

## Organisatiestructuur stelt beperkingen aan BSC

# Kies voor een pragmatische benadering BSC

De balanced scorecard (BSC) is een veelgebruikt instrument voor prestatiesturing. Aan controllers wordt vaak gevraagd dit instrument te implementeren, of in ieder geval daaraan een belangrijke bijdrage te leveren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het vaststellen van de stuurvariabelen en het aanleveren van de managementinformatie. In de praktijk loopt de controller echter steeds vaker aan tegen de organisatorische beperkingen van de BSC. Of met andere woorden: wanneer is het nu juist niét verstandig om dit instrument in te voeren.

BERND WONDERGEM

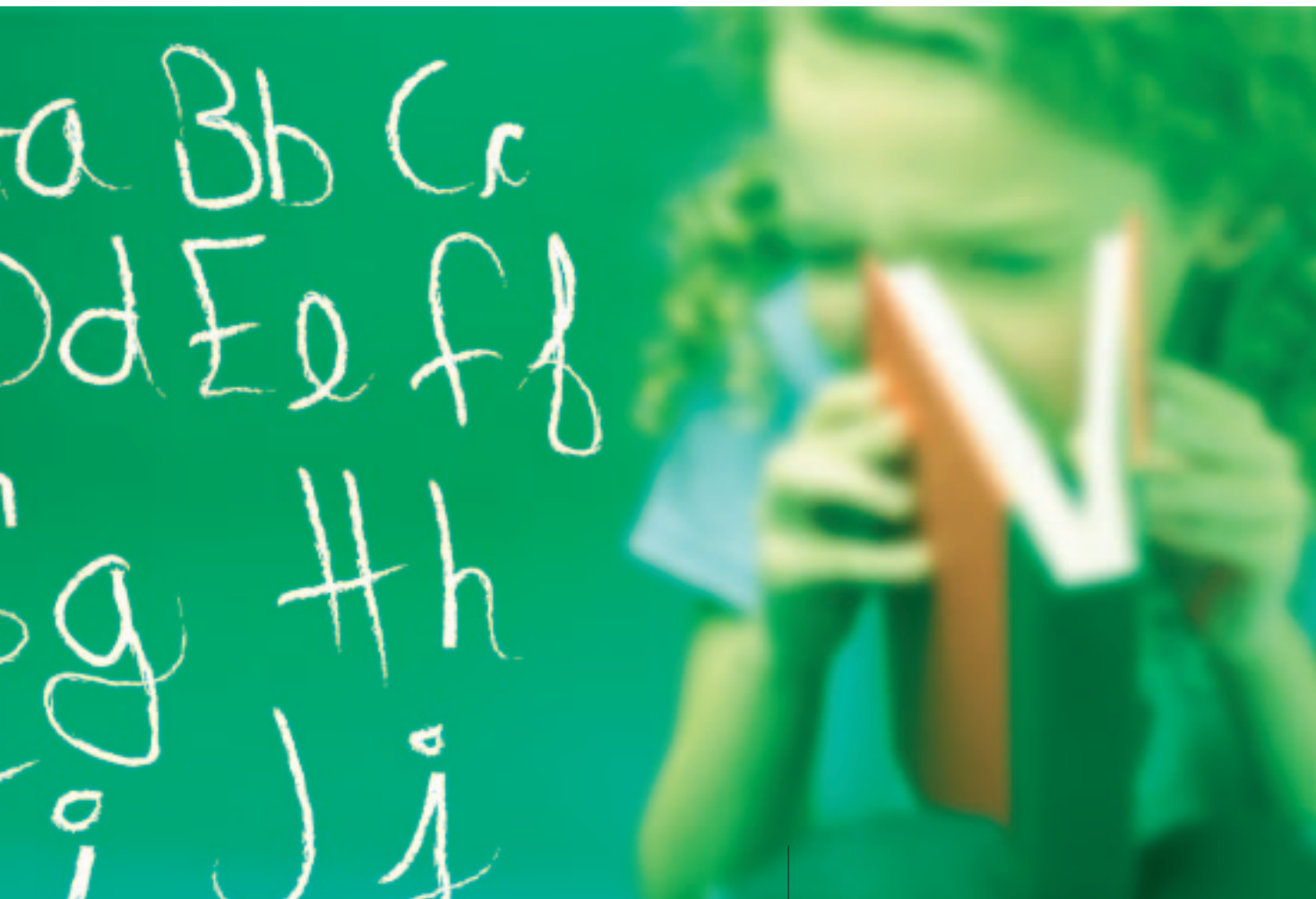
In dit artikel schetsen we aan de hand van praktijkvoorbeelden wanneer u de standaard BSC-methode beter niet kunt toepassen. Ook wordt beschreven wanneer het wel kan. Als u pragmatisch met de BSC-methode omgaat, kunt u een aantal problemen voorkomen.

We beschrijven enkele van onze ervaringen met betrekking tot de afstemming van scorecards op de organisatiestructuur. Dit betreft met name de afstemming van de BSC met taken en bevoegdheden, processen, spelers en de hiërarchie van de organisatie. Deze aspecten zijn bij iedere BSC-implementatie namelijk van belang.

## Sturen onder invloed

Het lijkt wellicht een open deur: beoordeel medewerkers niet op zaken waar ze geen invloed op hebben. Vaak blijkt het zelfs zinnig om alleen KPI's te gebruiken die binnen de verantwoordelijkheden van de medewerker blijven. Desondanks wordt deze stelregel in de praktijk geregeld met voeten getreden. Het praktijkvoorbeeld op pagina 54 in het kader illustreert dit fenomeen. Het praktijkvoorbeeld in het kader schetst een proces dat onderverdeeld is in stappen. Voor deze stappen zijn verschillende partijen verantwoordelijk. Bij het definiëren van KPI's is het belangrijk de grenzen in verantwoordelijkheden en bevoegdheden te respecteren. Twee andere situaties zijn min of meer vergelijkbaar:

- *Respecteer de hiërarchie in de organisatie.* In de praktijk blijkt vaak dat KPI's te hoog in de organisatie worden gelegd. Managers vinden het namelijk soms moeilijk om te delegeren. Daardoor moet de informatie een extra stap omhoog doorlopen in de hiërarchie. Dit is nadelig voor effectieve sturing en kwaliteitsbewustzijn. Soms zijn KPI's ook te laag in de hiërarchie gelegd. Dan worden teams afgerekend op de doelstellingen van de overkoepelende afdeling. Dit kan alleen als de daarbij benodigde ruimte om te handelen en ondersteunende middelen ook op teamniveau worden gelegd.
- *Specificeer afhankelijkheden van derden.* Soms is een organisatieonderdeel voor haar dienstverlening afhankelijk van een derde partij. Bij een helpdesk, bijvoorbeeld, worden lastige vragen doorgespeeld aan een tweedelijns-ondersteuning die wordt bemand door specialisten uit de organisatie. Het verdient aanbeveling om KPI's op dezelfde wijze te behandelen en onderscheid te maken. Zo kan 'kwaliteit van het klantcontact' worden gesplitst in 'kwaliteit eerstelijnscontact' en 'kwaliteit tweedelijnscontact'. Bij de helpdesk nemen de specialisten als derde partij een deel van het proces over. Ook kan een derde partij het proces ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is de afdeling ICT-netwerkbeheer, die het proces van maken en leveren van managementinformatie uit een datawarehouse ondersteunt. In dat geval is het lastiger om de afhankelijkheid te specificeren met KPI's. Wel kan indien nodig aan deze invloeden worden gerefereerd, bijvoorbeeld door te verwijzen naar de KPI's van de ondersteunende partij.



### Spelers maken het spel

Ook het wisselen van spelers werkt vaak door in de scorecards. Er wordt bijvoorbeeld wel eens gezegd: 'een nieuwe manager, een nieuwe scorecard'. De kern van deze opmerking schuilt in de vaststelling dat het formuleren van KPI's subjectief is. Het hangt bijvoorbeeld af van de persoonlijke accenten die een manager legt op bijvoorbeeld kwaliteit, personeel of financiële aspecten. Ook de stijl van de manager is van belang. Is de manager bijvoorbeeld gericht op output of op procesgang? En in welke mate delegeert de manager? Daarnaast weten veel managers dondersgoed waar hun eigen zwakheden liggen. Sommigen willen daarop echter niet worden beoordeeld of afge-rekend. Ze verhullen zo veel mogelijk waardoor geen transparantie ontstaat in de zwakke aspecten van hun bedrijfsvoering (zie het praktijkvoorbeeld in het kader op pagina 54).

## Het formuleren van KPI's is altijd subjectief

Wisselingen in personele bezetting (op managementposities) kunnen leiden tot dramatische aanpassingen in scorecards. Als er bekend is dat er over twee maanden een nieuwe manager komt, kan het verstandig zijn het opstellen van scorecards uit te

zo worden KPI's, zoals bijvoorbeeld winstpercentages, klanttevredenheid en doorlooptijden allemaal in rapportcijfers vertaald, net zoals kinderen op school cijfers krijgen voor spelling. Iedereen kan zich tenslotte iets voorstellen bij een zeer mooie 9 of een magere 5 op het rapport. Toch kleven er ook de nodige nadelen aan deze methode.

stellen. Een andere oplossing is het verplicht stellen van bepaalde KPI's. Er kunnen bijvoorbeeld *templates* of minimumeisen voor de BSC worden afgesproken. Hierdoor resteert er tevens minder ruimte voor managers om zwakke plekken te maskeren.

### Sturen vanuit rollen en processen

De BSC-werkwijze is erop gericht om KPI's te formuleren vanuit de strategie en kritische succesfactoren van de organisatie. Daarbij wordt expliciet meegenomen dat de strategie voortkomt uit de missie en visie van de organisatie en de doelen die zij zich stelt. Deze werkwijze is echter niet altijd de meest praktische. Op strategisch niveau is het een werkbaar en noodzakelijke benadering. Op tactisch en operationeel niveau is het echter niet altijd wenselijk om de KPI's expliciet af te leiden vanuit de missie en strategie. Het is namelijk tijdrovend om de missie en strategie te formuleren of te vertalen. Daarnaast zijn de betrokkenen op tactisch en operationeel niveau vaak niet bevoegd om de strategie te bepalen. De twee praktijkvoorbeelden in de kaders op pagina 55 illustreren dat er ook andere uitgangspunten zijn.

## Praktijkvoorbeeld

Klanten van een verzekeraar stellen het op prijs als hun ingediende claims snel worden verwerkt. De scorecard van de afdeling claimverwerking (ACV) van een verzekeraar bevatte daarom de KPI 'doorlooptijd claims'. Als begindatum in de definitie van deze KPI werd de datum genomen waarop de klant de claim verzonden had (zie figuur 1). Als einddatum gold de datum waarop de ACV het antwoord verzond. Deze data waren beschikbaar in de claimsystemen. Daarnaast, zo zei men, sloot de definitie optimaal aan bij de beleving van de klant.

Tijdens het werken met deze KPI werd herhaaldelijk druk op de ACV uitgeoefend om de doorlooptijd te verkorten. Tegen deze manier van meten ontstond echter steeds meer weerstand op de desbetreffende afdeling. Deze was, zo gaf men aan, niet eerlijk omdat de afdeling onvoldoende invloed had op de KPI.

Andere partijen, zoals de post en de interne postkamer van de

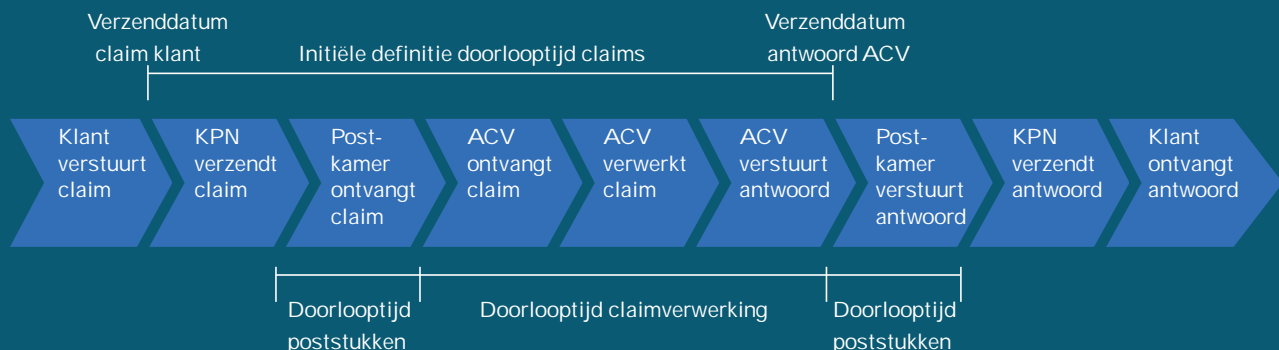
verzekeraar, zijn namelijk mede verantwoordelijk voor het gemeten deelproces. Het gevolg was frustratie en afnemende motivatie. Ook werd de zwarte piet elders gelegd: 'het zal wel aan één van de andere partijen liggen. Geef ons maar inzicht in de doorlooptijd van de postkamer'. Dit belemmerde echter dat men zelf actief ging zoeken naar verbeterpunten. Uiteindelijk kwam hierdoor ook de effectiviteit van de scorecard als instrument voor prestatieverbetering in het geding.

In onderling overleg werd de definitie van de KPI gewijzigd. De afdeling claimverwerking kreeg een andere KPI, 'doorlooptijd claimverwerking', die binnen de taken van de ACV viel.

Daarnaast kreeg de postkamer een KPI 'doorlooptijd poststukken'. De gecombineerde KPI's meten nu de interne doorlooptijd van claims. De totale doorlooptijd, dit is inclusief externe stappen, werd niet meer gemeten.

Figuur 1

### Proces claimverwerking



### Aggregeer met mate

Vaak wordt geopperd dat de hiërarchie van een organisatie vertaald kan worden in een hiërarchie voor scorecards.

Doelstellingen voor een bepaald niveau in de organisatie leiden namelijk tot subdoelstellingen voor onderliggende onderdelen. Omgekeerd zouden KPI's ook aggregeerbaar moeten zijn naar een hoger niveau. Dit blijkt echter slechts beperkt te kunnen. Hoe eenvoudig KPI's te aggregeren zijn, hangt af van hun vergelijkbaarheid. De vergelijkbaarheid van KPI's wordt bepaald door verschillen in meetwaarden, verbanden tussen KPI's, grootheden, eenheden en normstellingen. Er zijn meerdere manieren om met deze verschillen om te gaan. Het vergelijkbaar maken van KPI's die alleen in meetwaarden verschillen wordt geïllustreerd in het praktijkvoorbeeld in het kader.

### Rapportcijfers

Als verbanden tussen KPI's kwantitatief niet duidelijk zijn, is het ondoenlijk om een gedegen aggregatie te maken. Vaak weten bedrijven bijvoorbeeld niet welke invloed imago en de kwaliteit van klantcontact op klanttevredenheid hebben. Slechts zelden

kunnen zij dit effect ook kwantificeren. Aggregeren kan in dat geval nog wel zinnig zijn, bijvoorbeeld voor alarmeringsdoelinden op overkoepelend niveau. De exacte waarden van de index zijn echter weinigzeggend.

Voor het vergelijken van KPI's met verschillende grootheden, eenheden en normeringen zijn twee rekenschema's bedacht: vertaling naar rapportcijfers en aggregeren op norm. De voor- en nadelen van beide methoden worden hieronder geschetst. Bij de vertaling naar rapportcijfers wordt het bereik van de originele KPI's vertaald in rapportcijfers van 1 tot 10. Een uitgebreide beschrijving kan gevonden worden bij Chang en Morgan (*Prestatiemeting met scorecards*. R.Y. Chang en M.W. Morgan, Academic Service, 1999). Zo worden bijvoorbeeld winstpercentages, klanttevredenheid en doorlooptijden allemaal naar rapportcijfers vertaald. De doelstelling (norm) van de originele KPI wordt daarbij op het rapportcijfer 7 afgebeeld. Een ambitieus doel geldt als een 10, het minimumniveau wordt met een 3 aangeduid en onaanvaardbare prestaties leveren een 1 op. Zo worden de schaalverdelingen met ijkpunten gekoppeld. Vervolgens kunnen allerlei KPI's worden vergeleken door de rapportcijfers

## Van rapportcijfers naar dialoog

De manager van een stafafdeling weet dat zijn team onvoldoende kwaliteit levert. Hij hoort daar namelijk vanuit de organisatie veel negatieve geluiden over. In een evaluatiegesprek over zijn scorecard blijkt dat hij geen KPI's wil opnemen waarin zijn (interne) klanten hem een rapportcijfer geven. Hij zegt dat dit ligt aan de beperkingen van rapportcijfers zoals vormgegeven in een KPI. 'Rapportcijfers zijn te subjectief en overgeleverd aan de waan van de dag', zo redeneert men. Dit is grotendeels waar, maar het grootste voordeel ervan wordt over het hoofd gezien: directe evaluatie van diensten door afnemers. Dit kan een mooie basis zijn voor een constructieve dialoog over de kwaliteit van de geleverde diensten. Daar moet men dan wel voor open staan.

## KPI's afleiden uit managementrollen

Een ICT-adviesbureau heeft de rollen van managers op tactisch niveau gediversifieerd. De rollen zijn meer specifiek gericht op kerntaken zoals sales, people management en productontwikkeling. Vanuit de rollen zijn KPI's voor deze managers opgesteld. Uiteraard ligt er wel een strategie ten grondslag aan de rollen en bijbehorende organisatiestructuur. Deze zijn bij het vaststellen van de KPI's echter niet expliciet maar impliciet meegenomen. Door deze stap over te slaan en direct bij de rollen van de managers aan te haken, werden op een efficiënte manier relevante KPI's bepaald. De gedachte hierbij was 'bijstellen kan altijd nog, laat ze er eerst maar mee werken'.

## Sturen op processen

Operationele afdelingen kunnen bestuurd worden vanuit de processen. Bij een ICT-helpdesk van een overheidsinstantie zijn daarom direct vanuit de aangeboden diensten scorecards ontwikkeld. Daarbij werden vragen gesteld als: welke diensten bieden we aan en hoe doen we dat (processen)? Wat vinden onze klanten daarbij belangrijk (kwaliteit)? Hoe kunnen we onze mensen en middelen optimaal inzetten (medewerkers en kosten)? Wat zijn de doorlooptijd en productiviteit van de processen? Het stellen van deze vragen is altijd zinvol, ongeacht de missie en visie van de organisatie.

## Zelfde KPI's en aansluitende processen

Voor twee teams op een afdeling claimverwerking, kunnen de KPI's 'aantal verwerkte claims' eenvoudig geaggregeerd worden tot een index door het gewogen gemiddelde van beide teams te nemen. Zoals het praktijkvoorbeeld op pagina 54 liet zien, is het ook vaak mogelijk om KPI's over aansluitende onderdelen van een proces te aggregeren.

te middelen. Hierbij kan men indien gewenst nog een weging toepassen.

Deze rekenmethode levert intuïtief duidelijke cijfers op. Iedereen kan zich iets voorstellen bij een zeer mooie 9 of een magere 5 op het rapport. Er kleven echter ook nadelen aan deze methode. Zo moeten bijvoorbeeld verschillende ijkpunten worden afgesproken. Ook moeten de schalen worden aangepast als de normstelling verandert. Gerealiseerde waarden zijn na zo'n wijziging niet meer vergelijkbaar. Daarnaast zorgt de afbeelding naar rapportcijfers soms voor niet-lineaire schalen en voor verschillende dichtheden per interval. Hierdoor kan een 8 zeer veel beter zijn dan een 7 terwijl een 6 bijvoorbeeld nauwelijks slechter is. Deze zaken worden echter uit de presentatie niet direct duidelijk. Dit kan bij sturing ronduit misleidend zijn.

Een andere manier om KPI's die zeer verschillend zijn te vergelijken, is door te rekenen met de afwijking van de norm. De prestatie van een KPI wordt dan uitgedrukt in de ratio (realisatie - norm)/norm. Als bijvoorbeeld het aantal verwerkte facturen 10 is met een norm van 8, leidt dit tot een afwijking van  $(10-8)/8 = 25$  procent boven de norm. Als verder het aantal verwerkte claims 200 is met een norm van 220, levert dit een afwijking van  $(200-220)/220 = 9$  procent onder de norm. De index algehele productiviteit wordt daarmee  $25-9=16$  procent boven de norm.

De zo verkregen 'formule' is een cruciale vertaling van 'echte' gegevens in een abstracte en relatieve waarde. Dit blijkt in de praktijk soms ongrijpbare getallen op te leveren. Vaak zijn managers niet gewend om op basis van dergelijke waarden te sturen. Daardoor kunnen abstracte KPI's slechter geaccepteerd worden. Alleen voor personen met een zekere getalsmatige affiniteit lijkt deze manier daarom geschikt. Het voordeel van deze methode is het gebruik van een zeer algemeen rekenschema. Het toevoegen van een KPI aan de index en het bijstellen van normeringen kunnen daarom eenvoudig worden gedaan. Het is ook niet nodig om per KPI meerdere ijkpunten af te stemmen. Van operationeel naar tactisch niveau is het vaak mogelijk om een simpele aggregatie te maken, omdat de vergelijkbaarheid van de cijfers groot is. De vergelijkbaarheid van tactische en strategische KPI's is vaak kleiner. Daardoor is het lastiger om deze te aggregeren. Er bestaat dus een verschil tussen strategische kaarten enerzijds en tactische en operationele kaarten anderzijds. Allicht bestaat er een inhoudelijk verband tussen beide, maar het is niet zinnig dat *coûte que coûte* in rekenschema's uit te willen drukken. Er zit als het ware een knip tussen deze niveaus. Om de knip te overbruggen, kunnen strategische managers via *drill down*-structuren inzicht in de onderliggende KPI's worden geboden. De index kan dan als alarmerende KPI gebruikt worden om slechte prestaties te signaleren. De strategische manager kan dan met de *drill down* concreter lokaliseren wat de oorzaak van de tegenvallende prestaties is.

## Conclusie

In dit artikel is de toepasbaarheid van de BSC onder de loep genomen. Daarbij zijn verschillende valkuilen genoemd met betrekking tot de organisatiestructuur. De organisatiestructuur stelt beperkende voorwaarden aan de toepasbaarheid van de BSC. Desondanks is de BSC-methode zeker bruikbaar en er zit een heldere visie achter. Ga er echter niet te mechanistisch mee om. Een flexibele en pragmatische insteek verhoogt in veel gevallen de acceptatie van de scorecards en daarmee de kans op succesvol gebruik.