

Balanced Scorecard of INK

Momenteel zijn er binnen corporatieland twee nieuwe managementmodellen die om de gunst van de corporatie dingen, de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel. Dit naast het binnen de corporatiesector meer bekende KWH-model. Als manager Beleid Kwaliteit en Controlling van Pré Woondiensten heb ik binnen onze organisatie de discussie geleid om te komen tot de keuze van een (management) model gericht op de verbetering van de kwaliteit. Dit artikel probeert de essentie van de modellen en de overwegingen om een keuze te maken tussen deze modellen weer te geven. Enige kennis van de modellen is wel vereist voor een goed begrip van deze bijdrage. Verder is voor het begrip van het referentiekader van Pré Woondiensten goed om te weten dat Pré Woondiensten per 1 juni 1999 is ontstaan uit de fusie van twee Haarlemse corporaties.

Deze notitie is verder als volgt opgebouwd:

1. Oorsprong en essentie van de Balanced Scorecard
2. Strategieaspect van de Balanced Scorecard
3. Waardevolle delen van de Balanced Scorecard
4. Oorsprong en essentie van het INK-managementmodel.
5. Laatste ontwikkeling van het INK-managementmodel.
6. Overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel.
7. Conclusie

1 Oorsprong en essentie van de Balanced Scorecard

De oorsprong van het model lag rond 1990. David Norton president directeur van Nolan Norton, een onderzoeksinstituut verbonden aan KPMG, is toen een onderzoek gestart om te komen tot een verbeterde prestatiemeting bij bedrijven. De topleiding van ondernemingen was ontevreden over de beschikbare gegevens die uit hun informatiesystemen kwamen. Deze gegevens waren met name een financiële vertaling van de prestaties van de afgelopen periode. Deze gegevens droegen te weinig bij aan de strategische beslissingen die zij moeten nemen en een monitoring van de resultaten van deze beslissingen. De subtitel van het boek van Kaplan en Norton is dan ook, 'Translating strategy into action'.

Om tot het boek en het model te komen hebben Kaplan en Norton gediscussieerd met de topleiding van 12 ondernemingen. Voor het begrip van het model is het nodig om wat dieper in te zoomen op deze 12 ondernemingen. De ondernemingen zijn:

- Advanced Micro Devices;
- American Standard;
- Apple Computers;
- Bell South;
- CIGNA;
- Conner Peripherals,
- Cray Research;
- DuPont;
- Electronic Data Systems;
- General Electric;
- Hewlett Packard;
- Shell Canada.

Deze ondernemingen waren rond 1990 te kenmerken als Amerikaans, groot, beursgenoteerd, een lange periode van succesvol opereren en toonaangevend binnen de bedrijfstak. In de organisatie van deze ondernemingen is derhalve al een langdurige ervaring met het opstellen van gedetailleerde begrotingen, het toedelen van de begrotingen naar verantwoordelijke managers, het gedetailleerd registreren van de prestaties, het maandelijks rapporteren van de behaalde resultaten en het bijsturen naar aanleiding van afwijkingen van de resultaten. De sturing van deze organisatie was sterk financieel en op de korte termijn gericht. Deze organisaties waren in hun ontwikkeling als organisatie al veel verder dan veel corporaties nu zijn. Om dit duidelijk te maken op basis van de INK-indeling van organisatieontwikkeling kan je stellen dat veel corporaties verkeren in fase I, de Activiteit georiënteerde fase. De organisatie wordt dan gekenmerkt door:

In zijn eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren.

Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn probeert het bedrijf deze te verhelpen.

Corporatie die al langer met kwaliteitsverbetering (ISO / KWH) bezig zijn verkeren veelal in fase II, de Proces georiënteerde fase. De organisatie wordt dan gekenmerkt door:

Het voortbrengings- of primaire proces wordt beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

De 12 Balanced Scorecard ondernemingen hebben al een lange historie in fase II achter de rug en zullen veelal in fase III verkeren, de Systeem georiënteerde fase. De organisatie wordt dan gekenmerkt door:

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van het bedrijf als geheel. De Plan Do Check Act – cirkel wordt toegepast in primaire-, ondersteunende- en besturingsprocessen.

Klantenfocus is dominant voor beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

De Balanced Scorecard ondernemingen waren derhalve in 1990 in staat om de producten die ze voortbrachten steeds beter en efficiënter te produceren. Een bedrijfsvoering die als een soepele, geoliede machine liep. Om succesvol te blijven is het noodzakelijk dat de topleiding strategische beslissingen neemt, nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe distributie, samenwerking et cetera en deze beslissingen vertaalt in acties en de implementatie van deze acties monitort.

Een eerste conclusie is dat de Balanced Scorecard niet tot doel heeft om de bedrijfsvoering te optimaliseren maar een diagnostisch feedback systeem is ten behoeve van de monitoring van de implementatie van de strategie.

2 Strategie aspect van de Balanced Scorecard

De uitgewerkte strategische doelstellingen in het boek van Kaplan en Norton zijn geënt op beursgenoteerde ondernemingen. Het betreft dan zaken als 150% meer omzet in 5 jaar, het worden van marktleider in 5 jaar, de producent met de laagste kosten in 5 jaar en het verdrievoudiging van de nettowinst. Deze ambitieuze doelstellingen op het financiële veld worden dan vertaald naar het klantenveld. Wat moet de onderneming doen om 150% meer te verkopen. De oplossingen zijn dan een beter product een goedkoper product meer producten, betere marketing of distributie meer verkooppunten et cetera. Daarna komt de vraag wat betekent dat voor mijn interne organisatie (veld). De oplossingen zijn betere, snellere dienstverlening, minder productiefouten iedere week een nieuwe winkel openen et cetera. Dit kan alleen met goed gemotiveerde medewerkers en die krijg je door hiervoor de mogelijkheden te scheppen in het leer- en groeiveld. Deze mogelijkheden worden geschapen door opleidingen, afstemming personeelsbezetting op de opgaven, toegang tot informatie et cetera.

Voor winst georiënteerde ondernemingen is de systematiek van de vertaling van de strategie naar implementatie in de organisatie volstrekt logisch. Er is ook een grote vrijheid om te komen tot strategische keuzes.

Voor corporaties is de vrijheid om te komen tot strategische keuzes aanzienlijk beperkter. De grootste 'strategiewijziging' komt vanuit de Rijksoverheid in de uitbreiding van aandachtsvelden met woonomgeving, zorg en herstructurering. Deze opgaven moeten in de organisatie worden geïncorporeerd. De belangrijkste (strategische) afweging van een corporatie is hoe snel de opgaven worden opgepakt en of dit alleen of in een groter geheel plaats vindt. Het bovenstaand gaat uiteraard minder op voor corporaties die opereren in een ruime woningmarkt.

De grote opgave voor de corporaties is om te komen van een uitvoerings- (produkt-) gerichte organisatie naar een klantgerichte organisatie, van fase I naar fase III volgens de indeling van het INK-managementmodel. Bij dit proces hoort een keuze vergroting van de klant en derhalve een differentiatie van de huidige producten (tussenvormen tussen huur en koop, huurvast en diverse onderhouds- service- of zorgpakketten).

Een tweede conclusie is dat het strategievormingsproces van corporaties een sterk reactief proces is op de maatschappelijke omgeving. En dat deze maatschappelijke omgeving nog steeds sterk wordt bepaald door de Rijksoverheid.

De vergelijkbaarheid van corporaties werd mij duidelijk bij het opstellen van de Balanced Scorecard van Pré Woondiensten. De (Kritische) Succes Factoren van Pré waren vrijwel gelijk aan die van Honkvast. Honkvast is de voorbeeld corporatie uit het boek ' Balanced Scorecard & Model Nederlands Kwaliteit' van Ahaus / Diepman.

Na opstelling van de Balanced Scorecard van Pré Woondiensten was het niet mogelijk om een zelfde duidelijk verband te leggen tussen de diverse scorevelden als uit de voorbeelden van Kaplan en Norton. Dit komt omdat het financiële veld bij Pré en veel andere corporaties niet zozeer een doelstelling als wel een keuze is. De keuze om het stille vermogen niet (direct) te realiseren en de keuze om onder de marktprijs te verhuren maken dit veld voor veel corporaties ongeschikt om alle andere velden vanaf te leiden. Dit zeker in de uiterst krappe woningmarkt van Zuid-Kennemerland. Ook de latere toevoeging van het veld maatschappij heeft er niet toe geleid dat er een logisch verband tussen de velden kwam.

Een derde conclusie is dat bij woningcorporatie de hiërarchische logica van het Balanced Scorecard model niet werkt.

3 Waardevolle delen van het Balanced Scorecard model

De brede discussie binnen de organisatie en de noodzaak om je als organisatie uit te spreken over meerdere aspecten van de bedrijfsvoering is waardevol. Ook de formulering van de succesfactoren per veld en de te behalen normen (Prestatie Indicatoren) is erg belangrijk. Dit is de Plan-stap uit de PlanDoCeckAct cyclus van Deming. Na de uitvoering (Do) komt de controle met de norm (Check) en de bijsturing (Act). In de terminologie van Kaplan en Norton is dit een leerproces binnen de organisaties. In de terminologie van het INK is er sprake van een fase II, proces georiënteerde organisatie die gekenmerkt wordt door:

Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Indien in essentie alleen het bovenstaande wordt ingevoerd dan is dit te weinig om te spreken van het gebruik van het Balanced Scorecard model.

Een vierde conclusie is dat corporaties onder de Balanced Scorecard vlag in feite de Deming cyclus invoeren.

De meeste artikelen over de Balanced Scorecard gaan over de wijze van implementatie en soms over alle hulpmiddelen en hulptroepen die daar bij beschikbaar zijn maar heel sporadisch worden de te bereiken doelen hierbij aangegeven. Voor zover de doelstellingen overeenkomen met bijvoorbeeld

de geformuleerde KWH-normen is het niet verkeerd om hiermee bezig te zijn maar het is wel iets anders dan het gebruik van de Balanced Scorecard als 'Vertaling van de strategie in acties'.

4 Oorsprong en essentie van het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is de Nederlandse versie van het Europese EFQM Excellence Model. Dit is in 1989 ontwikkeld door 14 grote Europese bedrijven, waaronder Philips en KLM, met het doel om een beoordelingssysteem te ontwikkelen voor de instelling van een eigen Europese kwaliteitsprijs.

De eerste versie van het model was te kenmerken als een diagnose model, een soort maatlat, waar bij organisaties kunnen worden ingedeeld in 5 elkaar opvolgende ontwikkelingsfasen. Dit zijn naast de reeds eerder genoemde fase I, de Activiteit georiënteerde fase, fase II, de Proces georiënteerde fase en fase III, de Systeem georiënteerde fase de volgende fasen:

- IV, de Keten georiënteerde fase. De organisatie wordt dan gekenmerkt door: Samen met de partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingsystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.

- V, Excelleren en transformeren. De organisatie wordt dan gekenmerkt door: In haar marktsegment behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en cultuur verankerd. Op basis van een lange termijn visie worden echter tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

Bij de uitvoering van de diagnose wordt de organisatie beoordeeld op 5 organisatiegebieden en 4 resultaatgebieden. Voor ieder van de 5 organisatiegebieden (Leiderschap, Medewerkers, Strategie & Beleid, Middelen en Processen) is per fase een uitgebreide toelichting op de normering voor de indeling naar fase. Deze toelichting is heel herkenbaar voor de eigen organisatie. Ook de opeenvolging van de typering naar fase is zo herkenbaar dat bij het invullen er een teleurstelling ontstaat als er alleen typering in fase I kunnen worden aangekruist.

Bij het organisatiegebied leiderschap is 'de uitstippeling van de koers in de directiekamer' ingedeeld in fase I en bij het organisatiegebied Processen is 'met de inbreng van medewerkers zijn de werkwijze en de taak vastgelegd' ingedeeld in fase II.

De indeling bij de resultaatgebieden is iets moeilijker. Aan de hand van voorbeelden moet per resultaatgebied (Waardering door medewerkers, Waardering door klanten en leveranciers, Waardering door de maatschappij en Eindresultaten) voor de eigen organisatie maatstaven worden bepaald die van belang zijn voor een goede aansturing. Deze maatstaven worden dan beoordeeld op beschikbaarheid van gegevens, trend in de ontwikkeling, prestatie ten opzichte van de doelstelling, vergelijking met de belangrijkste concurrent en vergelijking met excellente organisaties.

Indien bij het resultaatgebied 'Waardering door medewerkers' het ziekteverzuim de enige maatstaf is en hiervan de gegevens bekend zijn en de trend hiervan wordt bijgehouden dan leidt dit tot een indeling in fase II. Om naar fase III te komen dient de onderneming nog te voldoen aan andere voorwaarden zoals een vergelijking met de belangrijkste concurrent.

Een vijfde conclusie is dat het INK-managementmodel herkenbare kwaliteitsnormering heeft voor de indeling van ondernemingen naar 5 ontwikkelingsfasen.

Tevens is een belangrijk uitgangspunt dat de score op iedere van deze gebieden zoveel mogelijk in evenwicht moet zijn. Binnen de organisatie gebieden zijn de typering van de fasen verder onderverdeeld naar deelaspecten. Het organisatiegebied Leiderschap is onderverdeeld in 5a, ontwerpen, 5b beheersen en 5c verbeteren en vernieuwen. Deze verfijning van de indeling binnen de organisatiegebieden geeft een beter inzicht in de reden van achterblijven. Gebieden die achterblijven dienen als eerste te worden aangepakt.

Met name dit zoeken naar evenwicht binnen de organisatie heeft zwaar meegewogen in de keuze bepaling voor het INK-managementmodel. Om deze reden kwam voor ons het KWH model niet in aanmerking. Na de fusie moest er nog veel werk verzet worden om het organisatie weer op orde te

krijgen. Het meten van de toenmalige prestaties en het sturen op de KWH normen zou dan negatief hebben gewerkt.

Een zesde conclusie is dat met behulp van het INK-managementmodel. een prioriteit kan worden bepaald in de te verbeteren aspecten van een onderneming.

Het INK-managementmodel. geeft een gestructureerde en consistente aanpak om de kwaliteit van organisaties te verbeteren. Met name voor het klantgericht maken van de organisatie, hetgeen overeenkomt met fase III, systeemgericht, is dit model zeer geschikt. Enkele normeringen voor fase III zijn, 'indeling in klantgroepen is het uitgangspunt voor de inrichting van het bedrijf', 'behoefte en verwachtingen van alle stakeholders zijn op elkaar afgestemd', 'primaire processen zijn geordend naar klantgroepen met een verantwoordelijke proceseigenaar', 'prestatie meting wordt in alle processen toegepast'.

Voor het daadwerkelijk bereiken van deze fase III is een grote aanpassingslag nodig, het doorlopen van het gehele bedrijf, van alle processen en deze herschrijven vanuit het oogpunt van de verschillende klantgroepen. Dit is een niet eenvoudige maar wel een noodzakelijk stap.

Wat ook een belangrijk aspect van het INK managementmodel in de verbetering van de kwaliteit is de noodzaak tot het in gesprek komen met de klanten, de leveranciers, de medewerkers en de maatschappij. Alleen door in gesprek te komen en te blijven en voortdurend te vragen of aan de verwachtingen is voldaan, of er verder nog iets gewenst wordt, of er nog verbeteringen mogelijk zijn, kan een organisatie zichzelf steeds verbeteren.

Een zevende conclusie is dat het INK-managementmodel. zeer geschikt is voor de transformatie van een productgerichte naar een systeem (klant) gerichte onderneming.

Bij Pré Woondiensten hebben wij ons voorgenomen om fase III per 1 januari 2004 te bereiken. De haalbaarheid is afhankelijk van de snelheid die wij als organisatie kunnen maken in het gehele kwaliteitsverbeteringsproces Deze snelheid is per onderneming verschillend. Wij hebben ons voorgenomen om de kwaliteit van het verbeteringsproces leidend te laten zijn en de voortgang op langere termijn te monitoren.

Een ander voordeel van het model is vrijheid in het gebruik. Het hoeft niet als één pakket in één keer in de organisatie te worden gegooid. Na de keuze voor het INK-managementmodel. zijn wij bij Pré Woondiensten met het managementteam uitvoerig aan de slag geweest met de uitwerking van de missie en de visie en de invloed hiervan op strategie en beleid. Dit was ook nodig om als management van de nieuwe organisatie een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de organisatie, concretisering van de doelstellingen en de wijze waarop wij onze doelstellingen willen realiseren. Na deze bepaling van de hoofdrichting gaan we in overleg met de rest van de organisatie en 'stakeholders' verder met de concrete uitwerking.

Op basis van het model hebben wij met het MT en middenkader een tweedaagse zelfevaluatie uitgevoerd. De uitkomst van deze zelfevaluatie bestond uit een aantal verbetergebieden. Sommige van de verbetergebieden kwamen voort als uitwerking van het strategisch beleid (huurbeleid, onderhoudsbeleid, interactie met de klant en duurzaamheid) andere vanuit de zelfevaluatie zoals personeelsbeleid en communicatie. Per verbetergebied is een werkgroep samengesteld die de verbeterpunten van het verbetergebied moet realiseren. Na een jaar als naar verwachting de meeste verbeterpunten zijn gerealiseerd gaan wij een tweede zelfevaluatie uitvoeren.

Het INK-managementmodel. is geen makkelijk model maar de gestructureerde en consistente opzet en de herkenbare en zichtbare groei langs de organisatiefasen compenseren veel. Pré Woondiensten heeft gekozen om dit kwaliteitsverbeteringsproces te laten begeleiden door INK-deskundigen. Naast uiteraard de deskundigheid ten aanzien van het model is ook de deskundige inbreng ten aanzien van kwaliteitsverbeteringsprocessen zeer waardevol.

Een achtste conclusie is dat de slagingskans van een kwaliteitsverbeteringsproces wordt verhoogd door de begeleiding van een externe deskundige.

5 Laatste ontwikkeling van het INK managementmodel

In 2000 is het INK managementmodel aangepast. Naast enige verschuivingen van aandachtspunten tussen en binnen de verschillende velden is in het overzicht tussen de resultaatgebieden en de organisatiegebieden een feedback-lus getekend. Hier is de PDCA-cyclus van Deming in te herkennen. Deze toevoeging wordt gemotiveerd door te vermelden dat: *'De vergelijking tussen de feitelijke resultaten en de doelstellingen leidt vaak tot wijzigingen in de bedrijfsvoering wijzigingen die tot doel hebben om beter te presteren. Door op deze wijze te blijven leren van ervaringen en feitelijk behaalde resultaten kan de meetlat steeds hoger worden gelegd. Zo gaat de onderneming naar fase V, leren excelleren.'*

Om beter de volledige mogelijkheden van het INK-model aan te geven is de naam gewijzigd in het INK-managementmodel.

6 Overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel

Er zijn twee belangrijke overeenkomsten. Het eerste is de overeenkomst van:

Gebieden van het **INK-managementmodel**.

- waardering door medewerkers
- waardering door klanten en leveranciers
- processen
- eindresultaten

met de velden van de **Balanced Scorecard**:

- leer- en groeiperspectief;
- afnemersperspectief;
- interne- processenperspectief;
- financieel perspectief.

De tweede overeenkomst is het gebruik van de Deming, PDCA-cyclus.

De verschillen betreffen met name de doelstelling van de modellen. Bij de Balanced Scorecard gaat het om de strategievorming en de monitoring van de implementatie van de strategie in de organisatie. Bij het INK-managementmodel is het doel om middels een gestructureerde en consistente aanpak de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Voor deze kwaliteit zijn tevens normen gegeven.

7 Conclusie

Iedere organisatie is gebaat bij het gebruik van de Deming, PDCA-cyclus. Bij alle modellen (ISO / KWH / Balanced Scorecard model / INK-managementmodel.) is deze cyclus aanwezig.

Bij de keuze tussen de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel moet een onderneming zich oriënteren op het doel van het model.

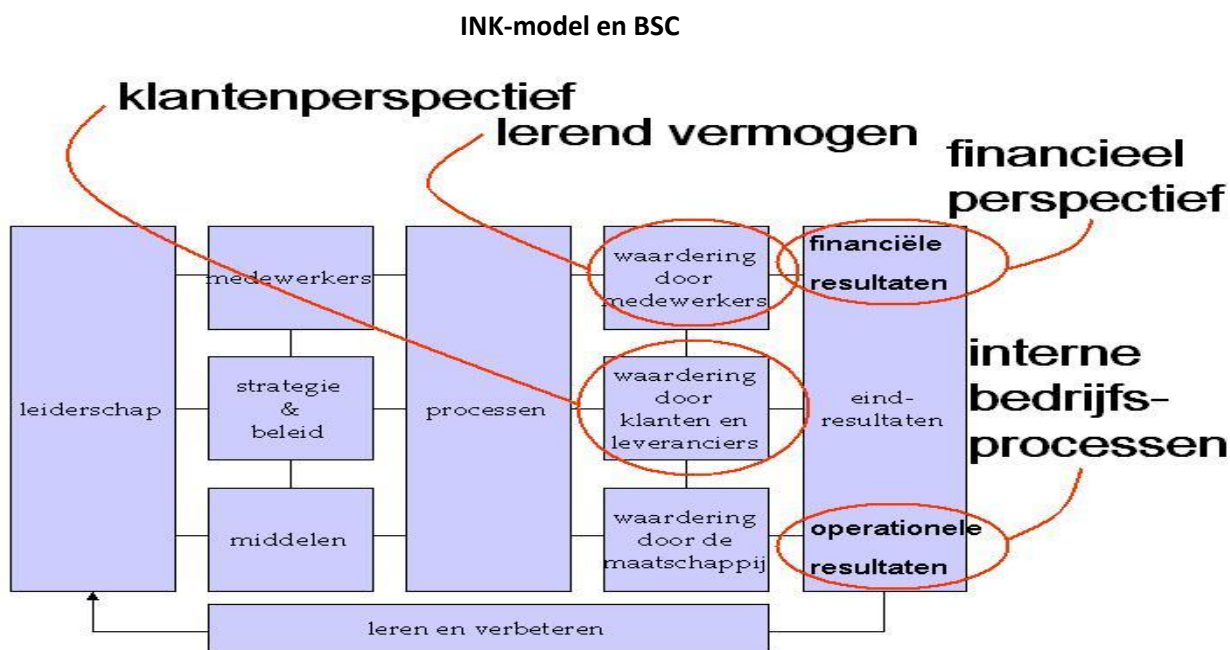
Indien de monitoring van de implementatie van een nieuwe strategie belangrijk is dan komt de Balanced Scorecard het meest in aanmerking. Of een onderneming hier aan toe is hangt af van de ontwikkelingsfase van de onderneming, bijvoorbeeld fase III van het INK-model zou een goede basis zijn om te starten met de Balanced Scorecard. De nieuwe strategie zou in navolging van de 12 Balanced Scorecard ondernemingen een zodanige impact moeten hebben dat het waarschijnlijk is dat binnen 5 jaar de opbrengst- en uitgavenstromen voor meer dan 50% zijn veranderd. Om als corporatie zulke grote verschuivingen in de kasstromen te realiseren moeten de strategische keuzes betrekking hebben op grootschalige verkoop. De aanwending van de opbrengsten kan dan naar de ontwikkeling van nieuwe woningen / woonomgevingen, woonopgaven elders, naar bezitsloze wijkontwikkelingsmaatschappijen et cetera.

Indien de ontwikkeling van een productgerichte naar een klantgericht organisatie voorop staat dan komt het INK-managementmodel het meest in aanmerking. Zeker binnen de volkshuisvesting waar klantgerichtheid steeds meer van belang wordt en waar de Rijksoverheid de marges voor de strategische keuzes verkleint, lijkt het INK-managementmodel een goede keuze. Met het INK-managementmodel kan op een herkenbare, gestructureerde en consistente wijze een organisatie

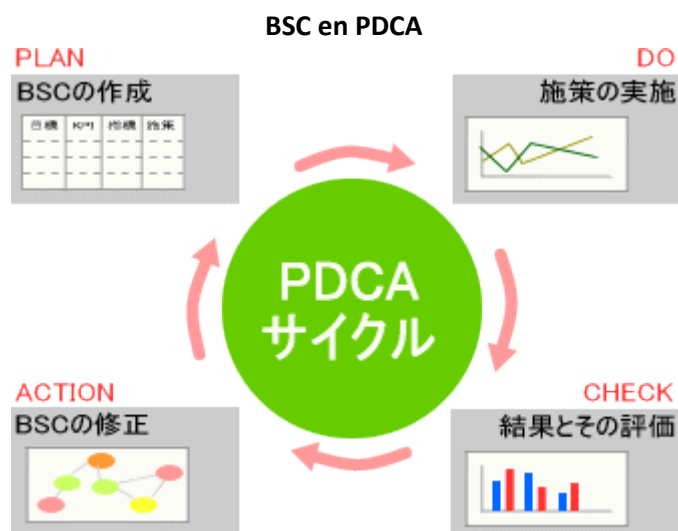
worden gerealiseerd die in overleg met klanten en leveranciers afspraken maakt over alle aspecten van de dienstverlening. Productontwikkeling en aanpassing van de organisatie worden hierbij vanzelfsprekende processen.

De schrijver, Drs. G.J. van Elburg RA is werkzaam bij Pré Woondiensten, Haarlem als Manager Beleid, Kwaliteit en Controlling en maakt deel uit van de Aedes commissie Kwaliteitszorg. Het artikel is op persoonlijke titel geschreven.

<http://www.corporatieadvies.nl/index.php/publicaties/alle-artikelen-op-auteur/50-d-f/379-balanced-scorecard-of-ink.html> geraadpleegd 26 augustus 2013



http://www.gertjanshop.com/modellen/ink_model_en_bsc.html



<http://www.itl-net.com/bsc/bsc16.html>