

Ebook



# De balanced scorecard als instrument voor besturing en strategie

Drs. G.H. (Harry) Huizing AC



**HHFinance**

Ontwerp omslag: J. de Brué – van Groothuizen

© De uitgeverij, Apeldoorn 2013

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins.

De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>1. De stappen</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Missie en visie</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Visie of strategische ambitie</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Strategie in vier perspectieven</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Strategiekaart: de samenhang</b>	<b>20</b>
<b>1.5. Kritische succesfactoren</b>	<b>22</b>
<b>1.6. Prestatie indicatoren</b>	<b>23</b>
<b>1.7. Rapportage via dashboard</b>	<b>26</b>
<b>2. Doorvertaling naar lagere organisatie eenheden</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Richtinggevend</b>	<b>28</b>

2.2.	Afdelingsgestuurd	30
2.3.	Procesgestuurd	30
2.4.	Medewerker	35
3.	Balanced scorecard: wanneer goed, wanneer fout?	36
3.1.	Inhoud	36
3.2.	Proces	40
4.	Hoe wordt de balanced scorecard een werkend instrument?	42
4.1.	De kunst van de reden	42
4.2.	De kunst van veranderingsbereidheid	43
4.3.	De kunst van geduld	45
4.4.	Stuurkunst	47
5.	Hoe de balanced scorecard te gebruiken?	49

# Inleiding

Weet u hoe uw organisatie er over enkele jaren uitziet? Heeft u een toekomstvisie en een bijpassende strategie ontwikkeld? Dit zijn moeilijke vragen, maar tegelijkertijd wel vragen die u moet stellen als we het hebben over stuurinformatie. De balanced scorecard, ontwikkeld door Kaplan en Norton, is een instrument om de stuurinformatie in kaart te brengen. Hierdoor wordt focus aangebracht en vertaalt u de strategie in concrete stuurinformatie. Tevens is het een communicatiemiddel, die er voor zorgt dat iedereen in uw organisatie weet hoe er een bijdrage kan worden geleverd aan het geheel. In deze Ebook neem ik u mee op reis om een balanced

scorecard te ontwerpen en te gebruiken. Deze reis wordt begeleid door een korte case van een ziekenhuis, zodat u enkele concrete handvatten en tips krijgt om dit instrument in uw organisatie toe te passen.

Je kunt pas sturen als je weet wat de bestemming is!

In deze Ebook staan de volgende vragen centraal:

- Welke stappen zijn er nodig om een balanced scorecard te ontwerpen?
- Wanneer is een balanced scorecard goed en wanneer niet?
- Hoe krijgt u de balanced scorecard werkend in uw organisatie?

- Hoe moet u de balanced scorecard in uw organisatie gebruiken?

De balanced scorecard (BSC) is een management-systeem (dus niet louter een meetsysteem) dat organisaties in staat stelt hun visie en strategie te verduidelijken in stuurinformatie op basis waarvan acties worden ondernomen.

Stuurinformatie op basis waarvan u koers kunt houden richting de bestemming. Als er binnen uw organisatie geen bestemming bekend is, weet u ook niet welke informatie hiervoor nodig is. Binnen uw organisatie dient u dus allereerst een reisdoel te formuleren. De visie of strategische ambitie dient helder te

zijn, zodat u weet welke strategie u moet hanteren en waarop u moet sturen om deze ambitie waar te maken.

## 1. De stappen

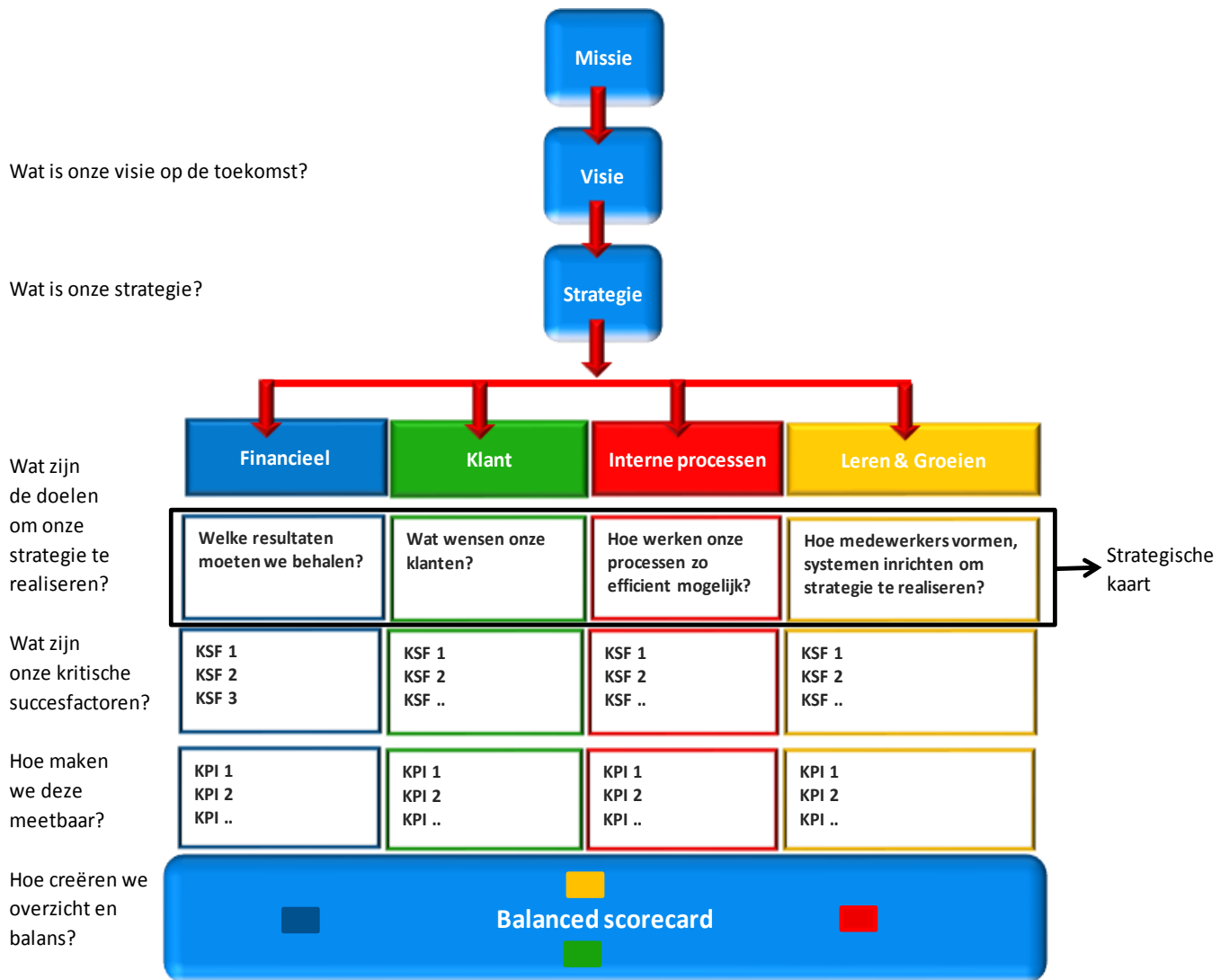
De aanpak bij de BSC ligt in het vertalen van de missie, de visie en de strategie van een organisatie. De strategie wordt gezien vanuit vier perspectieven. Ze zorgen voor een diversiteit aan invalshoeken om de organisatie te overzien. Standaard zijn deze perspectieven: leren & groeien, interne processen, klant en financiën. Bij de strategie wordt de vraag gesteld welke strategische doelen per perspectief gerealiseerd moeten worden en welke factoren daarbij kritisch zijn om de strategische doelen met succes te realiseren, de kritische succesfactoren



(KSF's) genoemd. Bij deze KSF's worden prestatie-indicatoren als metingen geformuleerd, waarop vervolgens acties worden ondernomen. Deze prestatie-indicatoren worden verzameld in specifieke, evenwichtig uitgewerkte balanced scorecard. Zie figuur 1.

### **1.1. Missie en visie**

Het kompas van de organisatie ligt vervat in het geheel van missie, visie en strategische doelstellingen. Hierin ligt het bestaansrecht van de organisatie besloten (missie), de wijze waarop invulling wordt gegeven op middellange termijn aan wat er verwacht wordt en aan wat we willen zijn (visie) en de doelstellingen die de organisatie zich daarbij stelt.



*Figuur 1 Het ontwerpen van de balanced scorecard in stappen*

Onderstaand is kort uiteengezet hoe u de missie en visie kan bepalen.

## Missie

Een missie is datgene dat een onderneming wil uitdragen naar

buiten. Een missie kent drie elementen:

### *Werkterrein*

Een missie is in de eerste plaats vooral een aanduiding van het werkterrein, die antwoord geeft op fundamentele identiteitsvragen als: Wie zijn we? Wat doen we? Het is een beschrijving van de kernactiviteiten van de organisatie. Bijvoorbeeld: Wij zijn een topklinisch ziekenhuis in het midden van het land.

### *Bestaansrecht*

In de tweede plaats geeft een missie het bestaansrecht, de 'raison d'être' of 'organizational purpose', van de organisatie weer. 'Wij zijn op de wereld om te ...', vult u maar in. Een missie geeft dan ook antwoord op bestaansvragen als: Wie zijn onze

klanten? In welke behoeften van klanten voorzien de producten?

### *Betekenis voor de belanghebbenden*

In de derde plaats heeft een missie een betekenis voor de belanghebbenden.

De missie wordt gebruikt om

(normatieve) beloften te doen aan de verschillende groepen

belanghebbenden: Wat willen we betekenen voor patiënten,

medewerkers, toeleveranciers,

verwijzers, verloskundigen, specifieke groepen zoals omwonenden en ten

slotte de samenleving als geheel?

#### Missie

Het Rivieren ziekenhuis is een kwalitatief hoogwaardig streekziekenhuis waar medisch specialistische zorg wordt verleend, die voor iedereen toegankelijk is en onderling samenhangt. Wij richten ons primair op de Betuwe, een gebied met 250.000 inwoners .

Werkterrein

Wij bieden acute en intensive zorg, diagnostiek en behandeling aan, die voorziet in een antwoord op de zorgvraag van onze patiënten in dit gebied. Onze missie is: “Betrokken en dichtbij”. Wij tonen ons uitzonderlijk betrokken bij de patiënt en tonen een warme menselijkheid in een herkenbare maat. Wij willen dat patiënten uit de Betuwe zich bij ons thuis voelen en met tevredenheid snel en adequaat geholpen worden.

Bestaansrecht

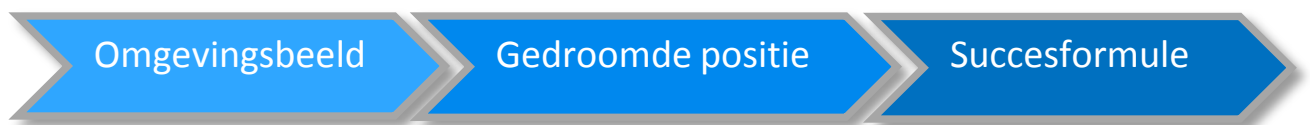
Onze deskundige medisch specialisten en verpleegkundigen staan hiervoor 100% garant. Zij vormen het hart van de organisatie, staan aan de poort en zijn het visitekaartje van het ziekenhuis. Wij zullen er alles aan doen om goede voorwaarden te scheppen waaronder zij hun functie optimaal kunnen uitvoeren. Zij zijn essentieel voor het beantwoorden van de zorgvraag en het leveren van kwalitatief goede zorg aan de patiënten.

Betekenis voor belanghebbenden

## 1.2. Visie of strategische ambitie

Een visie is een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet wordt beschreven. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de organisatie relevante toekomst. Een

visie bestaat uit een drietal onderdelen: omgevingsbeeld, gedroomde positie en succesformule. In figuur 2 is dit weergegeven.



*Figuur 2 De visie in drie onderdelen*

### *Omgevingsbeeld*

De kernvraag is hier: Hoe ziet de relevante omgeving er voor onze organisatie uit in de (verre) toekomst? Een antwoord op deze vraag is geen resultaat van gedegen analyses en langdurige observaties. Het antwoord is veeleer een collectief gevoel, dat vanuit een logische redenering de verwachte toekomst schetst. 'Gelet op de huidige

ontwikkelingen, verwachten wij dat over drie tot vijf jaar...etc'.

### *Gedroomde positie*

In de tweede plaats dient een visie altijd een beeld te bevatten van de plaats en positie van de eigen organisatie in die verre toekomst. Het gaat om vragen als: waar willen we staan? en wat willen we bereikt hebben? Wij willen behoren tot de top 5 ziekenhuizen in het zuiden van het land; wij willen een plaats in de top drie van de beste werkgevers in de ziekenhuiszorg innemen; wij willen de eerste zijn die technologie XYZ succesvol in ons ziekenhuis inzet voor onze patiënten.

## *Succesformule*

Een succesformule geeft antwoord op de vragen: hoe bereiken we onze gedroomde positie? En voor welke normen, waarden, overtuigingen en andere uitgangspunten zou de organisatie graag willen staan (kernwaarden)? Uw succesformule moet aannemelijk maken hoe u uw 'corporate dreams' denkt te kunnen verwezenlijken. Het kan een beschrijving zijn van de factoren die kritiek zijn voor uw succes. Of datgene dat u onderscheidt van anderen in de ogen van de patiënt, uw zogenoemde USP's (unique selling points).



## Visie of strategische ambitie

In de Betuwe zal het aantal inwoners groeien en de vergrijzing verder doorzetten. De bevolking groeit tussen 2012 en 2020 met 20% (van 250.000 inwoners naar 300.000 inwoners). Het aantal 65-plussers neemt in deze periode toe van 27.000 naar 45.000. Op grond van deze prognoses zal de aard en samenstelling van het toekomstig benodigde zorgaanbod wijzigen.

Omgevingsbeeld

Gelet op deze ontwikkelingen willen wij in de komende jaren onze marktpositie versterken op het gebied van medisch specialistische zorg voor ouderen en kinderen. Wij willen onze dienstverlening op de volgende speerpunten uitbreiden: oncologische aandoeningen, COPD, diabetes, obesitas, hartfalen en het bewegingsapparaat. Daarnaast willen we nadrukkelijker samenwerken in de keten en bezien welke basiszorg in samenhang geleverd kan worden. Deze heroriëntatie in onze portfolio is nodig om het rendement per product te verbeteren.

Gedroomde  
positie

Daarbij willen we bekend staan als een innovatief ziekenhuis met een goede reputatie. Voor de toekomst van ons ziekenhuis is het van groot belang om sterk in te zetten op leren en innovatie, omdat het leidt tot kwalitatief betere en efficiëntere zorg.

Verbeteren van kwaliteit en een patiëntveiligheid staan bij ons hoog in het vaandel. Naast het voldoen aan de wet- en regelgeving en transparantie (IGZ, zichtbare zorg) willen we meer door controle en onderlinge feedback leren en daarmee continu verbeteren. Daarnaast willen we meer dan in het

Succesformule

verleden geïnformeerd zijn over hoe de patiënten de kwaliteit van onze dienstverlening beleven en hoe de kwaliteit op hun aanwijzingen verbeterd kan worden. Voor verwijzers dient het ziekenhuis snel toegankelijk te zijn voor hun patiënten en goede informatie te verschaffen over de diagnoses en behandelingen. Het ziekenhuis werkt aan deze doelstelling met moderne ICT en wil de intensieve samenwerking met verwijzers versterken.

Efficiënte zorg betekent een optimale organisatie rondom de begeleiding van de patiënt in het zorgproces. ICT zal daaraan een belangrijke bijdrage leveren door het faciliteren van een EDP applicatie. Innovatieve ideeën, die dit proces verbeteren worden gestimuleerd. Coachend leiderschap wordt de leidende managementstijl om medewerkers nadrukkelijk bij het verbeteren van de operationele processen te betrekken. Zo mogelijk worden medewerkers mede verantwoordelijk voor de uitvoering van hun ingebrachte ideeën. Innovatief gedrag, betrokkenheid, samenwerken en teamgeest zien wij als de belangrijkste gedragscompetenties om vernieuwingen te realiseren.

Hoewel de visie richting geeft is deze nog niet concreet genoeg om er mee te kunnen werken. Wel dient de visie zodanig geformuleerd te worden dat

daaruit de strategie valt af te leiden (de succesformule in de visie). De strategie wordt verder uitgewerkt in een stappen-plan om de visie in een periode van 3 tot 5 jaar te realiseren. In dat stappenplan wordt vastgelegd welke middelen met welke prioriteiten zullen worden ingezet om strategische doelen te bereiken. De strategie wordt veelal vastgelegd in een meerjaren beleidsplan.

### **1.3. Strategie in vier perspectieven**

De strategische doelen, die uit de missie en de visie worden afgeleid, worden vanuit de vier perspectieven tegen het licht gehouden. Deze perspectieven zijn onderling gerelateerd.

## 1. Perspectief Financieel

Welke resultaten moeten we behalen?

Voorbeeld: Verbeteren rendement, vergroten marktaandeel.

## 2. Perspectief Klant

Wie zijn onze klanten? Hoe kunnen we onze klanten maximaal bedienen? Hoe worden wij gewaardeerd?

Voorbeelden: Kwaliteit betere zorg, Verbeteren kwaliteitsbeleving, verhogen patiëntentrouw.

## 3. Perspectief Interne processen

Hoe werken onze processen zo efficiënt en effectief mogelijk? Voorbeelden: Efficiënte processen, samenwerken in de keten.

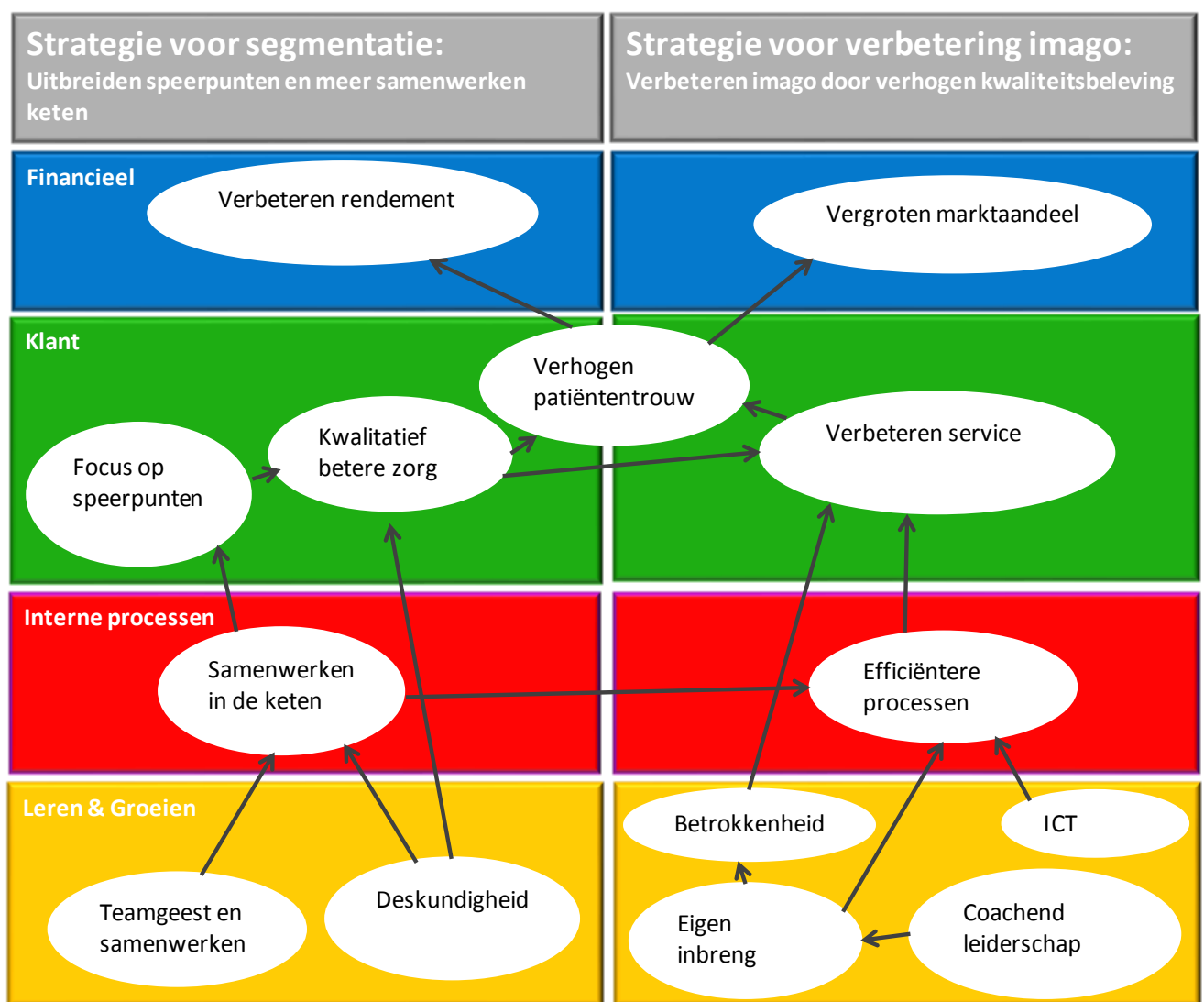
## 4. Perspectief Leren & groeien

Hoe kunnen we verbeteringen doorvoeren om onze visie te realiseren? Dit duidt op de slagkracht

van de organisatie om te innoveren en te leren. Voorbeelden: Teamgeest en samenwerken, eigen inbreng, coachend leiderschap, ICT.

#### **1.4. Strategiekaart: de samenhang**

Welke strategische doelen per perspectief bepalend zijn, wordt duidelijker wanneer die in een specifiek oorzaak-gevolgdiagram, de strategiekaart, worden weergegeven. De strategie loopt als een rode draad door de vier perspectieven van de balanced scorecard (financieel, klant, interne processen, en leren & groeien) heen. Daarbij kan gewerkt worden met strategische thema's, waarmee wordt verduidelijkt hoe de visie vorm moet krijgen. In figuur 3 is een sterk



*Figuur 3 Voorbeeld strategiekaart ziekenhuis*

vereenvoudigd voorbeeld gegeven, waarbij voor twee strategische thema's de veronderstelde oorzaak- en gevolgrelaties tussen de strategische doelen in de vier perspectieven van de balanced scorecard zijn weergegeven.

Bij het lezen van een strategische kaart wordt op drie punten gelet: wat zijn de échte aandrijvers, wat de resultaten en wat de cruciale knooppunten. Eén van de echte aandrijvers (die veelal opgenomen zijn in het perspectief Leren & groeien) is bijvoorbeeld coachend leiderschap in figuur 3. Een strategisch doel met een grote hefboomwerking kent veel in- en uitgaande pijlen. Verhogen patiëntentrouw is zo'n knooppunt.

### **1.5. Kritische succesfactoren**

Bij elke strategisch doel wordt de vraag gesteld welke factor kritisch is om met succes dit doel te realiseren.

Bijvoorbeeld:

Strategisch doel: Efficiëntere processen

KSF: Doorlooptijd zorgproces

## 1.6. Prestatie indicatoren

Nu de strategie in kaart is gebracht, is de volgende stap de KSF's te vertalen naar key prestatie-indicatoren (KPI's).

Klant		Financieel	
<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>	<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>
Focus speerpunten	Volumegroei speerpunt producten	Verbeteren rendement	Volumegroei speerpunt producten
Kwalitatief betere zorg	Voldoen aan kwaliteitsnormen IGZ/Zichtbare Zorg	Vergroten marktaandeel	Volume aandeel producten in de afzet op de zorgmarkt
Verbeteren service	Tevredenheidsscore patiënt		% nieuwe patiënten buiten het verzorgingsgebied
Verhogen patiëntentrouw	Aanbevelingsscore patiënt		
Interne processen		Leren & Groeien	
<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>	<b>Doelen</b>	<b>Metingen</b>
Samenwerken in keten	Aantal afgeronde verbetertrajecten waarbij kwaliteit +, proces +, kosten +	Teamgeest en samenwerken	Tevredenheidsscore
Efficiëntere processen	Doorlooptijd processen	Deskundigheid	Deelname aantal projecten
	% klachten < week opgelost	Betrokkenheid	% Opleidingsbudget
	% complicaties tov totaal operaties		Score betrokkenheid en arbeidsvoldoening
		Eigen inbreng	Aantal ingebrachte procesverbeteringen
		Coachend leiderschap	Score vaardigheidsmeting
			Score 360 <sup>o</sup> feedback
		ICT infrastructuur	Tevredenheidsscore informatiebehoefte

Figuur 4 Voorbeeld balanced scorecard



Een KPI is een meetpunt dat een indicatie geeft in hoeverre de KSF met succes wordt gerealiseerd. Eén KSF kan met meerdere KPI's worden gemeten. Zie figuur 4 voor een voorbeeld.

Bij het vaststellen van een KPI is het belangrijk de verschillende soorten en meetaspecten te onderkennen.

Verschillende **soorten** zijn bijvoorbeeld enkelvoudig versus samengesteld (b.v. aantal dagen ziek per kalendermaand versus ziekteverzuim ), objectief versus subjectief (b.v. ziekteverzuim versus belevingscore) en aandrijvers versus resultaten (b.v. score betrokkenheid versus rendement per product).

Bij een KPI kan verder een onderscheid worden aangebracht tussen

resultaatmaatstaf en procesmaatstaf.  
De KPI dient te voldoen aan de volgende aspecten:

- Betekenis: gerelateerd aan het strategisch doel
- Waardevol: meet de meest belangrijke activiteiten van de organisatie
- Balans: meet met verschillende maatstaven (kwaliteit, efficiëncy, etc.)
- Gerelateerd: is gelinked aan een verantwoordelijke
- Praktisch: gerelateerd aan de mate van inspanning om de indicator te meten
- Actueel: gebaseerd op data, die accuraat en reëel zijn

- Tijdsgebonden: gebruikt en rapporteert in een bepaalde tijdseenheid
- Eenvoudig: makkelijk te berekenen en te begrijpen

Voor elke prestatie indicator moeten realistische normen worden voorgesteld. Ze berusten op de mate van verbetering die verwacht wordt vanwege de strategie en geven richting aan de organisatie. Ze activeren aldus een leercurve. Normen zijn moeilijk te bepalen. Mogelijkheden zijn: historische data, benchmarkgegevens, inschatting.

## **1.7. Rapportage via dashboard**

Een balanced scorecard wordt veelal gepresenteerd in een dashboard met

stoplichten, grafieken, etc. Hierbij enkele tips:

- gebruik de vier kleuren voor de vier perspectieven
- maak een (K)PI woordenboek, waarin wordt opgenomen: definitie, welk perspectief, eenheid, jaarnorm, voor wie is dashboard bestemd, bron van data, etc.
- zorg ervoor dat bij een vergelijking tussen de norm KPI en de gerealiseerde KPI het achterliggende rapport van gerealiseerde data beschikbaar is.
- verstrek het dashboard op basis van de hoogste frequentie, waarmee de (K)PI's worden verstrekt

- bij (K)PI's is de trend belangrijker dan een stoplicht dat een afwijking signaleert

## **2. Doorvertaling naar lagere organisatie eenheden**

Afhankelijk van de ambitie kan de strategie worden doorvertaald naar lagere organisatie- eenheden en verder uitgewerkt worden in het uitwerken van de diverse processen. Over het algemeen zijn er drie (te combineren) mogelijkheden.

### **2.1. Richtinggevend**

Op basis van de visie, strategie en de balanced scorecard wordt op concernniveau een jaarplan opgesteld ingedeeld naar de vier perspectieven.

Dit jaarplan kan voor het middenkader een leidraad zijn in om haar jaarplan projecten en initiatieven op te nemen die bijdragen aan strategie, verdeeld in vier perspectieven. Op basis van de KSF “Verhogen patiënten-trouw” kan het divisiehoofd van de verpleegafdelingen bij voorbeeld het volgende opnemen in het jaarplan:

Acties:

- Schrijf een plan van aanpak hoe we dit gaan meten
- Uitwerken van de score in een formulier, die patiënt bij ontslag invult
- Onderzoek uitvoeren bij patiënten op het gebied van wat wel/niet wordt aanbevolen en waarom. Hoe wordt

het ziekenhuis naar buiten  
aanbevolen?

## **2.2. Afdelingsgestuurd**

Een stap verder is dat de divisie/afdeling naast het opstellen van jaarafspraken en actieplannen eigen prestatie indicatoren en scores meeneemt. Bij voorbeeld de verpleegafdeling neemt in het financieel perspectief de prestatie indicator op: % verpleegkosten per product. Op afdelingsniveau hoeven niet alle perspectieven aan bod te komen. Belangrijk is de beïnvloedbaarheid. We spreken dan ook over een scorecard.

## **2.3. Procesgestuurd**

Er zijn meerdere mogelijkheden om

processen (in combinatie) te monitoren en te verbeteren. Eén daarvan is de processen met prestatie-indicatoren (proces indicatoren) in beeld te brengen. Daarvoor zullen processen in kaart moeten worden gebracht om te bezien welke afdeling verantwoordelijk is voor de stappen in het proces. In hoofdzaak kunnen de processen in drie stappen geanalyseerd worden:

1. Inventariseren van processen (tip: begin eerste met hoofdprocessen, daarna verder uitwerken naar bijvoorbeeld zorgpaden, daarna naar werkinstructies, protocollen, etc.)
2. Beschrijf de processen (tip: hoogstens 5 hoofdstappen)
3. Vaststellen van procesindicatoren en eindresultaat per proces



Een procesindicator kan daarbij in **verschillende aspecten** worden gemeten, te weten kwaliteit, kwantiteit, offer en tijd. Bij voorbeeld bij efficiëntere processen spelen wachttijd (tijdsaspect), kosten (offer), betrouwbaarheid, veiligheid (kwaliteit) en/of het aantal verrichtingen en behandelde patiënten (kwantiteit) een rol. De procesindicatoren worden meegenomen in de afdelingsscorecard voorzover zij daarop als hoofdverantwoordelijke zelf invloed kan uitoefenen.

Daarnaast zijn er nog andere mogelijkheden om de processen te verbeteren, zoals:

- Tevredenheidonderzoek  
Dit soort onderzoek richt zich op cliënten en ketenpartners. Betrokkenen wordt een oordeel gevraagd wordt over belangrijke diensten en hiermee samenhangende processen.
- Klachtrecht en klachtenregistratie  
Dit vereist een duidelijke procedure en organisatie waarin de klachten worden geregistreerd, gespecificeerd, geanalyseerd en afgewikkeld. Reactie snelheid is van groot belang. De klachtregistratie en afhandeling vormt de basis van een rapportage systeem waarin leren van fouten centraal staat.
- Knelpunten registratie  
Dit richt zich op het registreren van structurele /zich herhalende

verstoringen tijdens de uitvoering van het zorgproces. Bepleit wordt om die registratie door de betrokken direct uitvoerenden te laten doen. In het werkoverleg worden deze knelpunten besproken. Hier vindt de evaluatie en verbeter initiatie van de afdeling plaats. Bij voorbeeld als de verpleging moet wachten op een uitslag van een laboratorium onderzoek wordt uiteindelijk het ontslagtijdstip vertraagd. Of dat de patiënt niet ontslagen kan worden, omdat op bepaalde dagen geen fysiotherapie gegeven wordt.

- Auditing

Dit is een steekproefsgewijze controle van de toepassing van de procedures en instructies zoals bij

voorbeeld vastgelegd in het kwaliteitshandboek.

- **Bench marking**

Dit onderzoek richt zich op prestatie vergelijking met vergelijkbare en liefst ook best practice organisaties. Het onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief in de vorm van wederzijdse bezoeken en ervaringsuitwisseling bijeenkomsten.

## **2.4. Medewerker**

In het eerdere voorbeeld is bij de strategie aangegeven wat de organisatie belangrijk vindt als kernwaarden om de strategie te realiseren. Deze kernwaarden (bij voorbeeld eigen inbreng, betrokkenheid) kunnen worden

opgenomen in het ontwikkelingsplan van de medewerkers.

### **3. Balanced scorecard: wanneer goed, wanneer fout?**

Tot zover het ontwerp van een balanced scorecard. Wanneer is een balanced scorecard nu goed of fout?

Hier de belangrijkste issues qua inhoud en proces:

#### **3.1. Inhoud**

*Veel indicatoren versus focus*

Veel bedrijven werken met prestatie indicatoren. Maar in de praktijk blijkt dat deze indicatoren bij elkaar zijn

geraapt. Men heeft een aantal indicatoren bedacht en deze in een scorecard geplaatst, zonder na te denken in hoeverre met deze indicatoren de strategie in kaart is gebracht en goed is “afgedekt”. Vaak blijkt bij deze werkwijze dat er honderden prestatie indicatoren zijn bedacht. De gedachte is dat dan zeker de besturing compleet is om de strategie te realiseren. Er is dan echter geen focus.

### *Geen samenhang versus*

Daarnaast is er bij deze werkwijze geen samenhang in deze set van prestatie indicatoren aangebracht. Men mist de strategische kaart met een relatie tussen de kritische succesfactoren en

de daarbij behorende prestatie-indicatoren (zoals in figuur 3).

### *Wel versus geen prestatie-indicator*

Soms worden prestatie-indicatoren bedacht waarachter geen doel te ontdekken is. Bij voorbeeld 1x per jaar moet het aantal functioneringsgesprekken 100% zijn. Dit is logisch, toch? Maar wat is het doel? Dat het gebeurt? Beter is binnen het functioneringsgesprek aan te geven in hoeverre bij voorbeeld op normen en waarden wordt gescoord of hoe de medewerkers betrokkenheid hebben getoond, actief zijn geweest, etc. en hoe zij daarin ontwikkelen en kunnen verbeteren.

## *Geen balans*

Naast de samenhang zal er ook een balans moeten zijn. Vandaar het woord 'balanced'. Dit betekent niet dat in alle vier perspectieven financieel, klant, interne processen en leren & groeien de prestatie-indicatoren netjes verdeeld moeten zijn. Balans betekent aandacht voor:



Voorbeeld: KSF Coachend leiderschap met prestatie indicatoren score vaardigheidsmeting en score 360<sup>0</sup> feedback zijn intern gericht, niet-



financieel en sturend (voor betrokkenheid en inbreng medewerkers, zoals in figuur 3 aangegeven).

### 3.2. Proces

*Management issue versus medewerkers bijdrage*

Strategische vraagstukken liggen logischerwijs veelal alleen op de directietafel. De directie bepaalt de strategie en zet de lijnen uit om dit te bereiken. Inherent hieraan bestaat het gevaar dat de balanced scorecard alleen een management issue blijft. Een instrument voor de directie om koers te houden. Maar het is juist zaak om ook de medewerkers bij de uitvoering van de strategie te betrekken en van

hen een actieve bijdrage te vragen in de realisatie van de strategie. Blijft de strategie alleen een onderwerp van gesprek op directieniveau, dan zullen de medewerkers hiervan geen of te weinig weet hebben en ook geen prikkel ondervinden om hieraan actief mee te werken. De balanced scorecard is een uitstekend communicatiemiddel om de strategie verder uit te dragen.

### *Juist versus onjuiste cascadering*

Als de balanced scorecard verder is uitgewerkt op divisie- en afdelingenniveau is een veel gemaakte fout dat de balanced scorecard van de lagere echelons een copie is van de balanced scorecard op directieniveau. Dezelfde prestatie indicatoren zijn gebruikt om te sturen. Maar een

prestatie indicator op directie niveau hoort van een hele andere orde te zijn dan die van een divisie of afdeling. Voor de lagere echelons zullen “eigen” prestatie indicatoren ontwikkeld moeten worden, die passen bij hun werkwijze en waarop zij invloed kunnen uitoefenen.

## **4. Hoe wordt de balanced scorecard een werkend instrument?**

Om een balanced scorecard werkend te krijgen, zullen over het algemeen de volgende aspecten van belang zijn:

### **4.1. De kunst van de reden**

Allereerst zal er een reden moeten zijn om de balanced scorecard als

instrument te gebruiken. De reden vanuit een intrinsieke motivatie biedt het meeste kans van slagen. Een balanced scorecard introduceren, omdat het een mooi stuurinstrument is, is niet voldoende. Redenen kunnen zijn: Slechte resultaten, te veel klachten en complicaties door fouten, een teruglopende productie, etc. Ook externe ontwikkelingen kunnen een noodzaak zijn, zoals bezuinigingen van de overheid of meer transparantie. Het doel van de introductie van de balanced scorecard en de onderbouwing daarvan moet duidelijk gecommuniceerd worden.

## **4.2. De kunst van veranderingsbereidheid**

Mensen willen wel veranderen, maar

niet veranderd worden, is een veel gehoorde uitspraak.

Veranderingsbereidheid kan worden gecreeërd door mensen vanaf het begin te betrekken bij de verandering. Daarnaast moet het een meerwaarde opleveren voor de betrokkenen. What's in up for me? Voor de verpleging bijvoorbeeld een verbetering van de werkwijze, waardoor ze meer plezier hebben in hun werk. Of voor het afdelingshoofd, die daardoor meer inzicht krijgt hoe bepaalde processen verlopen en hoe hij hierop beter kan acteren. Als medewerkers zelf invloed hebben op hun werkomstandigheden, zich kunnen ontwikkelen en er naar hen wordt geluisterd, dan is de kans dat zij zich betrokken voelen (o.m. bij de strategie) vele malen groter is.

### 4.3. De kunst van geduld

De invoering van de balanced scorecard is een omvangrijke verandering, die het meeste kans van slagen biedt als het stapsgewijs kan worden ingevoerd. Leren is een belangrijk onderdeel hiervan. De kunst is om geduld te hebben. De organisatie moeten leren hoe zij op basis van stuurinformatie ((key)prestatie- en procesindicatoren) verbeteringen kunnen realiseren. Mijn advies is te beginnen op managementniveau en vanuit de visie en de strategie een balanced scorecard te creëren.

Gooi niet in één keer de hele emmer leeg, maar laat het in druppels

Daarmee biedt de top van de organisatie duidelijkheid wat zij belangrijk vindt en wat niet. Dit biedt voor het middenkader houvast welke projecten en initiatieven zij moet ontwikkelen om bij te dragen aan de strategie. Een volgende stap zou kunnen zijn het management te leren een jaarplan op te stellen met een indeling naar de vier perspectieven van de balanced scorecard. Neem voor een dergelijk traject ruim de tijd. Wanneer dit traject goed loopt, dan kan er een brug worden geslagen naar andere initiatieven in de organisatie. Zo zijn er al vele ziekenhuizen bezig om zorgpaden te beschrijven of bottlenecks zichtbaar te maken in het zorgproces (bij voorbeeld van opname tot ontslag). Door een dergelijke

stapsgewijze invoering kan het leer- en verbeterproces langzaam worden uitgebouwd.

#### **4.4. Stuurkunst**

De werking van de balanced scorecard wordt geborgd via de planning- en controlcyclus. De uitwerking leidt tot inzicht in de missie, visie, succesbepalende factoren en de strategische kaart. Dit inzicht kan worden verwerkt in een meerjarenbeleidsplan. Aan de hand hiervan kan een jaarplan worden opgesteld, waarin naar de vier perspectieven de doelen, prestatie indicatoren en acties worden opgenomen. Op dit jaarplan moet de begroting aansluiten. Over de bereikte resultaten bij de vastgestelde prestatie-



indicatoren, doelstellingen en acties wordt periodiek gerapporteerd.

In deze cyclus is de bekende Deming cirkel te ontdekken van Plan, Do, Check en Act.

Tips:

1. Het klinkt logisch, maar zorg ervoor dat er een goede planning met afstemmingsmomenten ligt.
2. Zorg er voor dat het ook echt werkt, dat de cijfers op tijd worden verstrekt, dat de cijfers juist zijn, etc. Zijn dit soort zaken niet op orde, dan ontstaat er weerstand in de organisatie. “Van zie je wel het werkt niet” of “Hier kan ik niks mee”.

## 5. Hoe de balanced scorecard te gebruiken?

Een balanced scorecard is een instrument, een methode om stuurinformatie in beeld te brengen en aan de hand hiervan verbeteringen te realiseren. Zie het als een instrument om met elkaar in gesprek te gaan hoe en op welke wijze verbeteringen kunnen worden gerealiseerd. De communicatie daaromtrent is sterk bepalend voor de acceptatie door de betrokkenen. Prestatie-indicatoren worden snel geassocieerd met een controle-instrument, waarmee het management de prestatie van afdelingen of teams wil meten. De doelstelling is echter niet het controleren, maar het verbeteren van

de prestatie. De prestatie-indicatoren zijn primair bedoeld om de betrokkenen inzicht te geven en te ondersteunen bij hun werk. Zie het dus niet als controle-instrument en zeker niet als instrument om af te rekenen. Als de balanced scorecard zo gebruikt wordt, is er geen kans van slagen. Het gaat erom te leren sturen op prestaties en hieruit lering te trekken op welke wijze er binnen een team of afdeling, tussen afdelingen onderling en als organisatie als geheel verbeterd kan worden. Daarnaast stimuleert het gebruik van de balanced scorecard om meer te focussen en medewerkers actief te betrekken bij de uitwerking van de strategie.

# Naslagwerken

## Boeken

- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, *Op kop met de balanced scorecard: strategie vertaalt naar actie*, Business Contact, Amsterdam, 2000
- Ahaus, C.T.B. en F.J. Diepman, *Balanced scorecard & INK-managementmodel*, Kluwer, Deventer, 2010
- Saher von, E, G. Otten en C. van Dijk, *Werken met de balanced scorecard*, Kluwer, Deventer, 2001
- Waal de, A, *Presteren is mensenwerk*, Kluwer, Deventer, 2001

- Doelman, H., L. van Heumen en M. Diepenmaat, *A3 methodiek, Naar jaarplannen met meer focus en bezieling – en minder papier*, Kluwer, Deventer, 2010
- Buytendijk, F., en J. Brinkhuis-Slaghuis, *Balanced scorecard: van meten naar managen*, Kluwer, Amsterdam, 2004

## **Websites**

<http://www.weka-financieel.nl>

<http://www.managementsite.nl>

<https://www.balancedscorecard.org>

<http://123management.nl>

<http://www.balanced-scorecard.nl/>

<http://www.procesverbeteren.nl/>

# Auteursgegevens



Drs. G.H. (Harry) Huizing AC  
Zelfstandig adviseur HHFinance

Mobiel: 06 – 438 34 438

Website: <http://www.hhfinance.nl>

Linkedin: <http://www.nl.linkedin.com/in/hhfinance>

Twitter: <http://www.twitter.com/HHFinance>