

PRESTATIEBEHEERSING MET DE BALANCED SCORECARD

In de huidige maatschappij gaan ontwikkelingen steeds sneller. Voor vrijwel alle organisaties betekent dit dat de omgeving continu in beweging is. Zelfs traditionele (bijna)monopolies worden in hoog tempo afgebroken. Vanuit de omgeving worden steeds hogere eisen gesteld aan organisaties. Dit geldt niet alleen voor bedrijven, maar ook steeds meer voor non-profit organisaties.

Het antwoord op de hogere eisen is het stellen van duidelijke en scherpere doelen en een goede beheersing van de processen in de organisatie om die doelen te kunnen bereiken.

De Balanced Scorecard is een uitstekend hulpmiddel om prestaties in hun onderlinge samenhang te beheersen. De kracht en de oorsprong liggen echter in het vertalen van de strategie van een organisatie in concrete acties. De beheersing daarvan vindt vervolgens weer plaats met behulp van een samenhangende set van indicatoren.

De organisatie bekeken vanuit verschillende perspectieven

De traditionele meetsystemen zijn vooral financieel van aard. Denk aan nettowinst, rendement op geïnvesteerd vermogen, toegevoegde waarde. Het probleem van financiële meetwaarden is dat het terugkijkt: ze meten prestaties uit het verleden. Daarnaast geldt dat een eenzijdige blik op de financiële aspecten onvoldoende aangrijpingspunten biedt om de organisatie in en door de huidige tijd te leiden:

- klanten zijn steeds veeleisender en kunnen op eenvoudige wijze bij steeds meer verschillende leveranciers terecht (global market)
- concurrentie is hevig en is niet (meer) lokaal, maar globaal
- er is sprake van een krappe arbeidsmarkt, krijgen en vasthouden van de juiste, capabele, medewerkers is lastig
- snelle ontwikkelingen op technologisch gebied hebben hun effect op bedrijfsprocessen en op het verwachtingspatroon van (potentiële) klanten.

De Balanced Scorecard zorgt voor aandacht voor de resultaten, maar ook voor de stuwende krachten achter toekomstige prestaties, door middel van prestatiemotoren in drie andere perspectieven:

- Klantenperspectief
- Perspectief van de interne processen
- Perspectief van Innovatie/leren/groeien ("Lerend vermogen")

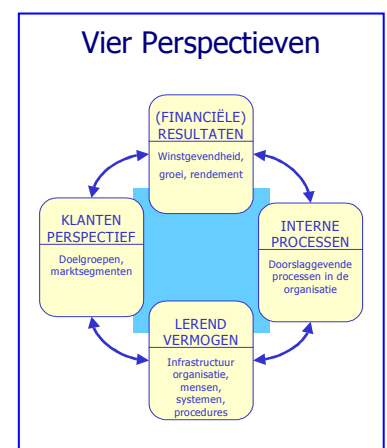
Prestatiebeheersing

Het definiëren van indicatoren voor elk van deze perspectieven geeft een overzichtelijke set ten behoeve van het beheersen van de organisatie. De Balanced Scorecard zorgt daarbij voor structuur, samenhang en een overzichtelijke rapportage.

Balanced Scorecard en strategie

In de huidige dynamische omgeving is het steeds belangrijker om strategische keuzes te maken, om antwoorden te formuleren op vragen als:

- Waar willen we als organisatie staan over 2 tot 5 jaar?
- Welke ICT mogelijkheden gaan we toepassen, wat doen we met e-business?
- Welke mensen hebben we (straks) nodig, waar halen we die vandaan, hoe houden we de kennis vast?



Business Performance Consulting

De Balanced Scorecard is bij uitstek geschikt als hulpmiddel voor het formuleren van een strategie, de vertaling daarvan in concrete acties vanuit de verschillende perspectieven en het organisatiebreed communiceren van de strategie.

Door indicatoren te formuleren voor elk perspectief ontstaat een samenhangend geheel waarmee de organisatie beheerst kan worden en waarmee het strategische veranderproces bewaakt en beheerst kan worden.

Stappenplan voor invoering

De missie en visie van de organisatie vormen het startpunt. Ze geven aan **wat** de organisatie wil bereiken. De strategie geeft een antwoord op de **hoe**-vraag: "Hoe gaan we datgene bereiken wat we in onze missie hebben geformuleerd?".

Het concreet formuleren van de strategie vindt plaats binnen het kader van de vier perspectieven en redenerend via oorzaak-gevolg relaties. Bijvoorbeeld: om

een bepaald rendement (*resultaten*) te halen is het nodig om de afnemerstrouw (*klanten*) te vergroten. Dat vereist een hogere leverbetrouwbaarheid en daarom een betrouwbaarder productieproces (*interne processen*). Om dat te realiseren hebben we anders opgeleide mensen nodig en moet nieuwe technologie toegepast worden (*lerend vermogen*).

Succesbepalende factoren (ook wel: kritische succesfactoren) zijn die factoren die voor de organisatie continuïteitsbepalend zijn. In het klantenperspectief zou dat bijvoorbeeld een "Imago van betrouwbaarheid" kunnen zijn. "Een up to date machinepark" is een voorbeeld van een succesfactor in het perspectief van de interne processen.

Met behulp van prestatie indicatoren worden de succesfactoren gemeten. Bij het genoemde voorbeeld kan gedacht worden aan: "% klanten dat ons betrouwbaar vindt" [via klantentevredenheidsonderzoek].

Voor elke indicator moet vervolgens een doelstelling worden bepaald (90% van onze klanten moet ons als betrouwbaar benoemen"). Dit gebeurt in in samenhang (balans) met de andere andere indicatoren in de vier perspectieven.

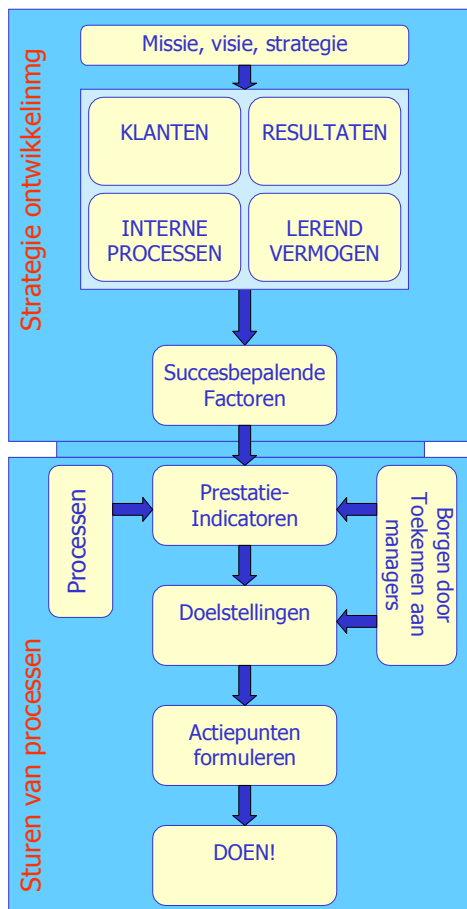
Een essentieel punt is dat indicatoren en hun doelstellingen expliciet toegewezen worden aan managers. Daarmee

wordt voorkomen dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor het realiseren van de (strategische) doelstellingen en ook niemand daar op aangesproken kan worden. Om de doelstellingen te kunnen realiseren zullen mogelijke acties moeten worden geïnventariseerd, gekozen en uitgevoerd. Daarmee is de vertaalslag van missie tot concrete acties gemaakt.

Naast specifieke strategische indicatoren is er sprake van operationele indicatoren, waarmee de "normale, dagelijkse, processen" worden beheerst. Deze zijn ook in het schema weergegeven.

Rapportage

Het kader dat door de Balanced Scorecard wordt gevormd bij het formuleren en concretiseren van de strategie, zorgt ook voor een overzichtelijke en samenhangende rapportage van de gerealiseerde waarden van de gedefinieerde indicatoren.



Business Performance Consulting

Een periodieke rapportage zou er als volgt uit kunnen zien (uitgewerkt voor één perspectief):

| INTERNE PROCESSEN | | | |
|---------------------------------------|--------|------------|-------|
| [Succesfactor] Up to date machinepark | | | |
| Indicator | Target | Realisatie | Trend |
| Ratio R&D uitgaven | 5% | 4,4% | ↗ |
| Leeftijd machinepark | 8 jr. | 7,5 jr. | → |
| ... | ... | ... | ... |
| Storingsgevoeligheid processen | | | |
| Stilstand | 2% | 1,3% | ↘ |
| ... | ... | ... | ... |

Een dergelijke tabel zou deel uit kunnen maken van de periodieke rapportage van een bepaalde manager. In deze rapportage horen ook de tabellen met de overige perspectieven te zijn opgenomen én een toelichting van de verantwoordelijke manager op deze resultaten. Belangrijk is dat daarbij actiepunten zijn geformuleerd. Deze rapportages kunnen dan in de vorm van een presentatie periodiek worden besproken met het topmanagement.

Een andere mogelijkheid is een grafische weergave van de prestaties, in de vorm van een "dashboard":



Balanced Scorecard in hoofdlijnen

- Hulpmiddel bij vertalen strategie in concrete acties
- Hanteren van een brede kijk op de prestaties van de organisatie (niet alleen financieel)
- Biedt een compleet besturingsmodel voor het sturen van zowel processen als prestaties
- Alle belanghebbenden moeten er bij betrokken worden
- Ontwikkeling via de perspectieven vereist het denken in logische oorzaak-gevolg-relaties
- Zowel korte als lange termijn aspecten krijgen aandacht
- Scorecard fungeert als raamwerk voor rapportage