



Bernd Wondergem en Jan Eskens

BESTUURLIJKE BEGRENZINGEN VAN DE BALANCED SCORECARD

Welke grenzen kent de BSC als

besturingsinstrument? Deze vraag staat hier

centraal. De verschijningsvormen en impact van

deze grenzen zullen met praktijkvoorbeelden

geïllustreerd worden. Ook wordt aangegeven hoe

managers deze grenzen kunnen doorbreken.

De Balanced Scorecard (BSC) mag zich nog steeds op een groeiende belangstelling verheugen. De BSC kent dan ook een aantal positieve punten. Zo is de BSC een eenvoudig stuurinstrument, kent het een intuïtieve achterliggende visie en bestaat er een duidelijk stappenplan voor het formuleren van stuurvariabelen. Ook gaat het werken met de BSC goed samen met moderne organisatieprincipes zoals empowerment en entrepreneurship.

Daarnaast lijkt het sturen met de BSC voor managers een eenvoudige taak. Het stellen van doelen, *goal setting*, heeft op zich al een motiverende werking. Managers hebben daarbij vooral de natuurlijke rol van 'directeur' of 'produ-

cent' met als taken: doelen stellen, bewaken van beschikbare middelen en houden van periodieke voortgangsgesprekken.

In de praktijk blijkt het toch wat minder simpel te zijn. Veel BSC implementaties brengen niet wat er van verwacht wordt. Een hoofdreden daarvoor lijkt te liggen in overconcentratie op de BSC. De BSC verwordt dan tot een doel op zich en er is onvoldoende oog voor de bestuurlijke grenzen van het instrument. De BSC is geen wondermiddel: het kent ook zijn grenzen en tekortkomingen. Effectieve sturing kan alleen bereikt worden door deze grenzen te zien en de tekortkomingen op een andere wijze te 'repareren'. Dit

vergt tevens een bewustzijn over de gewenste mix aan competenties en flexibiliteit van managers.

In dit artikel staat de volgende vraag centraal: welke grenzen kent de BSC als besturingsinstrument? De verschijningsvormen en impact van deze grenzen zullen met praktijkvoorbeelden geïllustreerd worden. Ook wordt aangegeven hoe managers deze grenzen kunnen doorbreken. Het vergroten van de bewustwording van het eigen handelen vormt daarbij het uitgangspunt. Het uiteindelijke doel hiervan is het vergroten van de effectiviteit van aansturing, één van de belangrijkste taken van managers.

ONVOLDOENDE STURING WERKWIJZE

Goal setting nodigt uit tot een sterke focus op het behalen van resultaten. Hóe dat gebeurt lijkt daarbij van ondergeschikt belang. Het gevaar is dan een onwenselijke werkwijze. Om risico's te beperken moeten daarom grenzen gesteld worden aan de manier van werken (zie bijvoorbeeld (Simons 1995)). Het volgende voorbeeld illustreert dit.

De casus schetst de noodzaak tot het voorschrijven van een manier van werken. Dit kan bijvoorbeeld met procedures, do's & dont's, richtlijnen, zwarte lijsten met ongewilde klanten en gedragscodes. Dit beperkt uiteraard de handelingsvrijheid van medewerkers. De manier van werken moet weliswaar speelruimte open laten voor de medewerkers. Entrepreneurship en kwaliteitsbeleid vragen bijvoorbeeld om regelcapaciteit op lagere niveaus. Daarnaast vergen creativiteit en innovatie speelruimte; zij laten zich niet in een procedureel keurslijf dringen. Bovendien rendeert goal setting zelf goed bij maximale vrijheid van handelen. De actiematige sturing zal dus zo veel mogelijk ruimte moeten laten voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Paradoxaal genoeg kan dit het beste gedaan worden door aan te geven hoe men *niet* mag werken: negatieve grenzen laten

Casus: Versterkte nadruk op sales bij handelsonderneming.

Een Nederlandse handelsonderneming wil, gezien de economische omstandigheden, meer nadruk leggen op sales. De salesmanagers zullen meer resultaatgericht aangestuurd worden en hebben daarom een omzettarget van de verkoopdirecteur gekregen. Op hun persoonlijke scorecard wordt de KPI 'Gerealiseerde omzet' opgenomen. De salesmanagers strepen hun mouwen op en gaan gedreven aan de slag om hun targets te halen.

Na verloop van tijd blijkt dat de salesmanagers inderdaad hun targets hebben gehaald. Op het eerste gezicht lijkt dit wellicht positief. De manier waarop de targets gehaald zijn, liet echter te wensen over. De salesmanagers hebben bestaande klanten te assertief benaderd om nieuwe orders los te krijgen. Een aantal belangrijke klanten is daardoor zeer ontevreden over de manier waarop ze door de salesmanagers behandeld zijn. Ook zijn de salesmanagers, onder het motto 'omzet is omzet', af gegaan op iedere lead. Uiteindelijk bleken hierdoor sommige nieuwe klanten niet te voldoen aan het gewenste kwaliteitsimago. Deze punten zijn op termijn nadelig voor de handelsonderneming.

de meeste ruimte. Soms is echter een striktere beschrijving nodig, bijvoorbeeld wanneer veiligheid vraagt om strakke procedures.

Het sturen op richtlijnen alleen is onvoldoende om gewenst gedrag te verkrijgen

In het sturen op de manier van werken heeft het management vooral de rol van 'monitor' en 'coördinator' (Quinn 1990). Kernwoorden daarbij zijn plannen, organiseren en coördineren, wat duidt op een interne procesgerichtheid. De hiervoor gebruikte stuurinformatie is routinematig van aard. Het management ontvangt deze informatie, evalueert het en neemt waar nodig (standaard) acties. Deze houding is wezenlijk anders dan de directeurs- en producentenrol bij het sturen met de BSC.

Goal setting met de BSC nodigt ook uit tot een eenzijdige focus op het realiseren van doelen van de organisatie. Persoonlijke doelen kunnen het kind van de rekening worden. Dit kan de intrinsieke motivatie van medewerkers nadelig beïnvloeden. Goal setting heeft dan



nadelige invloed op de betrokkenheid bij de organisatie en daarmee ook op het volgen van gewenste procedures. Het sturen op richtlijnen alleen is daarom onvoldoende om gewenst gedrag te verkrijgen.

ONTBREKEN VAN RICHTINGGEVENDE KERNWAARDEN

In de BSC ontbreekt de richtinggevende en motiverende werking van normen en waarden en een collectieve missie en ambitie. Dit zijn echter zeer bruikbare instrumenten voor prestatie-sturing. Het motiveert medewerkers wanneer ze weten hoe hun activiteiten bijdragen aan de organisatie als geheel. Daarnaast zorgen duidelijke kernwaarden voor gerichte actie. Normen en waarden sturen tevens gewenst gedrag en onderdrukken ongewenst gedrag. Ook het gevoel 'bij een club te horen', een sociale entiteit, is een goede motivator.

De genoemde aspecten vallen grotendeels buiten de BSC. Wel kan met de BSC een collectieve strategie met zicht op de eigen bijdrage be-

werkstelligd worden. In de praktijk gebeurt dit echter vaak niet, zoals ook in het volgende voorbeeld.

De BSC is ongeschikt voor het communiceren van een afgewogen 'belief system'

Er bestaat ook een relatie tussen de BSC en cultuur. Sturing met de BSC op KPI's werkt, zo wordt vaak gezegd, een afrekencultuur in de hand. Een belangrijke vraag voor de prestaties is: hoe voelen de medewerkers zich bij deze cultuurverschuiving en hoe beïnvloedt dit hun prestaties? Vaak wordt transparantie op individueel niveau als ongewenst ervaren. Tegenreacties als 'smoothing' en 'gaming' (Vosselman 2001) zijn dan niet van de lucht. Daarnaast kan de drang naar betere prestaties blokkeren: het halen van de norm is toch goed genoeg? Ook kan het wij – zij gevoel versterkt worden; bijvoorbeeld bij interne service afdelingen versus omzetverantwoordelijke afdelingen. Het belang van de organisatie als geheel staat dan niet meer voorop. Suboptimalisatie is het gevolg.

De BSC is geen passend instrument om deze inherente tekortkomingen aan te pakken. De BSC is namelijk ongeschikt voor het communiceren van een afgewogen 'belief system'. Dit vergt andere middelen. Zoals gezegd kan het duidelijk stellen van het toekomstbeeld van de organisatie als motivator fungeren. Daarnaast kan in de missie en visie het gewenste gedrag meegenomen worden. Ook methoden zoals story telling en de narratieve methode kunnen helpen om een cultuur te scheppen of te versterken. Het zal duidelijk zijn dat deze aspecten in de 'zachte' en interne kant van prestatie-sturing vallen. In zekere zin zijn zij tegenovergesteld aan de zakelijke en extern gerichte manier van sturen met de BSC.

De rollen van het management zijn rondom 'belief systems' sterk gericht op menselijke communicatie. Managers zijn hier vooral 'mentor en facilitator'. Zij richten zich op team building, gezamenlijke besluitvorming en het omgaan met conflicten. Ze zijn sterk gericht op menselijke re-

Casus: Even wat KPI's formuleren

Bij een verzekeringsmaatschappij worden scorecards ingevoerd om de resultaatverantwoordelijkheid te vergroten. Voor de formulering van Key Performance Indicators (KPI) wordt een 'rondje langs de velden' gemaakt bij alle betrokken managers. Iedere scorecard wordt zo gevuld met KPI's. Bij een aantal KPI's is aangegeven hoe deze gekoppeld zijn aan (KPI's uit) onderliggende scorecards. De implementatie van scorecards wordt zo hoofdzakelijk vanuit KPI's benaderd.

Het gevolg van deze werkwijze is dat de scorecards grotendeels op zichzelf staande kaarten worden. De bijdrage van de eigen prestatie aan het grotere geheel wordt daarbij nauwelijks belicht. Laat staan dat de visie en strategie van de gehele organisatie door de scorecards verduidelijkt wordt.

Dit is een gemiste kans, want de BSC methode leent zich uitstekend voor het communiceren van de strategie. Het gaat dan om het gebruik van strategic maps, en niet zo zeer om de KPI's. De BSC wordt dan gebruikt als communicatie-instrument voor de visie en strategie.

laties en leggen daarbij de nadruk op zelfreflectie, interpersoonlijke communicatie en het ontwikkelen van medewerkers. Uit dit laatste punt blijkt dat 'coachen met de BSC' in zekere zin een contradictio in terminis is. In (Huizing 2002) wordt uiteengezet hoe managers (toch) kunnen coachen met de BSC. Daarin wordt ook de noodzaak van een persoonlijke en flexibele houding van het management benadrukt.

BEPERKTE AANDACHT VOOR STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN

In dit artikel zijn inmiddels twee duidelijke beperkingen van de BSC bloot gelegd: sturing op de manier van werken en presteren vanuit kernwaarden. Als derde grens geldt de beperkte aandacht voor strategische ontwikkelingen.

Het is belangrijk om voeling te houden met relevante ontwikkelingen. Hiermee worden externe ontwikkelingen bedoeld, zoals nieuwe technologie, veranderende wetgeving en bewegingen van de concurrentie. Deze strategische onzekerheden kunnen de organisatie dwingen de koers te wijzigen. Vanwege de strategische impact is de informatie met name relevant voor senior management. Het senior management zal de ontwikkelingen zo goed mogelijk moeten volgen. Iedereen in de organisatie kan daarbij als (potentiële) voelspriet of antenne fungeren.

Hoe verhoudt dit zich nu tot de BSC? De BSC kan aandacht weg nemen voor strategische ontwikkelingen, door te veel aandacht voor 'zitten we nog op koers?' De BSC levert dan een eenzijdige focus op de voortgang van gestelde doelen. Dit betekent een sterke gerichtheid op de korte termijn. Daarbij wordt vergeten te evalueren of de strategie bijgesteld moet worden door externe omstandigheden. De BSC als stuurinstrument of overlegvorm komt dan in de plaats van of leidt aandacht af van andere overlegvormen. Dit leidt tot verschaalde communicatie. Om de antennes in de organisatie af te luisteren, zal een andere vorm gevonden moeten worden.

Casus: Voeten op tafel sessies bij ICT dienstverlener

Bij een grote ICT-dienstverlener heeft de directeur zogenaamde 'voeten op tafel' sessies ingevoerd. Aan deze sessies nemen, naast de directeur, verschillende medewerkers deel. De sessies kennen geen formele agenda: de deelnemers zijn vrij om relevante onderwerpen in te brengen. In een open en ontspannen sfeer worden de meest uiteenlopende onderwerpen behandeld. De medewerkers krijgen daarbij de ruimte om hun persoonlijke visie te geven. Zij kunnen vrijelijk aangeven wat hen in het werk bezig houdt, welke bedreigingen en kansen zij zien en wat er beter kan.

De 'voeten op tafel sessies' zijn duidelijk anders dan het bespreken van resultaten en verbetervoorstellen, zoals met de BSC gebeurt. De strategische overleggen gebeuren het best face-to-face en met beperkte omvang tussen manager en medewerkers. Het betreft vaak informeel overleg, waarbij de manager met name luistert naar de visie van zijn medewerkers.

Het gaat er om de strategisch belangrijke issues en ontwikkelingen te spotten en hier, vaak op een creatieve manier, een passend antwoord op te verzinnen. Het gaat dan om het bevorderen van creatief denken en het kunnen managen van verandering. Dit betreft onder andere het (kunnen) onderhandelen over ideeën en deze kunnen verkopen. Het is de taak van het management om dit in goede banen te leiden. De manager fungeert daarbij primair als 'ideeën-makelaar' en veranderaar.

CONCLUSIE

De BSC is zeker geen panacee. De BSC is een eenvoudig stuurinstrument. Het kent een intuïtieve achterliggende visie en bevat een duidelijk stappenplan voor het formuleren van stuurvariabelen. Het kent echter duidelijke begrenzingen voor de besturing van organisaties. Zo is de BSC slechts beperkt geschikt om te sturen op de manier van werken en om een collectieve ambitie te scheppen. Daarnaast is de BSC ongeschikt



om te sturen op normen en waarden en biedt de BSC geen ruimte voor een interactieve dialoog voor strategische ontwikkelingen.

Als men geen oog heeft voor deze grenzen, zal geen effectieve sturing bereikt worden. In dit artikel is aangegeven hoe deze 'gaten' gerepareerd kunnen worden. Deels ligt dit in een ruimer gebruik van de BSC en deels in het inzetten van andere manieren van sturing en communicatie. De ideale combinatie van sturingsmiddelen hangt uiteraard af van de situatie. Managers kunnen daaraan ook hun leiderschapsstijl aanpassen. Door gebruik te maken van de in dit artikel beschreven observaties en oplossingen kan de totale sturing effectiever worden.

Over de auteurs

Dr. Bernd Wondergem MMO werkt als management consultant bij LogicaCMG. Zijn specialisaties zijn performance management en informatiemanagement. Drs. ing. Jan Eskens MMO is zelfstandig organisatieadviseur. Hij stelt de mens centraal bij de professionele inrichting van bedrijven.

Referenties

- [Huizing] G.H. Huizing, Coaching met de balanced scorecard, 2002. *Controlling*, nr 11.
- [Simons] R. Simons, Control in an Age of Empowerment, 1995. *Harvard Business Review*, pp 80-88.
- [Quinn et al] R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson en M.R. McGrath, The evolution of management models. Uit *Becoming a master manager: a competency framework*, Wiley, New York, 1990.
- [Vosselman] E.G.J. Vosselman, *Management accounting en control*. Lemma, Utrecht, 2001.