

# Valkuilen bij de invoering van de Balanced Scorecard

- Houd rekening met de menselijke factor bij verbetering managementrapportage -

*drs. H. Bulthuis, drs. K Mijland en drs. A.A. de Waal MBA*

- Gepubliceerd in Tijdschrift Leidinggeven & Organiseren, februari 1998 -

*Bij managers bestaat veel ontevredenheid over de gehanteerde managementrapportage. 'Te eenzijdig, niet op de toekomst gericht en geen relatie met de strategische doelstellingen', luidt de kritiek. De Balanced Scorecard is een uitstekend instrument om de prestaties op een gebalanceerde manier te volgen en inzicht te verkrijgen in de realisatie van de strategie. Bij de invoering van dit concept gaat het echter in een op de twee gevallen fout. In dit artikel worden de belangrijkste valkuilen bij implementatie besproken. Wordt aan deze valkuilen aandacht besteed, dan neemt de kans op een succesvolle invoering van de Balanced Scorecard sterk toe.*

Een middelgrote industriële onderneming besloot in het kader van verbetering van de managementrapportage de Balanced Scorecard in te voeren. De financieel directeur was tijdens een seminar in aanraking gekomen met dit nieuwe concept en was direct enthousiast. Na overleg met de andere directieleden werd besloten over te gaan tot invoering in het volgende kwartaal. Ook het operationele management bleek er veel in te zien. Zo'n drie maanden later ontving iedere operationele manager een Balanced Scorecard waarin de prestaties van zijn of haar onderdeel werden gerapporteerd. Een aantal managers kreeg de schrik van hun leven omdat de prestaties tegenvielen. Ook werd een aantal prestatie-indicatoren niet begrepen, of de norm te hoog gevonden. Een duidelijk probleem was ook dat nogal wat managers vonden dat zij niet verantwoordelijk waren voor bepaalde activiteiten die door de prestatie-indicatoren werden gemeten. Tijdens de daarop volgende bijeenkomsten tussen de operationele managers en de directie werd duidelijk dat het aanvankelijke enthousiasme was omgeslagen in regelrechte ontevredenheid. De financieel directeur maakte een aantal wezenlijke fouten. De belangrijkste is ongetwijfeld dat geen rekening werd gehouden met de menselijke factor, in casu de operationele managers.

De afgelopen jaren hebben vele grote en middelgrote organisaties de Balanced Scorecard ingevoerd. Dat de huidige wijze van managementrapportage niet voldoet, ervaart bijna iedere manager dagelijks aan den lijve. De resultaten van een onderzoek van Elan/Tac uit 1996 spreken boekdelen. Het blijkt dat maar liefst 70 procent van de ondervraagde managers ontevreden is over de gehanteerde managementrapportage en 40 procent van hen de rapportage zelfs helemaal niet gebruikt. Dit zijn onthutsende cijfers.

Het grootste probleem met de momenteel gehanteerde managementrapportage is dat deze bijna volledig is gebaseerd op financiële informatie. Op basis hiervan kan per definitie alleen terug worden gekeken, terwijl organisaties gezien de vele snelle veranderingen en de toenemende concurrentie juist vooruit dienen te kijken. Een duidelijke tekortkoming van de huidige aanpak is ook dat het met de financiële prestatie-indicatoren niet of nauwelijks mogelijk is de mate waarin de strategische doelen worden gerealiseerd te volgen.

## **Balanced Scorecard: Vier verschillende invalshoeken**

Op basis van de genoemde structurele tekortkomingen formuleerden de Amerikanen Robert Kaplan en David Norton het concept van de zogenoemde 'Balanced Scorecard'. Aan het idee ligt onderzoek ten grondslag dat zij in samenwerking met vooraanstaande bedrijven als Apple, General Electrics en DuPont uitvoerden. Vervolgens presenteerden zij hun visie op een nieuwe wijze van managementrapportage aan de buitenwacht in een aantal baanbrekende artikelen in Harvard Business Review. In hun standaardwerk The Balanced Scorecard werden deze artikelen verder uitgewerkt en aangevuld met uitgebreidere praktijkervaringen.

De gedachte achter de Balanced Scorecard is simpel en daardoor slaat het waarschijnlijk ook zo goed aan. Bij deze nieuwe wijze van managementrapportage worden de prestaties van een organisatie vanuit vier verschillende invalshoeken bekeken:

- ! financieel perspectief: Hoe streven wij het belang van aandeelhouders na?
- ! intern perspectief: Waar moeten wij goed in zijn?
- ! klanten perspectief: Hoe zien de klanten ons?
- ! innovatief perspectief: Hoe kunnen wij verbeteren?

Omdat niet alleen naar de financiële prestaties wordt gekeken, maar ook naar niet-financiële prestaties, krijgt het management een vollediger, gebalanceerder ('balanced') beeld van ondernomen acties en behaalde resultaten. Daarbij komt nog dat de financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren zijn afgeleid van kritische succesfactoren die een directe link hebben met de strategie.

Een nadeel van de aanpak van Kaplan en Norton is wel dat zij bij de vaststelling van kritische succesfactoren, en daarmee ook van de prestatie-indicatoren op een te abstract niveau blijven. Denk in dit verband aan kreten als 'klanttevredenheid' en 'klantentrouw'. In 'Cijfers zeggen niet alles' wordt door De Waal en Bulthuis een praktische methode gepresenteerd om snel en efficiënt kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te ontwikkelen (en in te voeren) die praktisch bruikbaar (niet abstract) zijn. Een kritische succesfactor (KSF) is een bedrijfsvariabele die van doorslaggevend belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie. De KSF geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de bedrijfsstrategie waarin de organisatie moet uitblinken om succesvol te zijn. Een prestatie-indicator is een maatstaf voor het meten van de KSF. Hij geeft informatie over de KSF op basis van (geaggregeerde) gegevens. De prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal.

## Stand van zaken

De Balanced Scorecard kan als een succesvol concept worden aangemerkt. Dat blijkt wel uit het feit dat hij inmiddels door vele organisaties, profit en non-profit, groot en klein, is ingevoerd en dat vele andere organisaties zich beraden op invoering ervan. Opvallend is dat de Balanced Scorecard opvallend vaak tegelijk met de een of andere vorm van prestatiebeloning wordt ingevoerd. Of dat nu zo gewenst is, laten wij hier in het midden.

Het succes heeft alles te maken met de pijnlijk gevoelde tekortkomingen van de huidige wijze van managementrapportage, maar zeer zeker ook met de bruikbaarheid, cq het nut, van het instrument voor de middelmanager. Dankzij de Balanced Scorecard krijgt de middelmanager een beter inzicht in ontwikkelingen (vinger aan de pols) en kan hij zijn mensen gerichter aansturen, zeker ook wat betreft human resource development. De methodiek maakt verder een veel helderder en eenduidiger rapportage mogelijk naar het top management. Een belangrijk voordeel is ook beslist dat de verantwoordelijkheden eenduidiger worden. Tenslotte, maar niet in de laatste plaats, is niet-financiële informatie (bijvoorbeeld over klanten, productie, distributie) voor de operationele manager veel herkenbaarder omdat dit direct van doen heeft met de dagelijkse praktijk.

Ook voor het middelmanagement is de Balanced Scorecard dus een bijzonder nuttig instrument. Daarom is het des te jammer dat de praktijk ons heeft geleerd dat bij een op de twee organisaties die de Balanced Scorecard hebben ingevoerd, het instrument niet succesvol wordt *ingezet*. Met 'niet succesvol' bedoelen wij dat de scorecard na enige tijd niet meer wordt gebruikt, of dat hij sub-optimaal wordt gebruikt, bijvoorbeeld omdat niet meer ten aanzien van alle prestatie-indicatoren wordt gerapporteerd (de Balanced Scorecard is niet meer 'balanced').

## Valkuilen bij invoering Balanced Scorecard

'Tussen droom en daad staan wetten en praktische bezwaren (...)', schreef Willem Elschot.

Met de Balanced Scorecard is het niet anders. Het idee is zonder meer sterk en zinvol, maar valkuilen bij implementatie zijn er genoeg. De volgende valkuilen, die wij in de praktijk zijn tegengekomen, worden besproken:

- ! wat wordt gemeten?
- ! hoe wordt gemeten?
- ! hoe worden de gegevens verzameld?
- ! aanpassing rapportagesysteem
- ! de organisatiestrategie ter discussie
- ! structurele defecten
- ! organisatorische defecten
- ! geen oog voor de menselijke factor.

### Wat wordt gemeten?

Een duidelijk praktijkprobleem is dat de Balanced Scorecard te zwaar wordt opgetuigd en vervolgens onder zijn eigen gewicht bezwijkt. Voor ieder van de vier hiervoor genoemde dimensies wordt dan een hele waslijst van prestatie-indicatoren geformuleerd. Dit heeft als gevolg dat de manager door de

bomen het bos niet meer ziet, terwijl dat nu juist een van de doelstellingen van de Balanced Scorecard is. Er ontstaat dan *paralysis by analysis*. Het verdient daarom aanbeveling een werkbaar aantal indicatoren te hanteren (in totaal maximaal 15 tot 20, drie tot maximaal vijf per invalshoek), die een directe link hebben met de organisatiestrategie.

#### Hoe wordt gemeten?

Met het meten van financiële parameters heeft men een lange ervaring. Anders ligt dat met het meten van de niet-financiële kritische succesfactoren. Hoe wordt een belangrijke factor als bijvoorbeeld de klanttevredenheid gemeten? Er bestaan hiervoor verschillende methoden. Welke is de beste voor de organisatie in kwestie?

#### Hoe worden de gegevens verzameld?

Invoering van de Balanced Scorecard heeft tot gevolg dat over meer zaken informatie verzameld dient te worden. Indien de bestaande informatiesystemen de extra benodigde informatie niet kunnen genereren, en moet worden teruggevallen op handmatige data-verzameling, is het gevaar levensgroot aanwezig dat de toch al druk bezette managers bezwaar zullen maken. Gebrekkige informatiesystemen blijken in de praktijk een van de belangrijkste vertragende factoren te zijn bij de invoering van de Balanced Scorecard.

#### Aanpassing rapportagesysteem

Men moet zich goed realiseren dat invoering van de Balanced Scorecard grote gevolgen kan hebben voor het rapportagesysteem. Er moeten per slot van rekening ook niet-financiële indicatoren worden gerapporteerd en alle indicatoren zullen nu duidelijk gericht zijn. Het kan in dit verband noodzakelijk blijken om bedrijfsprocessen aan te passen ten behoeve van de informatievoorziening.

#### De organisatiestrategie ter discussie

De Balanced Scorecard is beslist geen blauwdruk. Waar het om draait is dat men zich afvraagt wat de strategie is, waar men goed en slecht in is en welke kritische succesfactoren er zijn. Zo'n zelfonderzoek kan de strategie ter discussie stellen en wellicht zelfs leiden tot een aanpassing daarvan. Een valkuil is dat men verzandt in een herformulering van de strategie en uit het oog verliest waar het allemaal om was begonnen, namelijk de invoering van een betere, evenwichtiger, wijze van managementrapportage.

#### Structurele defecten

Kaplan en Norton besteden in hun boek aandacht aan de zogenoemde 'structurele defecten'. Hier is sprake van als slechts prestatie-indicatoren worden ontwikkeld die terugkijken, zoals het marktaandeel. Dergelijke indicatoren zeggen weinig over de te verwachten resultaten, en moeten daarom altijd worden aangevuld met toekomstgerichte indicatoren, zoals bijvoorbeeld .....

#### Organisatorische defecten

De geestelijk vaders van de Balanced Scorecard zien in de 'organisatorische defecten' ook een valkuil. Bij dergelijke defecten is er bijvoorbeeld sprake van een te geringe betrokkenheid van het topmanagement. Is van een dergelijke houding sprake, dan zal door middel managers worden getwijfeld aan de zin van invoering en de motivatie gering zijn. Een goed voorbeeld van een organisatorisch defect is ook het overnemen van prestatie-indicatoren van andere organisaties. Dit is een valkuil waar men terdege voor moet waken, omdat geen enkele organisatie gelijk aan de andere is. Een set van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren dient immer te zijn afgeleid van de organisatie in kwestie.

#### Geen, of te weinig, oog voor de menselijke factor

Met een betere, meer gestructureerde, projectaanpak en -opzet zijn de hiervoor genoemde valkuilen relatief eenvoudig te vermijden. Lastiger is dat echter voor de valkuilen die op het menselijke vlak liggen. Aan deze valkuilen besteden wij nu aandacht. Een eerste valkuil die wij hier veelvuldig in de praktijk tegenkomen is dat wordt getracht de Balanced Scorecard in te voeren in een periode dat de organisatie overbelast is. Dat kan komen door een reorganisatie en/of structureel overwerken van de managers. De invoering van de Balanced Scorecard vergt tijd en energie van de betrokkenen. Er kan dus beter worden gewacht tot de rust is weergekeerd. De implementatie kan ook lastig zijn als binnen de organisatie een cultuur van afrekenen bestaat. De Balanced Scorecard maakt de prestaties van managers meer inzichtelijk. Binnen een afrekencultuur is deze nieuwe wijze van managementrapportage dan een bedreiging voor de manager. De invoering kan hierdoor worden gesaboteerd en de uitkomsten van de prestatie-indicatoren kunnen gemakkelijk worden verdraaid.

Een derde valkuil heeft te maken met de kern van het werk van de manager. Het dagelijks werk van de manager bestaat vooral uit het nemen van acties op informatie die men verzamelt of krijgt aangereikt. Daarom dient de rapportage toekomst- en actiegericht te zijn, waardoor deze als het ware uitnodigt tot het nemen van actie.

Een duidelijk voordeel van de Balanced Scorecard is dat wordt gerapporteerd over de mate waarin de strategische doelen worden gerealiseerd. Waar echter voor gewaakt moet worden is dat de aandacht eenzijdig uit gaat naar alleen de strategie. Ook de operationele processen (bijvoorbeeld ..... ) dienen te worden gemeten. Deze activiteiten zijn namelijk niet alleen heel belangrijk voor het succesvol presteren van de organisatie, maar ze staan ook dicht bij de dagelijkse praktijk van de operationele manager.

Door het klantenperspectief en het financiële perspectief in de Balanced Scorecard wordt de organisatie gedwongen naar buiten te kijken (respectievelijk naar klanten en aandeelhouders). Maar hierbij moet altijd het interne perspectief worden betrokken. Een klant kan wel een 100 procent leveringsbetrouwbaarheid wensen, maar als dit tot excessief hoge kosten leidt, zal dat niet mogelijk zijn.

### **Tenslotte: Vijf praktische tips bij invoering**

De valkuilen die wij hiervoor inventariseerden zijn aan te merken als succesfactoren voor de invoering voor de BSC. Indien u hier aandacht aan besteedt, neemt de kans op een succesvolle implementatie aanzienlijk toe. Rest nog de vraag wat de middel manager zelf kan doen om de Balanced Scorecard voor zijn werkzaamheden, of binnen zijn afdeling succesvol ingevoerd te krijgen.

In de eerste plaats luidt het devies: zorg dat u er zelf nauw bij betrokken bent, als de Balanced Scorecard in uw organisatie wordt ingevoerd. Dit biedt de mogelijkheid invloed uit te oefenen (bijvoorbeeld op het gebruik van de voor u juiste prestatie-indicatoren) en de mate van *ownership* groeit.

Invoering van de Balanced Scorecard is niet iets dat je even tussen de bedrijven door doet. Bestempel de implementatie als iets belangrijks en neem er de tijd voor (het eerste jaar is een leerjaar).

Zorg ervoor dat de resultaten niet te lang op zich laten wachten. Als op redelijk korte termijn resultaten worden gepresenteerd, zal de Balanced Scorecard sneller gaan leven bij u en collega-managers.

Een vierde tip is om er heel goed op te letten dat er wordt gerapporteerd over prestatie-indicatoren waarop u en uw eenheid zelf invloed kunnen uitoefenen. Niets is zo frustrerend als te moeten rapporteren over zaken waar u weinig aan kunt veranderen.

De kracht van de Balanced Scorecard schuilt in belangrijke mate in de eenvoud. Hanteer een beperkt aantal eenvoudige, begrijpelijke indicatoren waarbij geen ingewikkelde weging wordt toegepast.

Kortom, hou het simpel. Uw werk is per slot van rekening al gecompliceerd genoeg.

\*\*\*

### **Literatuur**

A.A. de Waal en H. Bulthuis, *Cijfers zeggen niet alles*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.

A.A. de Waal en H. Bulthuis, *Review The Balanced Scorecard*, in: *Holland/Belgium Management Review*, nr.53, 1997.

R.S. Kaplan en D.P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1996.