. Remmen is uit den boze want de concurrent ligt voor! Ziedaar de paradox van de moderne manager.

In het industriële tijdperk dicteerden de goeroes van management de receptuur. Excellente bedrijven beperken zich tot hun kerncompetenties, trachten concurrentievoordelen te behalen en sturen de organisatie vooral op financiële feedback. Onder invloed van de cultuur in Europa wordt de Amerikaanse managementpraktijk ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de medewerkers, het milieu en de samenleving. Maar dat is niet genoeg. De complexiteit van de besturing neemt vanaf de jaren zeventig snel toe. Het is niet alleen meer registreren en verantwoording afleggen, het wordt

planning en beheersing. Van meten van prestaties wordt het managen van prestaties. En dat gaat goed zolang de weg breed en kaarsrecht is.

In het informatietijdperk wordt de weg echter door de hoge snelheid smal en kronkelig. Het plaatsen van meer meters helpt niet meer in de race. De coureur heeft de grens van zijn vermogens bereikt. Het enige alternatief is om het ontwerp van de wagen te veranderen. Van racewagen naar de vierwiel aangedreven marswagen. Deels automatisch en deels op afstand gestuurd vervult die optimaal zijn nieuwe taken. De vraag is nu hoe zo een onderneming eruit ziet en kan worden gemaakt.

In de bedrijfskunde is – net als in de natuurkunde – behoefte aan één alles omvattende managementtheorie. Die is echter nogal lastig te formuleren en de verschillende deskundigen zijn er zeker nog niet uit, maar het in elkaar schuiven van de puzzelstukjes op zich werkt al verhelderend. Stap voor stap en logisch redenerend is het mogelijk de eigen organisatie aan te passen aan de noden van deze tijd. De eerste stap is gezet met het eerste boek in deze reeks *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. Daarin werd uitgebreid ingegaan op de *richting* van de onderneming. De nadruk lag op het strategisch niveau (de richting) en de daarvan af te leiden operationele beslissingen. We gaan in het voorliggende boek een stap verder. Naast de richting, heeft de manager immers behoefte aan kennis over de *verrichting* van zijn bedrijf. Aan die kennis verbinden we twee belangrijke voorwaarden. De eerste is dat die kennis de manager in staat stelt te leren hoe hij zijn organisatie op strategisch niveau kan bijsturen. De tweede is dat die kennis hem in staat stelt op operationeel en tactisch niveau als het ware automatisch te reageren. Als deze tweede stap goed is georganiseerd en geïmplementeerd wordt het mogelijk en noodzakelijk om naar de *inrichting* van de onderneming te kijken.

Met dit boek over de balanced scorecard wordt de tweede stap gezet en concentreren we ons op de *verrichtingen* van de onderneming. We zullen de benadering van het ondernemingsplanboek in dit vervolg verder uitwerken. Op verschillende punten in het boek zijn verwijzingen opgenomen naar het eerste deel en is aangesloten op de planning en aanpak welke daarin is gepropageerd. Ook in dit boek geen nieuwe managementtheorie, maar uitwerkingen en bundelingen van bestaande theorieën. Het wordt een avontuur op weg naar een consistent geheel van ideeën, denkbeelden en vooronderstellingen, die het mogelijk maken de corporatie niet alleen doeltreffend, maar bovenal doelmatig te sturen.

Handleiding en gebruiksaanwijzing

De balanced scorecard sluit aan op het maken van een ondernemingsplan. Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek, proces en werkwijze. De balanced scorecard is meer dan een meetinstrument van het management om te zien hoe ver de richting is gehaald. Het is meer dan het meten van de verrichting. Het is een diagnostisch instrument. Vandaar dat het management niet alleen nauw betrokken is (en moet zijn) bij de bouw en ingebruikname van de balanced scorecard, maar het management dient haar vertrouwen zichtbaar te maken door daadwerkelijk gebruik te maken van de balanced scorecard. Een eerste activiteit voorbehouden aan het management is de introductie en motivatie. Redenen voor het gaan werken met een balanced scorecard kunnen zijn:

- strategie willen realiseren door het scheppen van consensus en duidelijkheid
- actie gelijk richten en op elkaar afstemmen (synergie)
- een management feedbacksysteem
- of gewoon orde op zaken stellen.

Het maken van een balanced scorecard betreft niet enkel het management, maar het hele bedrijf en dus alle medewerkers. Niet iedereen hoeft even intensief mee te doen, maar ieder dient te beseffen dat het hem of haar zal raken. De balanced scorecard kan worden gemaakt voor het hele bedrijf, maar denkbaar is ook een balanced scorecard voor een bedrijfseenheid of afdeling. Het is zelfs mogelijk om de balanced scorecard te maken voor personen (Groot, 2000). In een dergelijke situatie is het evenwel noodzakelijk dat ook de afdeling, bedrijfseenheid of de onderneming beschikt en werkt met de balanced scorecard.

In alle situaties geldt dat de introductie zorgvuldig moet worden voorbereid. Het bouwen van een balanced scorecard vergt tijd en aandacht. Bovendien is hij ook niet op een achternamiddag in elkaar gezet. Daarom kan een slechte introductie demotiverend werken. Goede voorlichting is noodzakelijk. Te meer daar de balanced scorecard vaak ten onrechte wordt gezien als enkel een controlemiddel met straffen als gevolg.

De voordelen zijn evident. Het zichtbaar maken van prestaties biedt kansen voor belonen en ondersteunen en biedt de mogelijkheid om te leren en fouten te voorkomen. Risico's zijn beter beheersbaar. De balanced scorecard is de volgende stap in de ontwikkeling van registratie, via planning en beheersing, performance measurement naar performance management. Daarom kan de balanced scorecard een rol kan spelen in de toewijzing van middelen en de budgettering.

De balanced scorecard heeft een relatie met kwaliteit. Als het ondernemingsplan de richting aangeeft, gaat de balanced scorecard over de verrichting. Op basis van het diagnostische aspect van de balanced scorecard kan vervolgens aan de inrichting worden gewerkt. Hulpmiddelen zijn dan KWH (speciaal van de sector en klantgericht), ISO (speciaal voor de processen), visitatie (speciaal voor de verantwoording naar de maatschappij & samenleving) en uiteindelijk ook INK (speciaal voor alles). Geen van deze hulpmiddelen is in strijd met de introductie van de balanced scorecard en zijn allemaal te gebruiken als een verdere aanvulling en vervolmaking.

Voor- en nadelen

Het hebben, maar ook het opstellen van een balanced scorecard is nuttig en biedt vele voordelen. Zo wordt 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 maken van een balanced scorecard. Een dergelijk proces verbindt, verbreedert en enthousiasmeert de medewerkers.

Zo zijn er nog vele specifieke voordelen voor het voetlicht te brengen. De belangrijkste reden is echter nog niet genoemd. En 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, 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 weer 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 balanced scorecard, waarvan de waarde wordt overschat. Een bijkomend nadeel van een te gedetailleerde balanced scorecard is dat het langer duurt eer de balanced scorecard gereed is. Vaak duurt het zo lang dat de balanced scorecard 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 daarin verwoorde strategie wordt immers ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. Jaarlijks moet worden bezien of

bijstelling van de strategie mogelijk en vereist is, waardoor ook de balanced scorecard jaarlijks kan worden bijgesteld.

Pas op. Ongetwijfeld te overvloedig, maar toch. De balanced scorecard overnemen van een andere corporatie werkt niet. Geen corporatie is gelijk. De omgeving is verschillend, de markt is anders, zijn bezit wijkt af, er werken andere mensen en corporaties kunnen daarom geen zelfde strategie hebben. Aangezien de balanced scorecard een vertaling is van de strategie in acties kan de goede balanced scorecard alleen op maat en door uzelf worden gemaakt. Het is echter wel nuttig en interessant om kennis te nemen van andermans balanced scorecard. Het is leerzaam en een betere kijk op de strategie van die onderneming kunt u niet krijgen. Als concurrentieanalyse nog op uw actielijstje staat, dan is het bestuderen van de balanced scorecard van dat bedrijf de beste ingang. Om die reden is het uiterst verstandig om uw eigen balanced scorecard niet te laten slingeren. Het biedt immers ruim (in)zicht in de kern van uw ondernemen en op het hart van uw bedrijf.

Draagvlak

Van groot belang bij het opstellen van een balanced scorecard is de wijze waarop de leiding de medewerkers betreft bij het opstellen van de balanced scorecard. Iedereen kan niet en alleen de directeur is te smal. 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 het proces met een voorlichtingsbijeenkomst te beginnen en tussentijds met de medewerkers en andere stakeholders over de voortgang te overleggen. Verstandig is om dit vooraf te voorzien en in de planning daar momenten voor in te bouwen.

Leeswijzer

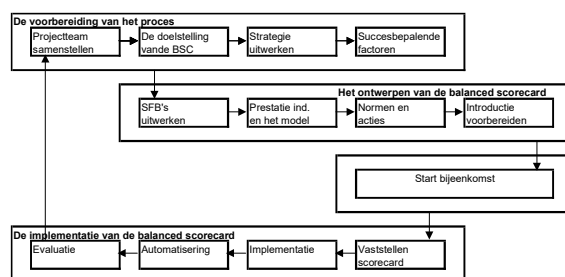
Het ontwerpen, implementeren en automatiseren van een balanced scorecard lijkt geen eenvoudige zaak. Er komt zoveel bij kijken. Bovendien is het meer dan alleen een beheersinstrument waarmee het management de onderneming stuurt en controleert. De moderne benadering propageert een balanced scorecard die de onderneming in staat stelt te leren van haar activiteiten; de balanced scorecard als diagnostisch feedbacksysteem. Van de andere kant het is simpeler dan men denkt, mits de hele organisatie op de juiste – gedoseerde – wijze bij de bouw en implementatie wordt betrokken en er voldoende aandacht is voor het gebruik, het onderhoud en de evaluatie.

Net als in het boek over ondernemingsplanning is de theorie (deel A) gescheiden van de bouwbeschrijving (deel B). In deel A is hoofdstuk 2 gewijd aan de achtergronden en de ontstaansgeschiedenis en komt de basistheorie in algemene termen aan de orde. In hoofdstuk 3 worden dan de fijne nuances van het maken van en het werken met de balanced scorecard uit de doeken gedaan. Voor beide hoofdstukken geldt dat u het niet noodzakelijk gelezen hoeft te hebben als u in deel B aan de slag gaat om de balanced scorecard te maken. In deel B wordt gedoseerd de belangrijkste onderdelen van de theorie kort toegelicht. Wilt u meer weten van de achtergronden dan is het lezen van de hoofdstukken 2 en 3 van deel A wel nodig. Verder zijn verwijzingen opgenomen naar relevante literatuur die specifiek passen bij de systematiek uit het ondernemingsplan boek en de methode en zienswijze in dit boek.

Gebruikt u het boek als handleiding voor het zelf maken van een balanced scorecard – daarvoor is het immers geschreven – dan is het noodzakelijk dat u begint bij hoofdstuk 1 van deel B. In tegenstelling tot het boek over het ondernemingsplan is het samenstellen van het projectteam de start van het proces

en stap 1. We vonden het zuiverder om die eerste stap ook te zetten in hoofdstuk 1 van deel B de feitelijke bouwbeschrijving. Voortschrijdend inzicht moet u maar denken.

De bouwbeschrijving is een stappenplan die u in vier fasen begeleidt met het voorbereiden, het ontwerpen, de introductie en de implementatie (en de automatisering) van de balanced scorecard. Hoofdstuk 1 behandelt de voorbereiding. Als eerste stap wordt ingegaan op het projectteam en het proces. In stap twee wordt nagegaan wat het management precies wil bereiken met de introductie van de balanced scorecard. Vervolgens wordt de strategie vertaald in termen die bruikbaar zijn voor de constructie van de balanced scorecard. Nu wordt de draagconstructie gebouwd van het strategisch model. Hoofdstuk 1 wordt afgesloten met de inventarisatie van de succes bepalende factoren (SBF's), ook wel kritische succes factoren genoemd (KSF'en).



Hoofdstuk 2 behandelt het ontwerp van de balanced scorecard. Met behulp van de succes bepalende factoren en de strategie wordt als vijfde stap de draagconstructie verder uitgebouwd. De contouren van het model van de onderneming worden nu zichtbaar. De zesde stap is de inventarisatie van de prestatie indicatoren (PI's) en deze worden aan het model gekoppeld. Vervolgens wordt bepaald hoe en op welke wijze wordt gerapporteerd over de prestatie indicatoren uit de balanced scorecard. Ook worden de meters voorzien van schaalverdelingen, gevaarlijke zones, normen en streefwaarden. In afsluitende deel van dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de wijze waarop de balanced scorecard kan worden geïntroduceerd. Voorafgaande aan de start van het proces zijn medewerkers en raad van toezicht, raad van commissarissen op de hoogte gesteld van het voornemen. Nu is het moment aangebroken om in een startbijeenkomst concreet met elkaar te spreken aan de hand van de voorstellen van het projectteam. Dat vergt voorbereiding; stap acht.

Het afsluitende derde hoofdstuk gaat in op de implementatie van de balanced scorecard. We zullen de resultaten van de startbijeenkomst (introductie van het voornemen om te gaan werken met een balanced scorecard en de achterliggende redenen) verwerken in de opzet van de concept balanced scorecard (stap negen). Daarna komt de organisatie van het maken van de balanced scorecard aan bod en zullen we de besluitvorming voorbereiden over de mogelijkheden voor automatisering van de balanced scorecard rapportages (stappen tien en elf). Afgesloten wordt met de evaluatie, waarin afspraken worden gemaakt over de volgende cyclus, waarin strategie, ondernemingsplan en dus ook de balanced scorecard worden herzien.

Website;

Het voorliggende handboek is geen poging om een wetenschappelijk standaardwerk te produceren. Het is wel een op moderne managementtheorieën gebaseerd praktisch handboek voor de leiding van een corporatie om te komen tot een balanced scorecard. Naast de methode en de uitwerking daarvan worden hulpmiddelen geboden om het opstellen eenvoudiger te maken. Het betreft checklisten, tabellen, standaardplanningen en achtergrondinformatie in de vorm van artikelen, relevante literatuur, boekbesprekingen gericht op het gebruik in het kader van het handboek, toelichtingen op onderdelen en adressen. Waar mogelijk zijn deze opgenomen in het handboek, de overige zijn te vinden op de website. Ook om de actualiteit in stand te houden wordt gebruik gemaakt van de website. Aanpassing van de tekst, nieuwe toelichtingen en hulpmiddelen worden daar regelmatig geüpdate.

De website is alleen met een code toegankelijk. Door het insturen van het formulier dat u in de bijlagen vindt, wordt u per omgaande een persoonlijke code toegekend. De website vindt u op www.roag.nl (zie scherm 1) Door het aanklikken van de knop “Balanced scorecard voor corporaties” komt u op de indexpagina (zie scherm 2). Op deze pagina is zichtbaar of er nadere informatie is te vinden, in die situatie is een knop zichtbaar die na aanklikken doorschakelt naar de desbetreffende pagina’s.

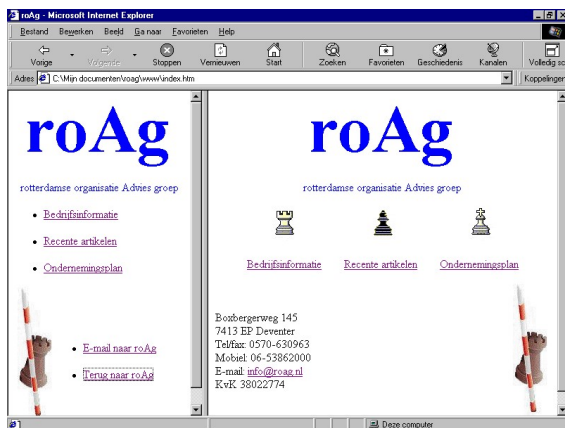


Foto Scherm 1: www.roag.nl

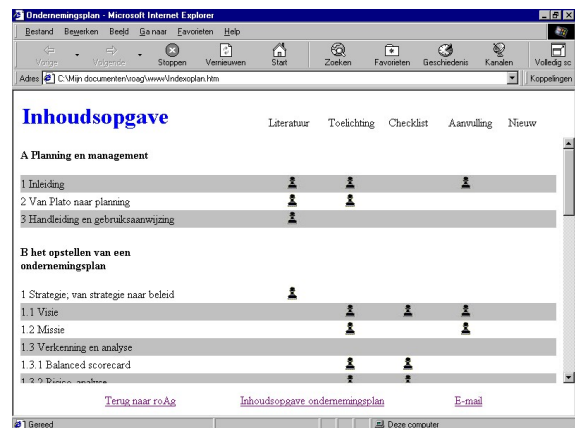


Foto Scherm 2: Inhoudsopgave

Rest ons u succes te wensen met het opstellen van uw balanced scorecard.

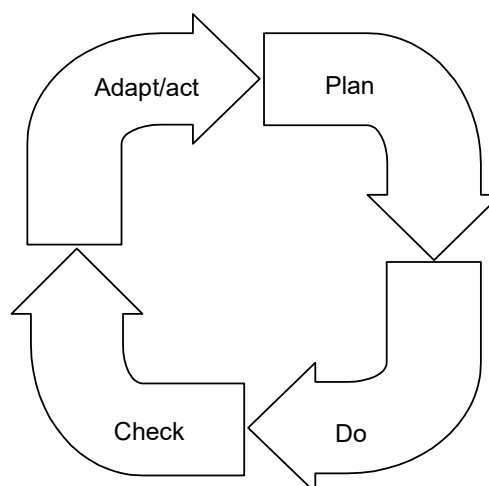
2 Van budget naar balanced scorecard

In de administratieve organisatie is planning en beheersing (planning & control) het managementinstrument bij uitstek. Historisch gezien is planning een rationeel denkproces, waarin activiteiten worden uitgezet die uiteindelijk de strategie van een organisatie vormen. Een dergelijk proces kan in meer of mindere mate zijn geformaliseerd en de uitkomst is een serie beslissingen. In een formeel planningsproces wordt gebruik gemaakt van procedures. In deze procedures staat aangegeven wie de plannen dient op te stellen, goed te keuren en te evalueren. Voorts is bekend wanneer en langs welke wegen het strategisch plan tot stand komt. Door het standaardiseren van planningsactiviteiten krijgt het proces een voorspelbaar karakter en kan de doeltreffendheid van het proces worden verhoogd. Het resultaat van een strategisch managementproces is een strategische plan(ning), waarin staat welke positie een organisatie in de toekomst wil innemen en hoe die gewenste situatie (stapsgewijs) kan worden bereikt.

Plannen maken is van alle eeuwen. Zonder planning geen piramides en zouden de voedselvoorraden in het oude Egypte onvoldoende zijn. Zonder planning geen veldtochten van Mongolen, Grieken of Romeinen. Ook toen was planning nodig om de voortgang van grote operaties te meten en deze te voorzien van mensen en middelen. In de loop van de tijd is planning door militaire organisaties verder ontwikkeld. Het ging daarbij niet alleen om de veldslag zelf, maar meer en meer om voorbereid te zijn op mogelijke veldslagen. Het plannen en beheersen van de kracht werd belangrijk en kreeg inhoud door het rekruteren van soldaten, het fabriceren van wapens, en het bouwen van verdedigingsinstallaties. Verder werd opleiden en trainen van manschappen een onderdeel van de militaire organisatie. De introductie van regels moest ervoor zorgen dat de organisatie voorspelbaar werd. Het stelde de militaire top in staat om de planningen te maken voor de lange termijn en het begrip strategische planning was geboren. Strategische planning is het georganiseerde proces waarbinnen beslissingen op systematische en gecoördineerde wijze worden voorbereid, genomen en ingevoerd. Het doel van een strategische planning is de reductie van onzekerheid.

De planning- en beheersingcyclus

Strategie stelt een organisatie in staat te overleven in zijn omgeving, door zuinig om te gaan met de beschikbare middelen en rekening te houden met betrokkenen, een onzekere toekomst en een complexe omgeving. Met een strategie wil een organisatie doelen bereiken langs precies uitgestippelde wegen. Noodzakelijk voor het realiseren van de strategie is bijsturing en daarvoor is controle nodig. Kortom planning en beheersing (planning en control). Planning en beheersing maakt daarom onderdeel uit van het managementcontrolproces, omvat plannings- en beheersingsactiviteiten en vormt de schakel tussen de strategie van de organisatie en de uitvoering van activiteiten. De planning en beheersingcyclus staat bekend als de Demingcirkel (plan, do, check, adapt/act). Het operationele ondernemingsplan dat gemaakt is na het doorlopen van het strategisch management proces geeft richting aan de strategie en daarop gebaseerde uitvoeringsplannen en doelstellingen. Met behulp van processen, mensen en middelen wordt hieraan inhoud gegeven. De behaalde resultaten worden gemeten. Afwijkingen



tussen plan en realisatie leiden - na analyse - tot verbeteringen. De controller van de onderneming is verantwoordelijk voor de planning en beheersingscyclus. Deze cyclus heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt.

Registratie & verantwoordelijkheid

Eind jaren zestig wordt de behoefte aan overzicht en inzicht zo manifest dat deze aspecten speciale aandacht krijgen van het management. Het begint met de registratie van de prestaties. Het is dan het middel om informatie te geven en verantwoording af te leggen. De registratie is niet gericht op controleren – het engelse woord control staat voor beheersen – maar op leren, weten en informatie. Reageren wordt pas later belangrijk. Eerst ligt de nadruk op de ontwikkeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden; de bekende TBV's. Het doel van de TBV's in relatie tot de registratie van prestaties is om de taken van medewerkers te kunnen koppelen aan functies en vervolgens de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden te verbinden aan te leveren prestaties. Functies kunnen nu worden beoordeeld en gewaardeerd

Ook wordt het mogelijk om een functionaris enkel te belasten met de registrerende functies en een andere met de controlerende functies. Deze functiescheiding wordt op verschillende plekken in organisaties doorgevoerd. Een voorbeeld is de functiescheiding tussen een inkoopafdeling en de boekhouding. De inkoopafdeling verzorgt de centrale inkoop van alle goederen en diensten voor de onderneming (inclusief prijsafspraken en leveringsvoorwaarden), terwijl de boekhouding controleert of de juiste facturen (inclusief leverancierskortingen) zijn gestuurd door de leveranciers aan de hand van een bestelbon van de inkoopafdeling. Na deze controle wordt de factuur betaalbaar gesteld. Deze functiescheiding zorgt ervoor dat de registratie en controle betrouwbaar kunnen worden uitgevoerd. Een ander voorbeeld is de scheiding tussen de verkoopafdeling en de boekhouding. Nu zorgt de verkoopafdeling voor de centrale verkoop van goederen en diensten van een onderneming, waarbij de boekhouding controleert of alle definitieve offertes aan klanten worden betaald door de klanten.

Anders gezegd de inkoopafdeling en de verkoopafdeling registreren de in- en verkoop van goederen en diensten en de boekhouding verantwoordt de kosten van de inkoop en de opbrengsten van de verkoop in de financiële administratie. Dit alles geschiedt achteraf, waardoor tussentijds bijsturing niet mogelijk is. Budgetten worden tussentijds ook niet aangepast. Het overzicht wordt verkregen door bepaalde functies van medewerkers en afdeling van elkaar te scheiden. De ene registreert en de andere legt verantwoording af. De functiescheiding creëert duidelijkheid binnen een organisatie en maakt het traceren van werkstromen tussen afdelingen mogelijk. Registratie en verantwoording dus.

Planning en beheersing

De veranderingen, de groeiende complexiteit en differentiatie en de voortdurende versnelling noopt bedrijven in de jaren zeventig en tachtig tot een verdere beheersing van de activiteiten. Onder invloed van managementgoeroes uit de jaren zeventig wordt het antwoord gezocht in het vergroten van de doelmatigheid. Die grotere doelmatigheid moet worden gevonden in het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten en het behalen van schaalvoordelen middels fusies. De technologische ontwikkelingen op het gebied van de informatieverwerking maakt het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. Managers – geconfronteerd met budgetteringsperikelen waarvoor ze niet echt geëquipeerd zijn – krijgen behoefte aan een functie die de planning, doelen en budgetten niet alleen registreren, maar tussentijds bijsturen mogelijk maakt. Dit alles aan de hand van duidelijke normen die van tevoren op grond van ervaringen zijn vastgesteld. Voor deze activiteiten wordt een nieuwe functie gecreëerd: de controller. De controller is degene die de planning en control-cyclus samen met het management opstelt en bewaakt. Niet alleen achteraf, maar ook tussentijds

wordt bekeken of de juiste normen worden gehaald. Dat laatste houdt in dat budgetten, normen en doelen tussentijds kunnen worden aangepast.

Performance measurement

De volgende stap is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen binnen een onderneming te meten kan worden vastgesteld of die kengetallen positief of negatief zijn. Vervolgens is actie en bijsturing mogelijk. De rol van de controller wordt door zijn specifieke kennis met betrekking tot het meten belangrijker. Hij wordt verantwoordelijk voor het verzamelen van ervaringscijfers, waaruit trends zijn te destilleren. Het vakgebied van de controller wordt een professie. De importantie binnen de organisatie neemt toe en de controller gaat deel uitmaken van het management. Hij ondersteunt vanuit zijn centrale positie op het gebied van de prestatiemetingen (performance measurement) het management. De managementinformatie in de vorm van managementrapportages worden belangrijk als meet- en stuurinstrument en de frequentie van de rapportages neemt toe van kwartaal naar een maandelijkse rapportage. Meten is weten als wetenschap is volwassen geworden en daarmee ook de rol van de controller.

Performance management; de balanced scorecard

De meest recente stap is die van het meten van de prestaties naar het managen van prestaties; de performance management. De kern is nu inzicht in de samenhang tussen indicatoren. Het gaat niet meer alleen om de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële. Deze omslag wordt veroorzaakt omdat de managementgoeroes – die eerder aandrongen op outsourcen en het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten – hebben ontdekt dat er veel meer factoren verantwoordelijk zijn voor het succes van een onderneming dan alleen het bevorderen van de doelmatigheid. Porter heeft het eerst over concurrentiestrategie en kijkt naar buiten. Vervolgens ontwikkelt hij zijn model van de waardeketen. Zijn aandacht is dan juist intern gericht. Dan krijgen niet alleen de externe factoren hun plek, maar worden alle aspecten van een onderneming geordend in primaire en ondersteunende factoren en vervolgens uitgebreid behandeld. Deze tendens gaat niet voorbij aan de accountants. De inmiddels prominente vertegenwoordigers van de accountants Kaplan/Norton gaan begin jaren negentig experimenteren met wat ze dan noemen de *Corporate Scorecard*. In het kader van planning en beheersing en performance measurements worden alle aspecten benoemd en in balans tot elkaar beoordeeld en bijgehouden. De management informatiecycclus met zowel financiële als niet-financiële informatie is nu een feit.

De balanced scorecard is in 1990 ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton. Op basis van een *Corporate Scorecard* (van het Nolan Norton Institute) werd een nieuw model van prestatiemetingen ontwikkeld. Dat model wordt dan de balanced scorecard genoemd, waarin alle mogelijke aspecten zijn ondergebracht, geordend in vier dimensies (financieel, klanten, interne processen en innovatie). In de literatuur zijn diverse definitie van een balanced scorecard te vinden. Steeds komen twee aspecten naar voren komen en wel het beheersingsaspect en het strategische aspect. Kaplan Norton achtten de balanced scorecard het middel om de strategische doelstellingen te expliciteren, te communiceren en te evalueren. Voor hen is de balanced scorecard het logische resultaat van het proces van analyseren van de onderneming, resulterend in strategische doelstellingen, welke worden vertaald in een strategie, die weer worden verwoord in kritische succesfactoren en op hun beurt worden gekwantificeerd in prestatie-indicatoren, welke worden geordend in de balanced scorecard.

3 Cyclus van beleid maken en de balanced scorecard

Net als in een auto of vliegtuig heeft de bestuurder/directeur van een onderneming informatie nodig om het bedrijf te kunnen sturen. Net als in een auto of vliegtuig is dat noodzakelijk relevante informatie, maar ook correcte informatie en qua hoeveelheid afgestemd op wat nodig is. Dus niet te weinig en niet te veel. In de vorm van instrumenten ontvangt de bestuurder feedback. Er zijn verschillende soorten feedback. Zo zijn er instrumenten die de voortgang meten – de snelheid en het toerental – en er zijn meters die een stand weergeven, zoals de hoeveelheid resterende benzine en de motortemperatuur. Ook zijn er waarschuwingssignalen – de voorruit, oliedruk en remvloeistof – en er zijn instrumenten om de gang van zaken te beïnvloeden, zoals het stuur, het gaspedaal en de remmen. De balanced scorecard kent ook die verschillende soorten instrumenten. Er zijn er die enkel het resultaat meten, maar andere die juist aangeven hoe elders het resultaat is beïnvloedt. Een voorbeeld van het eerste metertje is de afstandsmeter, een voorbeeld van de tweede is de snelheidsmeter in combinatie met het gaspedaal.

Maar de balanced scorecard is meer dan alleen een set meters. Het is een krachtig middel om visie en strategie te vertalen in activiteiten. Het is het middel bij uitstek om over die onderwerpen te communiceren en brengt daardoor focus in de onderneming. Het proces van het maken is daarmee een belangrijk onderdeel van de balanced scorecard zelf. Vandaar dat in dit boek juist aan dat proces de meeste aandacht wordt gegeven.

Een goed geconstrueerde balanced scorecard is tevens een model van de onderneming. Met dat model kunnen de gevolgen en effecten van een strategie worden doordacht. Duidelijk zal zijn dat dat alleen kan als bij de constructie van de balanced scorecard alle relevante aspecten zijn meegenomen. Er moet sprake zijn van balans tussen financiële en niet-financiële aspecten, tussen de korte en de lange termijn en tussen interne en externe zaken. Het is die balans die nieuw is als Kaplan/Norton begin jaren negentig gaan experimenteren met hun *corporatie scorecard*, de voorloper van de balanced scorecard. In hun publicaties maken zij gewag van een indeling in vier perspectieven; het financiële perspectief, het klant perspectief, het perspectief van de medewerkers (intern) en het innovatieperspectief:

- het financiële perspectief wordt in profijtorganisaties nog steeds als de basis gezien. Het geeft een indicatie of de stakeholders (aandeelhouders, eigenaren) tevreden worden gesteld
- het klant perspectief geeft antwoord op de vraag welk voordeel de klanten krijgen van het bedrijf
- het interne perspectief beantwoordt de vraag op welk onderdeel een bedrijf excelleert. Vaak wordt ook het welbevinden van het personeel hier behandeld
- het innovatie perspectief behandelt het aspect van leren en mentaal groeien van een bedrijf. Het beantwoordt de vraag hoe een bedrijf kan doorgaan met zichzelf te verbeteren.

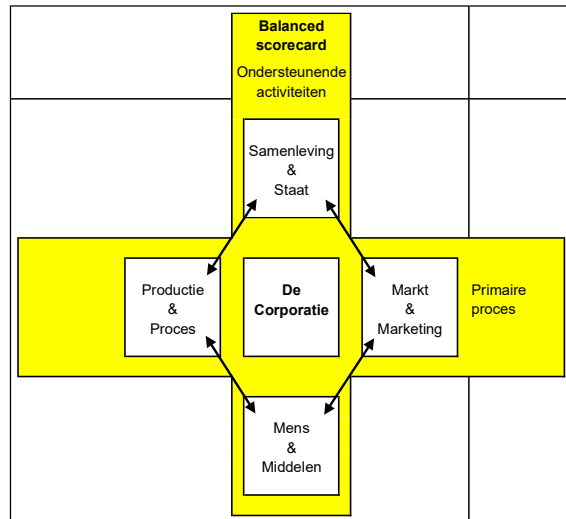
Op zich is de indeling die Kaplan/Norton voorstellen niet interessant. Elke indeling is goed, mits het maar alle relevante aspecten bevat. Ook al is de balanced scorecard door de onderzoeksafdeling van KPMG (het Nolan Norton Institute) ontwikkeld. Diezelfde KPMG hanteert nu een individuele scorecard met zes perspectieven.

Belangrijk is wel dat alle aspecten een plaats krijgen in de vier, vijf of zes perspectieven (in de beperking toont zich de meester). Daarom wordt als kritiek op de indeling van Kaplan/Norton gewezen op het ontbreken van het aspect samenleving. Dat punt is in de Westerse maatschappij van wezenlijk belang en wordt dan ook steeds vaker toegevoegd.

In het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* wordt een indeling van de balanced scorecard voorgesteld welke is afgestemd op de Nederlandse praktijk bij corporaties en is tevens aansluiting is gezocht bij de moderne managementtheorieën van Porter (1992) en Simons (2000). De indeling welke in het ondernemingsplanboek is uitgewerkt wijkt daarom af van die van

Kaplan/Norton. De indeling is markt & marketing (product & klant), productie & proces (proces & innovatie), samenleving & staat (extern) en mens & middelen (intern):

- *Markt en marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid, het onderhoud- en verhuurbeleid en het aan- en verkoopbeleid
- *Productie en proces*: bouwen en beheren, productie en de overige diensten, productontwikkeling en innovatie
- *Samenleving en staat*: het BBSH met de vijf verantwoordingsvelden en het aspect milieu
- *Mens en middelen*: de productiemiddelen kapitaal en kennis, de organisatie de ICT en de inkoop.

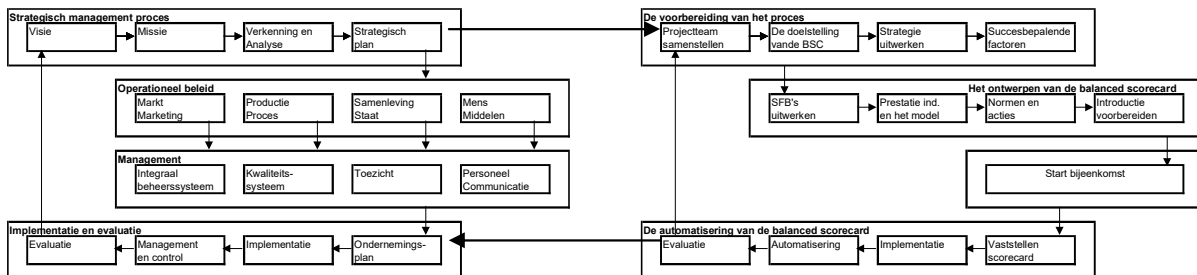


Het meest eenvoudige is om deze indeling uit het ondernemingsplanboek te blijven volgen. Hoewel een moment van bezinning geen kwaad kan en elke andere indeling net zo goed is, mits even compleet.

Samenvattend. De balanced scorecard vertaalt strategie in actie en geeft informatie over de verrichtingen. Maar het is meer dan een meetinstrument alleen. Het is een proces, dat de communicatie bevordert, daardoor focus brengt en het is een model dat alle aspecten die relevant zijn voor het succes van een onderneming met elkaar in balans brengt.

De balanced scorecard als model van de onderneming

Om de balanced scorecard te maken zijn een aantal zaken nodig. De belangrijkste is wel dat de strategie bekend moet zijn. De strategie – de richting die het bedrijf wil inslaan – is het resultaat van het opstellen van een ondernemingsplan. Tijdens het strategische deel wordt die geformuleerd. Daarna wordt dan het operationele deel uitgewerkt. Parallele daaraan is het mogelijk om het ontwerp en de implementatie van de balanced scorecard ter hand te nemen. In het navolgende schema is links de cyclus van beleid uit het ondernemingsplan te zien. Deze sluit na afronding van de strategie aan op een gelijksoortig schema aan de rechter kant, dat we hanteren bij het creëren van de balanced scorecard.



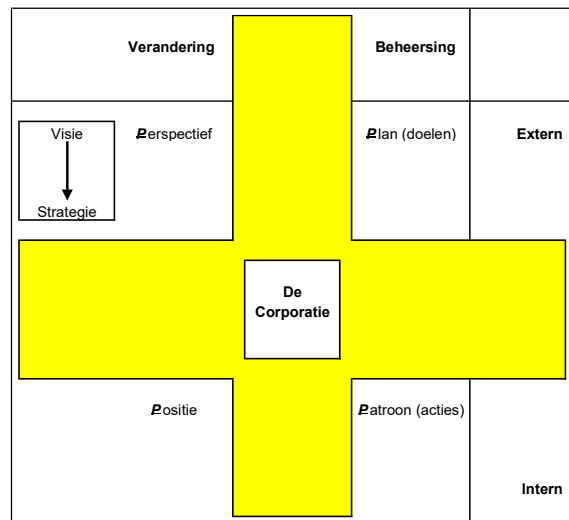
Cyclus van beleid maken (ondernemingsplan)

Aansluitende planning cyclus balanced scorecard

Het proces dat we willen doorlopen om een functionerende balanced scorecard te krijgen kent drie maal vier stappen en een startbijeenkomst, te weten:

1. de voorbereiding van het proces
2. het ontwerp van de balanced scorecard
3. de startbijeenkomst
4. de implementatie en automatisering van de balanced scorecard.

De onderdelen van het strategisch management proces zijn visie, missie, verkenning & analyse en het strategisch plan. Om de strategie te kunnen gebruiken voor het ontwerpen van een balanced scorecard moeten we deze op een speciale manier uit elkaar sleutelen. Daarvoor gebruiken we de 4P's van Simons (2000). De eerste P is die van het *perspectief* achter de strategie. De basis daarvoor zijn de normen & waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Veelal is deze P verwoord in de visie en de missie van het bedrijf. Door verkenning & analyse is het vervolgens mogelijk de tweede P van de *positie* in beeld te brengen. De range van mogelijkheden voor een corporatie is divers en loopt van een meer traditionele corporatie gericht op de verhuur van woningen voor de



primaire doelgroep tot de corporatie met een breed productassortiment. Het gaat ook over de kwaliteit van de producten, de omzet in relatie tot de marge en meer van dat soort aspecten. Vervolgens de derde P het *plan* zelf. Vaak wordt – als om de strategie wordt gevraagd – het plan beschreven in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en de stappen die daarvoor zijn voorzien. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie met als doel om de strategie te communiceren en de acties te coördineren. Ten slotte de vierde P een *patroon van activiteiten*, de maatregelen. In de reeks visie – missie – strategie – doelen – maatregelen – acties, is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus *patronen* van activiteiten te ontwikkelen.

Om duidelijk te maken hoe een strategie kan worden geordend hebben we in de inleiding van deel A het beleid van Remkes geplaatst in het kader van de vier P's van de strategie. Dan wordt zichtbaar dat er volkshuisvestelijk sprake is van een goede analyse, maar dat het overheersende karakter van de nota gebiedend en verbiedend is. Daardoor ontstaat een statisch patroon van acties. Wenselijk is dat allerminst. Een goede strategie is meer dan een aantal samenhangende maatregelen gericht op het bereiken van doelen. Een goede strategie houdt immers rekening met alternatieven en heeft scenario's doorleeft. Om inhoud te geven aan dat aspect van de strategie kan de balanced scorecard een hulpmiddel zijn omdat de balanced scorecard een model bouwt van de onderneming.

Het bouwen van een model van de onderneming met behulp van de balanced scorecard gaat als volgt. Allereerst wordt geïnventariseerd welke doelstellingen een bedrijf nastreeft. Vervolgens worden deze doelen met elkaar in verband gebracht. Hierdoor wordt de draagconstructie van de strategie zichtbaar. Vervolgens wordt nagegaan welke aspecten of factoren voor een bedrijf van wezenlijk belang zijn voor het slagen van die strategie. We noemen dat succes bepalende factoren. Afgekort SBF's. Een succes bepalende factor is een factor, waarin een bedrijf goed moet zijn om haar doelstelling te kunnen realiseren. succes bepalende factoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en). Ze zijn

meestal niet meetbaar en daardoor niet toetsbaar. Voor dat meten zijn de prestatie indicatoren bedacht. Afgekort PI's². De prestatie indicatoren maken succes bepalende factoren meetbaar. Een prestatie indicator is in feite de meetlat. De norm ontbreekt nog, die komt later.

Prestatiemotor en resultaatmeter

Voor een goed begrip moeten we nu nog weten dat er twee soorten prestatie indicatoren of meetlaten zijn. De eerste is de resultaatmeting, ook wel lead indicator of verschilindicator genoemd. Deze prestatie indicator doet niet anders dan het meten van een resultaat, vandaar de naam. In het voorbeeld van het dashboard van de auto de afstandsmeter. Die afstand heeft alles te maken met de strategie van de bestuurder die afstand juist moet afleggen om ergens te komen. Er zijn echter ook nog andere indicatoren die iets zeggen over de prestatie die moet worden verricht om die afstand af te leggen. Bijvoorbeeld het gaspedaal in combinatie met de snelheidsmeter. Hoe hoger de snelheid hoe meer afstand wordt afgelegd. Een dergelijke indicator noemen we prestatiemotor, lagging indicator of resultaatindicator. Van belang is nu dat een goed samengestelde balanced scorecard zowel resultaatmeters als prestatie motoren bevat. Want resultaatmetingen zonder prestatie motoren maakt niet duidelijk hoe iets moet worden gerealiseerd en zonder resultaatmetingen is evaluatie van prestatie motoren niet mogelijk.

Prestatie-indicatoren; PI's			
Oorzaak	Prestatiemotor	Resultaatindicator	Lead indicator
Gevolg	Resultaatmeter	Verschilindicator	Lagging indicator

De prestatie indicatoren vormen de bouwstenen van het model van de onderneming. Of beter, met behulp van alle prestatie indicatoren moet het mogelijk zijn om het model van de onderneming te construeren. De balanced scorecard bevat de schakels in een keten van oorzakelijke verbanden (het model van de onderneming). Alle metingen zijn via oorzaak-gevolg redeneringen (causale verbanden) met elkaar verbonden

In de bouwbeschrijving van de balanced scorecard – deel B – wordt de corporatie WoonHuis geïntroduceerd. Stapsgewijs is de voortgang van het projectteam van de corporatie WoonHuis zichtbaar. In hoofdstuk 1 komt het model van de onderneming in beeld door eerst de kernpunten van de strategie met elkaar in verband te brengen. Dan worden de doelstellingen van de succes bepalende factoren daaraan toegevoegd. Vervolgens worden deze vervangen door resultaatmeters en de bijbehorende prestatie motoren geplaatst. Als het model van de balanced scorecard en de meters klaar zijn, is het tijd om met de concept balanced scorecard te bespreken met medewerkers in een breed opgezette introductiebijeenkomst.

Misbruik wordt gestraft

De balanced scorecard dient altijd een doel. Een voor de hand liggende verklaring. De vraag is echter of altijd wel even bewust voor een doel wordt of is gekozen. Wordt bij dit aspect niet of onvoldoende stil gestaan dan is het risico groot dat de balanced scorecard verkeerd wordt gebruikt. En misbruik wordt gestraft. Dit vergt enige toelichting. Bij de introductie van de balanced scorecard wordt veelal verwezen naar de analogie met het dashboard van een auto. Vervolgens wordt vrolijk aan de

² Succes bepalende factoren heten bij Kaplan/Norton kritische succesfactoren (KSF'en). Prestatie indicatoren worden door Kaplan/Norton kritische prestatie-indicatoren genoemd (KPI's). De twee termen en de afkortingen lijken op elkaar en dat scheidt verwarring. Daarom gebruiken we respectievelijk succes bepalende factoren en prestatie indicatoren (SBF's en PI's).

uitwerking van het dashboard gewerkt met als resultaat een dashboard zo groot als die van een 747. Overdaad schaadt. De organisatie raakt verstrikt tijdens de implementatie en introductie van de balanced scorecard. Ook al wordt alles in nauw overleg met de medewerkers voorbereid, maar de invoering niet onderbouwd en voorzien van het nut en de noodzaak, dan zullen medewerkers de introductie zelf van een reden gaan voorzien. De voornaamste reden, zoniet de enige reden die ze kunnen bedenken is dan dat het management met al die meters en instrumenten op hun dashboard de medewerkers nauwkeurig willen controleren. En dat past hen niet. In een tijd waarin medewerkers gewend zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen willen zij op een andere manier worden benaderd. De conclusie van medewerkers ligt voor de hand want het is bekend dat de balanced scorecard een speeltje is van accountants en controllers en past in de ontwikkeling van registratie, planning en control. Dat control beheersen en niet controleren betekent wordt veelal vergeten.

De werkelijkheid is evenwel een andere. De balanced scorecard kan op verschillende manieren worden ingezet en het laatste waarvoor het gebruikt moeten worden is controleren. Het gaat om andere zaken, het gaat om **leren, vertalen, coördineren** en **motiveren**.

De balanced scorecard als feedbacksysteem

Als een onderneming groeit wijzigen de taken van het management. In kleine ondernemingen is het management nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, maar naarmate de werkzaamheden toenemen zal zij die moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel om de onderneming te managen. En de kwaliteit daarvan wordt maatgevend voor het succes van de onderneming.

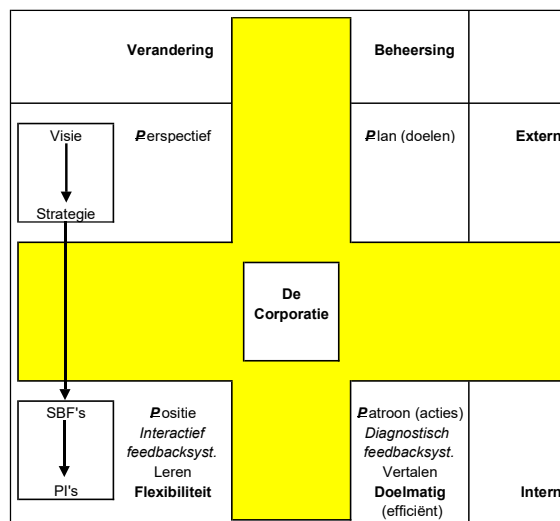
Deze ontwikkeling is ook te zien in de wereld van de corporaties. Het is niet iets van de laatste jaren, maar in feite is er sprake van een ontwikkeling die al een halve eeuw geleden is ingezet. In die tijd is het nog gebruikelijk dat de gemeenten de bouw van woningen geheel zelfstandig regelen. Zij tekenen voor ontwerp, de aanbesteding en de realisatie en na de oplevering worden de woningen – in verhuurde staat – overgedragen aan de corporaties. De financiering wordt door de gemeente geregeld en zelfs het beleggen van de liquiditeiten wordt door de gemeenten verzorgd. Corporaties zijn dan nog kleine overzichtelijke bedrijven, met een meewerkend bestuur en enkele medewerkers.

Begin jaren zestig komt daar verandering in. De groei van het aantal verhuurde eenheden noopt de corporaties tot een professioneler beheer en de corporaties gaan technische mensen in dienst nemen. Zij zien de tekortkomingen van het werk van de gemeente en gaan eisen stellen. Dat leidt ertoe dat de leidende rol bij de ontwikkeling van de nieuwbouw overgenomen wordt door de corporatie zelf. Ook de financiering en de financiële administratie worden ingewikkelder en dat noopt tot het aantrekken van financiële deskundigheid. Door de professionalisering van het werkapparaat wordt de druk op het bestuur groter en ook daar neemt de kwaliteit toe. Meer medewerkers, een veranderde rol van het bestuur en de introductie van een directeur bij de meest corporaties is het resultaat. Dat communicatie over de strategie en de beheersing van de uitvoering dan belangrijker worden is duidelijk. Het is ook waarneembaar. Midden jaren tachtig worden de eerste beleidsnota's gepresenteerd en tien jaar later de eerste ondernemingsplannen.

Naarmate de wereld complexer wordt en de corporaties door toedoen van regelgeving van het Ministerie van VROM enkel nog op eigen kracht kunnen vertrouwen, wordt het succesvol realiseren van de strategie van levensbelang. Het management van de corporatie richt zich daarbij op twee aspecten. De eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen, de tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen gebruikt het management de balanced scorecard.

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument, dan spreken we van een *diagnostisch feedbacksysteem*. Het wordt dan ervaren als de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het patroon van acties (de vierde P van strategie).

Kernwoorden zijn vertalen en doelmatig functioneren. De balanced scorecard functioneert als een diagnostisch feedbacksysteem. De thermostaat in de kamer werkt zo. De bewoner leest de temperatuur af en afhankelijk van zijn wens zet hij deze hoger of lager. Zo wordt dan ook de balanced scorecard gebruikt. Het managementteam krijgt maandelijks informatie over de uitgaven op het gebied van het planmatig onderhoud en kan desgewenst bijsturen. Ook wordt het mogelijk om automatische piloten te introduceren. Daartoe wordt van tevoren bepaald binnen welke limieten bijsturing gewenst is. Die bijsturing kan dan worden overgedragen, waarbij tevens duidelijk is onder welke omstandigheden hoger management moet worden gewaarschuwd.



Het grote voordeel van het diagnostisch feedbacksysteem is dat het management zicht heeft op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast. Daarvoor moet wel aan voorwaarden worden voldaan. Zo dienen er toetsbare normen te zijn vastgesteld en moeten oorzaken van afwijkingen meetbaar en corrigerende maatregelen haalbaar zijn. Dus resultaatmeters en prestatie motoren.

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een veranderingsinstrument, dan spreken we van een *interactief feedbacksysteem*. Het houdt zich bezig met veranderingen in de omgeving van de onderneming die de geformuleerde strategie kunnen achterhalen en bedreigen. Bij veranderen is het management geïnteresseerd in de positie van het bedrijf (de tweede P van strategie). Kernwoorden zijn leren en flexibiliteit. De balanced scorecard wordt nu gebruikt het lerende vermogen van de organisatie te verbeteren, te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, informatie-uitwisseling te bevorderen en om bottom-up de strategievorming te stimuleren. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Het schept immers een gelijke uitgangspositie omdat beiden beschikken over dezelfde informatie. Management en medewerkers kunnen nu gezamenlijk leren en flexibel de onderneming aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

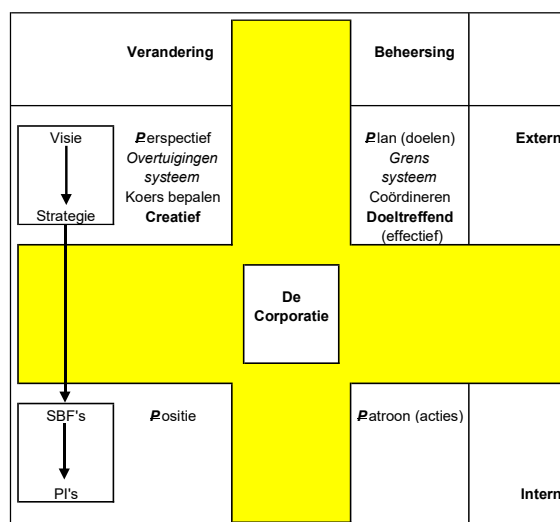
De balanced scorecard als instrument voor risico management

Risico's en het beheersen ervan is een belangrijke taak voor het management. We kennen verschillende soorten. Het bedrijfsrisico is het meest voor de hand liggende. Het zijn de risico's die bij het vak horen, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het toepassen van nieuwe manieren van bouwen (betonrot), of het toepassen van verkeerde constructiedetails (houtrot). Een andere vorm van risico heeft te maken met de bedrijfsmiddelen. Het voorbeeld hiervan zijn de ongedekte swaps. De derde vorm van risico heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling van de rentestand heeft verstrekkende gevolgen. Koopwoningen worden aantrekkelijk ten koste van de huurwoningen. Voor projectontwikkelaars was dat overigens weer een kans. Een kans die veel corporaties de

afgelopen jaren te baat hebben genomen, maar dat maakt hen weer gevoelig voor het risico van een plotselinge forse rentestijging.

Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een wagen. Deze hebben naast de functie om de wagen tot stilstand te krijgen ook de functie om de bestuurder het vertrouwen te geven om op topsnelheid te gaan rijden. Hij beschikt immers over goede remmen. De remmen van een onderneming worden gemaakt met hulp van de balanced scorecard. Het management van de corporatie richt zich dan op het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen.

Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op de plannen en doelen (de derde P van strategie); het *grenssysteem*. Kernwoorden zijn coördineren en doeltreffendheid. Het gaat om het doeltreffend op elkaar afstemmen van de bedrijfsprocessen. Het vormt de basis voor een intern beheerssysteem dat de procedures beschrijft, de integere informatieverwerking bewaakt en de veiligheidssleppen regelt. Het grenssysteem beschermt medewerkers tegen mismanagement, definieert bedrijfsrisico's en definieert aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard werkt vanuit het control perspectief. Het stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen. Dit aspect is met de nota van Staatssecretaris Remkes in het achterhoofd extra actueel. De nota staat vol met ge- en verboden, bovendien lijkt alle andere activiteiten dan dienstverlening aan de primaire doelgroep verboden terrein.



De balanced scorecard als motivator

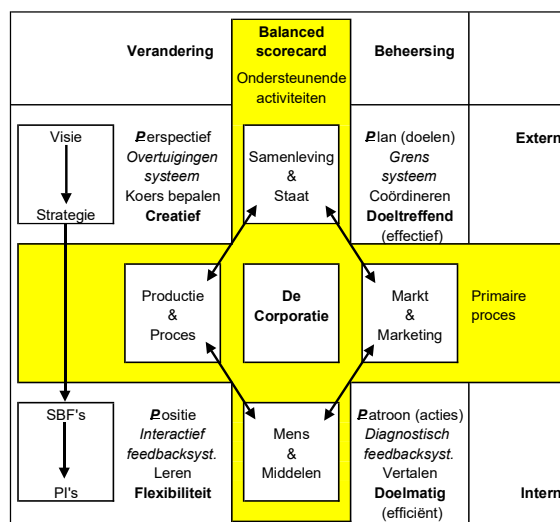
Het zoeken van nieuwe wegen staat juist centraal in het *overtuigingen systeem* waar het gaat over perspectief (de eerste P van strategie). Kernwoorden zijn koers bepalen en creativiteit. Om te bewerkstelligen dat medewerkers weten waar ze werken en waar ze het allemaal voor doen is het nodig de geldende set waarden en normen te omschrijven. Het overtuigingen systeem zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn en daar nieuwe kansen vinden en benutten. Door het opnemen van prestatie indicatoren die informeren over in de missie voorkomende aspecten worden medewerkers gestimuleerd. De balanced scorecard gaat nu werken als een motivator, het creëert stabiliteit in een continu veranderende omgeving, committeert medewerkers aan het organisatiedoel en is een hulpmiddel bij het vinden van nieuwe kansen.

De balanced scorecard compleet

Twee zaken vallen op. De eerste is dat alle vier de systemen een bepaald deel van management behandelen en gericht zijn op het besturen van de organisatie (Simons 2000). Het overtuigingen systeem is gericht op het vinden van nieuwe kansen en nieuwe uitdagingen. Het grenssysteem stelt daarentegen de grens tot waar verantwoord kan worden gegaan. Het diagnostische feedbacksysteem is bedoeld om binnen de vooraf vastgestelde strategie te optimaliseren en het interactieve feedbacksysteem om juist beheerst over de grenzen van de strategie heen te stappen op basis van initiatieven vanuit de basis. Geen van die benaderingen gaat over controleren van medewerkers. Hooguit benadert het grenssysteem dit aspect enigszins. Maar ook dat systeem gaat niet uit van kwade

trouw, maar wil alleen voorkomen dat spek rondslingert. Toch is het gevoel dat prestatie indicatoren controleren mogelijk maakt de belangrijkste weerstand die bij de introductie van een balanced scorecard moet worden overwonnen. Het verdient aanbevelingen de werking van de vier systemen en de rol van de balanced scorecard hierbij te benadrukken. Het geeft de verklaring waarom de balanced scorecard wordt geïntroduceerd en dat management van een onderneming aanzienlijk meer is dan controleren van medewerkers. Of eigenlijk, totaal iets anders. Het benadrukken van deze systemen belicht de waarde van een balanced scorecard uit een onverwachte hoek en dat opent perspectieven voor een succesvolle introductie. Vandaar dat in hoofdstuk 1 stap twee in zijn geheel hieraan is geweid.

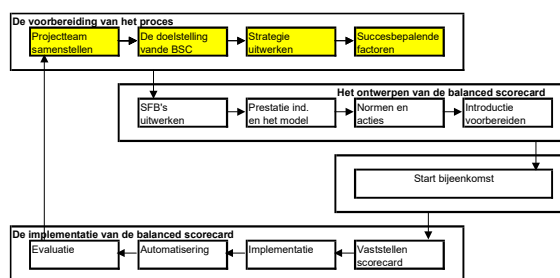
Het tweede aspect dat opvalt is dat verschillende systemen steeds paarsgewijs verbonden zijn met één van de vier perspectieven van de balanced scorecard. De beide feedback systemen zijn intern gericht op de organisatie zelf. Het gaat dan over de middelen geld, mensen en kennis en over de structuur. Kortom over het bedrijf ondersteunende activiteiten samengevat in het perspectief; *mens & middelen*. Het overtuigingen systeem en het grenssysteem zijn extern gericht. Nu valt op dat beide systemen draaien om waarden en normen, regelgeving en wetgeving. Het gaat om het bedrijf ondersteunende activiteiten die behandeld worden in het perspectief; *samenleving & staat*. Het grenssysteem en het diagnostisch feedbacksysteem zijn bedoeld om te beheersen. De eerste stelt grenzen aan wat mag, de tweede optimaliseert binnen de gekozen strategie. Behandeld worden beleidszaken die van belang zijn voor het primaire proces van een onderneming en wel die zaken die genoemd worden binnen het perspectief; *markt & marketing*. Ten slotte de combinatie overtuigingen systeem en interactief feedbacksysteem. Beide systemen zijn positief gericht op het primaire proces, waarbij productie en innovatie een belangrijke rol spelen. Dit is het laatste perspectief van de balanced scorecard; *productie & proces*.



B Het opstellen van de Balanced Scorecard

1 Van richting naar verrichting; de strategie vertaald

Voor goed management van een onderneming is nodig een doelmatige en doeltreffende aansturing van mensen, middelen en processen. De eerste vereiste daarvoor is dat het management weet wat ze wil. Het management moet richtingsgevoel hebben, bij voorkeur vastgelegd in een duidelijke strategie en aansluitend ondernemingsplan. Die richting is de leidraad voor de aansturing van de organisatie en wordt zichtbaar in de verrichting van de onderneming. Richting staat hier voor strategie en verrichting voor de balanced scorecard. In de navolgende drie hoofdstukken wordt met behulp van vier bijeenkomsten de brug geslagen tussen de richting en de verrichting. Dat zal gebeuren door in elk hoofdstuk voor de bijbehorende bijeenkomst, de voorbereiding, de agenda en de nazorg te bespreken. Bij de bespreking van de voorbereiding hoort dat impliciet een deel van het gedachtegoed van de balanced scorecard wordt toegelicht. Voor de uitgebreide bespreking verwijzen we naar deel A. Bij de behandeling van de agenda zullen waar nodig hulpmiddelen worden aangereikt en voorbeelden worden gegeven. Bij de nazorg wordt ingegaan op werkzaamheden die nodig zijn voor de realisatie van de balanced scorecard en de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.



De definitie

De balanced scorecard is een evenwichtige vertaling van de strategie in doelen en maatregelen, gericht op het beheersen, veranderen en verbeteren van de onderneming. Deze beknopte definitie behoeft enige toelichting. Het woord evenwichtig slaat op het aspect dat de balanced scorecard beroemd heeft gemaakt. De ontwikkelaars van de balanced scorecard Kaplan/Norton (1992, 1999³) wezen op het feit dat voor de prestaties van ondernemingen te eenzijdig werd gekeken naar het financiële resultaat. Zij introduceerden naast het financiële perspectief nog een drietal perspectieven, namelijk het klant perspectief, het perspectief van de medewerkers (intern) en het innovatieperspectief. Het is echter niet die indeling die de balanced scorecard van Kaplan/Norton uniek maakt, maar hun stelling dat alle perspectieven een evenwichtige rol moeten spelen voor en bij het management van de onderneming.

Naast het belang van de balans tussen de perspectieven is het ook van belang dat alle aspecten betrokken worden in de afwegingen. In reacties op de balanced scorecard van Kaplan/Norton wordt terecht gewezen op het ontbreken van het maatschappelijk perspectief. In het ondernemingsplanboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* is mede daarom een andere indeling van de perspectieven voorgesteld. Het is een indeling die aansluit op de corporatiesector en die hierna wordt gehanteerd.

In de definitie is verder sprake van vertaling. De balanced scorecard is een vertaling van de strategie in doelen en maatregelen. Ook dit punt van de balanced scorecard is zeer bekend. De begrippen succes bepalende factoren (SBF's) of kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie indicatoren (PI's) zijn synoniem voor het begrip balanced scorecard. Wij huldigen de stelling dat voor de realisatie van de strategie slechts een beperkt aantal factoren van cruciaal belang zijn. Die vaststellen schept duidelijkheid. Het aan die succes bepalende factoren koppelen van meetlatten en daarmee verbonden doelen schept het perspectief voor het handelen van medewerkers.

Onbekend van de balanced scorecard is het aspect dat de balanced scorecard niet alleen het management in staat stelt de onderneming te beheersen, maar dat de balanced scorecard het

³ De namen en jaartallen verwijzen naar de publicaties in de bijlagen.

management ook in staat stelt te leren en de organisatie te verbeteren. Voor dit voordeel is het proces van het maken van de balanced scorecard verantwoordelijk. Allereerst doordat het maken en ontwerpen van een balanced scorecard niet door de directeur thuis op een achternamiddag kan geschieden. Het hele management en sleutelfiguren uit de organisatie spelen bij het ontwerpen een belangrijke rol. Bij de implementatie wordt verder de hele organisatie betrokken. De feedback die dat alles oplevert is de eerste aanleiding tot fundamentele bijsturing van de strategie en van de ordening binnen de organisatie (de richting en de inrichting).

Een tweede – zomogelijk nog belangrijker – aspect is dat door het ontwerpen van de balanced scorecard in feite de verschillende doelstellingen binnen het bedrijf en hun relaties in kaart worden gebracht. In het volgende hoofdstuk komen we uitgebreid op deze kwalitatieve modelbouw terug. Nu is van belang dat het maken en uiteindelijk werken met een kwalitatief model inzicht geeft in alternatieven. Uiteindelijk wordt het mogelijk om ook kwantitatieve modellen te maken en dan uitgebreid scenario's door te rekenen. In de eerste jaren is dat evenwel nog moeilijk realiseerbaar.

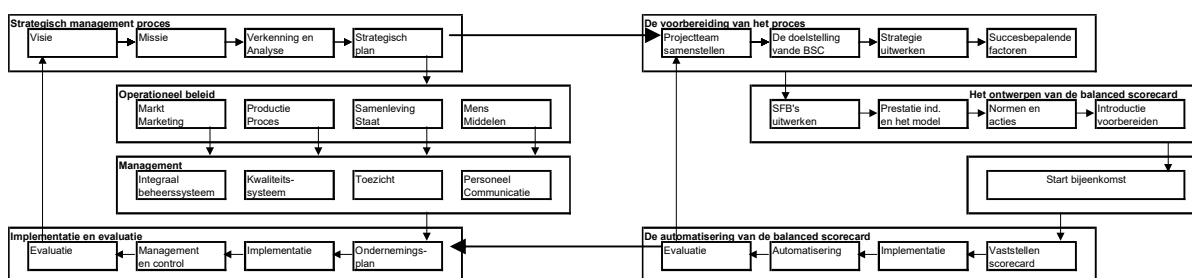
Het proces op hoofdlijnen

Het proces van het opstellen van een functionerende balanced scorecard past binnen de planning en de methodiek van het opstellen van een ondernemingsplan. In *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* is dit proces beschreven. Ook daar is sprake van een stappenplan; een bouwbeschrijving. De rode draad in dat proces is de cyclus van beleid maken en kent de vier onderdelen:

1. het strategisch managementproces
2. het operationele beleid
3. het management
4. de implementatie en evaluatie.

Na de afronding van het eerste onderdeel – het strategisch managementproces – kan zo nodig parallel aan het opstellen van het ondernemingsplan worden gewerkt aan het ontwerp en de implementatie van de balanced scorecard. Ook nu weer in vier onderdelen, te weten:

1. de voorbereiding van het proces (één bijeenkomst, vier stappen)
2. het ontwerp van de balanced scorecard (één bijeenkomst, vier stappen)
3. de startbijeenkomst
4. de implementatie (en automatisering) van de balanced scorecard (één bijeenkomst, vier stappen).



Cyclus van beleid maken (ondernemingsplan)

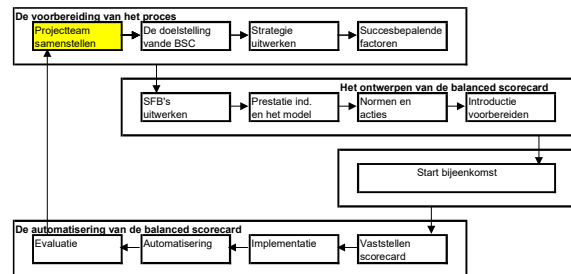
Aansluitende planning cyclus balanced scorecard

Voor de voorbereiding en voor het ontwerp zijn in principe twee bijeenkomsten met elk vier stappen voldoende. Hierna volgt de startbijeenkomst waarbij de doelstelling met en de werking van de balanced scorecard worden besproken. In de bijeenkomst kunnen vragen worden gesteld,

verbeteringen of veranderingen worden besproken en eventuele misvattingen worden weggenomen. Met andere woorden de implementatie voorbereiden en weerstand verminderen. In hoofdstuk één staat de eerste bijeenkomst centraal. In Hoofdstuk 2 de tweede en de startbijeenkomst. Na de startbijeenkomst is nog één bijeenkomst voorzien, waarin eventuele wijzigingen, de implementatie en de automatisering centraal staan (hoofdstuk 3).

1.1 Het voorbereiden van de eerste bijeenkomst

In de eerste bijeenkomst wordt de voorbereiding besproken (samenstelling van het projectteam die de balanced scorecard gaat maken) en aandacht besteed aan de reden om met een balanced scorecard te gaan werken. Vervolgens wordt de strategie vertaald in termen die bruikbaar zijn voor de constructie van de balanced scorecard. Dit gebeurt door de bouw van de draagconstructie van het strategisch model. De eerste bijeenkomst (en dus dit hoofdstuk), wordt afgesloten met de inventarisatie van de succes bepalende factoren (SBF's), ook wel kritische succes factoren genoemd (KSF'en).



Het opstellen van een balanced scorecard is geen individuele sport van de directeur. Daarentegen kan om praktische redenen niet iedereen bij het proces zijn betrokken. Daarom is het wenselijk een projectteam in het leven te roepen met daarin de sleutelfiguren uit de organisatie. De omvang van deze groep moet beperkt zijn. Zij hebben als taak om de balanced scorecard op te stellen, maar tevens om dat in overleg en in samenwerking te doen met de medewerkers die zij aansturen. De volgende spelregels zijn heilig:

- een korte doorlooptijd; vier bijeenkomsten en een doorlooptijd van maximaal twee maanden
 - aansluiting van de balanced scorecard op het ondernemingsplan en de daarin geformuleerde visie, missie en het strategisch plan
- NB: zonder een duidelijke, eenduidige en ondernemingsbreed geaccepteerde strategie is het onverstandig om een balanced scorecard te introduceren. Een mislukking is bijna zeker verzekerd.**
- een duidelijke planning van het ontwerp- en implementatieproces met de data van vergaderen
 - één verantwoordelijke per taak, ook één voor het hele proces
 - afspraak is afspraak.

De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken het hele proces ophoudt en frustrereert. Het aan het begin nagaan of de deelnemers aan het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken is daarom van belang. Mocht dat op bezwaren stuiten tracht daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris die de voortgang verzorgt en de balanced scorecard van het begin af aan helpt opstellen is ook een goed hulpmiddel. Een dergelijke projectsecretaris mag evenwel niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang, die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directeur.

Een balanced scorecard is een vertaling van de strategie in acties. Het opstellen van de balanced scorecard is een belangrijk onderdeel van dat proces en beoogt onder meer de acceptatie van de balanced scorecard te verhogen. Aangezien de balanced scorecard een vertaling is van de strategie, is het belangrijk dat een raad van toezicht of de raad van commissarissen vooraf is geraadpleegd over de strategie. Niets is immers meer frustrerend dan dat de strategie achter een uitgewerkte balanced scorecard wordt afgewezen. Dan is een groot deel van het werk voor niets geweest.

Het projectteam heeft de taak om de medewerkers over het project te informeren, is verantwoordelijk voor het opstellen van een goede planning, de inhoud van het proces, het bewaken van het draagvlak binnen de organisatie, de communicatie over de voortgang en de resultaten. Na afronding van het

ontwerp is van belang dat de samenstelling van het team wordt aangepast aan de nieuwe taken ten behoeve van de implementatie, automatisering en het onderhoud.

Tien aandachtspunten voor het ontwerpen en implementeren van een balanced scorecard

1 De eerste stap in het kader van het opstellen van de balanced scorecard is het samenstellen van een projectteam dat de klus gaat klaren. Het is verstandig het aantal deelnemers te beperken. Het aantal ligt tussen de vijf tot maximaal acht personen en bestaat uit de directie, managementteam en (eventueel) vertegenwoordigers uit de verschillende afdelingen. Het verdient aanbeveling om het voorzitterschap extern in te vullen in verband met de kwetsbaarheid van de directeur. Het bevordert de wijze waarop kan worden gediscussieerd, verhoogt het draagvlak en de acceptatie van de balanced scorecard.

2 Alle deelnemers krijgen een eigen taak en functie. In elk geval is er een voorzitter (verantwoordelijk voor het proces) en een secretaris (verspreiden van stukken, verslaglegging en bewaking van de planning). De overige deelnemers zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke aspecten welke verbonden zijn aan hun functie. Indien er aspecten zijn die niet aan een deelnemer op grond van zijn functie kunnen worden toebedeeld, dan wordt een deelnemer daarvoor aangewezen.

3 De verslaglegging dient toegesneden te zijn op de inhoud van de bespreking. Het verslag is geen leugenbriefje, maar dient om de deelnemers te helpen bij het uitwerken van een onderwerp. Daarom is het ook noodzakelijk dat het verslag binnen 24 uur na de bijeenkomst kan worden verspreid. Een verslag dat tijdens de volgende vergadering wordt uitgereikt heeft geen zin.

4 Tijdens de bijeenkomsten worden de stappen van de balanced scorecard besproken. De inleidingen op de onderwerpen in dit handboek zijn bedoeld om in grote lijnen de laatste stand van het denken weer te geven en toe te lichten. Dit begrip is nodig om te kunnen beoordelen of de stappen die worden voorgesteld ook echt nodig zijn. De tekst wordt regelmatig onderbroken met een ingekaderd voorstel voor het doen van een aantal acties. De voorbereiding van een onderwerp kan zijn de lezing van de tekst in dit handboek. Eventueel kan een deelnemer worden gevraagd het onderwerp voor de volgende vergadering op basis van de tekst voor te bereiden.

5 Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst is een aantal zaken van belang. Uiteraard de samenstelling van het projectteam, maar daarnaast het opstellen van de agenda en het maken van een planning. De doorlooptijd dient beperkt te zijn. Het beste is om een schema met een interval van drie weken na te streven. De bijeenkomst is dan bijvoorbeeld op woensdag. Het verslag komt uiterlijk vrijdag beschikbaar. Vervolgens zijn er twee weken beschikbaar voor het uitwerken van het huiswerk. Aan het einde van de tweede week wordt het huiswerk verspreid, zodat de deelnemers aan de volgende vergadering daadwerkelijk kennis kunnen nemen van de resultaten van het werk van collegae. De volgende vergadering begint met het bespreken van het huiswerk en het vaststellen van concepten van de tekst van de balanced scorecard. In bijlage 1 (checklisten) is een voorbeeld voor een dergelijke planning opgenomen, met een aanzet voor de agenda's van de vier bijeenkomsten.

6 De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Twee tot drie uur en een pauze is effectief. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Het plannen van de bijeenkomst buiten het kantoor of na kantoortijd verdient de voorkeur. De pauze kan worden gebruikt voor het nuttigen van een lunch of een broodje.

7 Een bijeenkomst voor het maken van een balanced scorecard wordt afgesloten met de samenstelling van de agenda van de volgende vergadering en een inventarisatie van wat door wie moet worden gedaan. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (doel en detail) omschreven in het verslag.

8 Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner die als werkboek fungeert en gevuld wordt met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het proces bevat de ordner de balanced scorecard.

9 De rol van het projectteam zal tijdens het proces sterk veranderen. Voor en na de eerste bijeenkomst zal de rol van het team zijn om draagvlak te creëren. Daarna komt het ontwerp van de balanced scorecard en is het team de architect. Vervolgens zal het projectteam tijdens de implementatiefase vooral als procesmanager opereren.

10 De eerste activiteit van het projectteam wordt voorbereid door de directie en het managementteam en betreft het informeren van de organisatie over het besluit om een balanced scorecard in de onderneming te introduceren. Verstandig is het om dan ook de data te hebben vastgesteld van de vier bijeenkomsten.

Nu is het moment om stil te staan bij de reikwijdte van de balanced scorecard. We gaan er in dit boek vanuit dat een balanced scorecard wordt gemaakt voor de hele onderneming. Denkbaar is echter ook dat de aanpak gericht wordt op een afdeling of bedrijfseenheid. Vertrekpunt is dan het afdelings- of bedrijfsplan en de daarin geformuleerde strategie. De samenstelling van het projectteam blijft in die situatie natuurlijk ook beperkt tot die eenheid. Beter is het om de introductie van de balanced scorecard te richten op het totale bedrijf en later, op afdelings- of bedrijfsniveau middels eigen balanced scorecard, gedetailleerder te kunnen ingaan op de bijdrage die de afdeling of bedrijfsonderdeel kan leveren aan de succes bepalende factoren van de hele onderneming.

Als voorbeeld voor het opstellen van de balanced scorecard introduceren we hier de imaginaire gemiddelde corporatie WoonHuis. Deze onderneming bezit 3570 woningen, er werken 30 mensen en de solvabiliteit bedraagt 9,9%. Jaarlijks wordt 1% van het bezit verkocht. Door sloop- nieuwbouw en aankoop blijft het aantal beheerde woningen nagenoeg constant. De onderneming functioneert met een aantal andere corporaties in een redelijk gespannen woningmarktgebied. 50% van alle woningen zijn huurwoningen. WoonHuis bezit een kwart van de huurwoningen. Eenderde hiervan behoort tot de kernvoorraad. De gemiddelde huur bedraagt € 350 en gemiddeld wordt € 940 per woning aan onderhoud uitgegeven. De onderneming is actief op het gebied van wijkbeheer en leefbaarheid, is op beperkte schaal werkzaam voor Verenigingen van Eigenaren en heeft projecten in ontwikkeling waar geëxperimenteerd wordt met de combinatie van wonen en zorg.

De voorbereiding van de eerste bijeenkomst

Het management is enige tijd geleden gestart met het opstellen van een ondernemingsplan en als eerste resultaat daarvan is besloten om met een balanced scorecard te gaan werken. Vooralsnog opteert het management voor een balanced scorecard op hoofdlijnen voor het hele bedrijf. Later wordt gezien of balanced scorecards op afdelings- en eventueel medewerkerniveau wenselijk en haalbaar is. Het projectteam bestaat derhalve uit de directeur, de controller en de twee afdelingshoofden aangevuld met de tweede positie van elke afdeling. Het projectteam van zes personen is aangevuld met de directiesecretaresse die voor de logistiek en verslaglegging zorg draagt.

Rekening houdend met de agenda's van de projectteamleden heeft de secretaresse een planning opgesteld voor de drie bijeenkomsten van het projectteam, de startbijeenkomst. De medewerkers worden geïnformeerd door de MT-leden in het reguliere afdelingsoverleg en de directeur bestuurder zal de Raad van Toezicht mondeling in de eerst volgende vergadering informeren.

Stap 1; het voorbereiden van de eerste bijeenkomst

- Stel het projectteam samen.
- Benader de deelnemers en benoem de voorzitter en de secretaris.
- Stel een planning op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verspreidt aan de deelnemers de achtergrond informatie over het proces en de balanced scorecard.
- Informeer de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen over het voornemen om een balanced scorecard op te stellen en te introduceren.

1.2 De doelstellingen van de balanced scorecard

Nadat de samenstelling van het projectteam, de planning en het proces zijn besproken is het van belang dat de deelnemers gezamenlijk nagaan waarom de onderneming nu feitelijk de balanced scorecard wil of moet introduceren.

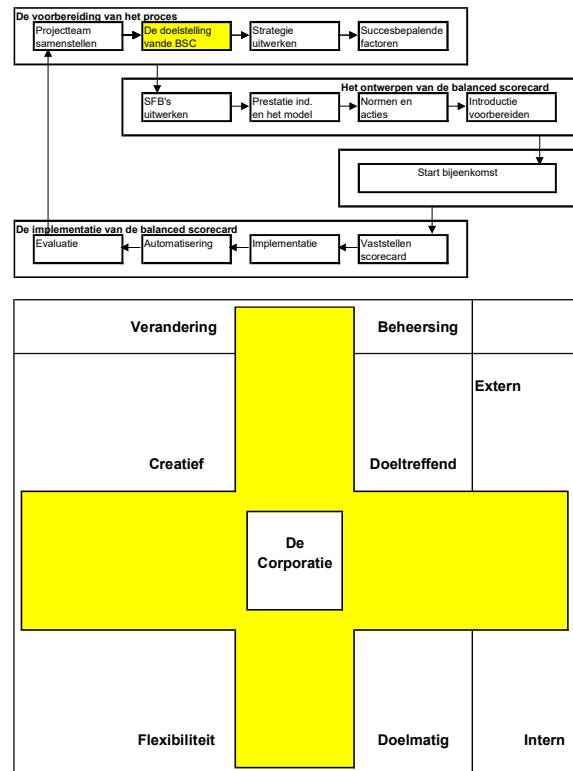
Een eerste reactie op deze vraag is dat het doel van de balanced scorecard toch is de realisatie van de strategie! Dat is natuurlijk zo, maar dat was het streven van de leiding altijd al. Net zoals het management de operationele taken van de organisatie wil beheersen en daarvoor de balanced scorecard als een handig hulpmiddel zou kunnen gebruiken. Maar de noodzaak om de balanced scorecard ter hand te nemen ligt dieper. Er zijn vier mogelijke doelen te bereiken met de introductie van de balanced scorecard. Die vier doelen hebben alles te maken met het benutten van de sterke punten van de organisatie en van de kansen die worden geboden.

Om dit nader toe te lichten is het noodzakelijk te weten dat de balanced scorecard voortkomt uit een ontwikkeling die dertig, veertig jaar geleden werd ingezet en begint bij de administratie met registratie en verantwoording. Registratie en verantwoording, planning en beheersing (planning en control) en later performance measurement zijn allemaal instrumenten die gericht zijn op de **beheersing** van de organisatie en haar activiteiten. Uiteindelijk levert dit controllers op, maar ook het inzicht dat met die informatie **verandering** kan worden bevorderd en begeleid. Bij de formulering van de strategie is een uitspraak nodig over waar het zwaartepunt zal liggen; beheersen of veranderen. Om die uitspraak te funderen is inzicht nodig in de positie van het bedrijf in relatie tot zijn omgeving. Waar zitten de sterke en zwakke punten en welke kansen en bedreigingen zijn er. Afhankelijk van die analyse zal de strategie meer **intern** of juist **extern** zijn gericht.

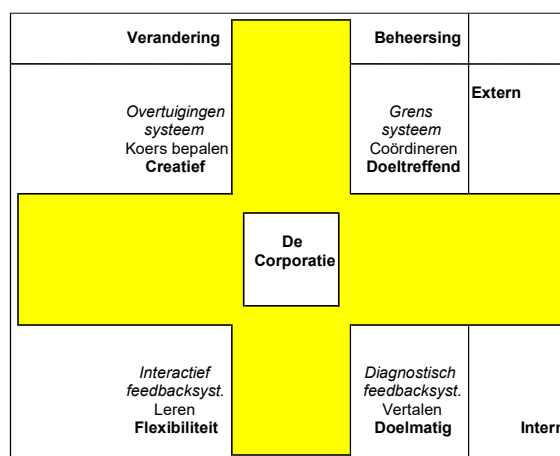
Als we beheersen & veranderen afzetten tegen intern & extern krijgen we zicht op vier verschillende aspecten van de organisatie. Die vier zijn weergegeven in schema x1 en zijn **doelmatigheid & doeltreffendheid** voor het aspect beheersen en **creativiteit & flexibiliteit** voor het aspect veranderen. Vervolgens is intern van belang het vermogen om te **leren & te vertalen** en extern ligt de nadruk op **coördineren & motiveren** (zie schema x2). Dit behoeft nadere uitleg.

De balanced scorecard intern gebruikt.

Als een onderneming groeit wijzigen de taken van het management. In kleine ondernemingen is het management nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, maar naarmate de werkzaamheden toenemen en complexer worden zal zij die moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel bij uitstek om de onderneming te managen. De kwaliteit daarvan wordt maatgevend voor het succes van de onderneming en het management richt zich op twee aspecten. De eerste is de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen, de tweede de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen is de balanced scorecard zeer geschikt. Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument, dan spreken we van een *diagnostisch feedbacksysteem*.



Kernwoorden zijn **vertalen & doelmatig** functioneren. De balanced scorecard koppelt terug. De thermostaat in de kamer werkt zo. De bewoner leest de temperatuur af en afhankelijk van zijn wens zet hij deze hoger of lager. Zo wordt dan ook de balanced scorecard gebruikt. Maandelijks krijgt het managementteam informatie over de uitgaven op het gebied van het planmatig onderhoud en kan desgewenst bijsturen. Ook wordt het mogelijk om automatische piloten te introduceren. Daartoe wordt van tevoren bepaald binnen welke limieten bijsturing is gewenst. Die bijsturing kan dan worden overgedragen, waarbij tevens duidelijk is onder welke omstandigheden hoger management moet worden gewaarschuwd.



Het grote voordeel van het diagnostisch feedbacksysteem is dat het management zicht heeft op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast.

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een veranderingsinstrument, dan spreken we van een *interactief feedbacksysteem*. Het gaat dan over veranderingen in de omgeving van de onderneming die de geformuleerde strategie kunnen achterhalen en bedreigen. Bij veranderen is het management geïnteresseerd in de positie van het bedrijf. Kernwoorden zijn **leren & flexibiliteit**. De balanced scorecard wordt nu gebruikt het lerende vermogen van de organisatie te verbeteren, te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, informatie-uitwisseling te bevorderen en om bottom-up de strategievorming te stimuleren. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Het schept immers een gelijke uitgangspositie omdat beiden beschikken over dezelfde informatie. Management en medewerkers kunnen nu gezamenlijk leren en flexibel de onderneming aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

De balanced scorecard als rem

Risico's beheersen is een belangrijke taak voor het management. We kennen verschillende soorten. Het bedrijfsrisico is het meest voor de hand liggende. Het zijn de risico's die bij het vak horen, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het toepassen van nieuwe manieren van bouwen (betonrot), of het toepassen van verkeerde constructiedetails (houtrot). Een andere vorm van risico heeft te maken met de bedrijfsmiddelen. Het voorbeeld hiervan zijn de ongedekte swaps. De derde vorm van risico heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling van de rentestand heeft verstrekkende gevolgen. Koopwoningen worden aantrekkelijk ten koste van de huurwoningen. Voor projectontwikkelaars was dat overigens weer een kans. Een kans die veel corporaties de afgelopen jaren te baat hebben genomen, maar dat maakt hen weer gevoelig voor het risico van een plotselinge forse rentestijging.

Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een wagen. Deze hebben naast de functie om de wagen tot stilstand te krijgen ook de functie om de bestuurder het vertrouwen te geven om op topsnelheid te gaan rijden. Hij beschikt immers over goede remmen. De remmen van een onderneming worden gemaakt met hulp van de balanced scorecard. Het management van de corporatie richt zich

dan op het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen. Kernwoorden zijn **coördineren & doeltreffendheid**. Het vormt de basis voor een intern beheerssysteem dat de procedures beschrijft, de integere informatieverwerking bewaakt en de veiligheidskleppen regelt. Nu functioneert de balanced scorecard als een *grenssysteem* dat medewerkers beschermt tegen mismanagement, bedrijfsrisico's definieert en aandachtsgebieden benoemt. Deze kant van de balanced scorecard werkt vanuit het control perspectief. Het stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen.

De balanced scorecard als motivator

Het bevorderen van de motivatie om de strategie te realiseren is het vierde en laatste doel dat met de implementatie van een balanced scorecard kan worden nagestreefd. Kernwoorden zijn nu **koers bepalen & creativiteit**. Om te bewerkstelligen dat medewerkers weten waar ze werken en waar ze het allemaal voor doen is het nodig de geldende set waarden en normen te omschrijven en om daarover te rapporteren. De balanced scorecard is nu een *overtuigingen systeem* dat ervoor zorgt dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn en daar nieuwe kansen vinden en benutten. Medewerkers worden gestimuleerd door het opnemen van prestatie indicatoren die informatie geven over de voortgang van de in de missie voorkomende aspecten. De balanced scorecard werkt dan als een motivator, het creëert stabiliteit, committeert medewerkers aan het organisatiedoel en is een hulpmiddel bij het vinden van nieuwe kansen.

Draagvlak creëren voor het gebruik

Strategie zegt iets over wat de onderneming wil bereiken, hoe ze dat wil doen en waar het zwaartepunt zal liggen. Hiervoor is omschreven dat er met behulp van de balanced scorecard verschillende doelen zijn te realiseren, maar die keuze moet niet te expliciet worden gezien. Het gaat erom het zwaartepunt te vinden en dat wil niet zeggen dat de andere onderdelen geen aandacht meer behoeven. Niets is minder waar. Alle vier blijven een rol spelen maar de keuze voor één bevordert duidelijkheid en consensus en levert daarom een beter resultaat.

Het is van groot belang dat de keuze en de argumentatie waarom de onderneming een balanced scorecard wil gaan gebruiken bekend wordt gemaakt binnen het bedrijf. De reden daarvan is dat als dat niet gebeurt de medewerkers zelf de reden voor een dergelijke toch grootschalig project zullen invullen. De meest voor de hand liggende is dat de leiding hen wil controleren en dat zal de weerstand tegen de invoering gigantisch doen toenemen. En dat terwijl juist controle het laatste is wat wordt beoogd.

Het niet bespreken van de doelstelling met de balanced scorecard zal niet alleen onrust binnen het bedrijf oproepen, maar tevens van invloed zijn op het proces binnen het projectteam. Duidelijkheid helpt als het gaat om te bepalen waarvoor er wordt gezocht naar de juiste succes bepalende factoren en de relevante prestatie indicatoren. Alle deelnemers moeten dan weten waar naar wordt gezocht en of de focus zich moet richten op creativiteit of op flexibiliteit, of dat het streven is om doeltreffender of juist doelmatiger te zijn.

Het management van WoonHuis heeft na een grondige discussie besloten dat het uitdrukkelijk de wens is om meer doelmatig te werken. Uit de discussie bleek uiteraard dat ook doeltreffend moet worden geopereerd, maar gezien de ontwikkeling in de markt en die van de primaire doelgroep, werd geconcludeerd dat op dat punt geen extra aandacht nodig was. Ook bleek WoonHuis de afgelopen jaren met haar tijd te zijn meegegaan en voldoende nieuwe diensten te hebben ontwikkeld. Aan creativiteit geen gebrek, maar de implementatie ging niet zonder slag of stoot. Het veranderen van de werktijden, de wijziging van procedures en de andere klantbenadering leverden de nodige discussies

op. Juist daarom is besloten om ook aandacht te besteden aan het verbeteren van de flexibiliteit van de organisatie.

Afgesproken wordt dat de MT-leden dit aspect bespreken in het reguliere afdelingsoverleg en dat de aandacht voor flexibiliteit en doelmatigheid in de startbijeenkomst nader kunnen worden besproken.

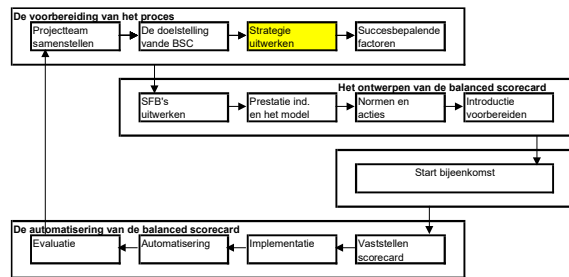
Stap 2; de doelstellingen van de balanced scorecard

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden deel B van dit handboek in zijn geheel gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken allen over dezelfde theoretisch kennis over de balanced scorecard.

- Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard.
- Stel de beoogde doelen van het gaan werken met de balanced scorecard vast en bepaal de mate van consensus, focus en duidelijkheid over het creëren van de balanced scorecard; doelmatigheid, de doeltreffendheid, de flexibiliteit of de creativiteit.
- Definieer reikwijdte van de balanced scorecard (het hele bedrijf, delen en eventueel op termijn personen)

1.3 Strategie vertaald

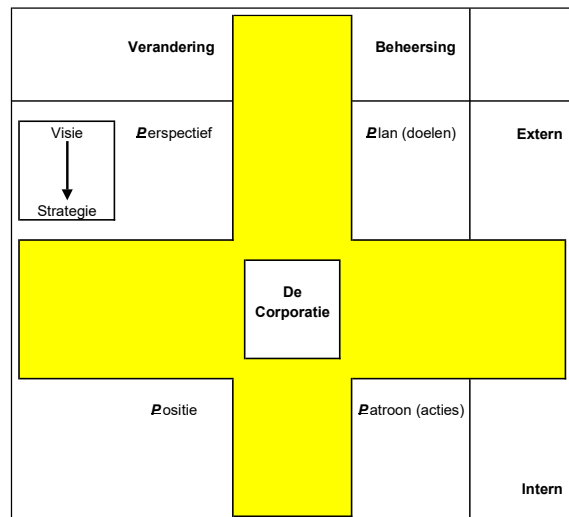
In het strategisch managementproces – onderdeel van het opstellen van een ondernemingsplan – wordt eerst de visie en missie uitgewerkt. Het betreft dan nog concept formuleringen die nodig zijn om enigszins gericht de situatie waarin de corporatie zich bevindt nader te kunnen verkennen en analyseren. Als hulpmiddel voor die verkenning en analyse is in het handboek *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* de balanced scorecard geïntroduceerd. We hebben al eerder genoemd dat er sprake is van een enigszins andere indeling dan de oorspronkelijke van Kaplan/Norton. Achtergrond hiervan is dat het noodzakelijk is om de specifieke kenmerken van de sector – die bij Kaplan/Norton ontbreken – in die indeling op te nemen. Nadat de relatie tussen strategie en productontwikkeling en tussen de strategie en samenwerking is onderzocht, is ten behoeve van het ondernemingsplan de strategie geformuleerd.



We gaan ervan uit dat bij de start van de bouw van een balanced scorecard de strategie van het bedrijf in algemene termen bekend is. Het kan zijn dat de onderneming twee of drie strategisch belangrijke doelen heeft verbijzonderd, maar een vereiste is dat voor het opstellen van een ondernemingsplan niet. Voor het ontwerpen en implementeren van een balanced scorecard is echter wel een meer gedetailleerd en uitgewerkt beeld nodig van de strategie. Om die te maken moet worden beseft dat een strategie iets zegt over doelen en hoe die moeten worden bereikt. De keuze wordt verwoord en tot uitdrukking gebracht in een nadere uitwerking van de strategie. Uitgangspunt daarvoor is de introductie van de vier P's van strategie:

1. perspectief
2. positie
3. plan
4. patroon van acties.

Die vier P's van strategie hebben in het in de vorige paragraaf geïntroduceerde schema hun eigen unieke plek. Het schema is daar gebruikt om na te gaan welk doel met de introductie van de balanced scorecard wordt nagestreefd. Daarbij zijn de assen intern/extern en beheersen/veranderen geïntroduceerd. De vier P's passen binnen dit zelfde schema (zie schema x3). Het lijkt allemaal wat ingewikkeld, maar beoogd wordt om structuur aan te brengen in alle voornemens van de onderneming door ze te relateren aan verandering en beheersing en dus aan de eerder vastgesteld doelstelling die nagestreefd wordt met de introductie van de balanced scorecard.



De eerste P is die van het *perspectief* achter de strategie. De basis daarvoor zijn de normen & waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Veelal is deze P verwoord in de visie en de missie van het bedrijf. De P van Perspectief is extern en gericht op verandering.

Bij het opstellen van het ondernemingsplan is ten behoeve van de verkenning & analyse de *positie* (de tweede P) nader uitgewerkt. Nu is de aandacht vooral op de eigen onderneming gericht, waarbij de

omgeving als referentie dient. De corporatie kan ten opzichte van die omgeving haar positie bepalen. De range van mogelijkheden is divers en loopt van een meer traditionele corporatie gericht op de verhuur van woningen voor de traditionele doelgroep tot de corporatie met een breed productassortiment. Het gaat ook over de keuze van de kwaliteit van de producten, de gewenste omzet in relatie tot de marge en meer van dat soort aspecten.

Vervolgens de derde P het *plan* zelf. Vaak wordt – als om de strategie wordt gevraagd – de strategie als plan gepresenteerd, in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en de stappen die daarvoor zijn voorzien.. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie met als doel om de strategie te communiceren en de acties te coördineren. Nu ligt de nadruk extern en is gericht op beheersing.

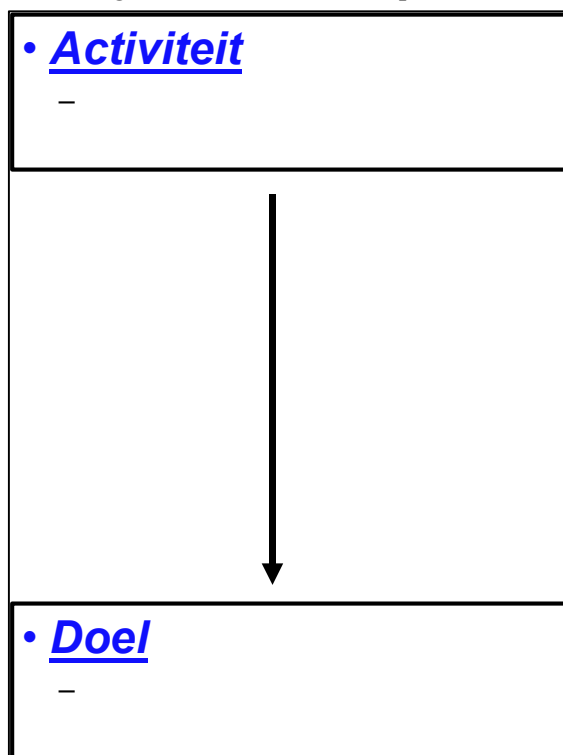
Ten slotte de vierde P; een *patroon van activiteiten*, de alternatieven. In de reeks visie – missie – strategie – doelen – maatregelen – acties, is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus *patronen* van activiteiten te combineren. Elk patroon van activiteiten wijkt af van de ander en is afhankelijk van de verschillende mogelijke toekomst. Dit aspect van strategie is veruit het moeilijkst en daardoor vaak verwaarloosd. Toch verdient het aanbeveling om alternatieven te onderzoeken en daarbij verder te gaan dan enkel het doorrekenen van een aantal scenario's. Overdacht kan worden wat te doen als en vervolgens die verschillende lijnen van acties te combineren. Duidelijk is in ieder geval dat de vierde P intern gericht is op beheersing.

Het structuur in de strategie; de draagconstructie voor het model van de onderneming.

Voor het verder detailleren van de strategie is het nodig de strategie uit elkaar te sleutelen. Het wordt dan mogelijk om de strategie te visualiseren om daarmee het model van het bedrijf te kunnen construeren. De beste manier om dat te doen is de oorspronkelijke bouwstenen weer op te zoeken. De bronnen daarvoor zijn te vinden in (de verslagen van) de bespreking van de onderdelen van de strategische managementproces. Het betrof de visie, de missie, de verkenning & analyse en de strategische discussie zelf. Daarbij zijn in ieder geval de volgende onderdelen en aspecten aan bod geweest:

- het onroerend goed
- het beheer van het onroerend goed
- de overige producten (diensten en goederen)
- de doelgroepen
- de financiën
- de organisatie
- het dienstenpalet
- samenwerking & fusie.

Bij de bespreking van alle deze onderdelen is door analyse en benchmarking telkenmale geconstateerd waar de corporatie zich in onderscheidt, waar zij sterk of zwak is, welke kansen en bedreigingen er zijn en welke acties op korte of lange termijn zijn gewenst. Het is van belang dat de leden van het projectteam voor elk van die activiteiten nagaan welk doel ermee werd nagestreefd. Hulpmiddel daarbij is om voor alle zo geformuleerde activiteiten, de activiteit en het te bereiken doel in nevenstaand formulier kort te omschrijven (zie ook bijlage). Al deze afzonderlijke activiteiten en



doelen worden vervolgens geordend aan de hand van de vier P's van strategie in het hiervoor geïntroduceerde schema. Telkens moet dan de vraag worden beantwoord of de combinatie activiteit-doel te maken heeft met het verhogen van de creativiteit of de flexibiliteit, of dat het verband houdt met een hogere doelmatigheid of doeltreffendheid. Bijvoorbeeld, tijdens de analyse van de organisatie komt naar voren dat een organisatieverandering wenselijk is. Die verandering is niet zonder reden en kan gericht zijn op het verhogen van de doelmatigheid (dan ligt kostenreductie voor de hand), op het verbeteren van de doeltreffendheid (door meer kennis via nieuwe medewerkers), op een hogere de flexibiliteit (een andere cultuur) of op de creativiteit (andere vaardigheden).

Bedacht moet worden dat de plaatsing van één combinatie activiteit-doel op elk van de vier plekken in het schema mogelijk is, maar niet tegelijk overal kan worden neergezet. Dan is immers niet meer duidelijk wat wordt beoogd en zal de realisatie lang op zich laten wachten. Voor een goed begrip van een activiteit-doel-combinatie is duidelijkheid nodig over wat wordt nagestreefd. Er moet worden gekozen. En dat werkt verhelderend tussen de teamleden. Het onderbrengen van alle activiteit-doel-combinaties in het schema veranderen/beheersen-intern/extern heeft ook als doel om de relaties tussen de verschillende combinaties te doorzien. Door dat inzicht in wat wordt beoogd en de onderlinge verbanden is het eenvoudig geworden om de draagconstructie van het model van de onderneming in beeld te brengen en de draagconstructie te tekenen.

De laatste stap is dat de zo getekende strategie te verwoorden.

De directie van WoonHuis heeft bij het opstellen van het ondernemingsplan het strategisch managementproces afgerond en strategische keuzen gemaakt. De missie van WoonHuis is dat zij flexibel maatwerk wil leveren op het gebied van wonen in de regio. De voornaamste conclusies van de verkenning en analyse is dat de verhuurbaarheid van de woningen onderdruk staat, doordat huurders steeds meer letten op de kwaliteit van de woningen. Het gaat daarbij om de bouwkundige voorzieningen en afwerking van de woning, om het aantal m²'s en of de woning in een goed leefbare buurt ligt. Het management is van mening dat klantgericht en doelmatig werken één van de reacties zou moeten zijn op de veranderende klant. Het strategisch beleid van de corporatie WoonHuis vormt de basis voor het verder uitwerken van het ondernemingsplan. Het beleid kent drie kernpunten, te weten (1) de aanpak van de leefbaarheid, (2) de verbetering van de bedrijfsprocessen en (3) de productontwikkeling, met als belangrijk onderdeel de ontwikkeling van nieuwe methoden van distributie van producten. Ter voorbereiding van het ontwerpen van de balanced scorecard is het strategisch beleid nader uitgewerkt in de vier P's van strategie en zijn de kernpunten (5) met elkaar verbonden met het volgende resultaat:

Perspectief: Het leveren van flexibel maatwerk op het gebied van wonen in de regio

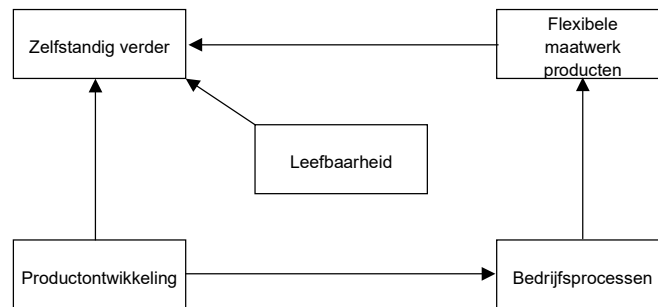
Positie: Zelfstandig, maar met oog voor samenwerking

Plan: Acties op het gebied van de leefbaarheid (aanpassen woningvoorraad, het bieden van keuzevrijheid en maatwerk aan klanten en deelnemen aan wijkbeheer), de verbetering van de bedrijfsprocessen (bereikbaarheid, doorlichten en verbeteren van de communicatie en de informatie infrastructuur) en de ontwikkeling van nieuwe producten

Patroon van acties: De bouw en implementatie van de balanced scorecard (voor de ontwikkeling van de lerende organisatie).

Het invullen van het onderdeel patroon van acties was bijzonder lastig. Al pratend kwam het management tot de conclusie dat er geen rekening was gehouden met – wat als het anders is – situaties. Het management zou ook niet gericht geïnformeerd gaan worden over behaalde resultaten

uit de strategie. Leren werd zo wel erg toevallig. Die conclusie was de aanleiding tot het ontwerp en de implementatie van de balanced scorecard.



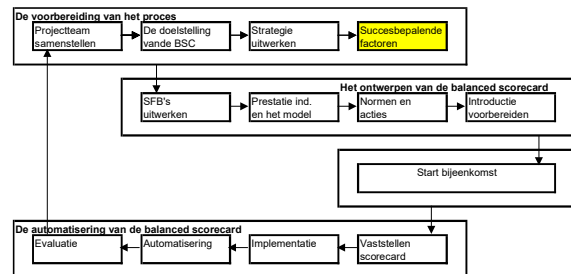
Stap 3; de detaillering van de strategie

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden kennis genomen van de resultaten van het opstellen van het ondernemingsplan, de visie, de missie, de resultaten van de verkenning en de analyse, de strategische discussie en de formulering van de strategie.

- Bespreek de vier hoofdpunten van het strategisch management proces (visie, missie, verkenning & analyse en de strategische discussie) in deelgroepen en
- Inventariseer – in (twee) deelgroepen - de activiteiten welke zijn afgeleid van de visie, de missie, de verkenning en analyse en de strategische discussie en stel de doelen van elk van die activiteiten vast (gebruik activiteit-doel formulier)
- Bediscussieer de resultaten plenair in het projectteam en orden de verschillende activiteit-doel-combinaties aan de hand van de vier P's van strategie.
- Combineer de activiteit-doel-combinaties, bepaal de verbanden tussen de kernpunten van de strategie en teken het model van de strategie (de draagconstructie)
- Bepaal wie het model van de strategie in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

1.4 Succes bepalende factoren

Het afsluitende onderdeel van de voorbereiding van het proces is te bepalen welke activiteiten van wezenlijk belang zijn voor het succes van de onderneming. Wat moet echt goed gaan om de strategie te realiseren. We noemen dat de succes bepalende factoren (SBF's). Zo een factor kan van alles zijn. Van de doelmatigheid van het bedrijf tot de kwaliteit van leefbare buurten en van een goed imago tot een gezonde financiële positie. Wat opvalt is dat succes bepalende factoren al snel kwalitatieve en abstracte omschrijving zijn voor wat wordt gewenst. Het probleem daarvan is dat dergelijke omschrijvingen moeilijk meetbaar zijn. Maar dat is niet erg, succes bepalende factoren zijn een tussenstap naar juist wel eenvoudig meetbare en relevante indicatoren die iets zeggen over de prestaties van het bedrijf. Die meetbaarheid komt in de tweede bijeenkomst aan de orde als we nagaan hoe we kunnen waarnemen welke prestaties nodig zijn voor een succes bepalende factor. De inventarisatie van de succes bepalende factoren is te zien als een noodzakelijke tussenstap en vormt de laatste activiteit van deze bijeenkomst.



De deelnemers hebben in de vorige stap gedetailleerd gesproken over de strategie. Die strategie is gevisualiseerd met behulp van een aantal kernpunten en hun onderlinge verbanden. Voor het bepalen van de succes bepalende factoren sluiten we aan op die structuur, de draagconstructie voor het model van de onderneming. De beste methode voor het verzamelen van de succes bepalende factoren is om voor elk van de kernpunten van de gevisualiseerde strategie een korte brainstormsessie te houden. Deze zijn eenvoudig te regelen. De deelnemers schrijven op losse velletjes papier een succes bepalende factor voor het kernpunt dat wordt behandeld (in de bijlagen zijn voor dit doel lege formulieren te vinden). Voor een dergelijk kernpunt noemt de deelnemers wat bepalend is voor het succes van de onderneming en koppelt daaraan een doelstelling. Bijvoorbeeld in de strategie is flexibel maatwerk genoemd. Dat kan worden bereikt met klantgericht werken (doelstelling) met als resultaat tevreden klanten (de succes bepalende factor). De opgave is om telkens voor één van de kernpunten dergelijke combinaties te benoemen en op een bord voor alle projectteamleden zichtbaar te verzamelen. In een kort tijdsbestek worden nu een veelvoud van dergelijke combinaties geproduceerd. Dat mag op hun eigen werkterrein, maar ook daarbuiten. Per kernpunt is voor de inventarisatie van de succes bepalende factoren ongeveer één kwartier nodig. Hierna wordt nog één kwartier besteed aan de bespreking van de succes bepalende factoren. Dat kan leiden tot het wegnemen van een factor of het maken van een nieuwe.

Perspectief :

SBF : Klanttevredenheid

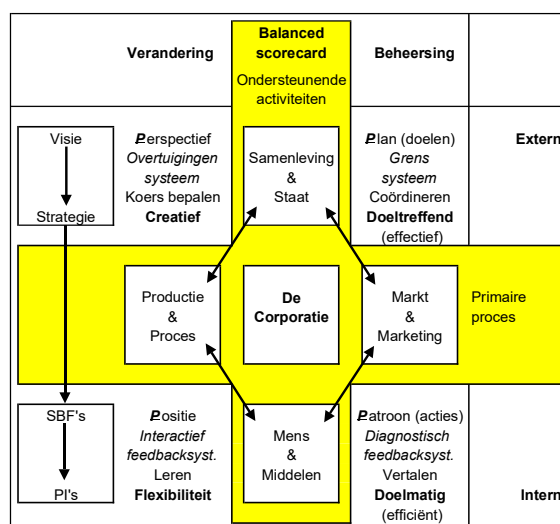
Doelstelling : Klantgericht werken

Nadat alle kernpunten zo de revue zijn gepasseerd is het resultaat een groot aantal succes bepalende factoren. Vaak zijn het er zoveel dat de bomen het zicht op het bos ontnemen. Als richtsnoer kan gelden dat tien à vijftien succes bepalende factoren is te overzien. Om dat aantal te bereiken moet de verzamelde succes bepalende factoren in aantal terug. Een goede methode daarvoor is om alle succes bepalende factoren op een andere manier te ordenen. Daartoe laten we de link naar de strategie los en

wijzen de succes bepalende factoren toe aan één van de vier perspectieven van de balanced scorecard. Deze perspectieven zijn in deel A uiteengezet en zijn dezelfde als in *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. De vier perspectieven zijn afgeleid van de primaire processen binnen de corporatie (markt & marketing en productie & proces) en de ondersteunende activiteiten (samenleving & staat en mens & middelen):

- *Markt en marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid, het onderhoud- en verhuurbeleid en het aan- en verkoopbeleid
- *Productie en proces*: bouwen en beheren, productie en de overige diensten, productontwikkeling en innovatie
- *Samenleving en staat*: het BBSH met de vijf verantwoordingsvelden en het aspect milieu
- *Mens en middelen*: de productiemiddelen kapitaal en kennis, de organisatie, de ICT en de inkoop.

In het schema dat is gehanteerd bij het uitwerken van de strategie in de vier P's krijgen de vier perspectieven kruiselings een plaats (zie schema x4). De beide feedback systemen zijn intern gericht op de organisatie zelf. Het gaat dan over de middelen geld, mensen en kennis en over de structuur. Kortom over het bedrijf ondersteunende activiteiten samengevat in het perspectief; *mens & middelen*. Het overtuigingen systeem en het grenssysteem zijn extern gericht. Nu valt op dat beide systemen draaien om waarden en normen, regelgeving en wetgeving. Het gaat om het bedrijf ondersteunende activiteiten die behandeld worden in het perspectief; *samenleving & staat*. Het grenssysteem en het diagnostisch feedbacksysteem zijn bedoeld om te beheersen. De eerste stelt grenzen aan wat mag, de tweede optimaliseert binnen de gekozen strategie. Behandeld worden beleidszaken die van belang zijn voor het primaire proces van een onderneming en wel die zaken die genoemd worden binnen het perspectief; *markt & marketing*. Ten slotte de combinatie overtuigingen systeem en interactief feedbacksysteem. Beide systemen zijn positief gericht op het primaire proces, waarbij productie en innovatie een belangrijke rol spelen. Dit is het laatste perspectief van de balanced scorecard; *productie & proces*. Met andere woorden, de aandacht voor de primaire processen binnen de corporatie (markt & marketing en productie & proces) is het raakvlak tussen extern en intern. De ondersteunende activiteiten (samenleving & staat en mens & middelen) is het raakvlak tussen veranderen en beheersen.



Na de inventarisatie en schifting zijn de succes bepalende factoren toegewezen aan een van de vier perspectieven van de balanced scorecard. Over elk van de combinaties *perspectief – SBF – doelstelling* wordt gesproken en door de ordening wordt duidelijk waar gelijke of op elkaar lijkende succes bepalende factoren zijn genoemd. Dubbelingen worden verwijderd en voor de succes bepalende factoren die op elkaar lijken wordt één nieuwe gemaakt.

Perspectief	: Markt & marketing
SBF	: Klanttevredenheid
Doelstelling	: Klantgericht werken

Wat overblijft zijn de belangrijkste succes bepalende factoren. Om ervoor te zorgen dat geen misverstanden kunnen ontstaan over wat een succes bepalende factor nu feitelijk inhoud is het van groot belang deze kort maar wel eenduidig te omschrijven. Dat voorkomt later discussies en maakt het ook mogelijk om bij de volgende revisie van de balanced scorecard snel aansluiting te vinden op voorgaande discussies (huiswerk voor de volgende bijeenkomst).

Het projectteam beseft dat als de corporatie WoonHuis zelfstandig wil blijven, zij de taken die worden verlangd (het maatschappelijk rendement) flexibel en doelmatig moet realiseren. Belangrijk was dus het vinden van de succes bepalende factoren voor de vijf kernpunten van beleid: flexibel maatwerk, zelfstandigheid, leefbaarheid, bedrijfsprocessen en productontwikkeling. De volgende combinaties perspectief – SBF – doelstelling werden gevormd:

Perspectief	Succes bepalende factoren	Doelstellingen
Markt & marketing	<i>Tevreden klanten</i>	<i>Klantgericht werken</i>
	<i>Sterke marktpositie</i>	<i>Verhuurbare woningen</i>
	<i>Prijs/kwaliteits-verhouding</i>	<i>Verhuurbare woningen</i>
Productie & proces	<i>Passendheid woningaanbod</i>	<i>Huisvesting voor alle doelgroepen</i>
	<i>Productontwikkeling</i>	<i>Flexibele maatwerk producten</i>
Samenleving & staat	<i>Kwaliteit leefbaarheid</i>	<i>Leefbare buurten en wijken</i>
	<i>Voldoen aan de BBSH</i>	<i>Maatschappelijk rendement</i>
	<i>Passend aanbod sociale huurwoningen</i>	<i>Huisvesten primaire doelgroep</i>
Mens & middelen	<i>Financiële positie</i>	<i>Gezonde financiële positie</i>
	<i>Goed personeel</i>	<i>Doelmatig bedrijf</i>
	<i>Goede externe communicatie</i>	<i>Hogere omzet</i>
	<i>Goede interne communicatie</i>	<i>Doelmatig bedrijf</i>
	<i>Lage beheerkosten</i>	<i>Doelmatig bedrijf</i>

Stap 4; het formuleren van de succes bepalende factoren

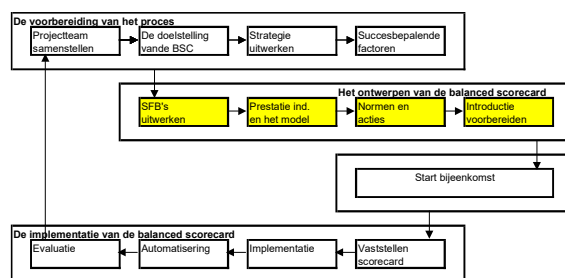
- In korte brainstormsessies wordt voor elk onderdeel van de strategie de succes bepalende factoren verzameld
- Vervolgens worden de succes bepalende factoren geordend naar één van de vier perspectieven van de balanced scorecard
- Over de toewijzing aan de vier perspectieven wordt gesproken en dubbelingen worden verwijderd.
- Na het bepalen van de succes bepalende factoren worden deze verdeeld over de teamleden en hen gevraagd die succes bepalende factoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig en eenduidig te omschrijven.

Ten slotte

De teerling is geworpen en u staat aan het begin van het proces om de balanced scorecard te ontwerpen. Nog een laatste opmerking. De ervaring leert dat projectteams die een balanced scorecard gaan opstellen streven naar perfectie. Met een zes min wordt geen genoegen genomen. Op zich is dit een loffelijk streven, maar het streven naar perfectie kost tijd en zet de planning al snel onder druk. Beter is het om te constateren dat een voldoende op een bepaald gebied nog niet is bereikt en maatregelen te plannen om in de loop van het jaar dat onderdeel verder uit te werken. Iemand kan verantwoordelijk worden gesteld om daarvoor voor een bepaalde datum te zorgen. Als de cyclus wordt herhaald, is het mogelijk om die fel begeerde ruime voldoende wel te halen.

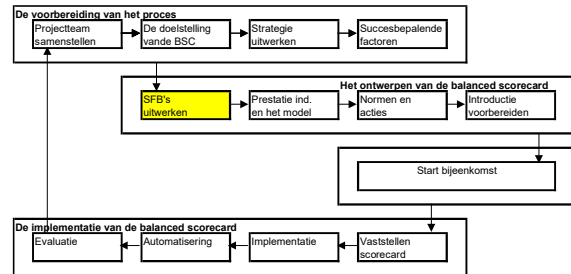
2 Het ontwerpen van de balanced scorecard

In de eerste bijeenkomst zijn de voorbereidingen getroffen voor het ontwerp van het dashboard van de onderneming, waarmee het management de weg op wil naar een nieuwe toekomst. Het projectteam is gevormd, de strategie is met behulp van de vier P's nader uitgewerkt en heel belangrijk is dat de succes bepalende factoren zijn benoemd. Ook is al een eerste indruk gekregen van de onderlinge verbanden tussen de succes bepalende factoren. In de tweede bijeenkomst worden deze verbanden verder uitgewerkt. Dat is nodig om de balanced scorecard te kunnen ontwerpen, maar ook om er op een juiste manier mee te kunnen werken. De tweede bijeenkomst bestaat weer uit vier stappen. De bijeenkomst start met het vastleggen van de succes bepalende factoren en de doelstellingen. Vervolgens worden de prestatie indicatoren gezocht. Dan wordt het model van de onderneming gebouwd en worden aan de prestatie indicatoren normen, acties en planningen gekoppeld. Het maken van rapportschema's per prestatie indicator is de opdracht die verdeeld wordt over de deelnemers. Deze opdracht dient voor de start van de derde bijeenkomst te zijn uitgevoerd en verspreid. De vierde en afsluitende stap in deze tweede bijeenkomst is het inhoudelijk en logistiek regelen van de startbijeenkomst met de medewerkers.



2.1 De succes bepalende factoren en de prestatie indicatoren

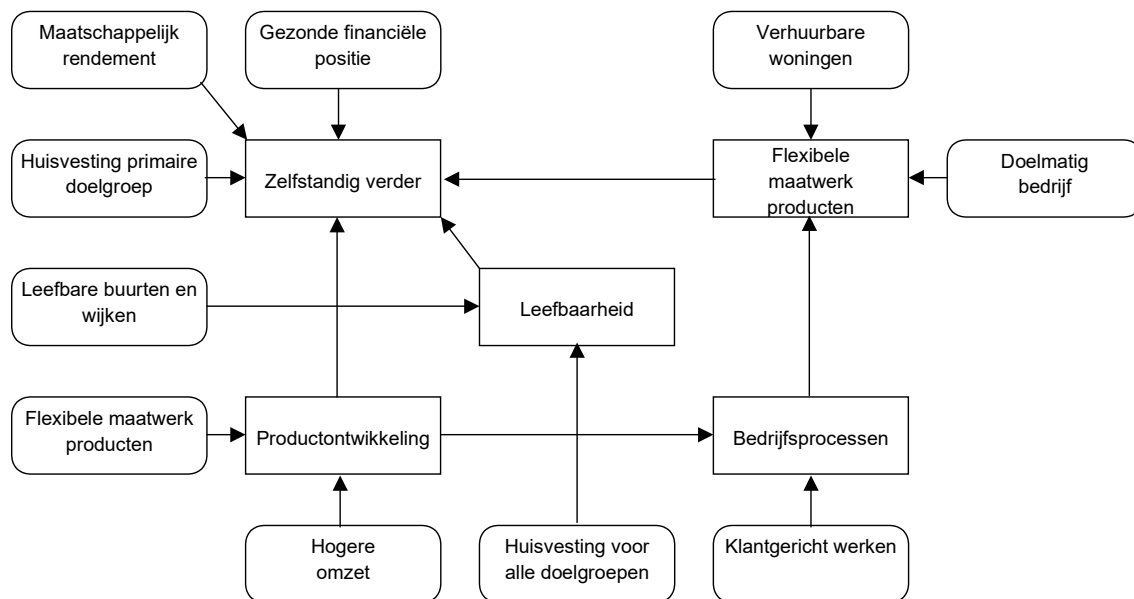
Ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst is de teamleden gevraagd om de succes bepalende factoren nader uit te werken en te voorzien van een omschrijving van wat precies wordt bedoeld. De eerste activiteit is deze omschrijvingen te bespreken en vast te stellen.



Om er zeker van te zijn dat alle relevante succes bepalende factoren zijn gevonden is een eenvoudig hulpmiddel beschikbaar. Daarvoor worden de deelnemers gevraagd om alle doelstellingen van de succes bepalende factoren en de kernpunten van de strategie weer met elkaar in verband te brengen. Dat moet niet moeilijk zijn, want zo zijn ze bedacht en later geordend naar één van de vier perspectieven van de balanced scorecard. Nu wordt de oorspronkelijke relatie met de kernpunten van de strategie weer zichtbaar gemaakt. Het eenvoudigste is om de SBF-formulieren uit de vorige bijeenkomst daarvoor te gebruiken. Het schema van de strategie (de draagconstructie) wordt op een bord of een flip-over getekend. Vervolgens geven de teamleden met pijlen aan waar een relatie ligt tussen een succes bepalende factor en een kernpunt uit de strategie. Het zal duidelijk zijn dat alle succes bepalende factoren een rol moeten spelen en dat naar elk speerpunt minstens één succes bepalende factor moet wijzen. Ontbrekende verbindingen zijn de indicatie dat belangrijke succes bepalende factoren nog ontbreken!

Deze activiteit is tevens een bijdrage in de bouw van het model van de onderneming. Nu ontstaat het raamwerk. De draagconstructie – de kernpunten en hun relatie van de strategie – vormt de basis daarvoor en aan die draagconstructie zijn de succes bepalende factoren gekoppeld. Hierna zullen we het raamwerk verder gebruiken voor de bouw van het uiteindelijke ondernemingsmodel.

In het navolgende schema is het resultaat zichtbaar van de ordening bij het projectteam van WoonHuis. Het projectteam heeft de relaties benoemd tussen de vijf kernpunten van de strategie en de succes bepalende factoren. Het blijkt dat er niet alleen sprake is van verbanden van doelstellingen van succes bepalende factoren naar een van de vijf kernpunten, maar dat de verbanden tussen de succes bepalende factoren ook zichtbaar worden.



Stap 5; de verbanden tussen strategie en succes bepalende factoren

- De draagconstructie van de strategie wordt besproken en definitief vastgesteld.
- De teamleden bespreken de in omschrijvingen van de succes bepalende factoren en stellen deze vast.
- Hierna worden de succes bepalende factoren en de kernpunten uit de strategie met elkaar in verband gebracht.
- Bepaal wie het raamwerk van het ondernemingsmodel in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

Brainstormen voor prestatie indicatoren

De strategie is helder. Duidelijk is wat de succes bepalende factoren zijn voor het succesvol kunnen realiseren van de strategie. Onduidelijk is nog op welke gebieden het bedrijf wat voor prestaties moet gaan leveren. Dat is dan ook de volgende stap in deze tweede bijeenkomst. We gaan op zoek naar de prestatie indicatoren (PI's).

Met een voorbeeld kan eenvoudig worden toegelicht wat een prestatie indicator is en in welke relatie deze staat tot een succes bepalende factor. We nemen klantgericht werken (doelstelling) weer als voorbeeld. Om echt succesvol te kunnen zijn is het van belang dat de klanten tevreden zijn over de verrichte diensten en geleverde goederen (de succes bepalende factor). Er zijn een groot aantal indicatoren denkbaar die aan dat gewenste effect een bijdrage leveren (de prestatie indicatoren). Een voorbeeld van een bijbehorende prestatie indicator is het aantal reparatieverzoeken. Een tweede is de gemiddelde termijn waarbinnen reparaties zijn uitgevoerd.

De methode voor het verzamelen van de prestatie indicatoren is weer brainstormen. Het beste kan dat apart voor elke succes bepalende factor worden gedaan. Telkens wordt door elk teamlid apart voor één succes bepalende factor de prestatie indicatoren geïnventariseerd. Het teamlid noteert op een stuk papier de naam van de succes bepalende factor, een omschrijving van de voorgestelde prestatie

indicator en de meeteenheid. In de bijlage zijn voorbedrukte kaartjes opgenomen met daarop de gegevens die ingevuld dienen te worden. Na vijf minuten worden de kaartjes op een bord of wand geprikt en gezamenlijk wordt nagegaan of er sprake is van dubbelingen, of er wellicht nog nieuwe bijbedacht kunnen worden. Na weer vijf minuten is dan de volgende succes bepalende factor aan de beurt, totdat alle succes bepalende factoren de revue hebben gepasseerd. Hiervoor gaven we als voorbeeld twee prestatie indicatoren die behoren bij de succes bepalende factor klanttevredenheid. Die twee kaartjes zien er dan zo uit:

SFB	:	klanttevredenheid
PI	:	reparatieverzoeken
Eenheid	:	aantal verzoeken per maand
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	klanttevredenheid
PI	:	termijn waarin reparatieverzoeken worden afgehandeld
Eenheid	:	gemiddeld aantal dagen waarbinnen een verzoek wordt uitgevoerd
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

Een inventarisatie in het projectteam van alle mogelijke prestatie indicatoren bij een succes bepalende factor levert al snel per succes bepalende factor vijf tot twintig indicatoren op. Maar niet alle indicatoren zijn bruikbaar. Gelukkig ook maar want door het hebben van honderden indicatoren dreigt het gevaar dat de bomen het bos verbergen. Na afloop van de verschillende rondes is het daarom tijd om te schiften. Daarvoor worden de prestatie indicatoren in vier groepen verdeeld. Te weten PI's die altijd moeten, PI's die wenselijk zijn, PI's die nog kunnen wachten en PI's die niet hoeven. De prestatie indicatoren uit de eerste twee categorieën gaan verder.

Een hulpmiddel bij de schifting is dat aan prestatie indicatoren eisen gesteld worden. Deze zijn samengevat in de vuistregel **METER**. De eerste zo niet de belangrijkste voorwaarde is dat de prestatie indicator **Meetbaar** is. Die eis wordt niet gesteld aan de succes bepalende factor, omdat de prestatie indicator daarvoor specifiek wordt geselecteerd. Maar daar zijn we er niet mee. Meetbaar is niet genoeg. Een prestatie moet **Eenvoudig** meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijks krachtsinspanning die het hele bedrijf lam legt om de balanced scorecard cijfers te verzamelen leidt de aandacht af van wat feitelijk moet. De balanced scorecard is immers niet het doel maar nog altijd maar een middel. De derde uiterst noodzakelijk voorwaarde heeft alles te maken met de factor **Tijd**. Daarmee wordt niet alleen bedoeld de tijd die het vergt om de informatie te verzamelen, maar ook dat het mogelijk moet zijn de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Dit aspect maakt het mogelijk om veranderingen op een herkenbare schaal te presenteren. Het vierde aspect is dat alleen **Expliciete** en concrete zaken voor een prestatie indicator meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte dient de verzamelde informatie **Relevant** te zijn. Alleen de zaken die de doorslag geven worden gemeten.

Prestatie indicatoren zijn het hart van de balanced scorecard. Het effect van het werken met een balanced scorecard staat of valt met de kwaliteit van relevante en correcte prestatie indicatoren. Het ontwikkelen en uitwerken van de prestatie indicatoren moet daarom zorgvuldig gebeuren. Die

inspanningen zijn overigens niet enkel goed voor de balanced scorecard. Er zijn nog twee voordelen verbonden aan het hebben van goede prestatie indicatoren. De eerste is dat prestatie indicatoren en succes bepalende factoren de basis vormen voor het formuleren van bij functies behorende TBV's (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden). Het tweede voordeel ligt in het krijgen van een set meetlatten die het mogelijk maakt om werkelijk inhoud te geven aan benchmarking.

*Tijdens de brainstormsessie van het projectteam van WoonHuis zijn een groot aantal prestatie indicatoren bij de succes bepalende factoren gevonden. Deze zijn willekeurig op een wand verzameld en is gezamenlijk gezocht naar dubbelingen en overeenkomsten. Daar waar sprake was van bijna gelijke indicatoren werd één nieuwe gemaakt. Vervolgens is met de vuistregel **METER** de waslijst van indicatoren verder opgedeeld in indicatoren die moeten en gewenst zijn en indicatoren die kunnen wachten. Ten slotte werden de indicatoren per perspectief van de balanced scorecard geordend. Met het volgende overzicht als resultaat:*

Perspectief	Succes bepalende factoren	Doelstellingen	Prestatie indicator
Markt & marketing	Tevreden klanten	Klantgericht werken	Tevredenheid huurders Tevredenheid vertrekkende klanten Aantal reparatieverzoeken Budget (preventief) onderhoud Behandelingstermijn reparatie verzoeken Opleiding medewerkers Klantgerichtheid medewerkers
	Sterke marktpositie	Verhuurbare woningen	Huurderving woningen Huurderving verhuurbare woningen Vraag naar woningen Advertentie en PR budget
	Prijs/kwaliteitsverhouding	Verhuurbare woningen	Percentage maximaal redelijk Huurverhoging
Productie & proces	Passendheid woningaanbod	Huisvesting voor alle doelgroepen	Aantal woningen per doelgroep Mutatie voorraad per jaar
	Productontwikkeling	Flexibele maatwerk	Aantal flexibele maatwerk producten Budget productontwikkeling
Samenleving & staat	Kwaliteit leefbaarheid	Leefbare buurten en wijken	Leegstandspercentage Budget verbetering woonomgeving Aantal leefbaarheidsplannen Participatie leefbaarheidsprojecten
	Voldoen aan de BBSH	Maatschappelijk rendement	Imago Maatschappelijk overleg
	Passend aanbod sociale huurwoningen	Huisvesten primaire doelgroep	Totale kernvoorraad % kernvoorraad / hele voorraad Onrendabele investeringen
Mens & middelen	Financiële positie	Gezonde financiële positie	Solvabiliteit Bedrijfswaarde Huurverhoging
	Goed personeel	Doelmatig bedrijf	Vast versus tijdelijk personeel Opleiding medewerkers

	Goede externe communicatie	Hogere omzet	Omzet uit nieuwe producten Ontwikkeling communicatiemethoden
	Goede interne communicatie	Doelmatig bedrijf	Deelname personeelsbijeenkomsten Kwaliteit personeelsinformatie
	Lage beheerkosten	Doelmatig bedrijf	Beheerkosten Aantal productieve uren per medewerker Kostprijs productieve uren

Nadat alle indicatoren zijn gevonden rest een laatste punt. De prestatie indicatoren zijn weliswaar geïnventariseerd, maar snel kan onduidelijkheid ontstaan over wat een indicator precies is en meet. Om dat te voorkomen dienen de prestatie indicatoren nog van een eenduidige omschrijving te worden voorzien. De indicatoren die moeten, die gewenst zijn, maar ook die nog konden wachten, worden verdeeld over de teamleden om die indicatoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.

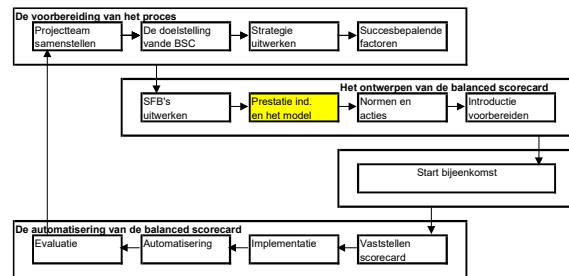
Stap 6; brainstormen voor prestatie indicatoren

- De teamleden benoemen voor elk van de verzamelde succes bepalende factoren zo veel mogelijk prestatie indicatoren.
- Van elke indicator wordt aangegeven bij welke factor die behoort en welke meeteenheid bruikbaar is.
- Hierna worden de indicatoren geordend naar perspectief van de balanced scorecard, dubbelingen verwijderd en beoordeeld of de indicator moet of gewenst is en of deze voldoet aan de eisen van de vuistregel **METER**.
- De indicatoren worden verdeeld over de teamleden en hen gevraagd die indicatoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.

2.2 Het model van de onderneming

De kern van een balanced scorecard is dat die de vertaling is van de strategie en informatie geeft over de bereikte resultaten van de voorgenomen acties. Een goede balanced scorecard is te vergelijken met het bedieningspaneel van een wagen. Er zijn instrumenten om de snelheid mee op te voeren of af te remmen en de wagen van richting te doen veranderen (gaspedaal, rem, stuur en koppeling).

Verder zijn er klokjes, meters, lampjes en ramen die relevante informatie geven over onder meer de snelheid, de benzinevoorraad en de toestand van de motor. Afhankelijk van de geboden informatie neemt de bestuurder beslissingen over de aanvoer van benzine, de weerstand op de remmen en de stand van het stuur.



Zo een adequaat bedieningspaneel is de droom van elke manager. Moeilijk te maken, maar dat geldt ook voor het paneel van een auto. Een ontwerper die geen idee heeft van een ding met vier wielen, een motor en een benzinetank, zal geen relevant bedieningspaneel kunnen maken. Alleen als hij beschikt over een model van de machine en de wijze waarop die kan worden aangestuurd en als hij een beeld heeft van wat de gebruiker wil, kan hij het paneel ontwerpen. De derde activiteit is daarom het ontwikkelen van dat beeld. We zijn op zoek naar het model van de onderneming. Als we dat model hebben is het mogelijk om na te gaan waarop we ons op moeten concentreren voor het realiseren van onze strategie.

Voor de bouw van het model van de onderneming maken we gebruik van de gevonden indicatoren. Die indicatoren houden verband met de succes bepalende factoren, waarmee doelen worden nagestreefd die op hun beurt weer in relatie staan tot de strategie. Een aanzet voor het model van de onderneming is al in de eerste bijeenkomst gemaakt met visualisering van de strategie in wat we noemden de draagconstructie. Vervolgens zijn de succes bepalende factoren aan die draagconstructie toegevoegd en aldus is het raamwerk van het model gemaakt. We gaan nu verder op basis van dat raamwerk.

Belangrijk is dat we eerst nog eens goed kijken naar de prestatie indicatoren. Dan valt op dat er eigenlijk twee soorten indicatoren zijn. De eerste is de indicator die aangeeft wat de stand van zaken is. Hij meet het resultaat van iets. We noemen deze indicator daarom de **resultaatmeter**. Een dergelijke indicator meet de gevolgen van een actie. Van de twee eerder genoemde indicatoren is dat de prestatie indicator die het aantal reparatie verzoeken meet. Het is op zich een indicator voor de mate waarin klanten tevreden zullen zijn over de corporatie. Een relatief laag aantal reparatieverzoeken is immers een indicatie voor de kwaliteit en een hoge kwaliteit zal worden geapprecieerd door de klant. De tweede soort indicator is de indicator die iets tot gevolg kan hebben. In ons voorbeeld is dat de gemiddelde tijd waarbinnen een reparatieverzoek wordt afgehandeld. Een snelle afhandeling zal worden gewaardeerd door de klant. Het grote verschil met de andere indicator is dat we hier actie op kunnen nemen door de reactietijd op reparatieverzoeken te verkorten. We noemen deze indicator daarom een **prestatie motor**, omdat deze beïnvloedbaar is en dat die beïnvloeding direct kan worden gemeten. Uiteraard kan het aantal reparaties ook worden teruggebracht. Bijvoorbeeld door meer preventief onderhoud. Als dat van belang wordt geacht wordt een nieuwe prestatie motor geïntroduceerd, namelijk preventief onderhoud. De meeteenheid is geld per woning per jaar. Door dat bedrag te verhogen – en uit te geven natuurlijk – kan het aantal reparatieverzoeken worden beïnvloed.

Het is nu mogelijk om het model van de onderneming af te bouwen. Door gebruik te maken van de eerder genomen tussenstap, waarbij de succes bepalende factoren en de kernpunten van de strategie aan elkaar zijn gekoppeld, ontstaat het model bijna vanzelf. Daarvoor wordt in het raamwerk de succes bepalende factoren vervangen door de resultaatmeters. Vervolgens worden de prestatie motoren in het model geplaatst en deze zullen in de regel naar de bijbehorende resultaatmeters verwijzen. É voila.

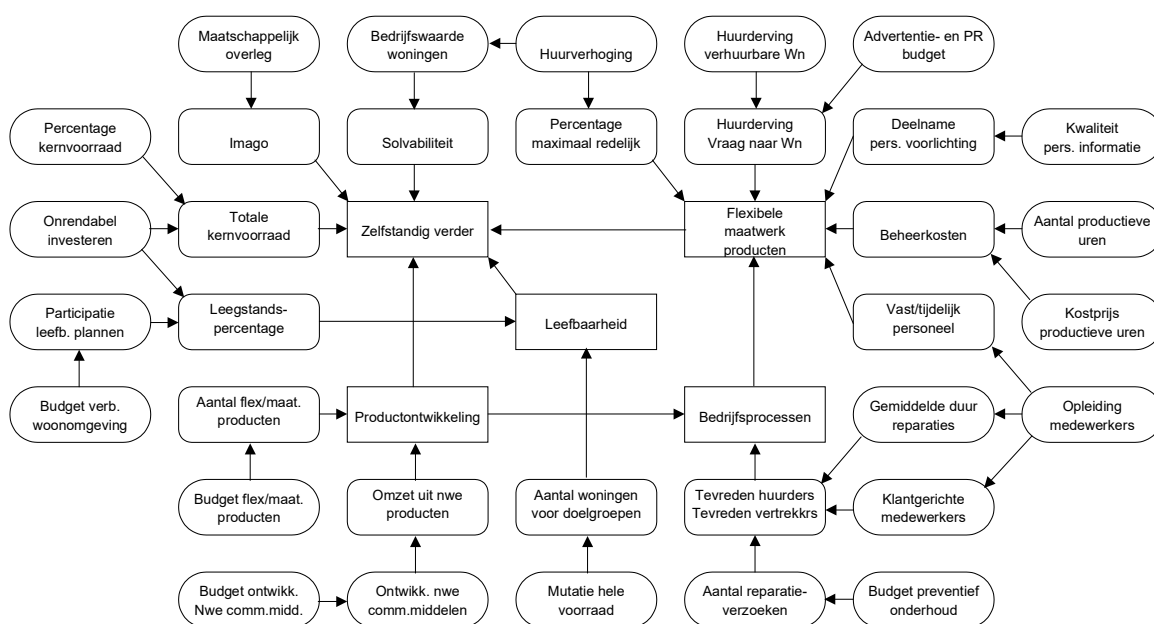
Ook nu geldt weer dat een omschrijving in woorden van het model noodzakelijk is. Zeker als op termijn gedacht wordt aan aanpassing en verandering van het model aan veranderingen in de strategie en het ondernemingsplan, moet de oorspronkelijke gedachten en overwegingen eenvoudig terug te vinden zijn.

Dat omschrijven en vastleggen van de kernpunten van de strategie, de succes bepalende factoren, de prestatie indicatoren, de draagconstructie en het model van de onderneming, is voor het huidige proces niet direct nodig. Het kan worden gezien als een investering in de toekomst. We brengen dit punt zo nadrukkelijk naar voren omdat het uit de praktijk blijkt dat waan van de dag de projectteamleden ertoe verleidt deze niet direct noodzakelijke activiteit te verschuiven in de tijd. We willen u hier uitdrukkelijk waarschuwen voor de gevolgen; het creëert Babylonische spraakverwarringen en later vastleggen kost veel meer tijd. Het is zoiets als penny wise en pound foolish.

Het projectteam van WoonHuis is na de vorige stap aan de slag gegaan door de prestatie indicatoren te verdelen in resultaatmeters en prestatie motoren. Vervolgens is het model ontworpen

Perspectief	Succes bepalende factoren	Doelstellingen	Prestatie indicator	Motor J/N
Markt & marketing	Tevreden klanten	Klantgericht werken	Tevredenheid huurders Tevredenheid vertrekkende klanten Aantal reparatieverzoeken Budget (preventief) onderhoud Behandelingstermijn reparatie verzoeken Opleiding medewerkers Klantgerichtheid medewerkers	J J J J J
	Sterke marktpositie	Verhuurbare woningen	Huurderving woningen Huurderving verhuurbare woningen Gemiddelde vraag naar woningen Advertentie en PR budget	J J
	Prijs/kwaliteits-verhouding	Verhuurbare woningen	Percentage maximaal redelijk Huurverhoging	J
Productie & proces	Passendheid woningaanbod	Huisvesting voor alle doelgroepen	Aantal woningen per doelgroep Mutatie voorraad per jaar	J
	Product-ontwikkeling	Flexibele maatwerk producten	Aantal flexibele maatwerk producten Budget productontwikkeling	J
Samenleving & staat	Kwaliteit leefbaarheid	Leefbare buurten en wijken	Leegstandspercentage Budget verbetering woonomgeving Onrendabel investeren Participatie leefbaarheidsprojecten	J J J
	Voldoen aan de BBSH	Maatschappelijk rendement	Imago Maatschappelijk overleg	J

	Passend aanbod sociale huurwoningen	Huisvesten primaire doelgroep	Totale kernvoorraad % kernvoorraad / hele voorraad Onrendabele investeringen	J J
Mens & middelen	Financiële positie	Gezonde financiële positie	Solvabiliteit Bedrijfswaarde Huurverhoging	J J
	Goed personeel	Doelmatig bedrijf	Vast versus tijdelijk personeel Opleiding medewerkers	J
	Goede externe communicatie	Hogere omzet	Omzet uit nieuwe producten Ontwikkeling communicatiemethoden Budget ontwikkeling communicatiemeth.	J J
	Goede interne communicatie	Doelmatig bedrijf	Deelname bijeenkomsten Kwaliteit informatievoorziening	J
	Lage beheerkosten	Doelmatig bedrijf	Beheerkosten Aantal productieve uren per medewerker Kostprijs productieve uren	J J

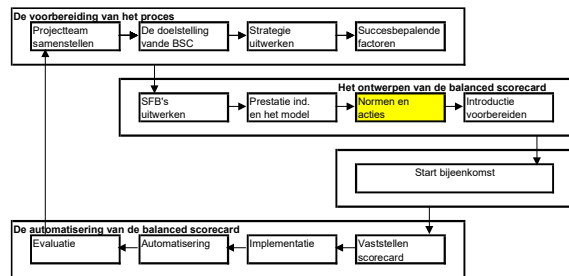


Stap 7; het model van de onderneming

- De teamleden splitsen de prestatie indicatoren in een verzameling resultaatmeters en een verzameling prestatie motoren.
- Vervolgens worden de succes bepalende factoren in het eerder gebouwde model (draagconstructie en de daaraan gekoppelde succes bepalende factoren) vervangen door de resultaatmeters.
- Tenslotte worden de prestatie motoren in het model geplaatst en verwijzen naar de bijbehorende prestatie meters.
- Bepaal wie het complete model van de onderneming in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

2.3 Normen en rapportage

Nu het model van de onderneming gereed is. Wordt het tijd om van de prestatie indicatoren te bepalen wat de gewenste norm is en kijken we naar de wijze waarop gerapporteerd kan en moet worden. Is dat gebeurd dan is alles gereed om te kunnen gaan werken met de balanced scorecard. De implementatie en de spelregels voor gebruik komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. Dan ook wordt duidelijk dat de afwijking tussen de norm en de werkelijkheid aanleiding biedt tot acties. Vervolgens is het mogelijk om aan die acties middelen te koppelen en die van een planning te voorzien.



Maar eerst de norm. Bekend is welke indicatoren zijn gekozen en om ze te voorzien van eenduidige omschrijvingen zijn de indicatoren verdeeld over de teamleden. Op de kaartjes zijn de naam van de succes bepalende factor, de prestatie indicator en de eenheid ingevuld. Leeg zijn nog de beoordeling of de indicator eenvoudig meetbaar is, voldoende expliciet en relevant en in de tijd kan worden gevolgd. Nu is het moment om deze vijf punten voor elk van de indicatoren te beantwoorden. Het teamlid dat de opdracht heeft voor het omschrijven van de indicator doet tijdens de bijeenkomst daarvoor een voorstel. Dat voorstel wordt vervolgens collectief besproken en aangepast. De kaartjes kunnen nu zo zijn ingevuld:

SFB	: klanttevredenheid
PI	: termijn waarin reparatieverzoeken worden afgehandeld
Eenheid	: gemiddeld aantal dagen waarbinnen een verzoek wordt uitgevoerd
Meetbaar	: Nog niet; vereist aanpassing
Eenvoudig	: Betrekkelijk
Tijd	: Maandelijks
Expliciet	: Ja
Relevant	: Ja

SFB	: klanttevredenheid
PI	: reparatieverzoeken
Eenheid	: aantal verzoeken per maand
Meetbaar	: Nu jaarlijks bekend
Eenvoudig	: Ja
Tijd	: Maandelijks
Expliciet	: Ja
Relevant	: Ja

Deze activiteit wordt afgesloten met de constatering per prestatie indicator wat nog moet worden gedaan om de prestatie indicator operationeel te krijgen. Degene aan wie de prestatie indicator is toebedeeld krijgt als opdracht om de prestatie indicator ook op dat punt verder uit te werken en met realisatie voorstellen te komen. Die voorstellen worden in de volgende bijeenkomst besproken en gerelateerd aan de andere inspanningen voor het operationaliseren van de prestatie indicatoren meegenomen in de besluitvorming.

Bij de voorbeelden over de indicatoren voor de klanttevredenheid zal dus een voorstel moeten komen hoe het jaarcijfer van het aantal reparaties ook maandelijks kan worden gegenereerd. De deelnemer aan de bijeenkomst heeft al aangegeven dat dat naar verwachting eenvoudig kan. Het is zijn of haar opgave voor de volgende bijeenkomst om met een concreet voorstel te komen. Bij de tweede indicator ligt het minder eenvoudig. Nu is er nog geen informatie beschikbaar over de gemiddelde

afhandelingstermijn van reparatieverzoeken, maar de deelnemer schat het betrekkelijk eenvoudig in om de informatie toch maandelijks beschikbaar te krijgen.

De rapportage over prestatie indicatoren is het laatste punt van deze bijeenkomst. Van belang zijn de vorm en inhoud van de rapportage, de frequentie, wie verantwoordelijk is en de besluitvorming over de resultaten van de rapportage. In de bijlage is een voorbeeld van een standaard rapportage formulier opgenomen.

De cijfers over de indicator zelf zijn natuurlijk het belangrijkste onderdeel van de rapportage. Deze dienen zo prominent mogelijk voor het voetlicht te komen. Het verdient aanbeveling naast de cijfers ook een grafische weergave te verzorgen. Bovendien moet van de norm ook de historische ontwikkeling zijn weergegeven.

Het tweede belangrijke deel van de rapportage is de analyse van de cijfers en de conclusies in de vorm van voorgestelde en/of lopende acties om de prestaties te beïnvloeden. Dergelijke acties dienen van een planning te zijn voorzien. Eventuele voorstellen voor de inzet van middelen kunnen hier worden vermeld.

Om het geheel te completeren zijn een aantal meer administratieve gegevens en algemene informatie noodzakelijk. Het is van belang te weten bij welke succes bepalende factor en tot welk perspectief van de balanced scorecard de indicator behoort. De definitie en de norm van de prestatie indicator en de definitie en doelstelling van de succes bepalende factor mogen niet ontbreken. Dan zijn er nog gegevens zoals, de datum en de verslagperiode (maand, kwartaal of jaar). Ten slotte is op de rapportage te vinden wie de opsteller is van het rapportonderdeel en wie verantwoordelijk is voor de prestatie zelf.

Het is van groot belang voor het slagen straks van de implementatie om het aantal opstellers zo mogelijk tot één functionaris te beperken. Als dat niet mogelijk is dan is het benoemen van één functionaris die verantwoordelijk is voor het opstellen noodzakelijk.

De frequentie is een lastige. Wenselijk en haalbaar zijn hier elkaars tegenpolen. Wenselijk is eigenlijk dat het management net als in een auto op elk moment naar het dashboard kan kijken om informatie te verzamelen. Een snelheidsmeter die alleen op het hele uur de snelheid aangeeft is dan een indicator waar de bestuurder niet echt op zit te wachten. Van de andere kant kijkt een bestuurder niet constant op de snelheidsmeter. Hij moet immers ook nog op de weg letten, gas geven, bellen misschien en wat dies meer zij. Het is daarom moeilijk om een algemene stelregel over de frequentie van rapportages te geven. De frequentie is afhankelijk van de aard en het belang van de indicator zelf, maar ook van de moeite die het kost om de benodigde gegevens te verzamelen. Een tweede factor is dat het voor het management – net als die bestuurder – niet verstandig is enkel bezig te zijn met de bespreking van indicatoren. Heeft een organisatie nog geen ervaring opgebouwd met het werken met managementrapportages, dan ligt het starten met een kwartaalcyclus voor de hand. Later kan dan worden gezien of maandelijksse rapportages haalbaar en wenselijk zijn.

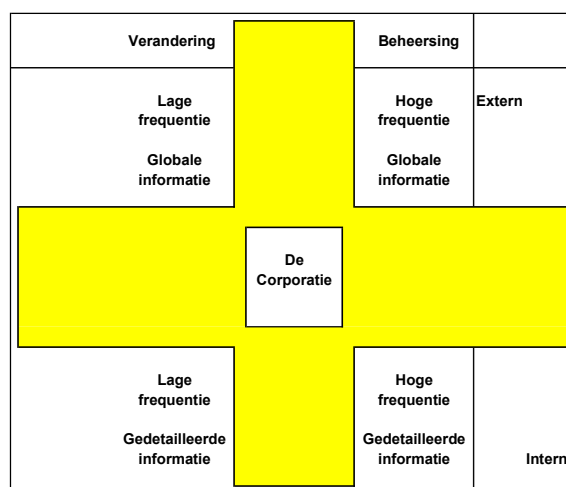
Een vuistregel voor het bepalen van de frequentie en de mate van gedetailleerdheid is het schema x5. Ook dit schema sluit weer aan op de indeling die hiervoor is gevolgd bij het bepalen van de doelstelling met de balanced scorecard; veranderen/beheersen versus intern/extern.

De ervaring leert dat gedetailleerde gegevens gewenst zijn waar het interne zaken betreft. De bedoeling is immers om deze informatie snel te vertalen in daadwerkelijke acties en mogelijk te leren

en door discussies intern zaken bij te stellen. Het betreft veelal de lopende zaken en daarbij speelt een veelvoud aan aspecten. Veel zaken beïnvloeden de voortgang en diepgang is gewenst voor het bepalen van de correcte reacties. Daar waar het het grenssysteem en het overtuigingen systeem betreft kan worden volstaan met meer globale informatie en indicaties van ontwikkelingen.

Voor wat betreft de frequentie is in zaken waar het de beheersing van het bedrijf betreft een grote behoefte aan frequente informatie. Kijken we naar het beheersen van de risico's in het grenssysteem dan zal duidelijk zijn dat over de ontwikkeling van de liquiditeit of de rente-uitgaven regelmatig informatie beschikbaar moet komen. Eénmaal per

kwartaal kan natuurlijk niet. Doelmatigheid en doeltreffendheid vereisen periodieke terugkoppeling, terwijl veranderingen meer op de langere termijn van belang zijn. Worden gegevens bijvoorbeeld gebruikt in een interactief feedbacksysteem om met medewerkers te leren hoe een procedure kan worden verbeterd dan is dagelijkse informatie overbodig.



Het is weer de beurt aan het projectteam van WoonHuis. In het navolgende overzicht is het resultaat zichtbaar van de hun inspanningen om de indicatoren te voorzien van meeteenheden en van bijbehorende normen.

Perspectief	Succes bepalende factoren	Prestatie indicator	Motor J/N	Meeteenheid	Norm
Markt & marketing	Tevreden klanten	Tevredenheid huurders		Cijfer in ondz.	7
		Tevredenheid vertrekkende klanten		Cijfer in ondz.	7
		Aantal reparatieverzoeken	J	Aantal	20
		Budget (preventief) onderhoud	J	€ / woning	200 €
		Beh.termijn reparatie verzoeken	J	Aantal dagen	2 dagen
		Opleiding medewerkers	J	Cijfer in ondz.	7
		Klantgerichtheid medewerkers	J	Cijfer in ondz.	7
	Sterke marktpositie	Huurderving woningen		€ / woning	100 €
		Huurderv. verhuurbare woningen	J	€ / woning	20 €
Gemiddelde vraag naar woningen			Wachttijd	7 maanden	
Prijs/kwaliteits-verhouding	Advertentie en PR budget	J	€ / woning	20 €	
	Percentage maximaal redelijk Huurverhoging	J	Percentage	80 % %Inflatie	
Productie & proces	Passendheid woningaanbod	Aantal woningen per doelgroep		Aantal	1000
		Mutatie voorraad per jaar	J	Percentage	5 %
	Product-ontwikkeling	Aantal flex. maatwerk producten		Aantal	1
	Budget productontwikkeling	J	Percentage	100.000 €	
Samenleving & staat	Kwaliteit leefbaarheid	Leegstandspercentage		Percentage	2 %
		Budget verbetering woonomgeving	J	€ / woning	100.000 €
		Onrendabel investeren	J	Aantal	2
		Participatie leefbaarheidsprojecten	J	Percentage	4

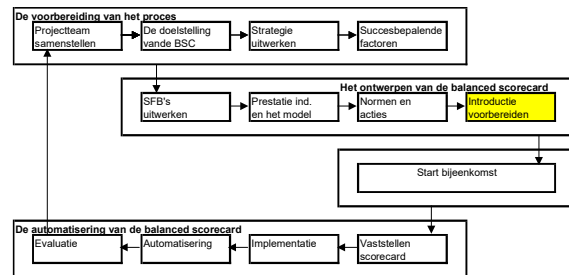
	Voldoen aan de BBSH	Imago Maatschappelijk overleg	J	Cijfer in ondz. Aantal	7 2
	Passend aanbod sociale huurwoningen	Totale kernvoorraad % kernvoorraad / hele voorraad Onrendabele investeringen	J J	Aantal Percentage Bedrag	1000 25 % 1000.000 €
Mens & middelen	Financiële positie	Solvabiliteit Bedrijfswaarde Huurverhoging	J J	Percentage €/ woning €/ woning	10 % 100.000 € 100.000 €
	Goed personeel	Vast versus tijdelijk personeel Opleiding medewerkers	J	Percentage €/ medew.	5 % 100.000 €
	Goede externe communicatie	Omzet uit nieuwe producten Ontwikkeling communicatiemethoden Budget ontwikkeling comm. Meth.	J J	€ Aantal	100.000 € 1
	Goede interne communicatie	Deelname bijeenkomsten Kwaliteit informatievoorziening	J	Percentage Budget ICT	80 % 100.000 €
	Lage beheerkosten	Beheerkosten Aantal prod. uren per medewerker Kostprijs productieve uren	J J	€/ woning Aantal Uurtarief	400 € 1250 uur 50 €

Stap 8; de normen, acties en plannen

- De teamleden bepalen van de prestatie indicatoren of deze expliciet zijn te maken, eenvoudig meetbaar zijn, de frequentie, de mate van gedetailleerdheid en de relevantie.
- Vervolgens wordt de gewenste norm vastgesteld
- Bespreek het standaard rapportage formulier uit de bijlage en stel deze vast
- Bepaal wie aan de hand van het rapportage formulier welke prestatie indicatoren vóór de volgende bijeenkomst uitwerkt.
- Bepaal wie verantwoordelijk wordt voor het opstellen van de rapportages

2.4 De introductie van de balanced scorecard

Het is duidelijkheid, een balanced scorecard is geen nieuwe manier van meten en weten. Het is een nieuw managementinstrument. Het doel ervan is de implementatie van de strategie en met behulp van de feedbackinformatie het verbeteren en veranderen van de strategie. Dat subtiele maar wezenlijke verschil moet worden toegelicht. De balanced scorecard is niet gericht op het beheersen van operationele taken, maar op de achterliggende vraag of die taken wel de juiste bijdrage leveren aan de strategie. In feite neemt het management afstand van de operationele taken door de aandacht daarvoor nog meer over te dragen aan de medewerkers en zich te concentreren op de strategie. In plaats dat de balanced scorecard de touwtjes dus aanhaalt – vaak het vooroordeel van medewerkers – geeft het meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat moet wel duidelijk worden gemaakt!



Uiteraard is het moeilijk om een balanced scorecard te maken. Er is in het voorgaande niet voor niets uitgebreid stilgestaan bij de voorbereiding en het ontwerp. Het is echter voorwaarde, maar nog niet voldoende. Nu moet de balanced scorecard nog worden ingepast in de praktijk van alledag. Ga daar maar aan staan.

Er is een verschil tussen prestaties meten en prestaties managen. Het is voor het management simpel om doelen vast te stellen, processen in kaart te brengen en om de zoveel tijd indicatoren te meten. Moeilijk wordt het als de prestatie indicatoren de basis vormen voor delegatie van verantwoordelijkheden en de besturing binnen grenzen en normen wordt overgedragen aan middenkader en medewerkers. Dan is het erg belangrijk als deze medewerkers ook goed zijn voorbereid en geïnformeerd. Verontrustende cijfers uit onderzoek Berenschot tonen aan dat 60% van het middenkader en 90% van de werkvloer niet op de hoogte is van de strategie (ten Have, 1998). Des te belangrijker wordt de implementatie van strategie en balanced scorecard.

De introductie bij de medewerkers kan het beste geschieden met een startbijeenkomst. Daarin wordt begonnen met waarom het management het belangrijk vindt om te gaan werken met de balanced scorecard. Na de aanleiding en het doel is het tijd om uit te leggen wat een balanced scorecard is en wat het werken met een balanced scorecard betekent voor de relatie medewerker leidinggevende.

Voor de geloofwaardigheid is het van groot belang dat het management bij deze introductie bijeenkomst ook aanwezig is en de toelichting op hoofdlijnen zelf verzorgt. Daarbij kan de directeur het beste de doelstellingen, strategie en succes bepalende factoren uiteenzetten. Ingaan op de spelregels en het gebruik van de balanced scorecard en de toelichting op de verschillende resultaatmeters en prestatie motoren is een taak voor de verschillende projectteamleden.

Omdat corporaties qua omvang redelijk overzichtelijke ondernemingen zijn is de bouwbeschrijving gericht op het maken van een balanced scorecard voor het hele bedrijf. Uiteraard kan later als ervaring is opgedaan worden bepaald of een nadere uitwerking voor een afdeling of bedrijfseenheid wenselijk is. Aangezien deze balanced scorecard sterk strategisch van aard is, zijn voor de voorbereiding en het ontwerp het management en middenkader betrokken. Tijdens de startbijeenkomst is het van belang de medewerkers ook bij het ontwerp te betrekken. Dat kan door tijdens de startbijeenkomst een toelichting te geven op de succes bepalende factoren in relatie tot de strategie en vervolgens het verband te bespreken met de indicatoren. De medewerkers zijn dan in de positie om hun visie te geven

en het projectteam – aanwezig bij deze startbijeenkomst - zal deze dan kunnen verwerken in de definitieve balanced scorecard.

De agenda startbijeenkomst (totaal benodigde tijd 3,5 uur)		
Tijdsduur	Door	Onderwerp
10 minuten	Directeur	Aanleiding voor en doelstelling met de balanced scorecard
10 minuten	Directeur	Strategie en succes bepalende factoren
20 minuten	Projectteam	Spelregels en gebruiksaanwijzing
20 minuten	Projectteam	Prestatiemeters en prestatie motoren
20 minuten	Allen	Discussie
20 minuten		Pauze
10 minuten	Directeur	Het model
10 minuten	Allen	Discussie
50 minuten	Medewerkers	Reacties in groepen op SBF's en PI's
30 minuten	Allen	Presentatie en discussie
10 minuten	Directeur	Planning vervolg activiteiten
		Afsluiting met versnaperingen

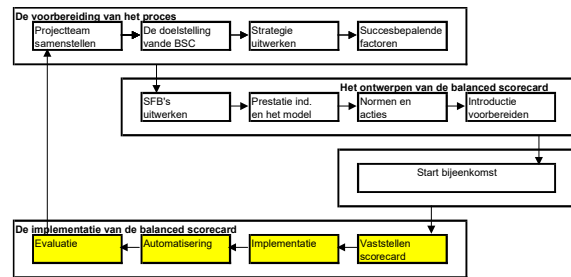
Voor de voorlichting over de voortgang van het project is van belang de medewerkers te blijven informeren. Dat kan via bijeenkomsten als de startbijeenkomst, maar dat kost ontzettend veel productieve uren. Beter is aan te sluiten op de bijeenkomsten die er toch al zijn en het regelmatig uitbrengen van een nieuwsbrief, met daarin de stand van zaken over de balanced scorecard en straks de automatisering ervan. Een andere mogelijkheid om medewerkers op de hoogte te houden van het project en van de resultaten, is de prestatie rapporten altijd ruim te verspreiden en/of op te hangen.

Stap 9; de introductie van de balanced scorecard

- De deelnemers bespreken de wijze waarop gecommuniceerd wordt over de balanced scorecard binnen de onderneming.
- De agenda voor de startbijeenkomst wordt besproken en vastgesteld wie wat vertelt en bespreekt en wat telkens de boodschap is die moet worden overgebracht.
- Aangewezen wordt iemand uit het projectteam die de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

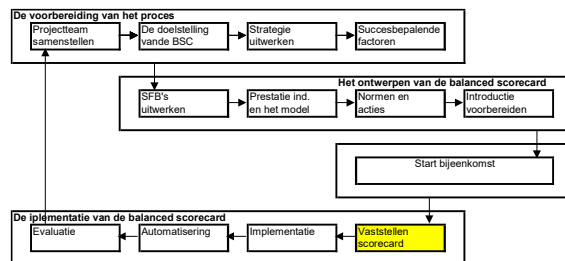
3 De implementatie van de balanced scorecard

In dit derde hoofdstuk wordt de implementatie van de balanced scorecard behandeld. We zullen de resultaten van de startbijeenkomst verwerken in de opzet van de concept balanced scorecard. Daarna komt de organisatie van het maken van de balanced scorecard aan bod en zullen we de besluitvorming voorbereiden over de mogelijkheden voor automatisering van de balanced scorecard rapportages. Afgesloten wordt met de evaluatie, waarin afspraken worden gemaakt over de volgende cyclus, waarin strategie, ondernemingsplan en dus ook de balanced scorecard worden herzien.



3.1 Vaststellen definitieve balanced scorecard

De bijeenkomst met de medewerkers is achter de rug, eventueel is ook in een reguliere vergadering met de raad van toezicht gesproken over de voortgang en het is tijd om te zien waar we staan. In een zeer korte periode is de basis gelegd voor de balanced scorecard en is deze besproken. Nu zal de op papier ontworpen balanced scorecard ook in die vorm worden ingevoerd in de organisatie. Daartoe wordt aan het begin van de derde bijeenkomst eerst het resultaat van de startbijeenkomst besproken en daarna komt het huiswerk aan bod.



De eerste en belangrijkste vraag is of de doelstelling die het projectteam heeft met de invoering van een balanced scorecard ook wordt onderschreven en herkend. Al eerder hebben we erop gewezen dat het van groot belang is dat de medewerkers beseffen dat het management de balanced scorecard niet wil invoeren om beter te kunnen controleren, maar dat de opzet is als bedrijf beter te presteren. Mocht uit het verloop van de startbijeenkomst weerstand blijken tegen de invoering, dan is het verstandig te bezien hoe die weerstand kan worden weggenomen alvorens met de implementatie te beginnen.

Na de vraag of de doelstelling met de balanced scorecard is geaccepteerd komt het model aan de orde. Afhankelijk van de introductie bij de medewerkers en de raad van toezicht is het mogelijk dat de draagconstructie, het raamwerk of het ondernemingsmodel aanpassing behoeft. Zo ja, dan worden daartoe afspraken gemaakt. Ook kan het zijn dat nieuwe succes bepalende factoren en nieuwe prestatie indicatoren als belangrijk zijn geïntroduceerd. Die dienen hun plaats in het raamwerk en/of model te krijgen. Ook dient daarvoor de omschrijving en detaillering en rapportformulieren voor te moeten gemaakt. Het verdient aanbeveling om voorstellen al voor de derde bijeenkomst te hebben opgesteld en verspreid over de leden van het projectteam.

De startbijeenkomst van WoonHuis met de medewerkers en de vergadering met de raad van toezicht over de balanced scorecard waren een succes. Vooral omdat er veel vragen werden gesteld over het waarom en minder over het hoe en liet ook een enkele medewerkers zijn wantrouwen blijken. Juist hierdoor was het management in staat om haar motieven nogmaals gedegen beargumenteerd voor het voetlicht te brengen. En dat heeft de kou goeddeels uit de lucht genomen. Wel is afgesproken dat de directie over de invoering en het gebruik van de balanced scorecard met de ondernemingsraad zal overleggen. Als het management gaat overwegen om de balanced scorecard in de toekomst een rol te geven bij functioneringsgesprekken zal het management hierover met de ondernemingsraad van gedachte wisselen.

Voor het overige lijkt het projectteam goed werk te hebben geleverd, want er zijn geen nieuwe succes bepalende factoren of prestatie indicatoren gesuggereerd. Ook het model is ongewijzigd uit de overleggen gekomen. Een goede uitgangspositie dus voor de implementatie

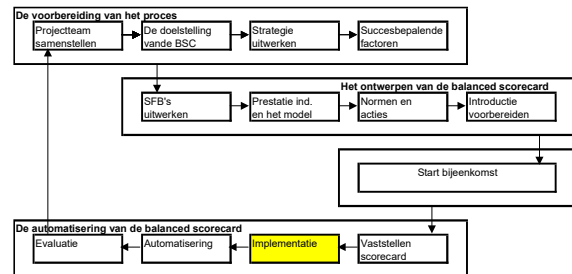
Stap 10; de start van de implementatie

Ter voorbereiding van de derde bijeenkomst zijn eventuele nieuwe succes bepalende factoren en /of prestatie indicatoren door enkele teamleden voorbereid en hebben alle teamleden daarvan kennis genomen.

- Bespreking van de doelstelling met de balanced scorecard en de acceptatie door medewerkers en raad van toezicht.
- Evaluatie van de startbijeenkomst en bespreking met de raad van toezicht.
- Moet de doelstelling met de introductie van de balanced scorecard worden aangepast.
- Is het model van de onderneming nog steeds correct? Zo ja dan wordt deze nu definitief vastgesteld.
- Zijn de succes bepalende factoren correct omschreven? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de prestatie indicatoren correct omschreven? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de rapportage formulieren correct? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de normen correct? Zo ja stel ze definitief vast.

3.2 De implementatie

Tijdens de startbijeenkomst is door de directeur het verdere traject toegelicht. En met redenen, want er is veel te doen en velen zullen nu in contact komen met en een bijdrage leveren aan de balanced scorecard. De belangrijkste en meest omvattende activiteit is die van het regelen dat de balanced scorecard ook elke keer op tijd, met de goede gegevens en door en voor de juiste personen wordt gemaakt. Voor alle duidelijkheid we hebben het nog niet over de automatisering, omdat we ervan uitgaan dat we eerst willen weten hoe we de



regelmatige productie van de balanced scorecard gaan organiseren alvorens wordt nagegaan of dat ook doelmatiger kan met behulp van het inzetten van Informatie & Communicatie Technologie (ICT). Uiteraard kan het automatiseringsaspect direct worden meegenomen, maar dat is niet verstandig aangezien de meeste corporaties voor het eerst met een balanced scorecard gaan werken. Dan is het gelijk introduceren van het ICT-vraagstuk een onnodig complicerende factor. Voor de overzichtelijkheid en het krijgen van een goed begrip trekken we de organisatie en de automatisering beter uit elkaar. De tweede reden is dat een groot aantal corporaties onvoldoende professionele kennis in huis heeft om een dergelijk gecompliceerd ICT-aspect zelfstandig mee te kunnen nemen. Het automatiseringsaspect komt daarom separaat aan de orde na de organisatie in stap drie van deze derde bijeenkomst. Dan wordt bepaald welke behoefte de corporatie heeft aan het inzetten van ICT-hulpmiddelen voor het maken van de balanced scorecard, wat het mag kosten en welke opdracht eventueel moet worden verstrekt. Na beantwoording van die vragen kan – als besloten wordt externe hulp hiervoor in te roepen – op een verantwoorde wijze een offerte-aanvraag worden samengesteld. Dat is dan het doel.

De insteek van de organisatie van de balanced scorecard en de rapportages is dat we nagaan wie wat moet doen, wat deze functionarissen daarvoor nodig hebben in termen van tijd, kennis en andere middelen en vervolgens de consequenties daarvan bezien en daarover besluiten nemen. De moeilijkheid is dat het daadwerkelijk regelen dat de balanced scorecard wordt gemaakt zo afhankelijk is van de omstandigheden van de corporatie dat alleen in globale termen dit proces kan worden omschreven.

Uitgangspunt voor het denken over het productieproces is het resultaat tot nu toe. Dat zijn het ondernemingsmodel, de prestatie indicatoren en de rapportage formulieren, de frequenties waarop rapportages gewenst zijn en de functionaris die verantwoordelijk is voor de rapportage over de balanced scorecard. Het projectteam deelt zich nu in twee groepen en elk maakt op hoofdlijnen een voorstel voor het maken van de rapportage formulieren. Leidraad hiervoor is het beantwoorden van de volgende vragen:

- waar zijn de gegevens te vinden die moeten worden verzameld?
- moeten ze nog worden bewerkt?
- welke inspanningen zijn nodig om ze over te hevelen naar het rapportage formulier?

Om deze vraag te beantwoorden moet bekend zijn op welke wijze de rapportage formulieren worden gemaakt. Is dat op een eenvoudige tikmachine, een tekstverwerker, een rekenblad of anderszins. Het beste is om nu uit te gaan van een eenvoudige combinatie waarbij rekenbladen in Excell, Lotus of vergelijkbare programma's worden gemaakt. Deze worden met een nietje gebundeld in een rapport en zijn dan voorzien van met een tekstverwerker gemaakte

samenvattingen en schutbladen. Bewerkelijk, dat zeker, maar het geeft een goed uitgangspunt als de automatisering wordt overwogen.

- wie is verantwoordelijk voor analyse?
- wie doet voorstellen ter verbetering van de resultaten op het gebied van de indicator??
- wie is verantwoordelijk voor het opstellen van de eindrapportage van alle rapportage formulieren?

De twee groepen hebben elk een voorstel op hoofdlijnen op een flip-over vel geschreven en bezien wordt waar verschillen en waar de overkomsten liggen. Vanuit de twee voorstellen wordt besproken hoe het productieproces het beste kan verlopen. Een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) krijgt de opdracht om dit proces op hoofdlijnen uit te schrijven.

Wanneer het productieproces op hoofdlijnen bekend is kan de planning worden gemaakt. Ook nu wordt het projectteam in tweeën gedeeld. Elk van de groepen maakt aan de hand van de onderstaande vragen een voorstel. De voorstellen worden besproken en na vaststelling van de planning wordt weer één van de leden van het projectteam gevraagd die op papier nader uit te werken. De vragen over de planning zijn:

- afhankelijk van de frequentie waarin over de indicatoren wordt gerapporteerd moet een planning worden opgesteld voor maken en bespreken van de rapportages. Wie maakt en bewaakt die planning?
- wanneer start het proefdraaien met de rapportages en wanneer moet het proefdraaien zijn afgerond?
- wie stelt de evaluatie op en wanneer wordt die besproken in het managementteam.
- wie regelt dan de feitelijke start van het werken met een functionerende balanced scorecard?
- wanneer is de evaluatie voorzien van het werken met de balanced scorecard.

Afsluitend wordt binnen het projectteam gesproken over de aanpassing van organisatie en procedures. Voor wat betreft de aanpassing van de organisatie wordt nagegaan of het nodig is dat medewerkers moeten worden opgeleid of getraind om de nieuwe werkzaamheden te kunnen uitvoeren die zijn verbonden aan het produceren van de rapportages. Vervolgens is van belang af te spreken hoe de productie van de rapportages en de bespreking ervan gekoppeld is aan de andere managementinformatie en managementcycli, zoals de relatie balanced scorecard – ondernemingsplan – begroting, de budgettering en het maken van een managementkalender. Hier wordt bedoeld op de planning van het jaarlijks opstellen van een ondernemingsplan, het jaarlijks bijstellen van de balanced scorecard, het maken van meerjarenbegroting en de begroting voor het komende jaar met daaraan gekoppeld de budgetten.

Het projectteam van WoonHuis is snel klaar. De controller die deel uitmaakt van het management wordt verantwoordelijk voor het rapporteren en de voorstellen voor acties. Die acties zal de controller opstellen op voorstel van of na overleg met degene die verantwoordelijk is voor de rapportage van de betreffende prestatie indicator.

Voor de ondersteuning en het maken van de rapportage formulieren en het samenvattende rapport wordt voorzien dat structureel een halve formatieplaats noodzakelijk is. Vooralsnog wordt dit ingevuld vanuit de staande organisatie, waarbij de extra uren worden ingevuld via tijdelijk personeel.

De controller zal een beknopte procedure schrijven, waarbij hij tevens ingaat op de data waarop onderdelen gereed dienen te zijn en wanneer rapportages besproken en verspreid worden. Dat

procedure voorstel wordt eerst besproken in de overleggen van de verschillende afdelingen en dan vastgesteld in het managementteam. Ook geeft hij aan hoe de balanced scorecard wordt ingepast in de Managementkalender.

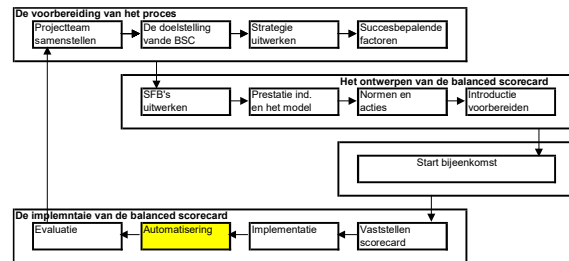
Verondersteld wordt dat de productie en evaluatie van de balanced scorecard niet hoeft te leiden tot extra opleiding- of scholingsactiviteiten.

Stap 11; de implementatie

- Bespreek het maken van de rapportage formulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan, die het proces op hoofdlijnen uit schrijft.
- Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op papier nader uit te werken.
- Bespreek de aan- en inpassing in de staande organisatie.
- Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender uit te werken.

3.3 Het vraagstuk van de automatisering

In deze paragraaf wordt de verbinding gelegd tussen de papieren balanced scorecard, waarvan het ontwerp hiervoor is beschreven en de keuze van de voor de rapportages in te zetten Informatie & Communicatie Technologie (ICT). Globaal zijn er drie mogelijke ICT-oplossingen om de balanced scorecard te automatiseren. De keuze is uiteraard afhankelijk van de ICT-ontwikkeling en ervaring van de corporatie. Die drie mogelijkheden zijn:



1. Met traditionele ICT hulpmiddelen zelf een balanced scorecard produceren.

In de vorige stap zijn we uitgegaan van deze oplossing. De organisatie verzamelt en bewerkt de gegevens zelf. Dit proces wordt met traditionele hulpmiddelen (eventueel een rapportgenerator) uitgevoerd. Als start kent deze methode een lage drempel en heeft een goed leereffect, maar is op termijn moeilijk te onderhouden. Corporaties die in omvang beperkt zijn kunnen vaak uitstekend met deze oplossing uit de voeten.

2. Een externe standaard balanced scorecard oplossing aanschaffen.

Met deze oplossing speelt de ICT-leveranciers een belangrijke rol. De kernvraag bij deze oplossing is: Welke informatie is benodigd voor de balanced scorecard en komt ook voor in de door de leverancier aangeboden standaardoplossing? Als start kan deze oplossing een snelle introductie en gebruik van de balanced scorecard bevorderen. De wenselijkheid en mogelijkheid tot aanpassingen en uitbreidingen in deze ICT-oplossing kan bepalend zijn voor het wel of niet kiezen van deze oplossing.

3. Een externe maatwerk balanced scorecard oplossing aanschaffen.

Deze mogelijkheid is de meest ideale, maar is sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde die wordt gesteld aan maatwerk ten opzichte van de standaard. Bovendien is de ICT-ontwikkelingsgraad van de organisatie bepalend of het rendement van het maatwerk voldoende is.

De snelle methode

Voor het bepalen van de gewenste wijze van automatiseren kan het management besluiten om eerst een globaal beeld te krijgen van wat kan en moet. Vervolgens kan worden besloten tot een eventuele grondiger aanpak (zie bijlage 8 De structurele (ICT)methode). In de snelle methode worden een vijftal criteria gelegd naast de drie mogelijk manieren van automatiseren; zelf doen, een standaard oplossing kiezen of maatwerk laten aanmeten. De vijf criteria zijn de kwaliteit van de managementinformatie, de tijd waarbinnen de balanced scorecard moet functioneren, de aansluiting op bestaande databanken, toekomstig gebruik en uiteraard de kosten.

De beoordeling wordt door het projectteam gemaakt. Voor de juiste beoordeling is het noodzakelijk dat als de corporatie een systeembeheerder heeft, die geen deel uitmaakt van het projectteam, deze functionaris voor deze derde bijeenkomst uit te nodigen.

Kwaliteit van de managementinformatie

Managementinformatie is bestuurlijke informatie die een vertaling is van het beleid naar de uitvoeringsprocessen en zodanig is genormeerd dat deze eenduidig en meetbaar is. Hierdoor is het mogelijk normen te toetsen en desgewenst acties te nemen. Het is een controle instrument en maakt deel uit van de managementcyclus (beleid, inrichting, uitvoering en controle). De volgende vragen zijn bepalend voor het oordeel:

- in welke mate is de organisatie bekend met het gebruik van managementinformatie?

- wat is de kwaliteit van de rapportages en met welke tevredenheid?
- welke acties worden genomen naar aanleiding van de rapportages?
- herkent u het gebruik van de managementcyclus in de organisatie?

In het navolgende schema is aangegeven dat voor zelf doen managementinformatie in ontwikkeling mag zijn, maar dat voor standaardoplossingen enige ervaring nodig is en maatwerk eigenlijk alleen geschikt is voor corporaties die beschikken over een ruime ervaring met de automatisering.

Aspecten	Kwaliteit management-informatie	Tijd van introductie	Continuïteit van gebruik Kwetsbaarheid	Indicatie van de kosten	Aansluiting balanced scorecard
zelf doen	in ontwikkeling	langzaam	hoog	< € 25.000	midden
standaard oplossing	ervaring	snel	laag	< € 75.000	midden
maatwerk	ervaring plus	midden	midden	> € 75.000	volledig

Tijd van introductie

Afhankelijk van de doelstellingen die de organisatie op zich heeft genomen kan de factor tijd om met een balanced scorecard te gaan werken een belangrijke rol spelen:

- hoeveel tijd wil de organisatie nemen om daadwerkelijk met de balanced scorecard te gaan werken?
- wanneer moet de balanced scorecard operationeel zijn en tot op welk niveau?
- wie bepaalt het tijdstip van introductie?
- welk tijdspad is in de organisatie afgesproken?

Duidelijk zal zijn dat standaardoplossingen snel zijn te implementeren en dat zelf doen de nodige tijd zal kosten en beslag zal leggen op tijd van medewerkers. Maatwerk zal daar ergens tussen liggen

Continuïteit

De ICT zal geleverd, bediend, onderhouden en geactualiseerd moeten worden. De afspraken hierover dienen zowel intern als extern te zijn gemaakt. Van belang is dat de organisatie in de drie verschillende oplossingsrichtingen op verschillende punten meer of minder kwetsbaar wordt. Nu spelen drie vragen een rol:

- wie gaat de balanced scorecard maken en onderhouden?
- hoe worden op dit moment de rapportages geproduceerd?
- hoe betrouwbaar zijn de toeleveranciers?

Maakt de corporatie zelf de balanced scorecard, dan is het maken handwerk en daardoor sterk afhankelijk van een beperkt aantal medewerkers. De kwetsbaarheid van het geheel is groot. Bij standaardoplossingen is die juist klein, terwijl bij maatwerk de corporatie afhankelijk is van één leverancier.

Kosten per jaar (interne en externe)

Wat mag het kosten? De beantwoording van die vraag hangt nauw samen met wat een geautomatiseerde balanced scorecard kan opleveren en in welke periode, maar ook met het antwoord op de vraag hoe lang het duurt en kost om vergelijkbare managementinformatie te produceren. Natuurlijk geldt hier ook dat als veel wordt gevraagd, hoge investeringen onvermijdelijk zijn. Een globale indicatie van de kosten is dat voor een met traditionele ICT hulpmiddelen zelf vervaardigde

rapportage gerekend moet worden op een investering tot maximaal € 25.000. De investering voor een standaard oplossing ligt tussen de € 25.000 en € 75.000 en een maatwerk oplossing vergt meer dan € 75.000.

Aansluiting op bestaande databanken

Nu is van belang of alleen de ontworpen balanced scorecard moet worden geproduceerd, of dat afwijkingen acceptabel zijn. Vaak blijkt dat als rapportages worden gemaakt op basis van bestaande bestanden de benodigde gegevens net in een andere vorm zijn opgeslagen. De keuze is dan om of genoeg te nemen met de informatie zoals die beschikbaar is of om extra inspanningen te leveren en de informatie aan te passen aan de gewenste vorm:

- in hoeverre is het noodzakelijk dat alle indicatoren exact zoals gedefinieerd ook worden geautomatiseerd? Welke wel en welke niet?
- welke definities zijn noodzakelijk en behoeven deze aanpassing?
- moeten en kunnen alle indicatoren geautomatiseerd worden en welke hebben prioriteit?

Bij maatwerk is er geen probleem. De gewenste balanced scorecard en die straks automatisch wordt vervaardigd zijn dezelfde. Bij standaardwerk ligt dat uiteraard anders, maar verwacht mag worden dat een groot deel van de rapportages uit standaardoplossingen voldoen. Bij het zelf automatiseren moet er mee worden gerekend dat weliswaar de wens er kan zijn, maar technisch de mogelijkheden kunnen ontbreken. Dus als enkel de gekozen vorm van rapporteren van indicatoren wordt gewenst is de keuze snel gemaakt. Met andere woorden, als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan.

Voor het projectteam van WoonHuis is dit deel van de implementatie van de balanced scorecard snel helder. De overwegingen zijn dat de corporatie niet erg groot is en zich geen maatwerk, qua kosten, kan veroorloven. Ook wil het projectteam eerst meer ervaring opdoen met het werken met een balanced scorecard. De voorkeur gaat uit naar zelf doen. Echter uit de eerste inventarisaties blijkt dat niet alle benodigde gegevens zo maar voor handen zijn. Het zal veel moeite kosten om alle indicatoren met een beperkte versterking van de formatie te produceren. Een oplossing daarvoor zou heelwel standaardoplossingen kunnen zijn. Besloten wordt om daarom waar mogelijk middels zelf doen aan de slag te gaan en de controller te vragen binnen twee maanden te komen met een inventarisatie van standaardoplossingen.

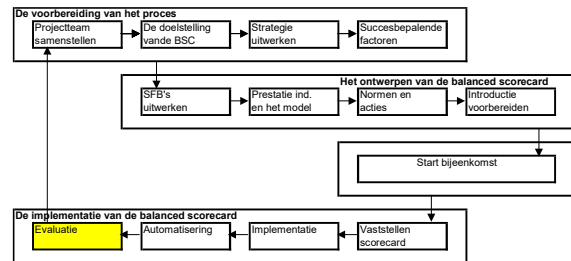
Stap 12; de globale keuze voor de wijze van automatiseren

Het projectteam wordt zo nodig voor deze derde bijeenkomst uitgebreid met de systeembeheerder.

- Wat is de gewenste kwaliteit van de managementinformatie?
- Welke tijd is voor de introductie beschikbaar?
- Wat is de gewenste continuïteit?
- Welke jaarlijkse kosten (interne en externe) zijn acceptabel?
- Mag van de ontworpen balanced scorecard worden afgeweken?
- Kies voor een van de mogelijkheden om de balanced scorecard te automatiseren; zelf doen, maatwerk of standaardoplossingen.
- Bepaal wie voor welke datum en op basis van de beantwoording van de vijf criteria een voorstel uitwerkt voor het managementteam.

3.4 Evaluatie

In de praktijk leert men. Het maken van de balanced scorecard op zich is een leerzaam geheel, dat eenheid kan brengen in de organisatie. Focus en commitment zijn belangrijke aspecten. Maar uiteindelijk zal de balanced scorecard in de dagelijkse praktijk zijn werk moeten gaan doen. Organisaties die voor het eerste een balanced scorecard maken, beschikken dan nog niet over praktijkervaring. Die moet nog worden opgedaan. Het is belangrijk het eerste jaar daarom af te sluiten met een ingebouwde verbeteronde. In de praktijk gebeurt het vaak dat een balanced scorecard de aandacht van een organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi boek in de kast eindigt. Een balanced scorecard heeft pas echt toegevoegde waarde als deze van tijd tot tijd wordt aangepast aan gewijzigde inzichten over de strategie en het ondernemingsplan. Daarom is het aan te bevelen om zeker één keer per jaar met het projectteam uitgebreid stil te staan bij het gebruik van de balanced scorecard. Hierbij moet de balanced scorecard in zijn geheel worden besproken. Is het model van de onderneming nog steeds actueel en zijn de bijbehorende succes bepalende factoren correct en/of zijn nieuwe nodig. Hoe staat het met de prestatie incatoren, moeten deze worden gewijzigd of aangevuld, voldoen de rapportage formulieren aan METER en zijn bij de implementatie en automatisering bijzonderheden geconstateerd die actie verdienen. Bij de evaluatie wordt getoetst in hoeverre de afgesproken acties en te treffen maatregelen zijn gerealiseerd. Daarnaast vindt een toetsing plaats in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Op basis van deze evaluatie kan de organisatie opnieuw acties, te treffen maatregelen en (bijgestelde) doelstellingen bepalen. Die vormen dan het begin voor het bijstellen van de balanced scorecard in het volgende jaar.



Stap 13; evaluatie van het proces

- Evalueer de totstandkoming van de balanced scorecard
- Wijs een van de leden van het projectteam aan om een planning te maken van de aanpassing en/of bijstelling van de balanced scorecard en de bijbehorende rapportage.
- Stel de datum vast van de eerste bijeenkomst voor het bijstellen van de balanced scorecard.

3.5 Alle stappen op een rij

1 Van richting naar verrichting; de strategie vertaald

Stap 1; het voorbereiden van de eerste bijeenkomst

- Stel het projectteam samen.
- Benader de deelnemers en benoem de voorzitter en de secretaris.
- Stel een planning op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verspreid aan de deelnemers de achtergrond informatie over het proces en de balanced scorecard.
- Informeer de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen over het voornemen om een balanced scorecard op te stellen en te introduceren.

Stap 2; de doelstellingen van de balanced scorecard

- Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden deel B van dit handboek in zijn geheel gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken allen over dezelfde theoretisch kennis over de balanced scorecard.
- Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard.
- Stel de beoogde doelen van het gaan werken met de balanced scorecard vast en bepaal de mate van consensus, focus en duidelijkheid over het creëren van de balanced scorecard; doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit of creativiteit.
- Definieer reikwijdte van de balanced scorecard (het hele bedrijf, delen en eventueel op termijn personen).

Stap 3; de detaillering van de strategie

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden kennis genomen van de resultaten van het opstellen van het ondernemingsplan, de visie, de missie, de resultaten van de verkenning en de analyse, de strategische discussie en de formulering van de strategie.

- Bespreek de vier hoofdpunten van het strategisch management proces (visie, missie, verkenning & analyse en de strategische discussie) in deelgroepen en
- Inventariseer – in (twee) deelgroepen - de activiteiten welke zijn afgeleid van de visie, de missie, de verkenning en analyse en de strategische discussie en stel de doelen van elk van die activiteiten vast (gebruik activiteit-doel formulier)
- Bediscussieer de resultaten plenair in het projectteam en orden de verschillende activiteit-doel-combinaties aan de hand van de vier P's van strategie.
- Combineer de activiteit-doel-combinaties, bepaal de verbanden tussen de kernpunten van de strategie en teken het model van de strategie (de draagconstructie)
- Bepaal wie het model van de strategie in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

Stap 4; het formuleren van de succes bepalende factoren

- In korte brainstormsessies wordt voor elk onderdeel van de strategie de succes bepalende factoren verzameld.
- Vervolgens worden de succes bepalende factoren geordend naar één van de vier perspectieven van de balanced scorecard.
- Over de toewijzing aan de vier perspectieven wordt gesproken en dubbelingen worden verwijderd.

- Na het bepalen van de succes bepalende factoren worden deze verdeeld over de teamleden en hen gevraagd die succes bepalende factoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.

2 Het ontwerp van de balanced scorecard

Stap 5; de verbanden tussen strategie en succes bepalende factoren

- De draagconstructie van de strategie wordt besproken en definitief vastgesteld
- De teamleden bespreken de in omschrijvingen van de succes bepalende factoren en stellen deze vast
- Hierna worden de succes bepalende factoren en de kernpunten uit de strategie met elkaar in verband gebracht.
- Bepaal wie het model van de onderneming in deze fase in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

Stap 6; brainstormen voor prestatie indicatoren

- De teamleden benoemen voor elk van de verzamelde succes bepalende factoren zo veel mogelijk prestatie indicatoren.
- Van elke indicator wordt aangegeven bij welke factor die behoort en welke meeteenheid bruikbaar is.
- Hierna worden de indicatoren geordend naar perspectief van de balanced scorecard, dubbelingen verwijderd en beoordeeld of de indicator moet of gewenst is en of deze voldoet aan de eisen van de vuistregel METER.
- De indicatoren worden verdeeld over de teamleden en hen gevraagd die indicatoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.

Stap 7; het model van de onderneming

- De teamleden splitsen de prestatie indicatoren in een verzameling resultaatmeters en een verzameling prestatie motoren.
- Vervolgens worden de succes bepalende factoren in het eerder gebouwde model (draagconstructie en de daaraan gekoppelde SBF's) vervangen door de resultaatmeters.
- Tenslotte worden de prestatie motoren in het model geplaatst en verwijzen naar de bijbehorende prestatie meters.
- Bepaal wie het complete model van de onderneming in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

Stap 8; de normen, acties en plannen

- De teamleden bepalen van de prestatie indicatoren of deze expliciet zijn te maken, eenvoudig meetbaar zijn, de frequentie, de mate van gedetailleerdheid en de relevantie.
- Vervolgens wordt de gewenste norm vastgesteld
- Bespreek het standaard rapportage formulier uit de bijlage en stel deze vast
- Bepaal wie aan de hand van het rapportage formulier welke prestatie indicatoren vóór de volgende bijeenkomst uitwerkt.

Stap 9; de introductie van de balanced scorecard

- De deelnemers bespreken de wijze waarop gecommuniceerd wordt over de balanced scorecard binnen de onderneming.

- De agenda voor de startbijeenkomst wordt besproken en vastgesteld welke boodschap steeds moet worden overgebracht.
- Aangewezen wordt iemand uit het projectteam die de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

3 De implementatie en automatisering van de balanced scorecard

Stap 10; de start van de implementatie

Ter voorbereiding van de derde bijeenkomst zijn eventuele nieuwe succes bepalende factoren en /of prestatie indicatoren door enkele teamleden voorbereid en hebben alle teamleden daarvan kennis genomen.

- Bespreking van de doelstelling met de balanced scorecard en de acceptatie door medewerkers en raad van toezicht.
- Evaluatie van de startbijeenkomst en bespreking met de raad van toezicht
- Moet de doelstelling met de introductie van de balanced scorecard worden aangepast.
- Is het model van de onderneming nog steeds correct? Zo ja dan wordt deze nu definitief vastgesteld.
- Zijn de succes bepalende factoren correct omschreven? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de prestatie indicatoren correct omschreven? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de rapportage formulieren correct? Zo ja stel ze definitief vast.
- Zijn de normen correct? Zo ja stel ze definitief vast.

Stap 11; de implementatie

- Bespreek het maken van de rapportage formulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan, die het proces op hoofdlijnen uit schrijft.
- Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op papier nader uit te werken.
- Bespreek de aan- en inpassing in de staande organisatie.
- Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender uit te werken.

Stap 12; de globale keuze voor de wijze van automatiseren

Het projectteam wordt zo nodig voor deze derde bijeenkomst uitgebreid met de systeembeheerder.

- Wat is de gewenste kwaliteit van de managementinformatie?
- Welke tijd is voor de introductie beschikbaar?
- Wat is de gewenste continuïteit?
- Welke jaarlijkse kosten (interne en externe) zijn acceptabel?
- Mag van de ontworpen balanced scorecard worden afgeweken?
- Kies voor een van de mogelijkheden om de balanced scorecard te automatiseren; zelf doen, maatwerk of standaardoplossingen.
- Bepaal wie voor welke datum en op basis van de beantwoording van de vijf criteria een voorstel uitwerkt voor het managementteam.

Stap 13; evaluatie van het proces

- Wijs een van de leden van het projectteam aan om een planning te maken van de aanpassing en/of bijstelling van de balanced scorecard en de bijbehorende rapportage.
- Stel de datum vast van de eerste bijeenkomst voor het bijstellen van de balanced scorecard.

Bijlagen

- De agenda's van de bijeenkomsten
- Relatie activiteit - doel
- Kaartjes voor succes bepalende factoren
- Kaartjes voor prestatie indicatoren
- Overzicht van de balanced scorecard van WoonHuis
- Standaard rapportage formulier; leeg
- Voorbeeld standaard rapportage formulier
- De structurele (ICT)methode

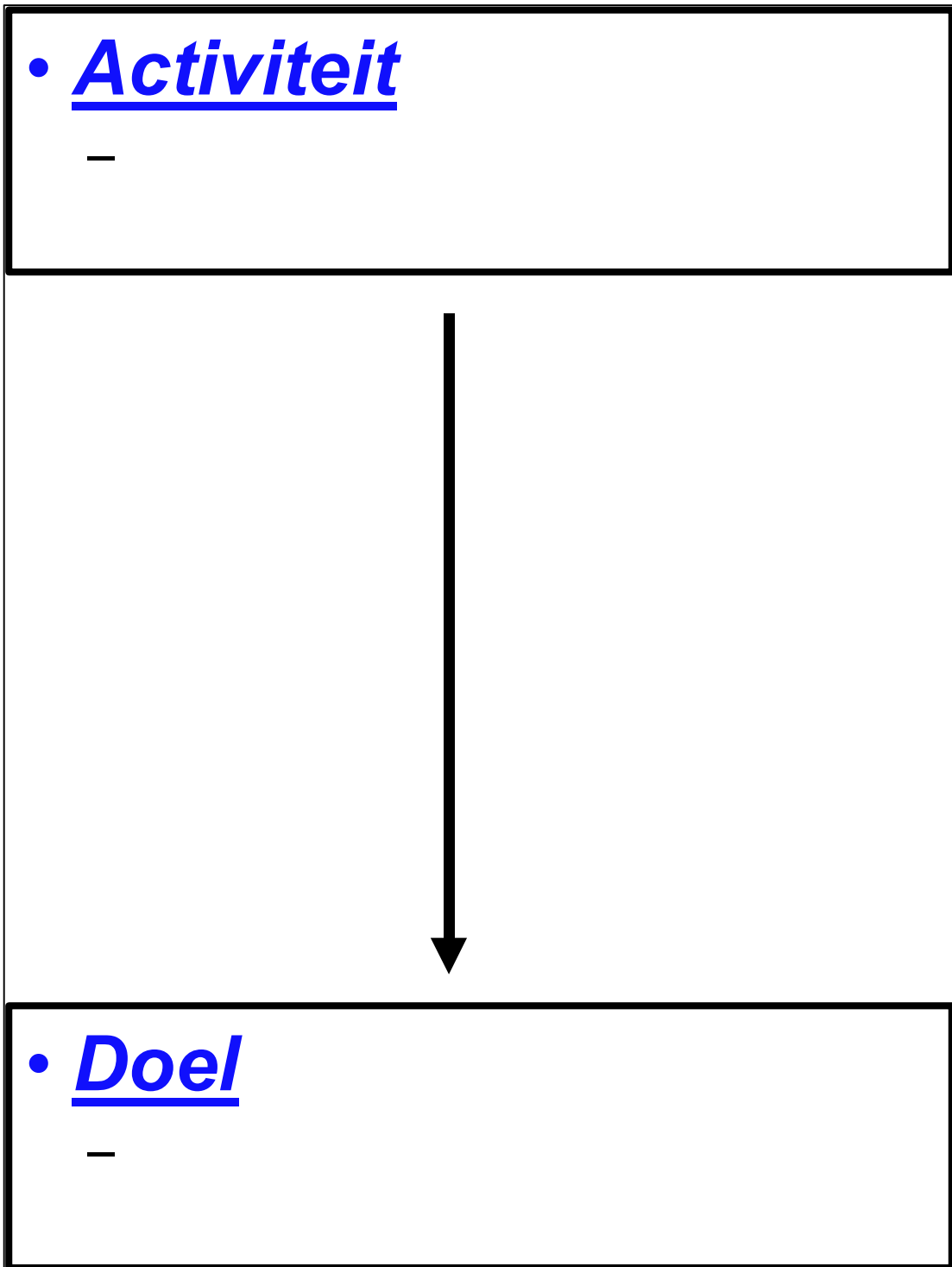
1 De agenda's van de bijeenkomsten

Bijeenkomst	Onderdeel
De voorbereiding (stap 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Samenstelling projectteam 2 Taken en verantwoordelijkheden <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Voorzitter 2.2 Secretaris 2.3 Verslaglegging 3 Verspreiding van de achtergrond informatie over de balanced scorecard 4 Planning <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Data 4.2 Tijden 4.3 Plaats 5 Uitdelen lege ordner met indeling (de stappen) voor het opbergen van geproduceerde onderdelen voor de balanced scorecard 6 Wijze van informeren van de organisatie van de start van het proces om te komen tot het opstellen van een balanced scorecard 7 Informeren van de organisatie
Bijeenkomst 1 (stap 2 t/m 4)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bespreking theorie achter de balanced scorecard 2 Bepalen van de doelstelling om de balanced scorecard te introduceren in de organisatie 3 Strategie vertaald <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Opstellen combinaties actie-doel voor elk van de aspecten in de vier P's van strategie 3.2 De strategie in woorden 3.3 De strategie in beeld; de draagconstructie van het model van de onderneming 4 Succes bepalende factoren <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Brainstormen 4.2 Opstellen definities succes bepalende factoren 4.3 Bepalen doelstelling per succes bepalende factor 5 Huiswerk bijeenkomst 2
Bijeenkomst 2 (stap 5 t/m 9)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Verslag bijeenkomst 1 <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Vaststellen draagconstructie (strategie) van de balanced scorecard 2 Succes bepalende factoren <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Definities succes bepalende factoren vaststellen 2.2 Constructie van het raamwerk van het model van de onderneming 3 Prestatie indicatoren <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Brainstormen 3.2 Opstellen definities prestatie indicatoren 3.3 Opstellen omschrijving van de prestatie indicatoren (METER) 4 Het model van de onderneming <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Opstellen van het model van de onderneming 4.2 Splitsen van de prestatie indicatoren in resultaatmeters en prestatie motoren 5 Normen en rapportage <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Opstellen van de normen behorende bij prestatie indicatoren

	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van detaillering • Frequentie <p>5.2 Opstellen van de lay-out van de rapportformulieren</p> <p>5.3 Vaststellen wie verantwoordelijk wordt voor de productie van de formulieren</p> <p>6 Introductiebijeenkomst met de medewerkers</p> <p>6.1 Agenda bespreken en vaststellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanleiding voor en doelstelling met de balanced scorecard • Strategie en succes bepalende factoren • Spelregels en gebruiksaanwijzing • Prestatiemeters en prestatie motoren • Discussie • Pauze • Het model • Discussie • Reacties in groepen op SBF's en PI's • Presentatie en discussie • Planning vervolg activiteiten <p>6.2 Wie bereid de bijeenkomst verder voor?</p> <p>6.3 Wie heeft de leiding van de bijeenkomst</p> <p>7 Huiswerk bijeenkomst 3</p>
De bijeenkomst voor de medewerkers	
Bijeenkomst 3 (stap 10 t/m 13)	<p>2 Verslag bijeenkomst 2</p> <p>3 Evaluatie medewerkersbijeenkomst</p> <p>3.1 Bespreken bijeenkomst</p> <p>3.2 Aanpassing van het beleid met betrekking tot de balanced scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het model van de onderneming • De succes bepalende factoren • De prestatie indicatoren • De normen en rapporten <p>4 Productie</p> <p>4.1 De productie van de rapportformulieren (proces)</p> <p>4.2 De planning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare tijd voor de introductie • Mate van detaillering van prestatie indicatoren • Frequentie rapporten <p>4.3 Relatie met de staande organisatie en de managementcyclus</p> <p>5 Automatisering</p> <p>5.1 Kwaliteit van de management informatie</p> <p>5.2 Beschikbare tijd voor de introductie</p> <p>5.3 Continuïteit</p> <p>5.4 Kosten</p> <p>5.5 Aansluiting op bestaande databanken en acceptabele afwijkingen</p> <p>6 Communicatie</p> <p>6.1 Informeren van de medewerkers en terugkoppeling</p> <p>6.2 Informeren toezichtorgaan</p> <p>7 Evaluatie</p>

	<ul style="list-style-type: none">7.1 Evaluatie van het proces van opstellen en implementeren van de balanced scorecard7.2 Opstellen planning bijstelling van de balanced scorecard, na herziening van het ondernemingsplan volgend jaar7.3 Stel datum vast voor de startbijeenkomst van de bijstelling van de balanced scorecard
--	---

2 Relatie activiteit - doel



3 Kaartjes voor succes bepalende factoren

Perspectief : Markt & marketing

SBF :

Doelstelling :

Perspectief : Productie & proces

SBF :

Doelstelling :

Perspectief : Samenleving & staat

SBF :

Doelstelling :

Perspectief : Mens & middelen

SBF :

Doelstelling :

4 Kaartjes voor prestatie indicatoren

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

SFB	:	
PI	:	
Eenheid	:	
Meetbaar	:	
Eenvoudig	:	
Tijd	:	
Expliciet	:	
Relevant	:	

5 Overzicht van de balanced scorecard van WoonHuis

Perspectief	Succes bepalende factoren	Doelstellingen	Prestatie indicator	Motor	Meeteenheid	METER	Norm
Markt & marketing	Tevreden klanten	Klantgericht werken	Tevredenheid zittende huurders Tevredenheid vertrekkende klanten Aantal reparatieverzoeken per mnd Afhandeling reparatie verzoeken Kwaliteit vd dienstverlening Klantgerichtheid medewerkers	J J J J J	Cijfer in ondz. Cijfer in ondz. Aantal Aantal dagen Cijfer in ondz. Cijfer in ondz.		7 7 20 2 dagen 7 7
	Sterke marktpositie	Verhuurbare woningen	Huurderving woningen Huurderv. verhuurbare woningen Gemiddelde vraag naar woningen	J J	€ / woning € / woning Wachttijd		100 € 20 € maanden
	Prijs/kwaliteitsverhouding	Verhuurbare woningen	Percentage maximaal redelijk Huurverhoging	J	Percentage Percentage		80 % %Inflatie
Productie & proces	Passendheid woningaanbod	Woningen voor alle doelgroepen	Aantal woningen per doelgroep Mutatie voorraad per jaar	J	Aantal Percentage		1000 5 %
	Productontwikkeling	Flexibele maatwerk producten	Aantal flex. maatwerk producten Budget productontwikkeling	J	Aantal Percentage		1 100.000 €
Samenleving & staat	Kwaliteit leefbaarheid	Leefbare buurten en wijken	Leegstandspercentage Budget verbetering woonomgeving Aantal leefbaarheidsplannen Participatie leefbaarheidsprojecten	J J J	Percentage € / woning Aantal Percentage		2 % 100.000 € 2 4
	Voldoen aan de BBSH	Maatschappelijk rendement	Imago Maatschappelijk overleg	J	Cijfer in ondz. Aantal		7 2
	Passend aanbod sociale huurwoningen	Huisvesten primaire doelgroep	Totale kernvoorraad % kernvoorraad / hele voorraad Mutatie goedkope voorraad Onrendabele investeringen	J J J	Aantal Percentage Percentage Bedrag		1000 25 % 10 % 1000.000 €
Mens & middelen	Financiële positie	Gezonde financiële positie	Solvabiliteit Marktwaarde Boekwaarde	J J	Percentage € / woning € / woning		10 % 100.000 € 100.000 €
	Goed personeel	Doelmatig bedrijf	Vast versus tijdelijk personeel Opleidingskosten medewerkers	J	Percentage € / medew.		5 % 100.000 €
	Goede externe communicatie	Hogere omzet	Omzet uit nieuwe producten Ontw. communicatiemethoden	J	€ Aantal		100.000 € 1
	Goede interne communicatie	Doelmatig bedrijf	Deelname bijeenkomsten Kwaliteit informatievoorziening	J	Percentage Budget ICT		80 % 100.000 €
	Lage beheerkosten	Doelmatig bedrijf	Beheerkosten Productieve uren per medewerker Kostprijs productieve uren	J	€ / woning Aantal Uurtarief		400 € 1250 uur 50 €

6 Standaard rapportage formulier; leeg

Prestatie indicator:		26-07-00	
Opsteller		Perspectief	
Verantw.		SBF	
Definitie PI		Doelstelling	
Norm			
Analyse		Acties	
Periode	<i>Kwartaal - maand</i>	Historie	<i>Van - tot</i>
Behandeld	<i>Datum & gremium</i>	Besluit	<i>Resultaat</i>

8 De structurele (ICT)methode

Veel organisaties die een nieuw ICT-hulpmiddel willen aanschaffen, beginnen traditioneel met het vastleggen van eisen waaraan het nieuwe systeem moet voldoen en starten met een zoektocht naar dat ideale systeem. Deze zoektocht is niet nodig, want er bestaat geen ideaal systeem die naadloos op de functionele eisen aansluit. Er bestaat echter wel een methode om te komen tot een afgewogen ICT strategie. De keuze en implementatie van de ICT is dan een aspect van informatiemanagement. Deze is gebaseerd op twee benaderingen waarbij er een afstemming is tussen organisatie en technologie en een tussen strategie en uitvoering.

De afstemming tussen organisatie en technologie is een domein dat informatie en communicatie kan worden genoemd. De bedrijfsvoering moet in staat zijn te begrijpen wat technologie voor haar kan betekenen. Andersom moeten ICT'ers begrijpen wat de bedrijfsvoering nodig heeft. De afstemming tussen strategie en uitvoering is een domein dat inrichting kan worden genoemd. Deze domeinen zijn het vakgebied van de informatiemanager. Elk niveau kent zo zijn eigen behoeften. Een domein die te veel overheerst of zelfs wordt overgeslagen en daardoor niet op een gebalanceerde wijze in relatie met andere domeinen wordt gebracht, leidt tot onbalans en frustratie in de uitvoering en bij het management.

Bij het nemen van beslissingen over de inrichting van de informatiehuishouding, moet er voor worden gewaakt dat er geen stappen worden overgeslagen. In de hierna beschreven strategieën wordt inzicht gegeven in de verschillende domeinen en wat die voor het eigen beslissingstraject kunnen betekenen.

Bij een traditionele benadering van een informatiseringstraject wordt er direct vanuit strategische uitgangspunten overgestapt naar het definiëren van de gebruikerseisen. De eisen die aan de ICT worden gesteld via deze benadering zijn veelal technisch en functioneel georiënteerd. Deze benadering geeft géén goede aansluiting met de organisatiekant. Is de organisatie er echter van overtuigd dat deze beslissingsstructuur wel goed bij de organisatie past, dan is op de volgende vragen een passend en positief antwoord gegeven:

- Gebruikt de organisatie de ICT wel doeltreffend? En hoe is dat bekend?
- Welke verbeteringen heeft u na de ICT-introductie gerealiseerd?
- Op welke wijze wordt de strategie met de uitvoering gecontroleerd en tot welke acties heeft dit geleid?

Het is echter van belang dat u een beeld krijgt van het afstemming tussen primaire bedrijfsprocessen, de sturings- (management) processen en de informatiseringhulpmiddelen. Hierbij is de inrichting van de organisatie in samenhang met een inrichting van de bedrijfsprocessen aan de orde in samenhang met de te volgen strategie. Tegelijkertijd moet worden gekeken naar de link van de functies van het bedrijfsinformatiesysteem en naar de processtappen. Hierbij zijn de eigenschappen van het te kiezen systeem net zo belangrijk als die van de bedrijfsprocessen die het moet gaan ondersteunen. De vragen die nu moeten worden beantwoord zijn:

- Op welke wijze wordt de informatievoorziening (managementrapportage) nu verzorgd?
- In hoeverre verschilt het proces balanced scorecard rapportage met de huidige rapportagemethode?
- Kan de organisatie ook in een nieuwe situatie de informatie leveren en interpreteren?
- Welke wijzigingen dienen er organisatorisch doorgevoerd te worden?

Het is belangrijk in de keuze van een systeem ook de ICT-strategie mee te wegen. De ICT-strategie geeft onder andere aan in hoeverre de technologie de business beïnvloedt of mag bepalen. Bepalende factoren in deze benadering zijn de mate van beschikbaarheid van infrastructuur en de bereidheid tot het investeren hierin. Dan wordt actueel of de front office activiteiten eruit zien als er geen traditionele balie in het kantoor of dat er alleen virtuele balies zijn welke via internet worden ondersteund.

Een uitwerking van de structurele benadering om tot een ICT-keuze te komen is de architectuurbenadering. Als een applicatie alleen een bepaald businessprobleem moet oplossen zal vaak hardware worden aangeschaft die de applicatieleverancier heeft aanbevolen. Bij verdere ontwikkelingen van het bedrijf worden nieuwe applicaties geïntroduceerd. Op enig moment ontstaat de behoefte om applicaties te koppelen omdat ze bijvoorbeeld gebruik moeten maken van dezelfde gegevens, dan wel dat de uitvoer van de ene de invoer voor de andere applicatie is. Door incompatibiliteit van de gekozen systemen blijkt zo'n koppeling vaak niet mogelijk. Een architectuurbenadering helpt in het structureringsproces en helpt daardoor valkuilen zoveel mogelijk te voorkomen. Architectuurbenadering levert een betere toekomstvastheid van de ICT-infrastructuur op. Daarnaast levert een architectuurbenadering een kwalitatief beter beheersbare invoering van de informatiehuishouding op.

Een architectonische beschrijving van de inrichting van de informatiehuishouding zal antwoord moeten geven op een aantal vragen, zoals waar is het voor, wat doet het, in welke context moet het werken, welke onderdelen en componenten moeten er zijn, hoe moet het werken (beschikbaarheid, veiligheid etc), welke beperkingen zijn er en hoe wordt vastgesteld dat het systeem doet wat het moet doen?

In de architectuurbenadering kan de inrichting worden opgezet vanuit vier invalshoeken. Elke invalshoek heeft zijn eigen behoefte welke met de enkele vragen kan worden vastgelegd:

1. Gezien vanuit de business-optiek – het management;

- Waarom is de informatievoorziening nodig?
- In welke organisatorische en bedrijfsmatige context moet de ICT worden geplaatst?
- Hoe wordt gemeten of de informatiehuishouding voldoet?

2. Vanuit de functionele optiek - de gebruiker;

- Welke informatie is noodzakelijk en welke minder?
- Hoe moet deze informatie gebruikt worden?
- Welke kwaliteit moet de informatie en applicaties hebben?

3. Vanuit de technische optiek - de ontwikkelaar;

- Welke eisen moeten er gesteld worden aan de infrastructuur?
- Welke eisen moeten er gesteld worden aan de ontwikkelomgeving?
- Welke beperkingen zijn acceptabel en welke niet?

4. Vanuit de implementatie-optiek - de operator, beheerder, implementator.

- Welke eisen moeten aan producten gesteld worden die later moeten inpassen?



- Welke randvoorwaarden en eisen moeten aan de implementatie gesteld worden?
- Welke eisen moeten aan het beheer gesteld worden?
- Welke eisen worden er gesteld aan het testen?

De kracht van een dergelijke aanpak is dat vanaf het eerste begin steeds de vragen ‘wat’, ‘waarom’, hoe, en ‘op welke wijze’ in elke fase van de inrichting gelijktijdig worden beschouwd. Deze benadering heeft een aantal voordelen. Zo is er vanaf het begin aandacht voor de maakbaarheid en voor de bruikbaarheid. Omdat de beginfase niet technisch van aard is blijft het overzicht voor alle betrokkenen behouden. Een goede architectuurmethodiek betreft alle stakeholders bij het proces, bekijkt oplossingen vanuit meerdere gezichtspunten, is gedreven door ‘business drivers’ en legt de principes, standaards en modellen vast.

Auteur en meewerkenden

Aldert Dreimüller is afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken geweest bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars), is hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het Ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen). In de periode 1979 - 1985 is hij 2^e voorzitter van een corporatie in de Randstad. De heer Dreimüller is van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interim manager (Corporaties Socrates Groep, De Key/Jutphaas en Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector. In die sector werkt roAg samen met de KPMG, DHV, RIGO, Aedes, Nestas en NCCW-CASA. Sinds 1977 publiceert de heer Dreimüller regelmatig in diverse vakbladen, verzorgt lezingen en cursussen en doceert onder andere aan de Erasmus faculteit Bedrijfskunde. Voor het opstellen van ondernemingsplannen heeft hij de afgelopen jaren een ruime ervaring opgedaan. Hij is auteur van het boek *Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* en hij begeleidde op strategisch niveau corporaties met een omvang variërend van 2000 tot 20.000 verhuureenheden. Voorts is hij betrokken bij verschillende fusie-initiatieven en -onderzoeken.

Elco Braaksma is afgestudeerd organisatie-adviseur bij de Nederlandse Vereniging voor Organisatie Adviseurs. Hij begon in 1985 zijn carrière als assistent-accountant bij VB Accountants voor non-profit organisaties (gemeentelijke overheden, thuiszorg, corporaties en waterschappen). In de periode van 1988 tot 1991 was hij in het Sint Lucas Ziekenhuis te Amsterdam belast met het opstellen van begrotingen en bedrijfskundige analyses en de optimalisatie van de management-informatie. Daarna was hij tot 1998 werkzaam in het AMC te Amsterdam. Als controller heeft hij accountantsafdelingen ingesteld voor Sociale Zaken, Administratie en Materiële Faciliteiten en de corporate management-informatie geoptimaliseerd. Als organisatie-adviseur was hij betrokken bij grote projecten voor het outsourcen van non-core business-activiteiten. Van 1998 tot 2000 was hij werkzaam voor IQIP Informatica BV als senior management-consultant op strategisch niveau. Hij begeleidde in deze functie de communicatie en opleiding van de Euro voor een grote bankverzekeraar en voor een ministerie en was verantwoordelijk voor de implementatie van een bancaire ERP-systeem voor een bank met 470 vestigingen. Tevens was hij in deze periode als docent verbonden aan de IQIP Academie op het gebied van communicatie (voor managers) en organisatie-adviesvaardigheden. Sinds 1 april 2000 is hij hoofd Informatievoorziening en Consultancy van NCCW-CASA en geeft hij leiding aan business- en ICT-consultants en managementinformatie-specialisten, die directies en management in de vastgoedsector adviseren op het gebied van de strategische en tactische managementinformatie. Hij adviseert klanten op strategisch niveau als het gaat om ICT veranderingstrajecten binnen de organisatie, waarbij de nieuwste ontwikkelingen en toepassingen, waaronder E-business, E-balanced scorecard, informatie-architectuur en datawarehouses, worden geïntegreerd in de organisatie en de bedrijfsprocessen. Zijn expertise richt zich op het spanningsveld tussen de organisatie (strategie en cultuur) en de ICT. Hij werkt momenteel nauw samen met de roAg als het gaat om het adviseren over ondernemingsplannen en balanced scorecards voor corporaties en vastgoedorganisaties.

Gabriel Versolato is afgestudeerd bouwkundig ingenieur aan de Technische Hogeschool in Delft. Hij begon in 1987 zijn carrière bij het NCCW als software specialist onderhoudsprocessen. Tot 1991 heeft hij bij ongeveer 50 corporaties programmatuur voor de processen en de administratieve afhandeling van het onderhoud geïmplementeerd. Deze corporaties zijn door hem opgeleid en heeft hij de aangepaste werkwijzen, controlemogelijkheden en informatievoorziening beschreven en de gebruikerswensen vertaald naar aanpassingen in de software. Van 1991 tot 1995 is hij als productmanager verantwoordelijk geweest voor het ontwikkelen en bouwen van drie automatiseringsproducten op het gebied van bouwtechnische inventarisaties en calculaties voor meerjarenplanningen STABU2 bestekken en grafische tekeningen. Deze producten zijn momenteel bij ongeveer 150 corporaties geïmplementeerd. Met het woning informatie systeem konden corporaties voor het eerst geautomatiseerd, een woningplattegrond en foto als ook de benodigde informatie over de woning, aan de woonconsument tonen. Tijdens en na zijn MBA-studie aan de TSM Business School in Enschede heeft hij projecten uitgevoerd op het gebied van de Business Process Redesign (BPR) methoden en onderzoek uitgevoerd naar de consequenties van de automatisering van diverse organisatievormen voor de interne aannemerij. Ook heeft hij meegewerkt aan de totstandkoming van een nieuwe leergang in het MBO onderwijs resulterend in het boek "Beheer en Onderhoud". Sinds 1997 is hij werkzaam als business consultant bij Quintis en NCCW-CASA en adviseert directies en management in de vastgoedsector op het gebied van de strategische en tactische managementinformatie-behoefte. Hij adviseert klanten op strategisch niveau als het gaat om veranderingstrajecten tussen de organisatie en de ICT, waarbij de nieuwste ontwikkelingen en toepassingen op ICT-gebied worden geïntegreerd in de organisatie en de bedrijfsprocessen. Zijn expertise richt zich op het spanningsveld tussen de organisatie, ICT en informatievoorziening. Hij is strategisch adviseur voor dienstverlener Noord in Amsterdam. Hij werkt momenteel nauw samen met de roAg als het gaat om het adviseren over ondernemingsplannen en balanced scorecards voor corporaties.

Lijst met definities

- **Balanced scorecard**
Definitie: De balanced scorecard is een evenwichtige vertaling van de strategie in doelen en maatregelen, gericht op het beheersen, veranderen en verbeteren van de onderneming.
- **Doelstelling:**
De doelstelling is een (kwantitatieve) weergave van de norm waaraan moet worden voldaan
- **Kritische prestatie indicator (KPI)**
Zie prestatie indicator (PI)
- **Kritische succes factor (KSF)**
Zie succes bepalende factor (SBF)
- **Management accounting**
Definitie: Management accounting is de periodieke informatie die het management nodig heeft om de bedrijfsprocessen te besturen en te beheersen (Van Snellenberg 1993)
- **Missie**
Definitie: De missie omschrijft de primaire functie van een onderneming.
- **Performance measurement**
Definitie: Performance measurement is het meten van de te beïnvloeden prestaties.
- **Performance management**
Definitie: Performance management is het beheersen van de te beïnvloeden prestaties.
- **Planning en beheersing (Planning en control):**
Definitie: Planning en beheersing is een onderdeel van een management accounting systeem, waarbij het begrip *planning* in deze alle besluiten van het management bevat die nodig zijn om de strategie te realiseren en onder het begrip *beheersing* alle maatregelen bevat die het management laten zien dat de gewenste resultaten ook worden behaald.
- **Prestatie indicator (PI)**
Definitie: De prestatie indicator is een aspect waarmee de succes bepalende factor (SBF) wordt gemeten, .
- **Prestatiemotor**
Definitie: Een prestatiemotor is een activiteit die gericht is op het realiseren van de strategie (ook wel input-indicator, resultaatindicator, resultaat aandrijver of lead indicator genoemd)
- **Resultaatmeter**
Definitie: Een resultaatmeter is een prestatie indicator die de uitkomst meet van activiteiten die gericht zijn op de realisatie van de strategie (ook we; output-indicator, verschilindicator of lagging indicator genoemd).
- **Strategie**
Definitie: De strategie is de formele omschrijving van de wijze waarop de missie moet worden gerealiseerd.
- **Succes bepalende factor (SBF)**
Definitie: De succes bepalende factor is een factor die bepalend is voor het welslagen van de strategie van de corporatie (ook wel kritische succesfactor genoemd).
- **Visie**
Definitie: De visie is een omschrijving van een min of meer expliciet beeld dat een persoon, of groep personen heeft van de toekomst achter de horizon van het direct waarneembare, dat dient als fundament voor de strategie.

Aanbevolen literatuur

- Ahaus, C., & Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J., *De balanced scorecard; van meten naar managen*, Samson, Deventer, 2000.
- Dreimüller, A., *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. Nestas, Weesp, 1999.
- Driessen, A., e.a., *Operational auditing; een managementkundige benadering*. Kluwer, Deventer, 1997.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van., (red), *Elementen van bedrijfskundig onderzoek*. ServicePost, Nieuwerkerk a/d IJssel, 2000.
- Groot, T., e.a., *De balanced scorecard*. Kluwer, Deventer, 2000.
- Have ten, S., *Managers moeten kiezen – Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering*, Delwel Uitgeverij, Den Haag, 1996.
- Have ten, S., Have ten, W. en Bour, A., *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren*, Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*. Contact, Amsterdam, 1999.
- Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press, Harvard, 1997.
- Kaplan, R. en Norton, D., *The balanced scorecard: measures that drive performance*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Harvard, 1992.
- Leeuwen, van A., *Managementinformatie voor periodieke besluitvorming; tolleren of stilstaan?*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1997.
- Leeuwen, van A., Schoubroeck, R., Bremen, van R., *Management en informatie; De kunst van het kiezen*. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Messelink, J., *Managing strategy. Creating de balanced scorecard*. Oasis, Nieuwegein, 1999.
- Mintzberg, H., *Mintzberg over management*, Veen, 1992.
- Mintzberg, H., *Strategievorming; tien scholen*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming*. Scriptum, Schiedam, 1997.
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*. Veen, Amsterdam, 1992.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*. Veen, Amsterdam, 1990.
- Snellenberg, J.A.N.M. van, e.a., *Interne berichtgeving; een methode*. Kluwer bedrijfswetenschappen, Den Haag 1993.
- Simons, R., *Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy*. Prentice-Hall, New jersey, 2000.
- Waal, de A., Mijland-Bessems, J., Bulthuis, H. *Metten moet!* Kluwer, Deventer, 1998.

Register

Balanced scorecard
Beheersen
Creativiteit
Coördineren
Doelmatigheid
Doeltreffendheid
Doelstelling
Draagconstructie
Extern
Have ten
Informatie
Intern
Flexibiliteit
Kaplan
Kritische prestatie indicator (KPI)
Kritische succes factor (KSF)
Leren
Literatuur
Management
Management accounting
Model
Motiveren
Meter
Meters
Missie
Ondernemingsplan
Performance measurement
Performance management
Perspectief
Planning en beheersing (Planning en control)
Prestatie indicator (PI)
Prestatiemotor
Raamwerk
Resultaatmeter
Strategie
Simons
Succes bepalende factor (SBF)
Veranderen
Vertalen
Visie

Formulier voor het aanvragen van de code van de website

Stap 1: Vul onderstaande vragen en stuur op naar:

roAg
t.a.v. WEB-master
Boxbergerweg 145
7413 EP Deventer

Naam corporatie :
Naam contactpersoon :
Straat :
Postcode :
Plaats :
Postbus :
Postcode :
Plaats :
Telefoonnummer :
e-mail adres :

Stap 2: U ontvangt op uw E-mail adres uw persoonlijke gebruikersnaam en toegangscode.

Stap 3: Start de internetpagina van roAg en ga naar de pagina *Ondernemingsplan*.

Stap 4: Vul uw gebruikersnaam en toegangscode in en ga door naar de inhoudsopgave.
(zie foto scherm 3)

