



Effectief sturen met Balanced Scorecards

Succesvolle organisaties zijn in staat om de missie ("Waartoe bestaan wij?") te vertalen in een goede strategie ("Hoe pakken we dat aan?"). En een goede strategie richt zich op de belangrijke aspecten van het ondernemen: de klant, de eigenaren, de interne processen en innovatie/verbeteren. Steeds vaker worden ook de aspecten maatschappij en milieu hieraan toegevoegd. Een ander kenmerk van een goede strategie is dat aan alle aandachtsgebieden zogenoemde Kritische Succesfactoren (KSF's) gekoppeld worden. Voorbeelden van KSF's zijn Winstgevendheid, Klanttevredenheid, Gekwalificeerde medewerkers, Beheerste processen en Samenwerking.

Als de koers daarmee is uitgezet wordt het tijd deze te operationaliseren. Dat kan effectief worden gedaan door voor de verschillende KSF's kortere en middellange termijn doelstellingen te formuleren. En dan betreden we het terrein van de Balanced ScoreCards (BSC's), ook wel Corporate Performance Management (CPM) of Resultaatmanagement genoemd.

De essentie van Balanced ScoreCards is tweeledig. De ene is dat op alle belangrijk gevonden aandachtsgebieden doelstellingen geformuleerd zijn. Doelstellingen worden in dit verband meestal Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) genoemd. Het formuleren van KPI's moet zo 'smart' mogelijk gedaan worden. In dit verband betekent dat naast slim vooral: specifiek, meetbaar, geaccepteerd, realistisch en tijdgebonden. Met hier een accent op realistisch. Dat betekent, dat bij het formuleren van de KPI's nadrukkelijk de beschikbaarheid en verdeling van – immer schaarse – middelen betrokken moet worden. Als een eenvoudig voorbeeld: het geld, dat geïnvesteerd wordt in innovatie van producten

kan niet ook gebruikt worden voor het realiseren van de doelstelling winst. Dit is het gebalanceerde aspect van BSC.

De tweede essentie van de BSC is dat de realisatie van doelstellingen gevolgd worden door ze in een passende frequentie te 'scoren' en de resultaten vast te leggen in een rapport: de scorecard. Hiermee wordt enerzijds de vinger aan de pols van de organisatie gehouden. Anderzijds geeft dit de mogelijkheid tijdig bij te sturen, mocht het behalen van doelstellingen in gevaar komen.

Waar het realiseren van doelstellingen afhankelijk is van samenwerking (en in welke organisatie is dat niet het geval?) is een enkelvoudige BSC vaak niet voldoende. Indachtig de doelen-middelen hiërarchie zullen op alle relevante niveaus en onderdelen van de organisatie eigen BSC's nodig zijn. Van groot belang is om de cascadering van doelstellingen zo zorgvuldig uit te voeren, dat steeds zicht blijft op de BSC op het hoogste nivo. Naarmate het BSC systeem complexer wordt is meer aandacht nodig voor de informatie-uitwisseling. Hiervoor zijn verscheidene schaalbare Business Intelligence (BI) softwarepakketten beschikbaar.

Zo uitgevoerd is de BSC dus een krachtig stuurmiddel: niet alleen is goed nagedacht over wat de organisatie wil (en kan!) bereiken, ook de actuele resultaten zijn goed en tijdig in beeld om zonodig te kunnen bijsturen. Niet in de laatste plaats is de BSC methode een uitstekend communicatiemiddel voor de organisatie: de doelstellingen en ieders bijdrage eraan worden duidelijk.

Nico Runia,
Juli 2009.