

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Een methodologie voor het opstellen van een balanced score card. Gevalstudie: Dexia Bank

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - beleidsmanagement

Jaar: 2008

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

WELTENS, Jan

Datum: 5.11.2008

Een methodologie voor het opstellen van een balanced score card

Gevalstudie: Dexia Bank

Jan Weltens

promotor :
Prof. Jeanne SCHREURS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen aan de Universiteit Hasselt voor het behalen van het diploma Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting beleidsmanagement. Dit gebeurde niet zonder slag of stoot. Verschillende mensen hebben mij hierbij geholpen. Daarom zou ik hier graag een woord van dank richten tot hen.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Prof. J. Schreurs, bedanken voor haar hulp. Zij bracht mij op het goede spoor en stond altijd klaar met raad en daad om mij te helpen. Als het nodig was, gaf ze de nodige (opbouwende) kritiek. Verder betekende ze ook een grote hulp voor mij bij het zoeken van de juiste contactpersonen voor de interviews.

Verder wil ik nog de personen bedanken met wie ik een interview heb mogen afnemen. Ik ben hen dankbaar voor de tijd die zij hebben willen vrijmaken en de nuttige informatie die ik dankzij hen te weten ben gekomen. Dit betekende een grote hulp om deze eindverhandeling tot een goed einde te brengen. Nogmaals mijn dank naar meneer Daems, meneer De Meyer, meneer Hendriks en meneer Saelens.

Samenvatting

Prestatiemanagement is een fenomeen dat de laatste jaren steeds meer aan belang wint en nog aan belang zal winnen in de toekomst. Veel bedrijven moeten nog altijd kennis maken met een prestatimanagementsysteem. Het sluit aan bij de doelstellingen van de onderneming doorheen de gehele organisatie. Het kan, indien het goed geïmplementeerd wordt, tot betere resultaten leiden voor de onderneming. Maar er zijn altijd enkele valkuilen waar de onderneming voor moet opletten. Zo moet er niet enkel rekening gehouden worden met financiële doelen, maar spelen de niet-financiële doelen eveneens een voorname rol. Hieronder verstaan we onder meer de contacten met toeleveranciers en klanten. Ook aan innovatie dient de nodige aandacht besteed te worden. Zoals blijkt uit onderzoek spelen ook de werknemers een belangrijke rol bij prestatimanagement. Een zeer goed systeem kan binnen een onderneming geïmplementeerd worden, maar indien er geen engagement is vanwege de werknemers om hier aan mee te werken, dan is dit systeem waardeloos. Daarnaast speelt ook het management een voorname rol bij het welslagen van een prestatimanagementsysteem. Zij dienen goede contacten te onderhouden met de werknemers en hen te voorzien van de nodige informatie.

De balanced scorecard is een voorbeeld van prestatimanagement waarbij de visie / strategie van de onderneming (top niveau) wordt omgezet naar meetbare doelstellingen voor heel de onderneming (tot bottom niveau). Hierbij wordt er gebruik gemaakt van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Verder is het belangrijk dat er dankzij de implementatie van de balanced scorecard een goed evenwicht ontstaat tussen de organisatie en zijn stakeholders. Een balanced scorecard bestaat uit 4 perspectieven. Het voornaamste perspectief is het financiële perspectief. Succes in de andere perspectieven zal er namelijk voor zorgen dat er financieel succes is. Toch moet er ook voldoende aandacht besteed worden aan deze niet-financiële perspectieven. Deze perspectieven zijn het afnemersperspectief, interne processenperspectief en het leer- en groeiperspectief.

De eerste stap voor het ontwikkelen van een balanced scorecard in de literatuur bestaat erin om de missie / visie van de onderneming te bepalen. Vervolgens worden de strategische en operationele doelstellingen van de onderneming geformuleerd. Uit deze doelstellingen kunnen dan de kritische succesfactoren gehaald worden. Deze kritische

succesfactoren worden meetbaar gemaakt door er prestatie-indicatoren aan vast te koppelen. In de laatste stap gebeuren uiteindelijk de metingen. De strategy map is een belangrijk hulpmiddel bij het opstellen van een balanced scorecard. Het geeft de causale relaties weer tussen de belangrijkste kritische succesfactoren. Dit gebeurt allemaal samengevat op 1 papier.

Er zijn ook enkele valkuilen waarop gelet moet worden bij het ontwikkelen van een balanced scorecard. Zo moet het topmanagement het nodige engagement tonen om de werknemers gemotiveerd te houden. Een ander probleem is het feit dat de verkeerde mensen meewerken aan het opstellen van de balanced scorecard. Het is daarom ook altijd aan te raden om externe hulp in te roepen. Indien deze valkuilen overwonnen kunnen worden, kan de balanced scorecard ook vele voordelen opleveren. Het zorgt er voor dat de strategische doelstellingen vertaald worden naar concrete doelstellingen voor alle niveau's binnen de organisatie. Daarnaast legt het ook de nadruk op de indicatoren die echt belangrijk zijn voor de onderneming.

Aan de hand van interviews met experts ter zake komen we tot een nieuw schema voor het opstellen van een balanced scorecard. Dit schema komt in grote mate overeen met hetgeen we in de literatuur gevonden hadden. Hier wordt wel de nodige aandacht besteed aan het plaatsen van targets. Dit is niet onbelangrijk aangezien targets de prestatie-indicatoren nut geven. Verder wordt hetgeen besproken in de literatuur duidelijker gemaakt aan de hand van voorbeelden die de experts geven. Ze geven ook hulpmiddeltjes aan om bepaalde stappen in het proces te vergemakkelijken. Zo wordt er een matrix besproken die aangeeft welke kritische succesfactoren prioritair zijn voor de onderneming. Daarnaast wordt bij het plaatsen van targets gebruik gemaakt van de drie verkeerslichten om zo te komen tot de best mogelijke targets. Naast prestatie-indicatoren dient er ook rekening gehouden te worden met omgevingsindicatoren. Dit zijn indicatoren die niet beïnvloed kunnen worden door de onderneming en bijgevolg niet meetbaar zijn. Toch zijn deze indicatoren van het nodige belang voor de onderneming.

Het opstellen van een set van algemeen geldende prestatie-indicatoren is een moeilijke materie. Er bestaan er vermoedelijk wel, maar het is een delicate kwestie. Zo zullen bepaalde bedrijven weinig of geen belang hechten aan deze algemeen geldende indicatoren. Voor de sectorieel geldende prestatie-indicatoren is het makkelijker om een set van indicatoren te vinden, aangezien deze bedrijven allen een soortgelijke coherentie

vertonen. Ook hier geldt echter weer dat deze indicatoren een wisselend belang hebben voor de verschillende bedrijven. Deze lijsten met indicatoren kunnen een hulp betekenen om het proces te versnellen voor het opstellen van een balanced scorecard. Ze mogen echter niet blindelings gevolgd worden, aangezien elk bedrijf verschillend is.

De experts zijn allemaal voorstander van het balanced scorecard systeem. Ze benadrukken wel dat de mensen binnen het bedrijf het belangrijkste zijn. Het is niet de bedoeling om het theoretische kader blindelings te volgen ten koste van de mensen binnen het bedrijf. Het moet meer dienen als een leidraad ter ondersteuning van het proces. Volgens de experts was het een grote doorbraak van Kaplan en Norton door de financiële indicatoren te koppelen aan de niet-financiële indicatoren. Verder denken ze dat prestatie management en met name balanced scorecard naar de toekomst toe nog zal winnen aan succes.

Normaal gebeurt het implementeren van een balanced scorecard cascade gewijs. Het is echter ook mogelijk om dit te doen aan de hand van afdelingsscorecards. Hierbij worden uit de set van de indicatoren op afdelingsniveau de belangrijkste indicatoren gekozen om in de ondernemingsbrede scorecard te plaatsen. Dit zien we ook terug in onze case over Dexia bank. We hebben aan de hand van ons interview binnen Dexia een organigram voor retailbank Dexia België opgesteld. Aan de hand het interview kunnen we de hypothese stellen dat voor deze retailbanken van Dexia in België er een afdelingsscorecard bestaat. Op kantoor niveau hebben we de scorecard onder de loep genomen. Met betrekking tot communicatie kunnen we zien dat alles gebeurt volgens hiërarchie. De kantoor directeurs hebben zeer weinig inspraak ten opzichte van hun oversten. Voor de rapportering is er een grote automatisering. Alles wat in het plaatselijk kantoor wordt ingegeven, wordt door een centraal computersysteem verwerkt. Daardoor kan er een constante opvolging gebeuren door de oversten. Bij de prestatie-indicatoren hebben we de belangrijkste indicatoren vermeld die geldig zijn voor een retailbank. Voor de categorie beleggingen gaat het om kapitaalinzameling en bruto productie. Voor kredieten aan particulieren is de belangrijkste indicator woonkredieten. Bij verzekeringen tenslotte vinden we de levensverzekering en familieverzekering terug.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Inleiding	- 1 -
1.1. Omschrijving van het praktijkprobleem	- 1 -
1.2. Onderzoeksvragen	- 2 -
1.2.1. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	- 2 -
1.3. Onderzoeksozet	- 3 -
2. Prestatiemanagement	- 6 -
2.1. Wat is prestatiemanagement?	- 6 -
2.2. Determinanten voor het slagen van een prestiemanagementsysteem	- 7 -
2.3. De zes deelprocessen van prestatiemanagement	- 8 -
2.3.1. Strategieontwikkeling	- 9 -
2.3.2. Budgettering	- 9 -
2.3.3. Prestatiemeting	- 9 -
2.3.4. Uitvoering / prognose	- 10 -
2.3.5. Prestatiebeoordeling	- 10 -
2.3.6. Prestatiebeloning	- 10 -
2.4. Positieve effecten van prestatiemanagement	- 11 -
2.5. Kritiek op prestatiemanagement	- 11 -
3. De balanced scorecard	- 13 -
3.1. Het ontstaan van de balanced scorecard	- 13 -
3.2. Wat is de balanced scorecard?	- 13 -

3.3. Ontwikkelen van een balanced scorecard	- 15 -
3.4. Motieven voor de adoptie van een balanced scorecard	- 18 -
3.5. De 4 perspectieven van de Balanced scorecard	- 20 -
3.5.1. Financieel perspectief.....	- 20 -
3.5.2. Afnemersperspectief	- 22 -
3.5.3. Interne processenperspectief	- 23 -
3.5.4. Leer- en groeiperspectief	- 25 -
3.6. De strategy map	- 26 -
3.6.1. Wat is een strategy map?	- 26 -
3.6.2. Het opstellen van een strategy map	- 27 -
3.6.3. Voorbeeld van een strategy map	- 29 -
3.7. Voordelen van de BSC	- 30 -
3.8. Valkuilen bij de invoering van balanced scorecard	- 32 -
3.9. Gebruik en tevredenheid van balanced scorecard	- 34 -
3.10. Kritiek op balanced scorecard	- 35 -
3.11. Voorbeelden van een balanced scorecard	- 36 -
4. Methodologie gevolgd bij het opstellen van een balanced scorecard in de praktijk	- 39 -
4.1. Inleiding	- 39 -
4.2. Methodologie gevolgd in de praktijk.....	- 40 -
4.2.1. Duur voor het opstellen van een balanced scorecard	- 40 -
4.2.2. Bedrijfsniveau's waar balanced scorecard opgesteld wordt	- 42 -
4.2.3. Automatisering van de balanced scorecard.....	- 44 -
4.2.4. Schema voor het opstellen van een balanced scorecard....	- 44 -
4.2.5. Missie / visie	- 46 -
4.2.6. Strategische doelstellingen / objectieven	- 46 -
4.2.7. Kritische succesfactoren	- 47 -
4.2.7.1. Prioriteren van kritische succesfactoren	- 47 -

4.2.7.2. Strategy map	- 49 -
4.2.8. Prestatie-indicatoren	- 52 -
4.2.8.1. Omgevingsindicatoren	- 54 -
4.2.9. Targetsetting	- 54 -
4.2.10. Metingen	- 57 -
4.2.11. Conclusie	- 57 -
4.2.11.1. Ontwikkelingsduur.....	- 58 -
4.2.11.2. Proces kritische succesfactoren	- 58 -
4.2.11.3. Aandacht voor omgevingsindicatoren.....	- 58 -
4.2.11.4. Plaatsen van targets	- 59 -
4.3. Voorbeeld van een BSC in de financiële sector	- 59 -
5. Standaard prestatie-indicatoren.....	- 62 -
5.1. Algemeen geldende prestatie-indicatoren	- 62 -
5.2. Sectorieel geldende prestatie-indicatoren	- 63 -
5.3. Bespreking standaard indicatoren.....	- 64 -
5.4. Discussie over balanced scorecard.....	- 65 -
5.5. Gebruik van afdelingsscorecards	- 67 -
6. Case: afdelingsscorecards bij Dexia	- 68 -
6.1. Inleiding	- 68 -
6.2. Retailbank Dexia	- 70 -
6.2.1. Aparte scorecard op retailbank niveau.....	- 70 -
6.2.2. Opstellen scorecard voor retailbank Dexia.....	- 71 -
6.2.3. Communicatie en rapportering	- 72 -
6.3. Scorecard op kantooniveau	- 73 -
6.3.1. Prestatie-indicatoren op kantooniveau.....	- 73 -
6.3.2. Periodiciteit van de metingen	- 74 -
6.4. Conclusie	- 75 -

7. Conclusie	- 77 -
Lijst van geraadpleegde bronnen	- 81 -
Lijst van figuren	- 86 -
Bijlagen.....	- 86 -
Bijlage 1: Vragenlijst voor interview consulting experts	- 88 -
Bijlage 2: Vragenlijst voor interview Dexia bank	- 90 -

1. Inleiding

Begin jaren '90 werd de balanced scorecard ontwikkeld. Dit systeem zorgde voor een ware revolutie in de wereld van het prestatie management. We zijn benieuwd hoe het bijna 20 jaar later gesteld is met de balanced scorecard. Voornamelijk het proces rond het opstellen van een balanced scorecard interesseert ons.

1.1. Omschrijving van het praktijkprobleem

Als een onderneming een balanced scorecard wilt opstellen en de algemene methode moet volgen is dit een lange en moeizame weg. De algemene methode houdt in dat er via de missie / visie van de onderneming strategische en operationele doelstellingen gaan ontwikkeld worden. Uit deze doelstellingen worden er dan kritische succesfactoren (KSF) bepaald. Om deze KSF meetbaar te maken, gaan er prestatie-indicatoren (PI) ontwikkeld worden. Uiteindelijk moeten deze PI dan nog voorzien worden van bepaalde targets. Het opzet van deze eindverhandeling zal dan ook zijn om uitgebreid te onderzoeken hoe de methodologie voor het opstellen van de balanced scorecard er uit ziet. Vervolgens zal gekeken worden of het mogelijk is om dit proces te versnellen. In de bedrijfswereld geldt het principe dat tijd geld is. Vandaar dat elke seconde die gewonnen kan worden, een euro kan opbrengen. Het praktijkprobleem is bijgevolg zeer relevant en kan voor minder onnodige kosten zorgen binnen de ondernemingen.

1.2. Onderzoeksvragen

1.2.1. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De bedoeling van deze eindverhandeling is om onderzoek te voeren naar het opstellen van een balanced scorecard. Dit zal leiden tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe ziet de methodologie met betrekking tot het opstellen van een balanced scorecard er uit?

Uit deze centrale onderzoeksvraag gaan we nu enkele deelvragen afleiden. Deze deelvragen staan elk op hun eigen manier in contact met de centrale onderzoeksvraag. Ze zullen trachten hulp te bieden om de centrale onderzoeksvraag te verduidelijken en te proberen om zo tot een oplossing te komen. Zo zijn we gekomen tot volgende deelvragen:

- Wordt in de praktijk een methodologie gevolgd overeenkomstig met deze uit de literatuur?
- Leidt een betere methodologie tot tijdsinstaat voor het opstellen van een balanced scorecard?
- Kunnen we tot een set van standaard prestatie-indicatoren komen?
- Wat is het nut van scorecards op afdelingsniveau's?
- Zijn er bepaalde valkuilen waarvoor opgelet moet worden?
- Is de balanced scorecard een goed prestatie-managementsysteem?
- Zijn er betere prestatie-managementsystemen voorhanden?

We gaan trachten deze deelvragen en de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zodat we later in deze eindverhandeling een conclusie kunnen trekken.

1.3. Onderzoeksopzet

Deze eindverhandeling is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel is een literatuurstudie rond prestatie management en balanced scorecard. Dit is gebeurd aan de hand van wetenschappelijke literatuur, waarvan de belangrijkste bevindingen zijn opgenomen in deze eindverhandeling.

Het tweede deel heeft betrekking tot een praktijkgedeelte. Hiervoor hebben we kennis bevestigd bij experts via interviews. Voor deze interviews hebben we ons gericht op experts van bedrijven die een sterke reputatie hebben opgebouwd op het gebied van consulting. De kleinere consultingbedrijven hebben we bewust links laten liggen, omdat zij niet veel zouden kunnen bijbrengen tot de oplossing van het praktijkprobleem. Er werd gekozen voor interviews met experts omdat deze mensen dag in dag uit bezig zijn met de te onderzoeken materie. Voor een probleemstelling als degene onderzocht binnen deze eindverhandeling is het ook zeer moeilijk om veel bruikbare informatie terug te vinden in de literatuur. Prestatie management is namelijk een proces dat constant in beweging is. Vandaar dat interviews er voor zorgen dat de informatie binnen deze eindverhandeling up to date en relevant is. We moeten er echter ook rekening mee houden dat er enkele beperkingen zijn opgetreden bij het interviewen van deze mensen. De experts waren bereid om een interview te geven en mee te werken in de mate dat ze konden. Maar er was een bepaalde grens die ze niet mochten overschrijden. Anders zouden ze informatie doorspelen die belangrijk kon zijn voor concurrenten en zouden ze geheimen prijsgeven van het bedrijf. Deze informatie zorgt er net voor dat consulting bedrijven kunnen uitblinken in hetgeen ze doen.

In een laatste fase gaan we een case uitvoeren met betrekking tot Dexia bank. Hiervoor gaan we kijken hoe onze bevindingen uit de interviews met de experts bij een bank toegepast worden. Dit hebben we gedaan aan de hand van een interview met een kantoordirecteur van een plaatselijk Dexia bankkantoor.

1.4 Overzicht

In deze eindverhandeling zal er dieper ingegaan worden op de balanced scorecard (BSC) en meer bepaald de methodologie rond het opstellen van een balanced scorecard. In het eerste deel van de eindverhandeling zal er aan de hand van een literatuuronderzoek een beeld geschetst worden van de te behandelen materie. Het zal zich beperken tot een basis, aangezien het onderzoek voornamelijk gericht is op de praktijkstudie.

In dit eerste hoofdstuk gebeurde er een omschrijving van het praktijkprobleem. Daarnaast werd de centrale onderzoeksvraag geformuleerd, gevolgd door de daaruit afgeleide deelvragen. Tenslotte werd gekeken op welke manier het onderzoek aangepakt zal worden.

In hoofdstuk 2 wordt er dieper ingegaan op het aspect prestatie management. Het doel in dit hoofdstuk is om een breed beeld te geven rond dit thema. Vooraleerst wordt er gekeken wat prestatie management is. Dit zal gebeuren aan de hand van enkele definities die we samengevoegd hebben. Vervolgens worden de 6 deelprocessen van dichterbij bekeken die deel uitmaken van prestatie management. Er zal besloten worden dat het vele factoren omvat die van belang zijn binnen een onderneming. De positieve effecten van prestatie management zullen ook kort belicht worden. Toch is niet iedereen even overtuigd van deze positieve effecten. Daarom zal het hoofdstuk dan ook afgesloten worden met een kritische noot ten opzichte van prestatie management.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 verder met het bespreken van een voorbeeld van een prestatie managementsysteem, met name dat van de balanced scorecard. Eerst en vooral gaan we kijken hoe het systeem ontstaan is en wat een balanced scorecard is. Hiervoor hebben we enkele definities onder de loep genomen en getracht een eigen definitie op te stellen. Belangrijke materie in dit hoofdstuk heeft betrekking op de methodologie rond het opstellen van een balanced scorecard. Er zal ook even gekeken worden welke de motieven zijn om overgaan tot de implementatie van BSC. Het beschrijven van de 4 perspectieven van een balanced scorecard zal in dit hoofdstuk niet ontbreken. Er zal verder nog getoond worden aan de lezer welke de voordelen en valkuilen zijn die het systeem met zich meedraagt. Uiteindelijk zal er ook nog een punt van kritiek beschreven worden om aan te tonen dat niet iedereen even overtuigd is van de waarde van het

systeem. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met enkele voorbeelden om een beter visueel beeld te schetsen aan de lezer van hoe een balanced scorecard er uit ziet.

In hoofdstuk 4 ligt dan het zwaartepunt van de thesis. Hier zal aan de hand van interviews bij consulting experts dieper ingegaan worden op balanced scorecard in de praktijk. Zo zal er gekeken worden hoe het in de praktijk gebeurt om een balanced scorecard op te stellen. Deze bevindingen zullen dan later teruggekoppeld worden aan de literatuur. Nadat de scorecard is opgesteld, is het ook belangrijk om goede targets te plaatsen. Er zal een hulpmiddel gegeven worden om dit te bekomen en er zal ook gekeken worden wat de gevolgen kunnen zijn indien dit niet gebeurt. Bij het afsluiten van de methodologie zal ook nog even stilgestaan worden bij de metingen. Uiteindelijk zullen er nog enkele voorbeelden van een balanced scorecard gegeven worden van ondernemingen binnen de financiële sector.

Het volgende hoofdstuk gaan we verder in op de rol van de prestatie-indicatoren. We gaan onderzoeken of er mogelijk standaard indicatoren bestaan die er voor kunnen zorgen dat het proces rond het opstellen van een balanced scorecard versneld kan worden. Naast de prestatie-indicatoren zal er ook even stilgestaan worden bij omgevingsindicatoren. Verder geven de experts hun mening over het balanced scorecard systeem. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een deel over afdelingsscorecards dat dienst zal doen ter inleiding van de case.

In hoofdstuk 6 hebben we een case gemaakt met betrekking tot Dexia bank. Hierbij hebben we getracht wat meer te weten te komen over de methodologie voor het opstellen van een balanced scorecard binnen een financiële instelling, met name Dexia. Hierbij zal het begrip afdelingsscorecard op de voorgrond treden. Verder zijn we dieper ingegaan op de prestatie-indicatoren voor de afdeling retailbanken binnen Dexia. Daarnaast komt ook de communicatie, rapportering en periodiciteit van de metingen aan bod.

Uiteindelijk zullen er conclusies getrokken worden aan de hand van de centrale onderzoeksvraag. Hierbij zal er een vergelijking gebeuren tussen hetgeen werd gevonden in de literatuur en hetgeen werd bekomen uit de praktijkstudie.

2. Prestatiemanagement

2.1. Wat is prestatie management?

Het doel van prestatie management is het verbeteren van prestaties. Dit moet gebeuren door gebruik te maken van prikkels en van een duidelijke meting van de prestaties. Deze formulering is nog vrij algemeen en kan nog verder uitgediept worden (Grubb, 2004).

Landrum & Baker (2004) geven eveneens aan dat er gebruik moet worden gemaakt van gegevens over de prestatie. Daarenboven kan het management betere beslissingen nemen om de kwaliteit en de effectiviteit te verbeteren. Hieruit kunnen we opmaken dat het management volgens Landrum & Baker een rol speelt bij prestatie management.

Brouwers en Van Lent (2004) stellen dat een bedrijf van zijn werknemers verwacht dat ze bepaalde resultaten behalen. Prestatie management is een stimulans om dit te bereiken. Het is bijgevolg geen zelfstandig doel. Effectief prestatie management kenmerkt zich door werknemers aan te zetten tot het behalen van resultaten die positief zijn voor de onderneming. Hieruit kunnen we afleiden dat ook de werknemers een rol spelen bij prestatie management.

Kerklaan (2003) formuleert het als volgt: "Prestatie management behelst het sturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen. Dit proces begint met het systematisch vaststellen van haar strategie en de besturingsopgave die hieruit voortvloeit voor de top van de organisatie."

De formulering van de Waal en Kerklaan (2003) geeft misschien wel het beste weer waar prestatie management voor staat. Prestatie management is een proces dat door de organisatie gestuurd wordt. Eerst worden het beleid, de strategie en de doelstellingen van de organisatie systematisch vastgesteld. Vervolgens worden deze gegevens vertaald naar alle organisatieniveau's en meetbaar gemaakt. Dit gebeurt door de doelstellingen concreter te maken en ze om te zetten naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Uiteindelijk worden deze gegevens geëvalueerd en kan de organisatie bijsturen indien dit mogelijk is.

2.2. Determinanten voor het slagen van een prestatimanagementsysteem

Bacal (1999) stelt dat er 5 voorwaarden zijn waaraan voldaan moet zijn om te kunnen spreken van een goed prestatimanagementsysteem:

- 1) Organisaties hebben een manier nodig om het werk van hun eenheden zo te coördineren dat ze bereid zijn om allen aan dezelfde doelen mee te werken.
- 2) Organisaties moeten barrières identificeren wanneer zij zich voordoen, problemen vroeg aanpakken en proberen problemen te vermijden.
- 3) Organisaties moeten voldoen aan wettelijke eisen ten opzichte van hun werknemers, om op die manier een vorm van bescherming te bieden voor de werknemers.
- 4) Organisaties moeten een manier vinden om informatie te verzamelen voor het nemen van belangrijke 'human resource' beslissingen.
- 5) Organisaties moeten er voor zorgen dat werknemers zich constant kunnen ontwikkelen, zodat ze de organisatie competitiever kunnen maken.

We kunnen deze lijst nog aanvullen met enkele voorwaarden die de Waal (2002) stelt:

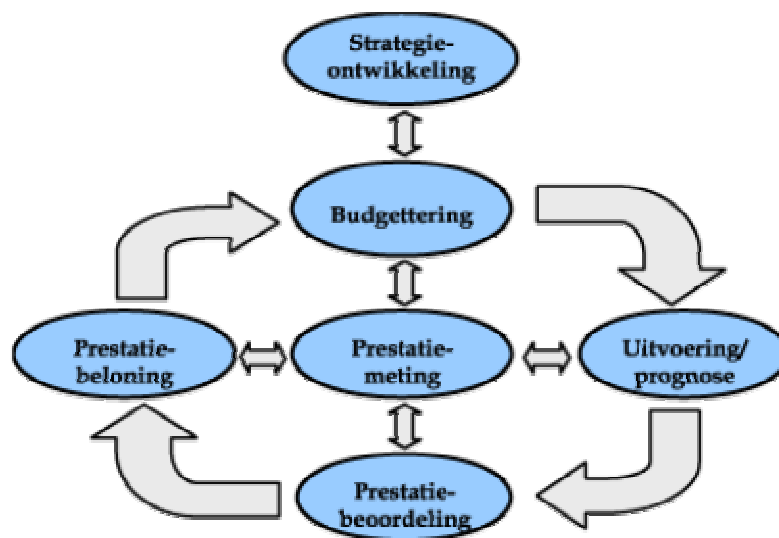
- 1) Er moet voldoende betrokkenheid en begrip van de werknemers aanwezig zijn ten aanzien van het prestatimanagementsysteem.
- 2) De werknemers dienen een positieve houding te hebben ten opzichte van het systeem.
- 3) Het systeem houdt rekening met de (soms beperkte) verantwoordelijkheden van de werknemers.
- 4) De cultuur binnen de organisatie is afgestemd op prestatimanagement.
- 5) Het prestatimanagementsysteem heeft duidelijke doelen voor ogen die controleerbaar zijn.

Bij de voorwaarden van Bacal kunnen we vaststellen dat de organisatie veel verantwoordelijkheden heeft om ervoor te zorgen dat een prestatimanagementsysteem

al dan niet slaagt. Voorwaarden met betrekking tot de organisatie zien we ook terugkeren bij de Waal. De Waal stelt echter ook dat de werknemers eveneens een voorname rol spelen voor het al dan niet slagen van het prestatie-managementsysteem.

2.3. De zes deelprocessen van prestatie-management

Organisaties die succesvol willen zijn en blijven in de toekomst, moeten zich constant ontwikkelen. Zo moeten ze in staat zijn om te anticiperen op veranderingen in de industrie, controleren of hun strategische doelstellingen worden behaald en stakeholders tevreden houden. Om dit alles te bereiken is er een effectief en efficiënt prestatie-management proces vereist. Dit proces bestaat uit 6 stappen (de Waal en Geelen, 2002):



Figuur 2.1: De zes deelprocessen van prestatie-management (de Waal en Geelen, 2002)

2.3.1. Strategieontwikkeling

Strategieontwikkeling heeft betrekking op het formuleren van een duidelijk en kernachtig beleid. Hieruit worden strategische doelstellingen en strategische actieplannen afgeleid. Die leiden dan tot een meetbare prestatieverbetering en tot het bereiken van de gewenste effecten. Zo kan goed prestatie management er voor zorgen dat vage beleidsdoelstellingen opgehelderd worden door deze te vertalen naar concretere doelen en door regelmatig feedback te geven aan de managers over de behaalde resultaten.

2.3.2. Budgettering

Bij *budgettering* wordt er een duidelijk operationeel actieplan gemaakt dat bedoeld is om de interne processen te verbeteren en de kans op het behalen van de gewenste resultaten en effecten te verhogen. Daarnaast worden de financiële middelen toegewezen en kwalitatieve / kwantitatieve doelen gesteld voor het komende jaar.

2.3.3. Prestatiemeting

Bij *prestatiemeting* worden de data en informatie gemeten, verwerkt en verspreid. Dit gebeurt op zo een manier dat de overige deelprocessen efficiënt kunnen verlopen. Axson (1999) vergelijkt effectieve prestatiemeting met het dashboard van een auto. Een dashboard geeft de nodige informatie om belangrijke beslissingen te nemen.

Enkele gegevens op het dashboard zijn belangrijk genoeg om constant te controleren. Er kan bijvoorbeeld op afgelezen worden hoe hard er gereden wordt. Indien de bestuurder ziet dat hij te hard rijdt, kan hij de beslissing nemen om te vertragen en zo boetes te vermijden. Op hetzelfde moment zijn er ook sensoren die andere facetten van de auto controleren, maar zij geven enkel een waarschuwing wanneer er iets mis is. Zo kan er bij een overhitting van de auto een lampje gaan branden om de bestuurder hiervan op de hoogte te stellen. Dit is in de bedrijfswereld een perfect voorbeeld van just-in-time rapportering.

Kort en krachtig samengevat geeft een dashboard de juiste informatie op het juiste moment, zonder de bestuurder met informatie te overspoelen. Prestatiemeting moet op een soortgelijke manier gebeuren.

2.3.4. Uitvoering / prognose

Nadat de budgettering gebeurd is, kunnen de actieplannen in praktijk gebracht worden. Tijdens deze *uitvoering* kunnen de plannen (eventueel) aangepast worden, indien de tot dan toe behaalde resultaten niet overeenkomen met hetgeen vooropgesteld is. Op die manier worden er nieuwe *prognoses* opgesteld.

2.3.5. Prestatiebeoordeling

Prestatiebeoordeling is het periodiek beoordelen van de daadwerkelijk geleverde prestaties ten opzichte van de vooropgestelde prognoses. Zo kunnen er (eventueel) preventieve en corrigerende acties ondernomen worden indien dit nodig is om het bedrijf goed te laten functioneren.

2.3.6. Prestatiebeloning

Het belonen van de geleverde prestaties gebeurt bij *prestatiebeloning*. Hier worden de strategische en operationele acties gekoppeld aan beloningsstructuren. Deze kunnen zowel van financiële als niet-financiële aard zijn (de Waal en Geelen, 2002).

2.4. Positieve effecten van prestatie management

In vele studies wordt aangetoond dat een goed prestatie management proces positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie (Armstrong en Baron, 1998; Berenschot, 1999; Chenhall en Langfield-Smith, 1998; Low en Siesfeld, 1998; Mavrinac, en Vitale, 1997; Rucci, Kim en Quin, 1998; Schiemann en Lingle, 1999; de Waal, 2002).

De algemene tendens die uit deze literatuur blijkt, is dat organisaties die prestatie management toepassen beter scoren dan organisaties die dit niet doen. Het gaat dan zowel om de financiële als de niet-financiële factoren. De verklaring hiervoor is dat prestatie management ervoor zorgt dat de aandacht van de hele organisatie constant gericht is op het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Bovendien helpt prestatie management om de individuele manager en werknemer te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen tot het behalen van de doelstellingen. De algemene conclusie van de studies is dat het zeker en vast de moeite loont om te investeren in een prestatie management proces. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat dit proces goed geïmplementeerd wordt.

2.5. Kritiek op prestatie management

Toch is niet iedereen ervan overtuigd dat prestatie management daadwerkelijk tot betere resultaten leidt. Zo zijn Ardon en Schepper (2003) tot de conclusie gekomen dat een onderneming beter geen prestatie management kan invoeren. Volgens hen is prestatie management een fenomeen dat je niet kan invoeren, maar enkel kunt versterken. Zoals eerder gezegd, wordt effectief prestatie management ondermeer gekenmerkt door de bereidheid en verantwoordelijkheid die werknemers willen nemen om tot resultaten te komen die een positieve invloed hebben op de onderneming. De effectiviteit van prestatie management wordt bijgevolg bepaald door werknemers en niet (alleen) door het systeem. Een systeem kan je invoeren, maar een bepaald gedrag niet. Om tot een effectief gedrag te komen, moeten de werknemers bereid zijn om de richtlijnen van het management op te volgen.

Ardon en Schepper (2003) halen ook enkele mindere punten aan van prestatie management:

- Het geeft een onvoldoende zicht op resultaten;
- Er ontbreekt een heldere strategie met focus;
- Er is een onvoldoende zicht op de effectiviteit / efficiëntie van de werkzaamheden. Duidelijke afspraken blijven beperkt tot de hoogste trappen in de organisatie in de vorm van jaarplannen. Op lagere niveau's binnen de organisatie worden deze plannen niet goed overgebracht naar de werknemer, waardoor ze veel te breed blijven en niet uitgevoerd worden;
- Er zijn onvoldoende (effectieve) gesprekken over resultaten. Het komt te weinig voor dat er op de verschillende niveau's binnen de onderneming afspraken gemaakt worden over de te behalen resultaten. Indien dit toch gebeurt, dan wordt er nauwelijks gesproken over de opvolging. Mensen binnen een bedrijf hebben het namelijk veel te druk of ze durven anderen niet aan te spreken over de resultaten die niet gehaald werden. Als er dan toch over gesproken wordt, dan draagt dit meestal niet veel bij met betrekking tot de eigen resultaten.

3. De balanced scorecard

3.1. Het ontstaan van de balanced scorecard

De balanced scorecard (BSC) is ontstaan binnen het Nolan Norton Institute. Dit is een onderzoeksorganisatie van KPMG¹. Dit instituut heeft in 1990 gedurende 1 jaar een onderzoek gesponsord bij meerdere ondernemingen. David Norton, president directeur van Nolan Norton, leidde het onderzoek, en Robert Kaplan trad op als academisch consultant. Het onderzoek had betrekking tot prestatiemeting in de onderneming van de toekomst. Het ontstond uit de overtuiging dat de bestaande prestatiemetingen achterhaald geraakten. Deze metingen steunden op het meten van financiële prestaties. Zo ontstond er een conflict tussen twee visies. Enerzijds was er de onweerstaanbare drang om concurrentievoordeel op lange termijn te behalen en anderzijds hield men star vast aan het financiële managementmodel op basis van historische kosten. De BSC probeert deze visies te combineren om zo tot een beter systeem te komen (Kaplan en Norton, 2000).

3.2. Wat is de balanced scorecard?

De balanced scorecard is gebaseerd op het idee dat succes vele facetten heeft en het principe "wat je meet, is wat je hebt". Het managen van een organisatie op een effectieve manier zal voor het gebruik van prestatiemetingen zorgen. Bijgevolg is de balanced scorecard een voorbeeld van prestatie management (Maltz et al., 2003).

Eerst gaan we kijken naar de definitie van Zijlstra (2005): "De balanced scorecard is een systeem waarbij door middel van een groep samenhangende financiële en niet-financiële indicatoren inzicht wordt gegeven in het behalen van een aantal kwantitatieve en kwalitatieve doelen". Deze formulering blijft nogal algemeen en vaag. We kunnen ons bijvoorbeeld de vraag stellen welke de (belangrijke) kwantitatieve en kwalitatieve doelen

¹ Klynveld Peat Marwick Goerdeler is binnen de dienstensector één van de wereldleiders op de domeinen Audit, Taks, Advies en Boekhouden met meer dan 100.000 werknemers gespreid over 750 steden in 152 landen (<http://www.kpmg.be/index.shtml/en/about/>)

zijn? We zien reeds wel dat er gebruik gemaakt wordt van financiële en niet-financiële indicatoren.

De balanced scorecard is een strategisch plannings- en managementsysteem dat gebruikt wordt om businessactiviteiten te coördineren met de visie en strategie van de organisatie. Daarnaast verbetert het interne en externe communicatie en controleert het de prestatie van de organisatie ten opzichte van de strategische doelen (<http://www.balancedscorecard.org>²). Uit deze formulering kunnen we opmaken dat het hele bedrijf er mee in aanraking komt.

“De kerngedachte achter de BSC is het operationaliseren van de missie en de strategie van de organisatie in concrete, meetbare indicatoren. Zoals de benaming aangeeft streeft dit model naar het vinden van de juiste balans tussen de verwachtingen en de belangen van de aandeelhouders, klanten, eigen medewerkers en de organisatie zelf” (<http://www2.vlaanderen.be>). Ook hier komt het afdelingsoverschrijdende aspect weer terug. Verder wordt er dieper ingegaan op het begrip “balanced”. Volgens deze definitie moet er namelijk een balans zijn tussen de organisatie en zijn stakeholders. Daarnaast komt duidelijk tot uiting dat BSC probeert om de strategie van een onderneming te vertalen naar meetbare indicatoren.

Uiteindelijk is er nog de definitie van Kaplan en Norton (2000): “De balanced scorecard vertaalt het doel van een organisatie en de te volgen strategie in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te samen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen”. De BSC blijft de nadruk leggen op de financiële doelstellingen, maar daarnaast besteedt ze ook de nodige aandacht aan de belangrijkste factoren die deze doelstellingen moeten realiseren. Deze formulering geeft goed aan wat de basis is van de balanced scorecard, maar is in onze ogen nogal moeilijk verwoord.

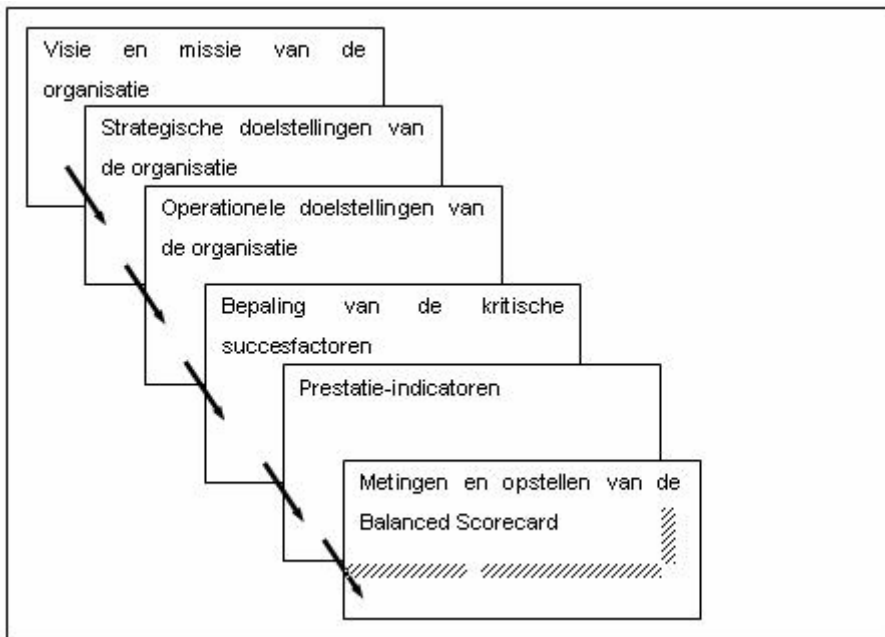
Maltz et al. (2003) geven dit op een duidelijkere manier weer. Zij stellen dat de balanced scorecard een multidimensionaal raamwerk is dat de strategie van de onderneming vertaalt naar verschillende meetbare doelstellingen. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van financiële metingen. Deze metingen geven een kijk op de resultaten. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van operationele metingen die

² www.balancedscorecard.org huisvest het balanced scorecard instituut. Dit is een organisatie die bedrijven helpt te slagen door middel van het verbeteren van de strategische focus en prestaties.

betrekking hebben op toekomstige prestaties. Maltz et al. geven ook de 4 perspectieven weer van de balanced scorecard, maar deze zullen verderop nog uitdrukkelijk behandeld worden.

Voor ons zelf gaan we een (vereenvoudigde) formulering geven. De balanced scorecard is een voorbeeld van prestatimanagement waarbij de visie / strategie van de onderneming (top niveau) wordt omgezet naar meetbare doelstellingen voor heel de onderneming (tot bottom niveau). Hierbij wordt er gebruik gemaakt van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Verder is het belangrijk dat er dankzij de implementatie van de balanced scorecard een goed evenwicht ontstaat tussen de organisatie en zijn stakeholders.

3.3. Ontwikkelen van een balanced scorecard



Figuur 3.1: Ontwikkelen van een balanced scorecard (<http://www2.vlaanderen.be>)

In de 1e stap worden de visie en missie van de organisatie opgesteld. Dit gebeurt op ondernemingsniveau. De missie geeft een algemene omschrijving van de bestaansredenen

van een organisatie. Ze geeft antwoord op de vragen: "Wat willen we doen? Hoe willen we dat bereiken? Welke waarden en normen vinden wij belangrijk?" Ze geeft de fundamentele doelen van de organisatie weer die in lijn liggen met de waarden en verwachtingen van de belangrijke stakeholders. In principe is de missie tijdloos en verandert ze niet voortdurend.

De visie geeft de gewenste situatie weer voor een onderneming en richt zich naar de toekomst. Het is de (eventueel) bereikbare droom van wat een organisatie wil doen en waar ze wil komen.

De omzetting naar strategische doelstellingen gebeurt in stap 2. Deze doelstellingen zijn nog vrij algemeen en geven de richting aan die de organisatie wil volgen. Daarnaast geeft ze een samenhangende reeks acties aan die de continuïteit op langere termijn garanderen (<http://www.behoorlijkbestuur.be>; Johnson et al., 2005).

In de 3^e stap worden deze strategische doelstellingen omgezet naar operationele doelstellingen. Deze operationele doelstellingen concretiseren de strategische doelstellingen. Ze geven antwoord op de vraag: "Wat moet ik doen om mijn strategische doelstellingen te bereiken?" Ze zijn meer op de korte termijn gericht (Stoner J., 2002).

Belangrijk bij operationele doelstellingen is dat ze het SMART principe volgen (www.bdo.be):

- Specifiek: duidelijk, niet technisch, begrijpelijk, éénduidig, geen vage bewoordingen;
- Meetbaar: specifiek, meetgegevens beschikbaar;
- Aanvaard: gedragen, passend binnen organisatiedoelstellingen;
- Realistisch: haalbaar met beschikbare middelen;
- Tijdsgebonden: korte termijn, lange termijn.

In de 4^e stap wordt gekeken welke de belangrijkste kritische succesfactoren zijn. Een kritische succesfactor (KSF) is een kenmerk van de organisatie dat essentieel is voor de overleving en het succes van de organisatie. Kaplan en Norton (2000) stellen dat een strategie een beperkt aantal KSF moet bevatten. Ze stellen 7 tot 10 KSF voorop als ideaal. Indien er meer kritische succesfactoren zijn is de besturing ervan al snel

onoverzichtelijk en verwatert de aandacht teveel. Bovendien moeten de KSF in balans zijn en evenredig verspreid zijn over de verschillende aandachtsgebieden van een organisatie.

In de 5^e stap worden de prestatie-indicatoren opgesteld. Deze PI zorgen voor een verfijning van de KSF, zodat deze meetbaar gemaakt worden. Normaal gezien is één meetfactor (PI) per KSF niet voldoende. Er zullen verschillende meetfactoren nodig zijn die allen samen een conclusie mogelijk maken over hoe de organisatie presteert ten aanzien van een KSF. Er dient echter ook wel opgelet te worden dat het aantal gebruikte meetfactoren hanteerbaar blijft. Twee à drie PI per KSF is een redelijke richtlijn

In stap 6 komt men zo uiteindelijk tot het opstellen van een balanced scorecard. Al de vorige stappen worden hier verwerkt en tot een goed geheel samengebracht zodat er een goed prestatiesysteem ontstaat voor de onderneming. (Chang et al., 2001)

Het is moeilijk in te schatten hoe lang het duurt om een balanced scorecard te ontwikkelen en te implementeren. Er wordt verondersteld dat het 2-3 maanden duurt op ondernemingsniveau. Op de verschillende afdelingsniveau's komt hier dan nog zo een 3-6 maanden bij. Deze schattingen hebben betrekking op een volledige strategische planning en managementsysteem en houden change management, leiderschapontwikkeling, communicatiestrategie en planningsactiviteiten in die het scorecard systeem duurzaam maken. Het ontwikkelingsproces moet ondernomen worden door een functieoverschrijdend team dat vergezeld wordt door een ervaren BSC-opsteller (consultant). Er moet hierbij wel opgemerkt worden dat de omvang en complexiteit van de onderneming belangrijke parameters zijn bij deze ontwikkelingen. Zo zal een klein bedrijf naar alle waarschijnlijkheid minder tijd nodig hebben dan een groot, complex bedrijf (<http://www.balancedscorecard.org>).

Hieronder is er een voorbeeld uitgewerkt om het theoretisch proces van missie / visie tot prestatie-indicatoren (targets) wat concreter te maken.

Missie	Gezond en fit zijn
Strategische doelstelling	Fysieke prestatie leveren
Operationele doelstelling	Marathon lopen
KSF	Lichaam trainen
PI	Gewicht verliezen en spieren trainen
Target	10 kg verliezen

Figuur 3.2: Voorbeeld van missie tot prestatie-indicator (eigen verwerking gebaseerd op Johnsen, 2005)

3.4. Motieven voor de adoptie van een balanced scorecard

Abrahamson (1991) heeft een model opgesteld voor de adoptie en verwerping van nieuwe innovatieve systemen. Hij onderscheidt de adoptiemotieven van organisaties in vier verschillende categorieën:

- "efficient choice": adoptie op basis van een rationele beslissing;
- "forced selection": adoptie als gevolg van druk van het hoofdkantoor;
- "fashion": adoptie als gevolg van het op dat moment populaire innovatie;
- "fad": adoptie op basis van legitimiteits- of concurrentie-overwegingen.

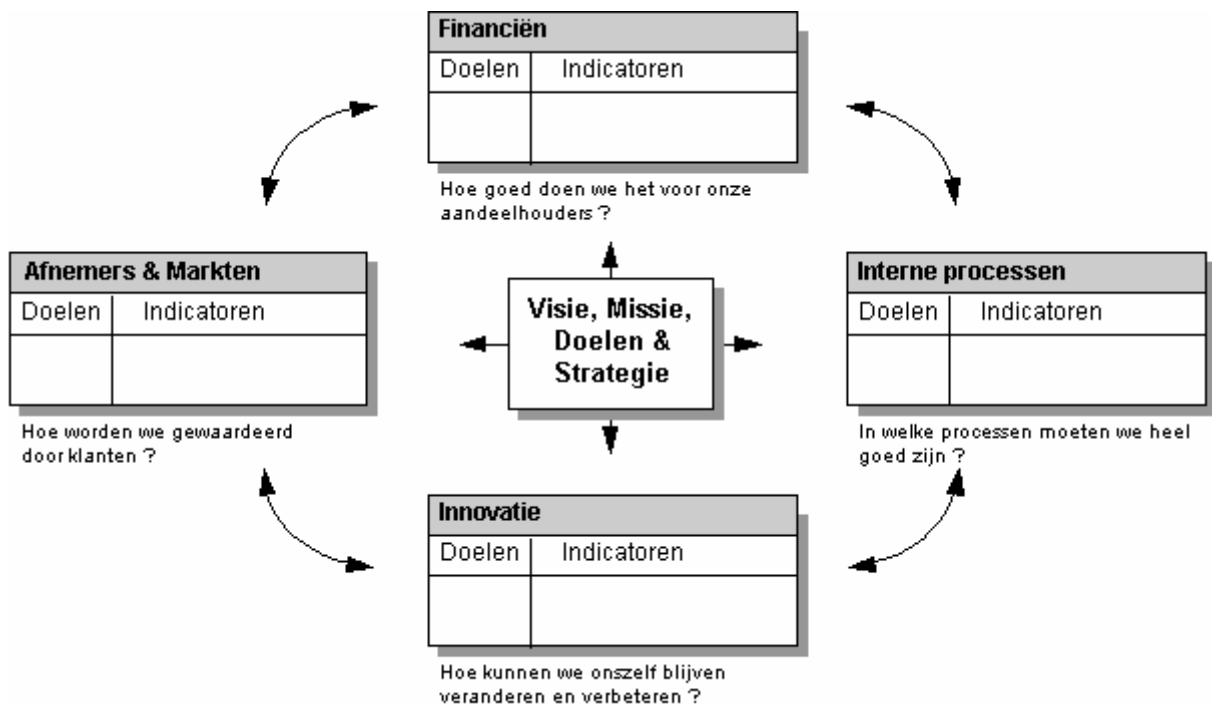
Balogh et al. (2006) hebben in Nederland een onderzoek gedaan naar de doorslaggevende motieven voor de adoptie van BSC, hetgeen aanzien kan worden als een innovatief nieuw systeem. De resultaten zijn in de tabel op volgende pagina te zien.

	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Efficient choice	39	66,1	66,1
Forced selection	16	27,1	93,2
Fashion	4	6,8	100
Totaal	59	100	

Figuur 3.3: Doorslaggevende motieven voor de adoptie van BSC in Nederland (Balogh et al., 2006)

We kunnen hieruit opmaken dat ongeveer 2/3 van de bedrijven "efficient choice" opgeeft als reden voor de adoptie. Opmerkelijk is dat niemand het "fad" motief aanhaalt. Daarnaast zien we ook dat er slechts 6,8% het "fashion" motief aanhaalt. Dit kan er op wijzen dat balanced scorecard geen tussentijdse trend is, maar een duurzaam systeem. We moeten deze resultaten wel met het nodige criticisme bekijken. Oorspronkelijk werden 1.064 bedrijven aangesproken om mee te werken aan het onderzoek. Er kwamen echter slechts 59 betrouwbaar ingevulde vragenlijsten terug. Daarnaast mogen we ook niet uit het oog verliezen dat het onderzoek enkel betrekking heeft op het grondgebied Nederland.

3.5. De 4 perspectieven van de Balanced scorecard



Figuur 3.4: De 4 perspectieven van de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 2000)

3.5.1. Financieel perspectief

Ondanks het feit dat (traditionele) financiële maatstaven een korte termijn focus hebben en meer gericht zijn op het verleden dan op de toekomst, zijn dergelijke financiële parameters nochtans van kapitaal belang. Geschikte en nauwkeurige financieringsgegevens zullen immers altijd van prioritair belang zijn en de managers zullen de nodige inspanningen verrichten om deze gegevens te bekomen. Financiële parameters bieden ondersteuning bij een betrouwbare controle van de bedrijfsvoering en van de juistheid van de bedrijfsstrategie (Michalska, 2005). Met het implementeren van een bedrijfsbrede database kan het bedrijf er voor zorgen dat de verwerking van financiële gegevens meer gecentraliseerd en geautomatiseerd wordt. Dit kan voor een belangrijke tijdsverbetering zorgen.

Naast het feit dat deze maatstaven ondersteuning verlenen bij het onderhouden van de interne beleidsvoering, zijn ze ook belangrijk naar de shareholders toe. Kaplan en Norton (2000) stellen het als volgt: "Hoe aantrekkelijk moeten we zijn voor beleggers voor financieel succes?" Het is voor een investeerder (toekomstige shareholder) bijvoorbeeld belangrijk dat hij kan zien dat het bedrijf goede cijfers kan voorleggen. Indien hij kan zien dat het bedrijf het goed doet, kan hij overgaan tot de beslissing om te investeren. Hieruit volgt dan weer dat het bedrijf meer middelen heeft om tot goede financiële resultaten te komen.

Ook voor een werknemer (stakeholder) is het belangrijk om te weten of het bedrijf financieel gezond is. Indien hij bijvoorbeeld weet dat hij voor zijn job moet vrezen, zal hij zijn werk minder goed uitvoeren of zal hij overgaan tot stakingen. Kaplan en Norton negeren bijgevolg deze (belangrijke) financiële parameters niet, maar leggen ook de nodige nadruk op de niet-financiële gegevens. Dit is nodig om te zorgen dat er geen onevenwichtige (unbalanced) situatie ontstaat tussen het financiële perspectief en de 3 andere perspectieven (<http://www.balancedscorecard.org>).

Michalska (2005) stelt verder nog dat de financiële parameters de makkelijk meetbare economische effecten van de bedrijfsactiviteiten samenvatten. Een logisch voorbeeld hiervan is de winst. Zijlstra (2005) gaat nog iets verder en stelt dat het financiële perspectief het doel is van alle inspanningen, maar tevens ook het begin van de BSC. Het staat in direct contact met de andere 3 perspectieven. Het financieel perspectief waakt er over dat successen ten aanzien van de andere drie perspectieven zich weten te vertalen in financieel succes. Zijlstra sluit aan bij het feit dat er een goed evenwicht moet bestaan tussen de verschillende perspectieven.

Winst
Marktparticipatie
Cash-flow
ROA ³
ROE ⁴
Omzet
Economisch toegevoegde waarde
Winstgroei

*Figuur 3.5: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het financiële perspectief
(Michalska, 2005; Maltz et al., 2003)*

3.5.2. Afnemersperspectief

Kaplan en Norton (2000) stellen: "Hoe aantrekkelijk moeten we zijn voor onze afnemers om onze visie (doelstellingen) te realiseren?" Deze vraag is erop gericht om managers hulp te bieden bij het vertalen van de missie van de organisatie ten opzichte van klanttevredenheid. Het is belangrijk rekening te houden met de factoren die daadwerkelijk van belang zijn voor de huidige en potentiële klanten. De laatste jaren neemt bijgevolg het belang van klantenfocus en klanttevredenheid meer en meer toe en dit geldt voor alle sectoren. Indien deze behoefte niet (meer) vervuld wordt, kunnen de klanten ervoor opteren om over te schakelen naar andere leveranciers die wel aan hun behoeften kunnen voldoen of beslissen om niet in zee te gaan met het bedrijf.

Er moet ook het nodige onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende groepen klanten. Indien een grote klant dezelfde behandeling krijgt als een kleine(re) klant, kan dit tot de nodige ontevredenheid zorgen. Het is daarentegen ook niet de bedoeling om de kleinere klanten te verwaarlozen. Bijgevolg moet er gestreefd worden naar een goede

³ Return On Assets: Indicator die toont hoe winstgevend een bedrijf is, gerelateerd aan zijn activa. ROA geeft een idee hoe efficiënt het management omspringt met zijn activa om winsten te genereren. Het wordt soms ook wel weergegeven als Return On Investment (ROI). Formule: netto inkomen / totale activa (<http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>)

⁴ Return On Equity: Een indicator van de winstgevendheid van de onderneming die toont hoeveel winst een bedrijf genereert aan de hand van het geld dat aandeelhouders geïnvesteerd hebben. Formule: netto inkomen / investeringen aandeelhouders (<http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>)

behandeling van alle klanten, maar dient er voor de meest winstgevende klanten een extra inspanning gedaan te worden. Een slechte prestatie met betrekking tot het afnemersperspectief kan een leidende factor zijn van slechte toekomstige bedrijfsprestaties, ook al ziet het financiële plaatje er op dat moment wel goed uit (Horngren et al., 2003; <http://www.balancedscorecard.org>).

Prijsniveau
Klanttevredenheid
Overeenkomst bestelling - levering
Tijdspanne bestelling - levering
Marktaandeel
Klantenwerving
Klantenbehoud
Winstgevendheid klantengroepen
Merkbekendheid
Kwaliteit diensten

Figuur 3.6: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het afnemersperspectief (Michalska, 2005; Zijlstra, 2005; Maltz et al., 2003)

3.5.3. Interne processenperspectief

“Waar in moeten we uitblinken om onze afnemers en aandeelhouders tevreden te stellen” (Kaplan en Norton, 2000)? Er moet hier dus onderzocht worden in welke processen er uitgeblonden moet worden om te kunnen voldoen aan de 2 vorige perspectieven om zo te komen tot toegevoegde waarde voor de onderneming. Toegevoegde waarde wordt voornamelijk uitgedrukt als prestatie richting de klant, welke ontstaat door een optimale afstemming tussen activiteiten, processen en beslissingen (Zijlstra, 2005).

Het interne processenperspectief bestaat uit 3 subprocessen (Horngren et al., 2003):

- 1) Innovatie proces: creëren van producten, diensten en processen die voldoen aan de behoeften van de klant.
- 2) Operationeel proces: produceren en leveren van bestaande producten die voldoen aan de behoeften van de klant.
- 3) Dienst na verkoop: voorzien van een dienst en ondersteuning naar de klant toe na het aankopen van een product of een dienst.

De metingen die op dit perspectief worden gebaseerd staan de managers toe om te weten hoe goed hun zaken lopen en of de producten / diensten in overeenstemming zijn met de klantenvereisten. Deze metingen moeten worden ontworpen door de mensen binnen het bedrijf die deze processen het beste kennen. Dit is niet iets wat door buitenstaanders kan gebeuren.

Lengte productiecycclus
Productiviteit
Kosten
Klachtenratio
Aanvaarde aanbiedingen
Tijdspanne bestelling - levering
Kwaliteit

Figuur 3.7: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het interne processenperspectief (Michalska, 2005; Maltz et al., 2003)

3.5.4. Leer- en groeiperspectief

“Hoe blijven we in staat tot permanente verandering en verbetering om onze visie te realiseren” (Kaplan en Norton, 2000)? Dit perspectief toont de mogelijkheden waarin een bedrijf moet uitblinken om zo te komen tot een superieur intern proces dat waarde creëert voor de aandeelhouders en de klanten (financieel- en afnemersperspectief). Ze benadrukken dat leren meer is dan trainen. Het omvat ook zaken zoals mentors en privé-leraren binnen de organisatie, maar ook het gemak van communicatie onder werknemers dat hen toestaat om direct hulp te krijgen bij een probleem wanneer het nodig is.

Volgens Zijlstra (2005) ondervindt elk bedrijf een grote marktdynamiek ten gevolge van nieuwe technologische mogelijkheden, acties van concurrenten en veranderende klanteneisen. Het is noodzakelijk voor een onderneming om hier op in te spelen. Beter zou het nog zijn om al deze veranderingen voor te blijven. Zo veranderen bijvoorbeeld de behoeften en producteisen van de klant doordat de toenemende concurrentie zorgt voor een kortere productlevenscyclus. Er worden bijvoorbeeld ook voortdurend innovaties ten aanzien van productietechnologieën bereikt doordat de communicatie in reikwijdte sterk is toegenomen.

Rotatie van werknemers
Bestedingen aan nieuwe technologieën
Bestedingen aan training werknemers
Tijdspanne om innovaties te introduceren op de markt
Behoud van (goede) werknemers
Kwaliteit van professionele / technologische ontwikkelingen
Bedrijfscultuur

Figuur 3.8: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het leer- en groeiperspectief (Michalska, 2005)

3.6. De strategy map

3.6.1. Wat is een strategy map?

De strategy map is de ontbrekende schakel tussen het formuleren en het realiseren van een strategie. De strategy maps geven een duidelijke visuele weergave van de kritische objectieven van een onderneming en de cruciale relaties tussen deze objectieven die zorgen voor de prestaties van de organisatie (Kaplan en Norton, 2000, 2004). De strategy map geeft op 1 papier de strategie van de hele onderneming weer (Kaplan, 2004).

Kerklaan (2006) formuleert het als de verbindende schakel tussen de strategie, operationele activiteiten en meetbare indicatoren. Zo hebben ze tot doel om de kloof te dichten tussen globale strategische doelstellingen en specifieke strategische doelstellingen. Kort gezegd vormen ze een verbinding tussen strategie en meetbare indicatoren. De functie van de strategy map is het tonen van de strategie aan de hand van interne factoren die naar verwachting het succes van de strategie bepalen. Concreet betekent dit dat de oorzaak-gevolg relaties tussen de belangrijkste kritische succesfactoren zichtbaar gemaakt moeten worden. Verder ondersteunt de strategy map het management bij het concretiseren van hun ambities, plannen en strategie. Het is daarnaast eveneens een goed hulpmiddel bij het communiceren van de strategie en de voorname interne processen naar de rest van de organisatie.

Sonnenberg (2008) geeft eveneens aan dat een strategy map een visuele weergave is van de oorzaak en gevolg relaties tussen de strategische activiteiten. Deze causale relaties of ook wel value drivers genoemd, worden onderverdeeld in de 4 kwadranten van de balanced scorecard die we hiervoor al besproken hebben. Door de value drivers onder te verdelen in de vier kwadranten wordt de strategie niet alleen naar financiële maatstaven vertaald, maar ook naar niet-financiële maatstaven. Hierdoor krijgen we een zicht op alle middelen die nodig zijn om de strategie te realiseren (Sonnenberg, 2008).

3.6.2. Het opstellen van een strategy map

De beste manier om strategy maps te ontwikkelen is top-down. De afgevaardigde bestuurders moeten eerst hun eigen kernwaardes en die van het bedrijf bekendmaken. Met deze informatie kunnen managers dan een strategische visie ontwikkelen. Deze visie moet een duidelijk beeld schetsen van het algemene doel van de onderneming. De strategie moet dan een logica definiëren om tot dit doel te komen (Kaplan en Norton, 2000).

Naast het feit dat er een top-down ontwikkeling moet gebeuren, stelt Sonnenberg (2008) dat er nog 3 belangrijke elementen zijn waarop gelet moet worden voor het opstellen van een strategy map:

- De strategy map structureert het overleg, van boven naar beneden;
- Het zoeken naar oorzaak-gevolg relaties;
- Het eindresultaat moet een groepsresultaat zijn.

Kaplan en Norton (2004) beschrijven hoe men stapsgewijs kan komen tot een strategy map. Zij willen dat managers en directie voor elk perspectief een aantal belangrijke keuzes maken, die van invloed zullen zijn op de inhoud en opbouw van de strategy map.

Stap 1: Beschrijf het financiële perspectief

In het financiële perspectief staan de belangrijkste ondernemingsdoelstellingen van de organisatie. Volgens Kaplan en Norton draait het hier om het creëren van een toenemende aandeelhouderswaarde. Dit kan bekomen worden door enerzijds meer te verkopen en anderzijds minder uit te geven.

Stap 2: Formuleer de strategie en beschrijf het klantenperspectief

Deze stap begint met het selecteren van de klantsegmenten waar de organisatie zich op wil richten. Door bestaande klanten te houden en nieuwe klanten aan te trekken, kan de omzet verhoogd worden. Volgens Kaplan en Norton komt in de strategie een beschrijving terug van de specifieke klantsegmenten waar de organisatie zich op wil focussen.

Wanneer de opstellers van de strategy map weten wie de klanten (moeten) zijn, kunnen zij rekening houdend met deze groepen hun doelstellingen opstellen.

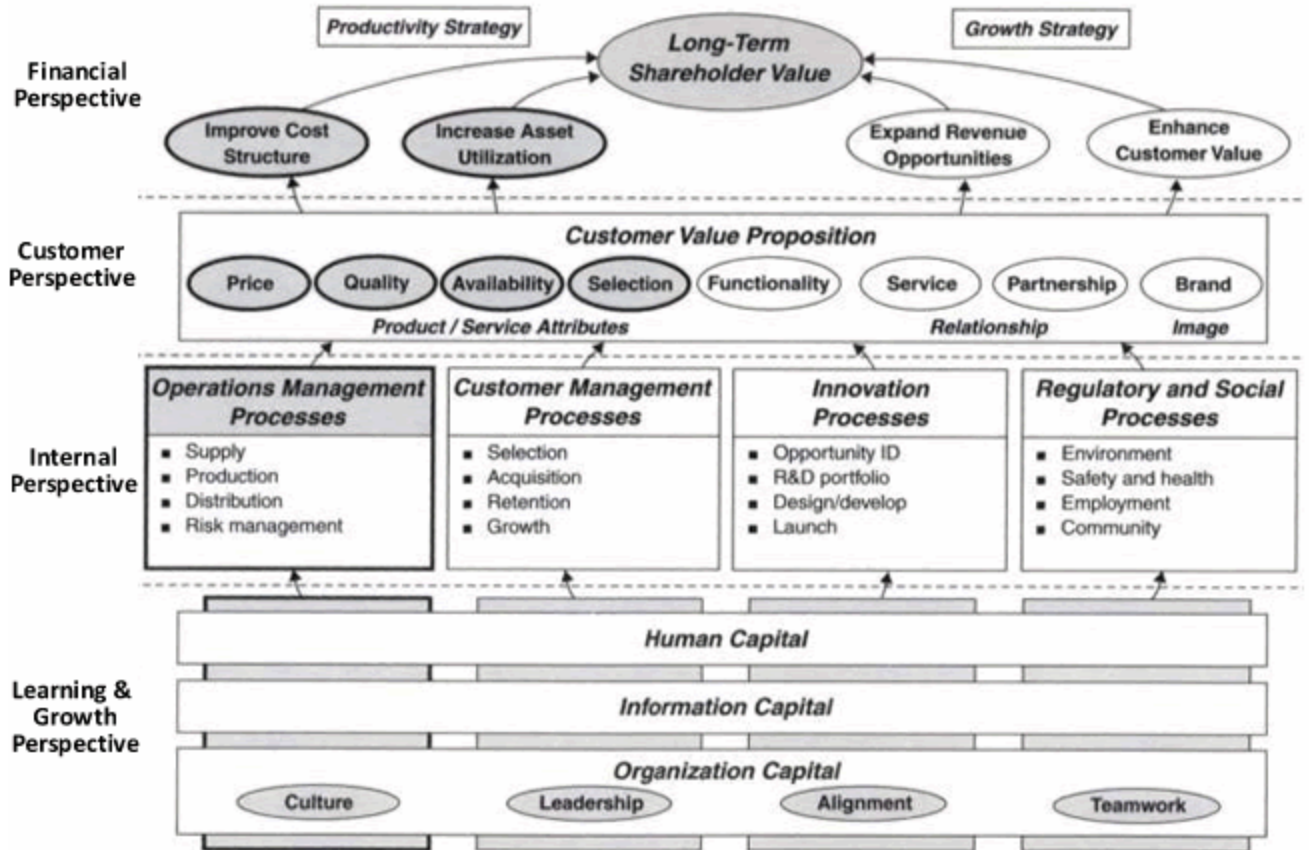
Stap 3: Maak een vertaalslag naar de interne processen

In deze stap wordt bepaald en geconcretiseerd op welke manier de processen moeten worden opgesteld. Hierdoor kunnen de gekozen klantensegmenten op een zo goed mogelijke manier bediend worden. Het is hierbij belangrijk om te bepalen welke interne processen de grootste invloed hebben op het al dan niet slagen van de strategie. Kwaliteit en prestatie van deze belangrijkste interne processen worden aanzien als de belangrijkste verklarende factor voor de waardetoevoeging aan klanten. Onrechtstreeks zorgen deze factoren dus ook voor een positieve ontwikkeling van de financiële factoren.

Stap 4. Breng het menselijk kapitaal, de technologie en de cultuur in lijn met de strategie

Deze stap is nodig om te bepalen welke factoren in het leer- en groeiperspectief bijdragen aan blijvende en voortdurende waardecreatie. De doelstellingen die de opstellers van de strategy map binnen dit perspectief formuleren, moeten ervoor zorgen dat de combinatie van mensen, technologie en organisatiecultuur de realisatie van de strategie bevordert (Kerklaan, 2006).

3.6.3. Voorbeeld van een strategy map



Figuur 3.9: Voorbeeld van een strategy map (Kaplan en Norton, 2004)

3.7. Voordelen van de BSC

Mits er voldoende rekening wordt gehouden met de valkuilen, kan de BSC vele voordelen opleveren (Horngren et al., 2003; <http://www.belgium.be>):

- De balanced scorecard zorgt voor een beperkt aantal metingen, waardoor enkel de belangrijkste metingen worden opgenomen. Het doel is om de aandacht van managers te focussen op die metingen die de implementatie van de strategie het meest beïnvloeden;
- De interne en externe dienstverlening verbetert;
- Het vertaalt de doelstellingen en de strategie van de organisatie in concrete en samenhangende prestatie maatstaven voor de verschillende niveau's binnen de organisatie. Met behulp van de scorecard voeren managers en werknemers acties uit en nemen ze beslissingen met als doel het bereiken van de bedrijfsstrategie;
- Het zorgt voor een verbetering van het informatiesysteem binnen de organisatie. Voornamelijk de interpretatie en analyse van informatie verbeteren;
- Het brengt oorzaak-gevolg relaties binnen de organisatie aan het licht. Dit zijn de relaties tussen de verschillende perspectieven die beschrijven hoe de strategie geïmplementeerd zal worden. Elke meting in de scorecard is een deel van een oorzaak-gevolg keten, van strategieformulering tot financiële resultaten;
- Het heeft zowel aandacht voor de huidige prestaties als de toekomstige prestaties;
- Het is mogelijk om periodiek op te volgen of de oorspronkelijke doelstellingen gehaald worden en eventueel kunnen bepaalde doelstellingen aangepast worden;
- Er is een verbetering van de communicatie binnen de organisatie;
- In winstgevende organisaties legt de balanced scorecard een sterke nadruk op financiële objectieven en metingen. In dit soort van organisaties leggen managers

soms te vaak de nadruk op innovatie, kwaliteit en klanttevredenheid. Een balanced scorecard benadrukt niet-financiële metingen als een deel van een programma om toekomstige financiële prestaties te bereiken. Als financiële en niet-financiële prestatiemetingen gelinkt worden, dienen quasi alle niet-financiële metingen als indicators van toekomstige financiële prestaties. Kort samengevat: het verbeteren van niet-financiële indicatoren zorgt voor verbeteringen bij de financiële indicatoren;

- Het geeft duidelijk aan wie verantwoordelijk is voor het behalen van specifieke doelstellingen;
- Het geeft een goed en specifiek overzicht voor de top van de organisatie over de afdelingen die voor verbetering vatbaar zijn.

3.8. Valkuilen bij de invoering van balanced scorecard

Er zijn wel enkele valkuilen bij de invoering van de balanced scorecard waar op gelet moet worden (Horngren et al., 2003; <http://www.belgium.be>):

- *Gebruik niet te veel metingen*

Het is aangeraden een werkbaar aantal metingen te gebruiken, die direct in verband staan met de strategie. Anders wordt de scorecard onnodig volgepropt en wordt de aandacht weggenomen van de metingen die belangrijk zijn voor het implementeren van de strategie;

- *Zorg voor een goed uitgebalanceerd informatiesysteem*

Gebrekkige informatiesystemen zorgen ervoor dat de werknemers extra belast worden. Als gevolg hiervan loopt de implementatie van een BSC vertraging op;

- *Negeer niet de niet-financiële metingen wanneer je managers en werknemers evalueert*

Managers zijn geneigd om zich te focussen op de metingen die belangrijk zijn bij het evalueren van hun prestaties. Wanneer de niet-financiële metingen hiervan uitgesloten worden, zal dit er voor zorgen dat managers minder belang zullen geven aan deze metingen;

- *Zorg dat de juiste mensen werken aan de implementatie van de BSC*

Een balanced scorecard wordt vaak opgesteld door mensen die niet goed genoeg ingebed zijn in de organisatie. Als gevolg hiervan kunnen er minder relevante indicatoren geïmplementeerd worden. Het is eveneens aan te raden om een functieoverschrijdend team te laten werken aan deze opdracht, bijgestaan door een externe specialist;

- *Het succesvol implementeren van een balanced scorecard vereist engagement en leiding van het top management*

Indien de bedrijfstop minder interesse toont, kan de motivatie bij de werknemers dalen om de metingen consistent op te volgen;

- *Verwaarlozen van de menselijke component*

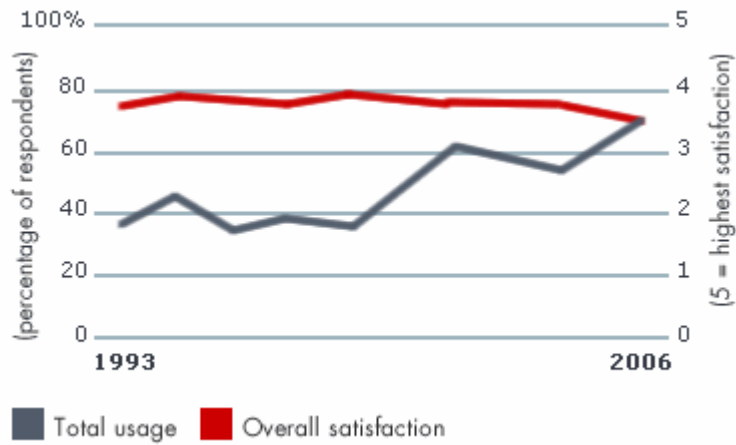
- *Veronderstel niet dat de oorzaak-gevolg relaties nauwkeurig zijn*

Er moet rekening gehouden worden met het feit dat er meerdere hypothesen mogelijk zijn. In de loop van de tijd moet een bedrijf onderzoeken welke sterktes er optreden tussen de financiële en niet financiële metingen en hoe hun relaties onderling zijn. Door middel van deze verworven ervaringen, moeten organisaties hun scorecards van tijd tot tijd aanpassen om de niet-financiële objectieven en metingen toe te voegen die de leidende factoren zijn van financiële prestaties. Het begrijpen dat de scorecard evolueert met de tijd helpt om te vermijden dat een bedrijf probeert om de perfecte scorecard te ontwerpen vanaf de start;

- *Zoek niet constant naar verbeteringen voor elk van de metingen, maar wijzig indien nodig*

Veranderingen kunnen nodig zijn om aan de verschillende strategische doelen te voldoen. Het is niet de bedoeling dat een bedrijf blijft stilstaan, terwijl zijn omgeving verandert. Indien evoluties niet verwerkt worden in de scorecard, zal de scorecard meer en meer zijn nut verliezen. Er dient hier wel niet in overdreven te worden. Anders kan het gebeuren dat er te veel tijd verloren gaat worden in het verbeteren van de metingen, waardoor het lange termijn succes van de onderneming in het gedrang kan komen.

3.9. Gebruik en tevredenheid van balanced scorecard



*Figuur 3.10: Gebruik en tevredenheid van balanced scorecard wereldwijd
(<http://www.bain.com>)*

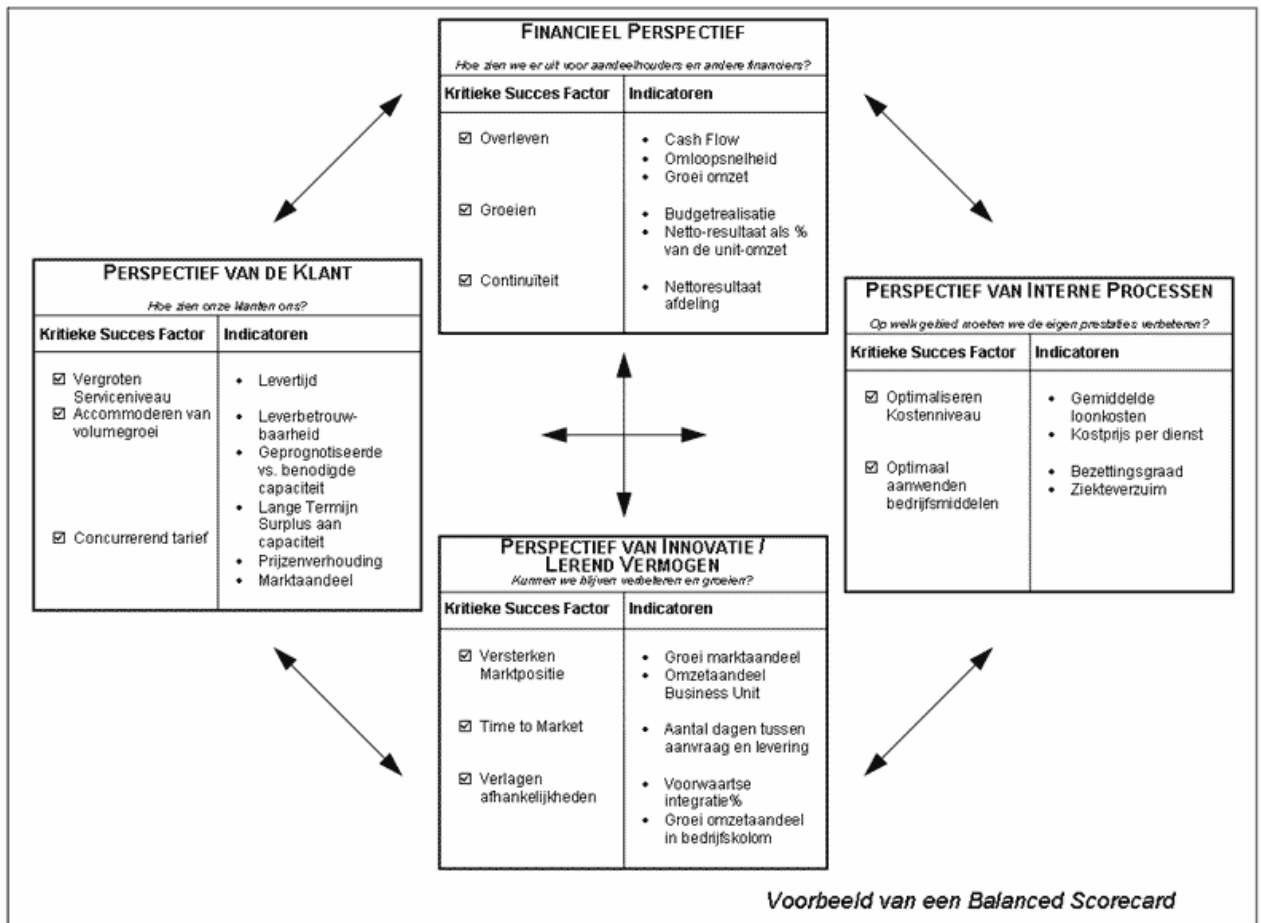
Als we naar deze grafiek kijken dan zien we op de horizontale as de evolutie over de jaren heen. Op de verticale as zien we het percentage aan respondenten. De grijze lijn geeft het gebruik van BSC weer, terwijl de rode lijn de tevredenheid over BSC weergeeft. Uit deze grafiek kunnen we opmaken dat het gebruik van BSC van 1993 tot 2006 sterk gestegen is. Vooral eind jaren '90 en begin jaren 2000 is er een sterke stijging waar te nemen. Anno 2006 maakt ongeveer 70% van de respondenten gebruik van de balanced scorecard. Als we naar de tevredenheid van het gebruik kijken, kunnen we vaststellen dat dit over de jaren heen vrij stabiel blijft. Iets minder dan 80% van de respondenten is tevreden. Een belangrijke opmerking die we hierbij maken is het feit dat de tevredenheid de laatste jaren lichtjes aan het dalen is. Bijgevolg is het belangrijk om op te volgen of het BSC systeem up to date blijft en kan voldoen aan de wensen van de huidige bedrijfswereld.

3.10. Kritiek op balanced scorecard

Axson (1999) levert kritiek op de balanced scorecard. Volgens hem is de balanced scorecard de op hol geslagen trein van prestatiemeting uit de jaren '90. De prestatiemeting blijft veel te veel naar binnen en naar het verleden kijken. De moeilijkheid van een focus op gegevens over het verleden is dat bedrijven problemen niet waarnemen en kansen niet zien. Deze kansen hadden wel of eerder aan het licht gebracht kunnen worden indien er ook een focus was op interne en externe operationele maatstaven. Bijgevolg moet volgens Axson de prestatiemeting zo worden bijgestuurd dat het systeem niet enkel cijfers produceert, maar ook het nodige belang hecht aan informatie. Deze informatie kan dan vragen beantwoorden over de belangrijke parameters met betrekking tot de resultaten. Kort samengevat verwoordt Axson het als volgt: Effectieve prestatiemeting vertelt niet alleen wat er gebeurt (cijfers), maar ook waarom het gebeurt (informatie).

Daarom formuleert Axson een verbetering van de balanced scorecard. Hij stelt dat de typische BSC zicht bezighoudt met de doelstellingen / missie, targets, winst / opbrengst voor aandeelhouders, kwaliteit, klantenservice, klanttevredenheid en innovatie. De BSC stelt dat al deze parameters in balans ("balanced") moeten zijn om zo een evenwicht te bereiken. Axson vindt dit een nogal dwaze redenering. Het doet hem zelfs denken aan een soort van 'management communisme' waarin elk getal en elke dimensie gelijk zijn. Om dit probleem op te lossen moeten de metingen volgens Axson niet perfect "balanced" (gebalanceerd) zijn, maar "biased" (bevoordeeld). Het komt er dus op neer dat de onderneming zich (vooral) toespitst op de parameters die voor haar belangrijk zijn. Hoe deze "bias" is, verschilt van bedrijf tot bedrijf. De Ritz-Carlton hotelketen kan bijvoorbeeld een bias hebben voor klantenservice, terwijl Dell computers een bias heeft voor voorraadbeheersing. Dezelfde regels en dezelfde balanced scorecard kunnen niet voor iedereen worden toegepast (Axson, 1999).

3.11. Voorbeelden van een balanced scorecard

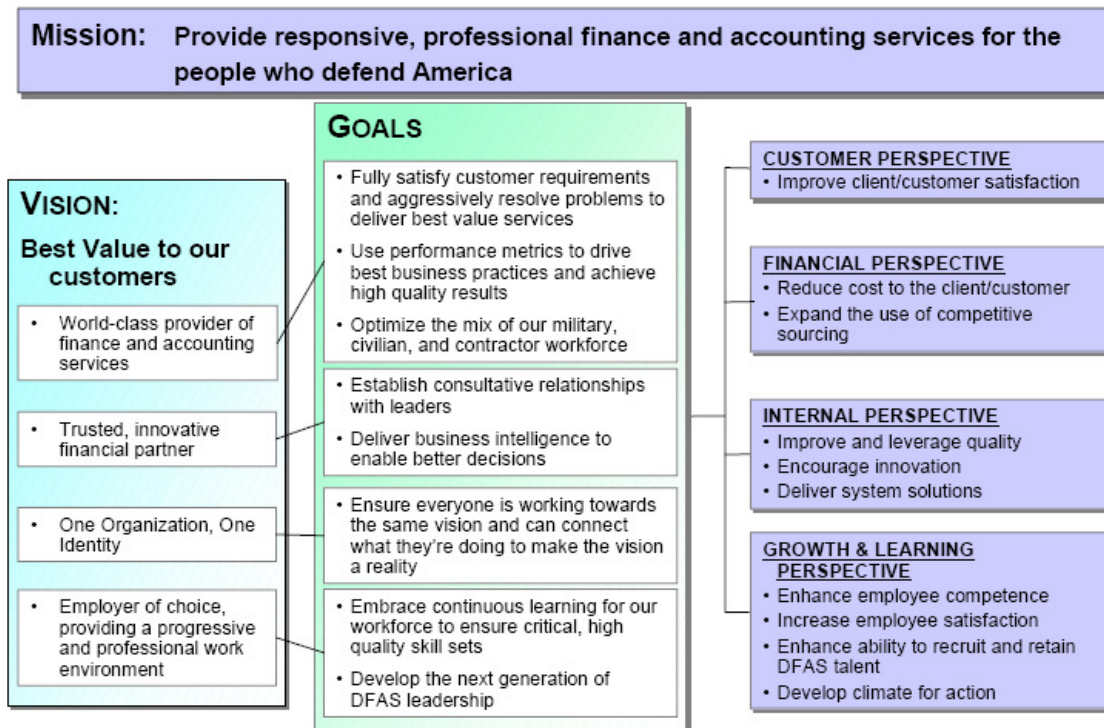


Figuur 3.11: Algemeen voorbeeld van een balanced scorecard (<http://www.presteer.com>)

In deze figuur zien we een compact voorbeeld van een balanced scorecard. Er wordt hier vertrokken vanuit de 4 perspectieven die elk hun KSF bevatten. Op basis daarvan worden er PI bepaald.

Voorbeeld: perspectief van de klant

Binnen dit perspectief is "vergroten serviceniveau" een KSF. Een voorbeeld van een PI voor deze KSF is "levertijd". Het is namelijk zo dat, indien er voor een betere levertijd gezorgd kan worden, de service zal verbeteren.



Figuur 3.12: Voorbeeld van een balanced scorecard van een overheidsorganisatie (<http://www.balancedscorecard.org>)

Dit voorbeeld van een balanced scorecard is meer uitgewerkt. We zien hier dat eerst de missie geformuleerd wordt. Daarna worden er enkele visies gecreëerd. Op basis van deze visies worden de doelen gesteld (strategische doelstellingen). Nadat deze bepaald zijn, kan de organisatie beslissen wat er belangrijk is om de doelstellingen te bereiken (KSF).

PERSPECTIVE	OBJECTIVE	MEASURE
Customer	Improve Client/Customer Satisfaction	1. Client/Customer Satisfaction
		2. Commitments Met – Performance Contracts
		3. Commitments Met – Client Executive Contacts
		4. Specific Billing Rates
Financial	Reduce Cost to Client/Customer	5. Total Costs
	Expand the Use of Competitive Sourcing	6. Competitive Sourcing Performance
		7. Total Workforce Ratio
Internal Business Processes	Improve and Leverage Quality	8. Quality Index
		9. Rework Identified
		10. Rework Eliminated
		11. Best Business Practices Adopted
	Encourage Innovation	12. New Products or Services Delivered
Deliver System Solutions	13. Commitments Met – System Milestones	
Growth & Learning	Enhance Employee Competence	14. Employees in Developmental Assignments
	Increase Employee Satisfaction	15. Employee Satisfaction
	Enhance Ability to Recruit and Retain DFAS Talent	16. Core Competency Profile
	Develop a Climate for Action	17. Climate for Action

Figuur 3.13: Specifiek uitgewerkt voorbeeld 3.12. van een balanced scorecard van een overheidsorganisatie (<http://www.balancedscorecard.org>)

In deze figuur zien we hoe de KSF uit figuur 3.12 verder zijn uitgewerkt. In het financiële perspectief zien we bijvoorbeeld de KSF “verminder kosten voor de klant”. Een meting (PI) hiervoor kunnen we zien in de laatste tabel. Bij dit voorbeeld is “totale kosten” een goede meting. Indien de totale kosten voor het bedrijf verminderd worden, dan kunnen ze de kosten voor de klanten ook doen dalen. Het is hier ook goed om te zien dat elke KSF één of enkele PI heeft zoals we eerder gezien hebben in de literatuur.

4. Methodologie gevolgd bij het opstellen van een balanced scorecard in de praktijk

4.1. Inleiding

Aan de hand van de interviews met experts werd getracht om een beter beeld te krijgen van balanced scorecard in de praktijk. We waren vooral geïnteresseerd in de methodologie rond het hele proces en hadden extra aandacht voor de problematiek rond prestatie-indicatoren. Enkele vragen omtrent dit thema zijn de volgende:

- Wordt in de praktijk een methodologie gevolgd overeenkomstig met deze uit de literatuur?
- Welke specifieke invulling zien we in de praktijk in de stappen van de methodologie?
- Is er een set van standaard PI die in elk bedrijf gebruikt kunnen worden?
- Bestaan er PI die sectorgebonden zijn?
- Hoe zit het specifiek voor PI met betrekking tot banken?

Het eerste interview werd afgenomen met Raf Daems van Accenture. Meneer Daems is werkzaam binnen finance and performance management en richt zich vooral op EPM (Enterprise Performance Management). Binnen dit segment houdt hij zich vooral bezig met financiële instellingen. Hij is reeds 5 jaar werkzaam binnen Accenture. Het tweede interview vond plaats met Hans de Meyer van de firma Deloitte in Hasselt. Hij is principal van de afdeling Deloitte consulting en is reeds 8 jaar werkzaam binnen Deloitte. Daarvoor heeft hij ook nog veel ervaring opgedaan in het bedrijfsleven en als zelfstandig consultant. Het derde interview vond plaats met Roland Saelens van de firma IBM. Hij is werkzaam op de IBM Business Consulting Services en richt zich voornamelijk op de publieke sector. Hij kan reeds terugblikken op een loopbaan van om en bij de 20 jaar binnen consulting.

Meneer Daems van Accenture stelt dat het doel van prestatie management is om focus te leggen op strategie en de strategie te kunnen communiceren. Bedoeling is om op een heldere manier dingen te documenteren, te communiceren en verantwoordelijk te maken. Hierbij moet je opletten dat deze dingen over de tijd heen (kunnen) veranderen. Een vrij recent voorbeeld hiervan is Fortis. Sinds Fortis ABN-AMRO heeft overgenomen, zijn er bepaalde zaken veranderd binnen het bedrijf. Hierdoor zijn er veranderingen opgetreden in de strategie (bepaalde nuances veranderen), waardoor er veranderingen plaatsvinden in het hele proces. Er zullen dus bijvoorbeeld andere metingen gebeuren (veranderen van PI). Dit is een grote uitdaging voor veel bedrijven om hier mee om te gaan.

Prestatiemanagement mag volgens de experts bijgevolg niet worden aanzien als een project dat binnen een bepaalde tijd af is. Het is een proces dat voortdurend verandert en voortdurend ontwikkeld moet worden. Een consultant gaat binnen een bedrijf binnen een project de definities bijbrengen van de concepten van prestatie management. Het is in de praktijk belangrijk dat consultants altijd achter in hun hoofd er aan denken dat wanneer zij weg zijn, alles nog moet kunnen draaien binnen het bedrijf en de mensen nog in staat moeten zijn om op continue basis het model te verfrissen. Het is bijgevolg belangrijk om de nodige flexibiliteit in het model te steken.

4.2. Methodologie gevolgd in de praktijk

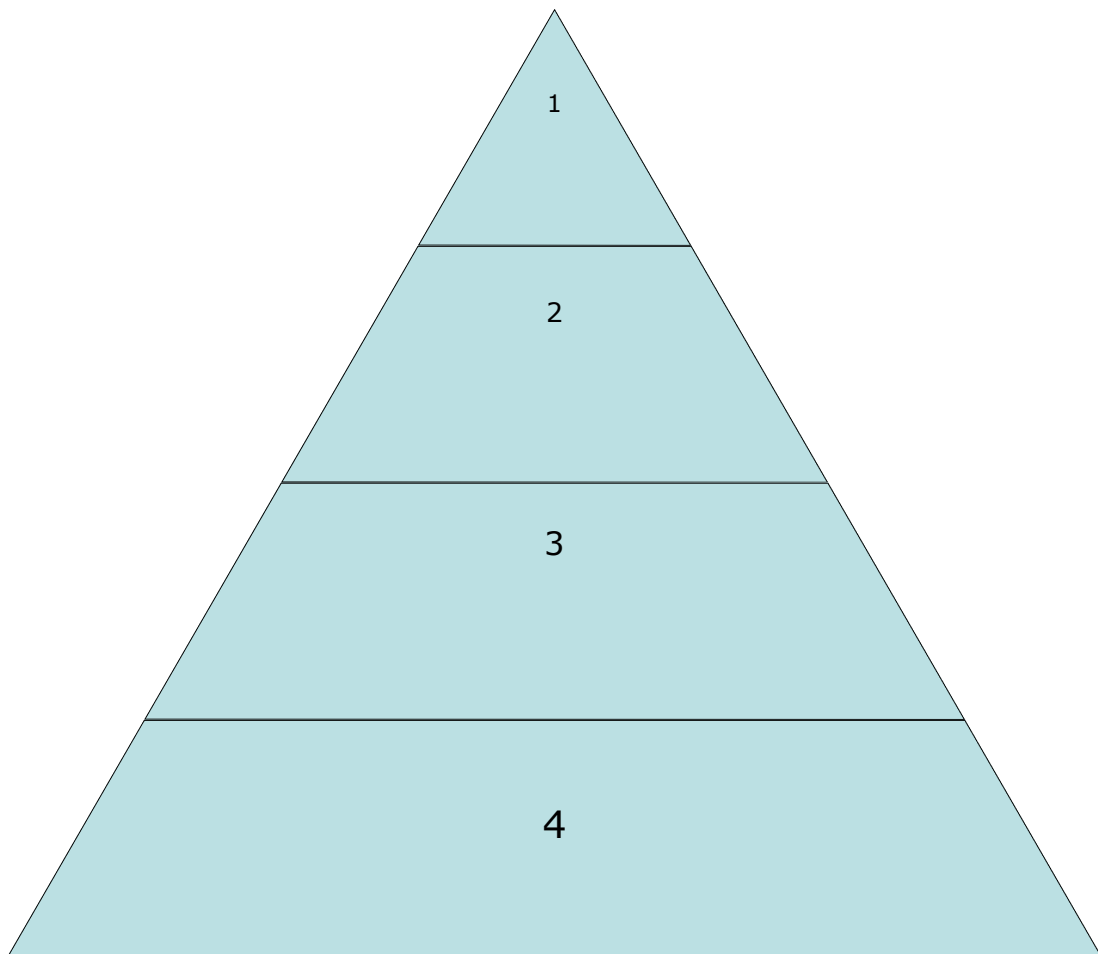
4.2.1. Duur voor het opstellen van een balanced scorecard

In de literatuur wordt verondersteld dat het 2-3 maanden duurt op ondernemingsniveau om een balanced scorecard te ontwikkelen en te implementeren. Op de verschillende afdelingsniveau's komt hier dan nog zo een 3-6 maanden bij. Dit is een stelling waar de consultants het in de praktijk niet mee eens zijn. Enkel Meneer Saelens van IBM zegt dat het wel mogelijk is om binnen deze termijn te blijven indien het om kleinschalige projecten gaat of indien de klant slechts een groot kader wenst geschetst te hebben. De projecten die hij uitvoert zijn meestal binnen deze termijn haalbaar, maar hij geeft toe dat dit kleine projecten zijn.

Meneer De Meyer en meneer Daems stellen dat het opstellen van een (theoretisch) concept voor een balanced scorecard op enkele maanden mogelijk is, maar de implementatie ervan veel langer duurt. Het operationeel maken van een balanced scorecard is immers een complex systeem dat heel de organisatie aangaat. Er moet voor gezorgd worden dat er processen ontstaan en dat er alignment ontstaat tussen de verschillende afdelingsniveau's. Dit betekent dat er een goede samenwerking moet ontstaan tussen alle afdelingen binnen het bedrijf en dat er afdelingsoverschrijdend gewerkt kan worden. Daarnaast is er nog het probleem van "cascading". Cascading een balanced scorecard betekent het vertalen van de bedrijfsbrede scorecard naar de business units, support units of departementen en vervolgens naar teams of werknemers.

4.2.2. Bedrijfsniveau's waar de balanced scorecard opgesteld wordt

Meneer De Meyer van Deloitte stelt dat een doorsnee bedrijf een piramidale vorm heeft. Bijgevolg is het normale stramien voor het opstellen van een balanced scorecard een top-down toepassing. De rest van de consultants sluiten zich hier bij aan.



Figuur 4.1: Top-down structuur binnen een onderneming (eigen verwerking gebaseerd op interviews experts)

Bovenaan op niveau 1 heb je vanuit ondernemingperspectief een beperkte set indicatoren. Dat is typisch een corporate scorecard die vaak (vooral binnen banken) puur financiële indicatoren heeft. Er is een beperkte set van data: 15 à 20 PI. Van daaruit ga je naar beneden naar de business lines.

Er ontstaat dan een aparte subset van indicatoren. Hier zijn er dan niet enkel alleen meer financiële indicatoren, maar ook niet-financiële indicatoren. Hoe meer lagen er binnen de onderneming zijn, hoe meer niet-financiële indicatoren er tegengekomen zullen worden bij prestatiemeting. Meneer Daems stelt dat het praktisch is om zowel leading als lagging indicatoren te gebruiken. Lagging indicatoren geven uitsluitel over de uitkomst van je business. Het zijn financiële indicatoren en ze worden ex post gemeten. Leading indicatoren zijn de drijvers van de financiële waarden en zij worden ex ante gemeten. Dit zijn bijgevolg de niet-financiële indicatoren. Je heb ex ante en ex post indicatoren nodig. Afhankelijk van waar je bent binnen het bedrijf, gaat er een andere focus zijn. Op elk niveau van de organisatie is men bezig met het bepalen van indicatoren. Er moet naar toegewerkt worden dat er een aligering is tussen de verschillende rapporteringsniveau's binnen de piramide. Daarom geeft onze expert van Accenture ook het volgende voorbeeld.

Voorbeeld: Benelux bank

- groepsniveau dat vanuit Brussel wordt geregeld
- subgroep divisies
- lokale entiteiten (België, Nederland, ...)

Elke groep heeft afzonderlijk groepsmaatstaven en rapporteringsmechanismen. De uitdaging ligt er in om alle afzonderlijke groepen met elkaar te koppelen. Op het laagste niveau gaan we naar persoonlijke maatstaven. Hoe lager er gegaan wordt, hoe concreter het waarschijnlijk zal zijn naar persoonlijke impact toe, maar er moet wel voor gezorgd worden dat er geen puur specifieke zaken gaan gedefinieerd worden.

Er kan bijvoorbeeld niet gezegd worden tegen een persoon in België dat hij bepaalde dingen moet opvolgen volgens ABC, terwijl men in Nederland het moet opvolgen volgens XYZ. Er moet altijd vanuit een groepspectief nagedacht worden en gekeken worden hoe bepaalde zaken voor bepaalde functies worden gedefinieerd.

De experts zeggen dat het kan zijn dat soms afgeweken wordt van het top-down principe, maar dit is slechts uitzonderlijk. Het normale stramien is dat alles top-down gebeurt, maar dit moet nog altijd bedrijf per bedrijf bekeken worden. Indien er afgeweken wordt van het top-down principe, is het zo dat er begonnen wordt op één van de hogere niveau's en zeker niet helemaal beneden. Een reden hiervoor kan zijn dat er in een bepaalde afdeling van de onderneming grote problemen zijn die prioritair zijn. Meneer De Meyer van Deloitte haalt volgend voorbeeld aan.

Voorbeeld:

Een productieafdeling wilt een kwaliteitsverbetering van 5% nastreven en heeft daar een bepaald budget voor nodig. Er kan dan begonnen worden op deze afdeling en vervolgens kan dan het topmanagement kijken of de eisen haalbaar zijn.

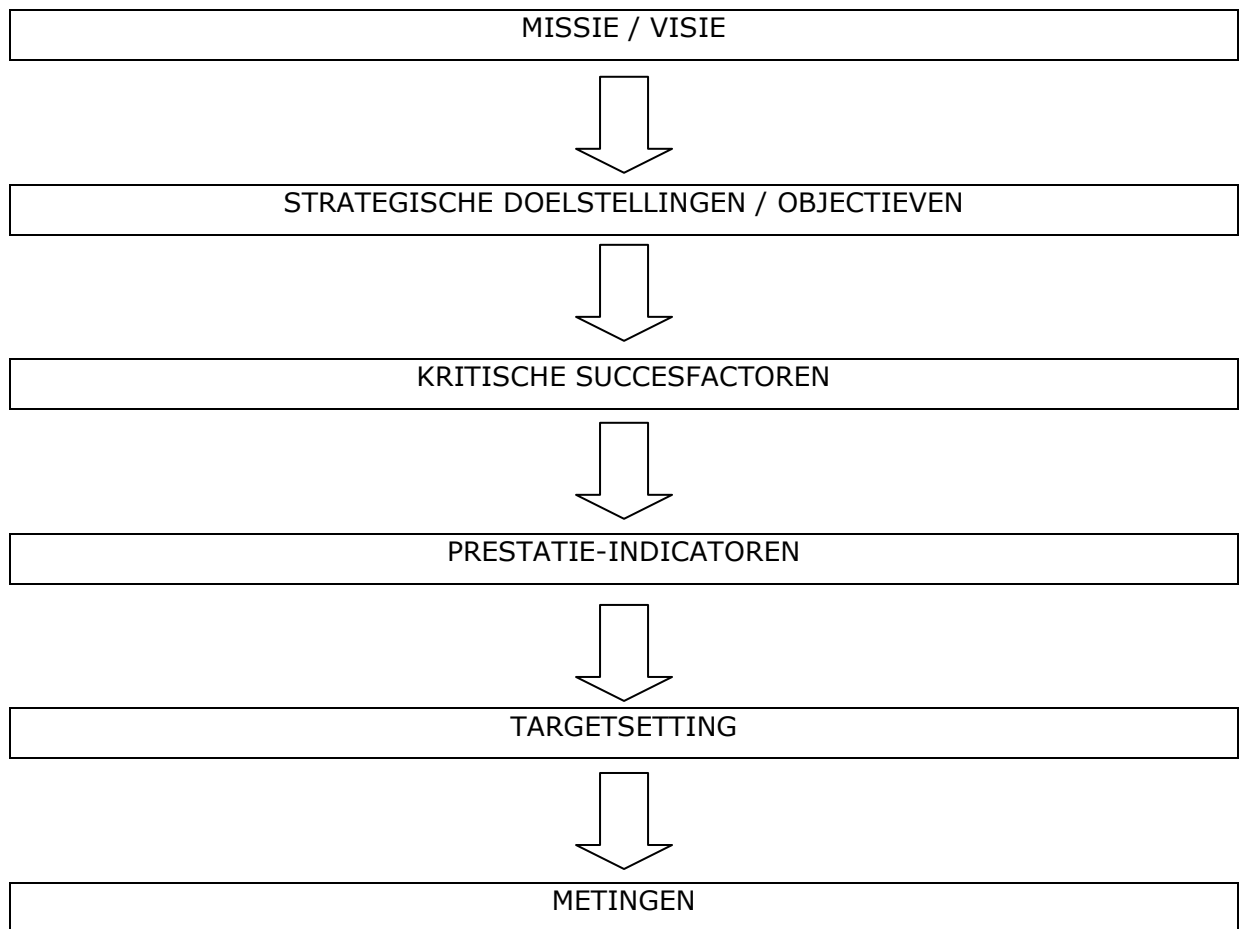
4.2.3. Automatisering van de balanced scorecard

Indien stakeholders tevreden zijn met het model moet je gaan kijken hoe je het in de praktijk gaat aanpakken. Volgens meneer Daems kan het concept gewoon een WORD document, excel bestand of een powerpoint zijn dat op regelmatige basis geüpdated wordt. Maar een bedrijf kan er ook voor opteren om het hele systeem dat voortvloeit uit het concept te automatiseren. Dit kan door bijvoorbeeld gebruik te maken van datawarehouse. Zo kan er voor gezorgd worden dat er coherentie is binnen het bedrijf. De mensen binnen het bedrijf kunnen dan beter begrijpen wat alles betekent. We gaan hier verder niet dieper op ingaan omdat hier het zwaartepunt van de eindverhandeling niet ligt.

4.2.4. Schema voor het opstellen van een balanced scorecard

Aan de hand van de interviews met de experts kunnen we komen tot volgend schema dat in de praktijk gebruikt wordt om een balanced scorecard op te stellen. Dit is een zeer belangrijk schema dat als leidraad gebruikt kan worden voor het opstellen van een balanced scorecard. Hieronder gaan we nog wat dieper in op alle stappen en gaan we

kijken welke stappen het belangrijkste zijn. In deze belangrijke stappen zullen we nog enkele belangrijke methodes onder de loep nemen die een groot hulpmiddel bieden voor het opstellen van een balanced scorecard. De laatste stap "metingen" is eigenlijk al geen onderdeel meer van het opstellen van een scorecard, maar we hebben deze hier toch opgenomen omdat het een belangrijke stap is ter controle van het systeem.



Figuur 4.2: Schema voor het opstellen van een balanced scorecard (eigen verwerking gebaseerd op interviews experts)

4.2.5. Missie / visie

De experts stellen dat de missie / visie van een bedrijf normaal gezien gedurende een lange tijd stabiel blijft voor een bedrijf. Het zijn enkele sleutelwoorden met betrekking tot het bedrijf die op papier gezet worden. Volgens onze expert van Accenture duurt het opstellen van de missie / visie normaal gezien maar enkele uren. Volgens onze expert van IBM kan dit vaak van de website van de onderneming gehaald worden. Indien dit niet lukt, kan een kort gesprek met een leidinggevende binnen het bedrijf volstaan. Het is bijgevolg niet nodig om hier al te lang bij stil te blijven staan en tijd in te steken. Hieronder geven we enkele voorbeelden van een missie:

- We willen onze klanten toonaangevende dienstverlening bieden bij hun financiële keuzes voor de toekomst;
- We willen een toonaangevende risicokapitaalverschaffer zijn;
- We willen een verdere ontwikkeling van onze bestaande activiteiten binnen de bank- en verzekeringswereld.

4.2.6. Strategische doelstellingen / objectieven

De experts stellen dat de strategische doelstellingen voortkomen uit de missie / visie. Volgens de expert van Accenture kunnen deze objectieven in 5 à 6 slagzinnen geformuleerd worden. Ze zijn eveneens gericht op de lange termijn. Normaal wordt er een perspectief genomen van 2 à 3 jaar. Ook hier duurt het slechts enkele uren om de doelstellingen te formuleren. Het opstellen ervan gebeurt op een hoog niveau binnen de organisatie. Hieronder geeft meneer Daems enkele voorbeelden met betrekking tot banken:

- We willen een retailbank zijn binnen de Benelux;
- We willen meer aan cross selling doen: bank en verzekeringsproducten samen verkopen;
- We willen een internet bank zijn.

4.2.7. Kritische succesfactoren

Meneer Daems stelt dat de kritische succesfactoren de zaken zijn die je moet bewerkstelligen om je strategische doelstellingen te kunnen bereiken. Ze zijn een verdieping van de strategische doelstellingen en hebben daardoor ook een lange termijn richting. Ze zouden geldig moeten zijn voor een periode van 1 à 3 jaar. De KSF proberen om meer structuur te scheppen binnen het prestatie-model. Er zijn een aantal thema's waarrond deze KSF bepaald worden. Dit zijn de 4 perspectieven die we herkennen vanuit de literatuurstudie. Belangrijk is dat er bij banken nog een 5^e perspectief kan bijkomen, namelijk risk (risico).

In verband met het aantal stellen de experts dat er niet te veel factoren mogen zijn, anders verliezen ze hun kritische karakter en zijn ze niet meer op te volgen. Meneer Saelens zegt ook dat dit aantal kan afhangen van bedrijf tot bedrijf en van de focus waarrond er gewerkt moet worden.

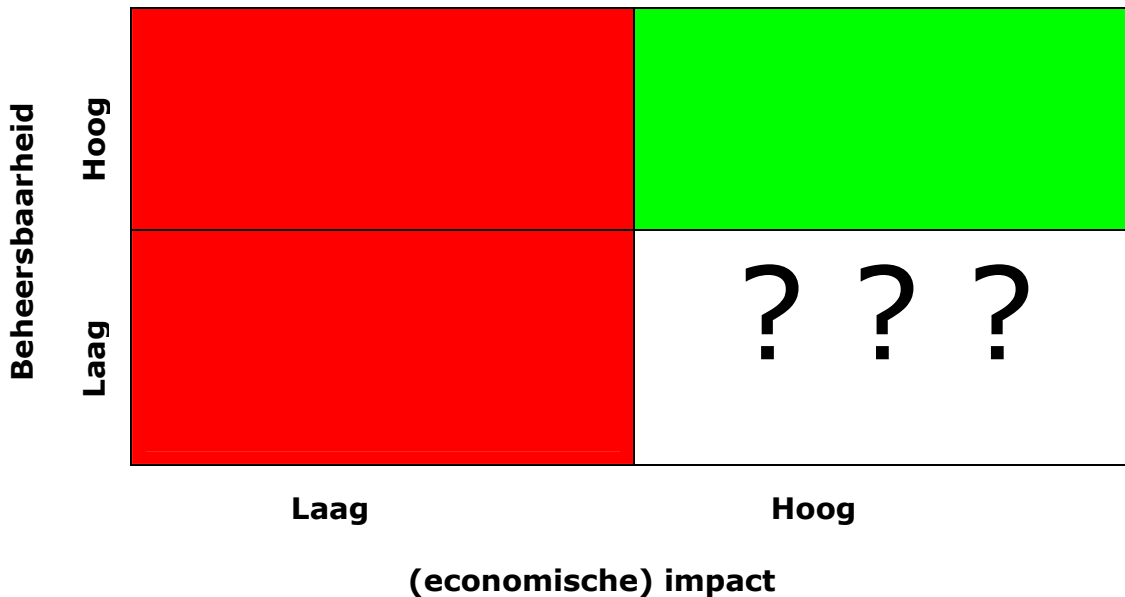
Hieronder zijn er weer enkele voorbeelden van meneer Daems die van toepassing zijn op de bankwereld:

- We willen nieuwe verkoopkanalen ontwikkelen.
- We willen nieuwe producten uitvinden.
- We willen marketingcampagnes voeren.

4.2.7.1. Prioriteren van kritische succesfactoren

De experts zijn er het allemaal over eens dat het creëren van KSF binnen een onderneming gebeurt aan de hand van workshops. Dit is volgens de experts een belangrijke stap bij het opstellen van een balanced scorecard, want hier wordt de basis gelegd van de hele scorecard. In de workshops worden brainstormsessies gehouden waarbij kan aangegeven worden wat belangrijke factoren zijn voor het bedrijf. Het is belangrijk hier te vermelden dat deze workshops gebeuren op het hoogste niveau binnen de organisatie en dat men bijgevolg met het topmanagement rond de tafel gaat zitten. Het resultaat is dan dat je vele zaken krijgt die zouden moeten gebeuren binnen het

bedrijf. Belangrijk is dan om deze zaken te prioriteren. Dit gebeurt aan de hand van een matrix.



Figuur 4.3: Matrix voor het prioriteren van kritische succesfactoren (eigen verwerking gebaseerd op interview Accenture)

Meneer Daems stelt nu dat het de bedoeling is om de KSF, die uit de brainstormsessies naar voor zijn gekomen, te gaan invullen in de bovenstaande matrix. Op die manier kan gekeken worden welke de meest kritische succesfactoren zijn en kunnen deze geïmplementeerd worden.

Op de horizontale as zien we de (economische) impact van de KSF. Deze kan laag of hoog zijn. Op de verticale as zien we de managability of beheersbaarheid van de KSF. Deze kan eveneens laag of hoog zijn. Indien de (economische) impact laag is, komen we terecht in het linkergedeelte van de matrix. Het advies is hier om deze KSF te laten vallen, ook al is er een hoge beheersbaarheid. Iets wat makkelijk beheerst kan worden, maar weinig invloed heeft, is namelijk niet nuttig voor een bedrijf. Vandaar dat deze gebieden rood gekleurd zijn. Indien de (economische) impact hoog is, wordt de situatie veel interessanter. Het gebied rechtsboven heeft een grote impact en is daarnaast ook makkelijk beheersbaar. Daarom krijgt dit gebied een groene kleur en moeten de KSF die

in dit gebied liggen, geïmplementeerd worden in het prestatie-model. Het gebied rechtsonder zijn de question marks en zij zijn een twijfelgeval. Er is wel een grote impact van de KSF, maar er is eveneens een moeilijke beheersbaarheid aanwezig. Of het de moeite waard is om deze KSF te implementeren, moet na een gezamenlijk overleg beslist worden. Vandaar dat dit gebied vraagtekens bevat. Deze matrix kan een grote hulp bieden om te beslissen welke KSF wel en niet opgenomen worden in het model. Het probeert er voor te zorgen dat de belangrijkste KSF gekozen zullen worden en de niet relevante KSF overboord gegooid zullen worden.

4.2.7.2. Strategy map

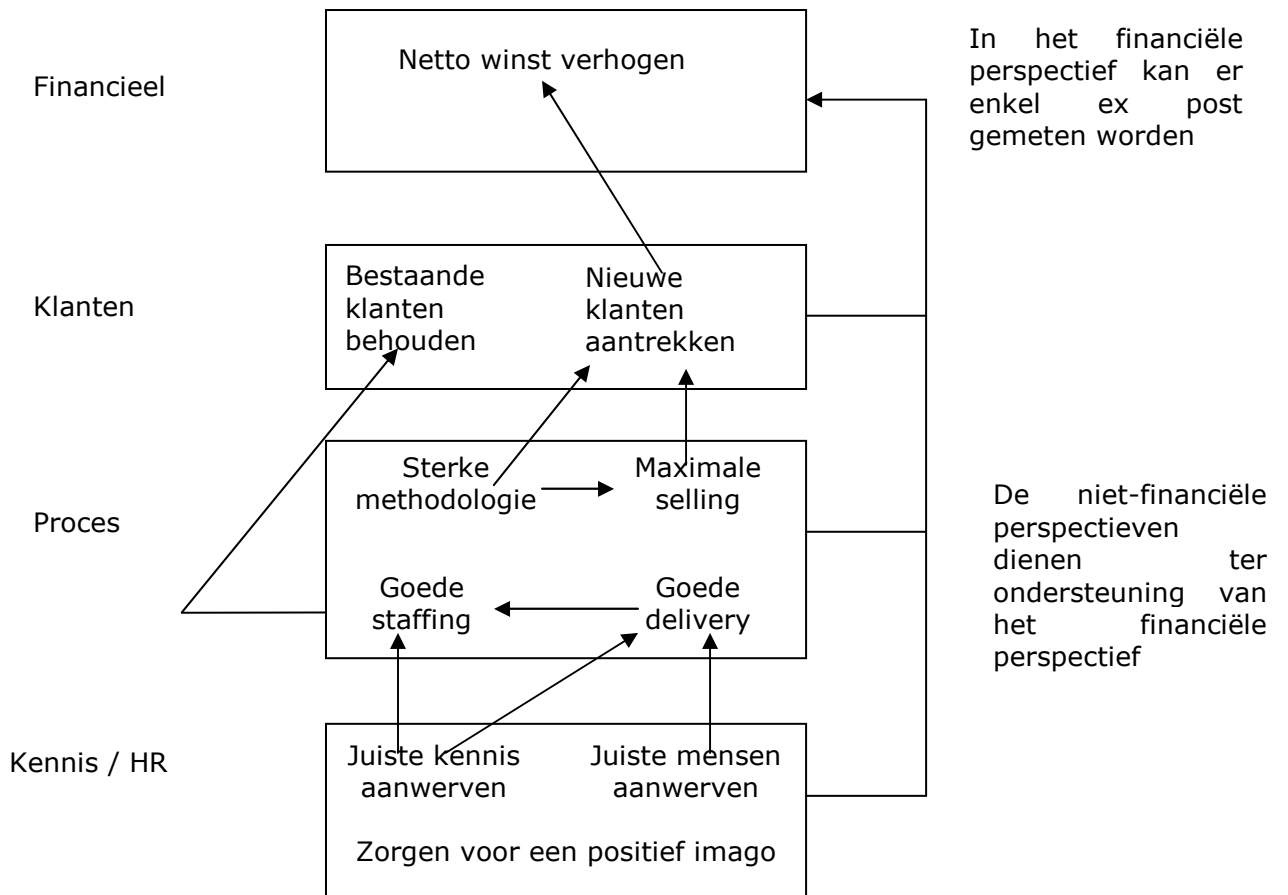
Het uiteindelijke resultaat dat voortvloeit uit de brainstormsessies is een strategy map. Meneer Saelens noemt de strategy map de samenvatting van de hele onderneming op één papier. De kritische succesfactoren worden er in opgenomen en er wordt gekeken of er onderling causale relaties bestaan. De strategy map is eveneens een manier waarop je je strategie communiceerbaar maakt naar de organisatie. Bij bedrijven die nog niet veel ervaring hebben met BSC, kan dit helpen om ze bewust te maken van het belang van niet-financiële indicatoren. De boodschap achter dit concept is eigenlijk dat je op financiële indicatoren niet kan sturen, maar enkel ex post er op kan meten. Voor meneer Saelens is een strategy map de basis van een balanced scorecard. Ook de andere experts hechten hier het nodige belang aan. Aangezien strategy mapping een belangrijke rol speelt bij het slagen van een prestatie-managementsysteem, gaan we er hieronder iets dieper op in aan de hand van een algemeen voorbeeld en een praktijkvoorbeeld van meneer Daems.

Algemeen voorbeeld:

De netto winst van het bedrijf is 5% en de top van het bedrijf wilt er 10% van maken. Er kunnen dan geen directe acties ondernomen worden op de financiële indicatoren, maar het kan enkel vastgesteld worden (ex post). De acties die hiervoor ondernomen worden, gebeuren in de andere (niet-financiële) perspectieven. Door middel van de oorzaak-gevolg relaties die spelen, zal dit leiden tot een hogere netto winst. Het is dan wel de bedoeling dat alles gebeurt volgens plan en iedereen doet wat van hem of haar verlangd wordt.

Praktijkvoorbeeld: Consulting firma

Hieronder zien we een voorbeeld van een strategy map. We hebben gekozen voor een eenvoudige uitwerking om zo het nut aan te tonen van een strategy map.



Figuur 4.4: Uitgewerkt voorbeeld van een strategy map (eigen verwerking gebaseerd op interview Accenture

Meneer Daems stelt dat de visie van het hele concept is dat je onderaan het schema begint in het HR perspectief. Het is belangrijk voor een bedrijf om over een goede HR afdeling te beschikken omwille van enkele redenen:

- Juiste mensen aanwerven.
- Juiste kennis aanwerven.
- Zorgen voor een positief imago.

Voor een consulting firma is dit zeker en vast een belangrijk perspectief, aangezien het bedrijf zijn geld verdient aan de hand van consultants die diensten leveren bij klanten. Boven het HR perspectief komt dan het procesperspectief. In dit perspectief zijn er eveneens enkele belangrijke factoren voor het bedrijf:

- Sterke methodologie: gebruik maken van de juiste processen voor het bedrijf.
- Goede staffing: het plaatsen van de juiste mensen op de juiste job.
- Goede delivery: goed uitvoeren van de projecten.
- Maximale selling: zoveel mogelijk verkopen als mogelijk.

Nu wordt het interessant om het schema er nog eens bij te nemen. We kunnen zien dat de factor "juiste kennis aantrekken" binnen het HR perspectief zorgt voor "goede staffing" en "goede delivery" in het procesperspectief. Verder zien we dat de "juiste mensen aantrekken" eveneens bijdraagt tot "goede delivery". Dit zijn de oorzaak-gevolg relaties die spelen tussen de verschillende perspectieven. Maar ook onderling binnen een perspectief kunnen er oorzaak-gevolg relaties optreden. Zo zorgt binnen het procesperspectief "sterke methodologie" er voor dat je aan "maximale selling" kan doen en "goede delivery" zorgt er voor dat je aan "goede staffing" kan doen.

Boven dit procesperspectief komt dan weer het klantenperspectief. Enkele belangrijke factoren hierbij zijn de volgende:

- Bestaande klanten behouden.
- Nieuwe klanten aantrekken.

Ook hier treden er weer oorzaak-gevolg relaties op met het onderliggende perspectief. Zo zorgt "goede staffing" binnen het procesperspectief ervoor dat "bestaande klanten behouden" kunnen worden. "Aantrekken nieuwe klanten" kan dan weer gebeuren met

behulp van een "sterke methodologie". Indien er een "maximale selling" gebeurt, kan dit "nieuwe klanten aantrekken".

Zo komen we uiteindelijk terecht in het bovenste perspectief. Een belangrijke factor hier is "netto winst verhogen". In het klantenperspectief kan "nieuwe klanten aantrekken" er voor zorgen dat de "netto winst verhoogt". We zijn dus helemaal onderaan begonnen in het HR perspectief om uiteindelijk te komen tot een stijging van de netto winst in het financieel perspectief. Dit werd mogelijk gemaakt door alle causale relaties die spelen tussen de verschillende perspectieven.

Stel dat je bijvoorbeeld je klanttevredenheid wilt verbeteren. Je begint dan onderaan in het HR perspectief waar de juiste mensen aangesteld dienen te worden. In het processenperspectief gaan deze mensen dan zaken ontwikkelen die de klanttevredenheid bevorderen, wat er in het klantenperspectief dan weer toe leidt dat de klanttevredenheid zal toenemen. Deze toename van de klanttevredenheid zal dan uiteindelijk weer leiden tot een verhoging van de netto winst. Hieruit kunnen we opmaken dat het verhogen van de klanttevredenheid geen doel op zich is. Het wilt bestaande klanten behouden en nieuwe klanten aantrekken, maar heeft echt tot doel om de netto winst te verhogen.

De bottom line van dit hele verhaal is dat alles economic value added is. Dit wilt zeggen dat alles in teken staat om de financiële positie van de onderneming te verbeteren. Er is een heel proces van niet-financiële indicatoren dat nodig is om tot deze verbetering te komen. Dit proces heet strategy mapping en helpt om belang te hechten aan niet-financiële indicatoren om zo te komen tot goede financiële resultaten.

4.2.8. Prestatie-indicatoren

Volgens meneer Daems zijn prestatie-indicatoren de meetindicatoren voor de KSF. Bijgevolg zijn ze voor ongeveer dezelfde tijdspanne geldig als de KSF waar ze vanaf hangen. Voor elke KSF kan je vele PI bedenken. In een goed prestatie-model is het de bedoeling dat je de beste PI kiest om te gebruiken. Deze prestatie-indicatoren (PI) worden key performance indicators (KPI) genoemd. Enkele KPI per KSF is voldoende, anders gaat er veel tijd verloren in het controleren van PI die niet zo belangrijk zijn.

Er moet wel opgelet worden met het begrip KPI. Wat belangrijk is voor een topmanagement niveau is daarom niet belangrijk op andere managementniveau's. Per managementniveau moet je focussen op 15 à 20 KPI.

managementniveau 0: 15 à 20 KPI's

managementniveau -1: 15 à 20 KPI's

managementniveau -2: 15 à 20 KPI's

...

Deze managementniveau's en bijhorende KPI moeten gealigneerd worden. Het is ook belangrijk dat er voldoende controle wordt uitgevoerd op de KPI. Terwijl de KSF nog door het topmanagement bepaald werden, is dit voor de KPI enigszins anders volgens meneer Saelens. Nadat de KSF bepaald zijn, wordt er contact opgenomen met de mensen op een lager niveau (operationeel niveau) en wordt hen verteld wat het topmanagement belangrijk vindt (KSF). Er vinden dan enkele gesprekken met deze mensen (financieel manager, afdelingshoofd, ...) plaats om zo te komen tot een set van KPI. Met deze indicatoren stapt men dan terug naar het hoger niveau. Daar wordt beslist of men deze indicatoren in orde vindt of dat ze nog veranderd moeten worden. Meestal stellen de topmanagers wat vragen ter verduidelijking van de gekozen indicatoren. Meneer Saelens geeft enkele voorbeelden:

- Wat wordt er precies bedoeld met deze indicator?
- Zit dit getal wel of niet binnen het domein van de indicator?

Als hulpmiddel wordt er vaak ook nog een speciale fiche opgesteld voor het topmanagement zodat zij weten wat de indicatoren precies betekenen, wat er in de indicatoren vervat zit, wat de valkuilen zijn,

4.2.8.1. Omgevingsindicatoren

Meneer Saelens heeft ook de aandacht gevestigd op indicatoren die eigenlijk niet meetbaar zijn door de onderneming. Hierdoor zijn dit ook geen prestatie-indicatoren, maar omgevingsindicatoren. Hoewel deze indicatoren niet beïnvloed kunnen worden door de onderneming, zijn ze toch van het nodige belang voor de onderneming. Aangezien ze niet meetbaar zijn, zullen ze ook niet opgenomen worden in de balanced scorecard. Toch is het belangrijk altijd goed op de hoogte te zijn van deze indicatoren. Bij targetsetting zal hier nog iets dieper op ingegaan worden. Meneer Saelens geeft hiervan enkele voorbeelden:

- Inflatie;
- Economische groei;
- Vergrijzing.

4.2.9. Targetsetting

Op basis van de KPI gaat er dan targetsetting gebeuren. De expert van IBM benadrukt het feit dat het belangrijk is om targets te plaatsen op de KPI zodat deze KPI nut hebben. Je kan bijvoorbeeld als KPI hebben dat je meer klanten wilt aantrekken. Maar indien meer klanten niet beter gespecificeerd is, heeft deze KPI niet veel nut. Voor de werknemers kan 2 klanten aantrekken voldoende zijn, terwijl het topmanagement hiermee 5 klanten bedoelde.

Daarnaast haalt meneer Saelens ook aan dat het belangrijk is dat de targets haalbaar zijn. Indien je targets gaat zetten die te zwaar zijn, zal dit de motivatie van het personeel niet ten goede komen. Langs de andere kant zijn te lage targets ook niet goed, want dan gaat er niet hard genoeg gewerkt worden en zal dit negatieve gevolgen hebben voor de financiële cijfers. Er kan bijvoorbeeld een target gesteld worden dat de winst moet toenemen met 50%. Dit is in de realiteit niet haalbaar en bijgevolg een slechte target.

Maar stel nu dat er een target is van 5% winstgroei en er wordt een resultaat behaald van 4,85%. Het target is niet gehaald, dus is dit resultaat niet goed. Maar is dit resultaat

nog redelijk goed of juist heel slecht? Een werknemer kan dit niet weten en moet hierbij dus best ondersteund worden.

Daarvoor haalt meneer Saelens een goed hulpmiddel aan bij het plaatsen van targets. Er kan gewerkt worden met de kleuren van de stoplichten. Als je aan een rood stoplicht staat met je auto, moet je stoppen. Als er nu een rood target behaald wordt, dan weet de werknemer dat hij niet goed bezig is. Bij een oranje stoplicht is er twijfel. Kan ik nu nog doorrijden of niet?! Bij de targets is dit net hetzelfde. Als een target een oranje kleur krijgt, dan weet de werknemer dat het target niet behaald is en dat er aandacht aan gegeven moet worden. Maar hij weet eveneens dat de situatie niet dramatisch is, want anders was er een rode kleur gekomen. Bij een groen stoplicht uiteindelijk mag je gewoon doorrijden. Bij de targets is dit net hetzelfde. Indien er een groene kleur verkregen wordt, dan weet de werknemer dat hij goed bezig is en door moet doen op de ingeslagen weg.

Dit is een goed systeem, maar moet toch met de nodige aandacht gevolgd worden. Zeker nadat de balanced scorecard pas geïmplementeerd is, kan het zijn dat bepaalde targets over- of ondergewaardeerd zijn. Dit kan naar de toekomst toe voor grote problemen zorgen voor een bedrijf. We tonen dit aan via volgend voorbeeld.

Eigen voorbeeld: We moeten 3 producten per klant verkopen

Stel dat dit target elke maand gehaald wordt. Ondertussen verkoopt de belangrijkste concurrent 5 producten per klant. De werknemers zijn zich van geen kwaad bewust, want zij halen elke periode hun targets. Ook op het topniveau zal men zich in eerste instantie geen zorgen maken, want zij zien dat er een groen resultaat is. Maar ondertussen verkoopt de concurrentie wel meer producten en dreigt de onderneming hopeloos achterop te geraken. Dit is een goed voorbeeld van hoe een target verkeerd geplaatst kan worden en welke fatale gevolgen dit kan hebben voor de onderneming. Het is dus belangrijk om, zeker in de beginperiode na de implementatie van de scorecard, de targets goed op te volgen. Als het topmanagement dan ziet dat bepaalde targets te makkelijk of te moeilijk behaald worden, kan het hier een onderzoek naar doen om zo bepaalde targets op punt te krijgen.

Maar slechte targetsetting is niet het enige probleem waar een onderneming mee af te rekenen kan krijgen. Het kan ook zijn dat bepaalde targets beïnvloed worden door

omgevingsindicatoren. Het is dan aan te raden om de targets opnieuw in te stellen en aan te passen aan de veranderende omgeving.

Eigen voorbeeld:

In een bepaald land wordt er een wet ingevoerd die tabaksreclame verbiedt. Hierdoor is het waarschijnlijk dat de omzet voor een sigarettenfabrikant in dat land zal dalen. Het is aan te raden dit target naar onder aan te passen.

Verder kunnen de omgevingsindicatoren ook een belangrijke rol spelen naar de toekomst toe. Het kan een bedrijf er bewust van maken dat er binnen enkele jaren bepaalde segmenten zullen groeien.

Eigen voorbeeld:

De vergrijzing van de maatschappij zorgt ervoor dat er steeds meer ouderen in de samenleving zijn. Rusthuizen kunnen hierop inspelen door hun capaciteit uit te breiden.

Uiteindelijk kunnen omgevingsindicatoren ook nog een aanwijzing geven dat er binnen enkele jaren nieuwe segmenten aangeboord kunnen worden. Dit kan voor ondernemingen een mooie opportuniteit zijn om hun productengamma uit te breiden.

Eigen voorbeeld:

We nemen terug het voorbeeld van de vergrijzing. Een nieuw mogelijk segment kan dan zijn dat een bedrijf zich gaat richten op ontspanningsmogelijkheden voor ouderen.

4.2.10. Metingen

Nadat alle targets zorgvuldig gekozen zijn, kan men overgaan tot de metingen. Dit is volgens meneer Saelens vaak ook het punt tot waar een consultingbedrijf ondersteuning biedt. Na één of enkele metingen laten ze het bedrijf los om op eigen benen verder te gaan. Zoals hierboven vermeld, zijn metingen belangrijk, want ze tonen het topmanagement waar het in de onderneming goed gaat en waar niet. Indien de targets volledig op punt staan, weet het topmanagement perfect waar er in de onderneming zaken verbeterd kunnen worden.

Een belangrijke factor is de periodiciteit van de metingen. Indien er te veel gemeten wordt, zorgt dit ervoor dat er veel tijd niet productief wordt ingezet. Indien er weinig gemeten wordt, kan het gebeuren dat het bedrijf niet weet of ze goed of slecht bezig zijn. Er moet dus een goede afweging gebeuren om zo tot een goede periodiciteit van de metingen te komen.

4.2.11. Conclusie

In de literatuur wordt het hele proces rond de methodologie besproken, maar blijft dit allemaal nogal theoretisch. Bij de interviews met de experts komt dit allemaal terug, maar worden er vaak voorbeelden gegeven. Op die manier is het voor de lezer makkelijker om zich een beeld te vormen van wat er bedoeld wordt. Daarnaast wordt er ook duidelijk gezegd voor welke termijn bepaalde doelstellingen opgesteld worden en op welk niveau van de organisatie dit gebeurt.

We kunnen concluderen dat er een hele weg afgelegd moet worden om te komen tot een balanced scorecard. Als we kijken naar de literatuur zien we dat er een grote overeenkomst is met wat de experts zeggen. Zo kunnen we stellen dat het schema gevonden in de literatuur goed overeenkomt met het schema dat we zelf hebben opgesteld op basis van de interviews met de experts. Toch kunnen we ook enkele verschilpunten opmerken waar hieronder dieper op ingegaan wordt.

4.2.11.1. Ontwikkelingsduur

Zo kunnen we bijvoorbeeld zien in de literatuur dat het 2-3 maanden duurt op ondernemingsniveau om een balanced scorecard te ontwikkelen en te implementeren. Op de verschillende afdelingsniveau's komt hier dan nog zo een 3-6 maanden bij. Dit is een stelling waar enkel meneer Saelens zich in kan vinden aangezien hij kleinere projecten uitvoert. De andere experts zeggen dat het opstellen van een balanced scorecard op deze termijn mogelijk is, maar dat er ook nog veel tijd besteed moet worden aan het operationeel maken van de scorecard. Een theoretische perfecte scorecard zal in de praktijk niets waard zijn indien de nodige stappen niet gedaan worden om de scorecard operationeel te maken.

4.2.11.2. Proces kritische succesfactoren

In de literatuur wordt er gezegd dat er niet te veel KSF gekozen mogen worden. Kaplan en Norton stellen 7 à 10 KSF voor als ideaal. De experts ondersteunen deze stelling, maar doen nog iets meer. Zo hebben we dankzij meneer Daems van Accenture een matrix weten op te stellen die ons helpt met het kiezen van de beste KSF. In deze matrix wordt er rekening gehouden met de (economische) impact en beheersbaarheid van de KSF om zo te komen tot de beste keuze. Wat niet in de literatuur besproken wordt is de manier waarop deze KSF tot stand komen. Zo wisten de experts te vertellen dat dit gebeurde aan de hand van workshops. In die workshops worden brainstormsessies gehouden met het topmanagement om zo te onderzoeken wat er belangrijk is voor de onderneming.

4.2.11.3. Aandacht voor omgevingsindicatoren

Verder haalt meneer Saelens ook aan dat een onderneming de nodige aandacht moet schenken aan omgevingsindicatoren. Dit is een aspect dat niet terugkomt in de literatuur. Omgevingsindicatoren zijn geen prestatie-indicatoren aangezien ze niet meetbaar zijn door de onderneming. Toch zijn ze van het nodige belang, omdat ze indirect een invloed kunnen hebben op de balanced scorecard van de onderneming. Het is dus aan te raden deze omgevingsindicatoren op te volgen. Zo kunnen de

omgevingsindicatoren er voor zorgen dat de targets over- of ondergewaardeerd worden. Verder kunnen ze naar de toekomst toe ook kansen aanbieden om uit te breiden of kunnen ze zelfs aanleiding geven tot het aanboren van volledig nieuwe segmenten. Er dient bijgevolg het nodige belang aan deze omgevingsindicatoren gehecht te worden.

4.2.11.4. Plaatsen van targets

In het theoretisch model voor het ontwikkelen van een balanced scorecard wordt geen gewag gemaakt van het plaatsen van targets. Toch is dit zeker niet onbelangrijk. De targets gaan de werknemer namelijk een duidelijk doel geven van wat er met de PI moet gebeuren. Meneer Saelens van IBM heeft hierbij een goed hulpmiddel aangehaald dat het topmanagement en de werknemers kan helpen bij het halen en controleren van de targets.

4.3. Voorbeeld van een BSC in de financiële sector

Smith National Bank

	Strategy			
	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	Increase Margins	Increase in Dollars' Profit	30% Revenue	Lower Interest Rate and Therefore Increase Lending
Customer	Decrease in Loan Interest Rate	Smaller Percentage	Decrease by 2%	Decrease Advertised Interest Rate
Internal Business Processes	Increase Lending	Quantity of Money Being Loaned	\$10,000 Increase	Decrease Interest Rate
Learning & Growth	Monitor Demand For Loans	Number of Loans Being Taken Out	40 Loans	Adjust Interest Rate as Needed

*figuur 4.5: Algemeen voorbeeld balanced scorecard van een bank
(<http://www.smartdraw.com>)*

In dit voorbeeld zien we een voorbeeld van een balanced scorecard voor een bank. Het is een zeer beperkt voorbeeld waarin er voor elk perspectief een bondige uitwerking gebeurt. Op de verticale as zien we de 4 perspectieven van een balanced scorecard en op de horizontale as de verschillende stappen die horen bij het ontwikkelen van een balanced scorecard.

We gaan dit voorbeeld nu kort ontleden voor het financiële perspectief. Het objectief dat we kunnen beschouwen als een KSF is hier "verhogen van marges". Het meetinstrument (KPI) dat hiervoor gebruikt wordt is "toename van winst (\$)". Een toename van de winst zal er bijgevolg dus voor zorgen dat de marges verhogen. Het target voor de KPI is "30% inkomsten". Er zal dus getracht moeten worden om 30% meer inkomsten te verwerven. De laatste kolom zorgt voor enkele aanwijzingen over hoe dit target behaald kan worden. Hier wordt er voorgesteld om eventueel de rentevoet te verlagen, zodat er meer leningen aangegaan kunnen worden door klanten, wat bijgevolg voor meer inkomsten zorgt. Het valt op dat er een grote focus is op de financiële indicatoren.

Perspectief	KSF	PI
<i>aandeelhouders</i>	Bereik winsten van 1% op activa en van 15% op aandelen	Net interest margin / non-interest expense
	Bereik een efficiëntie ratio van 68%	Vaste kosten
	Bereik activagroei van 15%	Groeipercentage activa
	Verliestarief leningen van 0.5% of minder	Aantal problemleningen
	Misdrijven mbt leningen van 2% of minder	Aantal slecht aangegane leningen
<i>klanten</i>	hoge kwaliteit persoonlijke diensten	Aantal klachten / klanttevredenheidsratio
	Competitieve productaanbiedingen	Aantal productaanbiedingen per jaar / verkoopvolumes
	Competitieve prijzen	Kosten om zaken te doen / competitieve prijsvergelijkingen

	klanttevredenheid	klantenonderzoeken
<i>werknemers</i>	Competitieve verloning	Jaarlijks marktoverzicht
	Participatie binnen organisatie	Bonus per persoonlijke prestatie
	Verbeter werkvaardigheden	Afgewerkte trainingen
	Kwaliteitsevaluatie van prestaties	Vergelijking met beste standaards
	Verhoogde stijgende carrièrebeweging	Aantal interne promoties
<i>gemeenschap</i>	Verstrek steunactiviteiten voor gemeenschap	Omvang werknemersparticipatie
	Handel als een goed burger	Omvang werknemers die gaan stemmen / omvang werknemers die buitenactiviteiten steunen

Figuur 4.6: Voorbeeld balanced scorecard van een commerciële bank (eigen verwerking gebaseerd op: <http://www.exinfm.com>)

Bij dit voorbeeld kunnen we enkele bedenkingen maken. Er wordt hier enkel rekening gehouden met de KSF en PI. Zo zien we nergens de visie / missie en strategische doelstellingen van de organisatie terug. Ook de targets zijn niet aanwezig. Hierbij moeten we wel opmerken dat er bij bepaalde KSF enkele targets verwerkt zijn.

Wat nog opvalt, is dat de perspectieven niet de 4 gebruikelijke perspectieven zijn. Zo vinden we enkel het klantenperspectief terug. Het financiële perspectief kunnen we terugvinden in het aandeelhoudersperspectief. Het intern processenperspectief en leer- en groeiperspectief zijn ook niet meer terug te vinden. Deze zijn vervangen door een werknemers- en gemeenschapsperspectief.

Zoals blijkt uit de interviews met de experts is het mogelijk dat er kleine veranderingen optreden bij de perspectieven, afhankelijk van het type bedrijf. Uiteindelijk stelt elk bedrijf een systeem op à rato van zijn eigen behoeften, waardoor het mogelijk is dat er een balanced scorecard ontstaat zoals degene hierboven voor de commerciële bank.

5. Standaard prestatie-indicatoren

Naast het bestuderen van de methodologie rond het opstellen van een balanced scorecard, is er ook nog onderzoek verricht naar de problematiek rond de prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren maken een belangrijk deel uit van een balanced scorecard. Het is via deze indicatoren dat de prestaties binnen een onderneming gemeten zullen worden. Aangezien het heel wat tijd kost om deze indicatoren op te stellen, zou het economisch voordelig zijn om enkele standaard indicatoren te hebben, die (bijna) altijd van toepassing zijn.

5.1. Algemeen geldende prestatie-indicatoren

Eerst gaan we even dieper in op de algemeen geldende indicatoren. De experts zeggen dat dit een zeer moeilijke materie is, omdat bedrijven zo divers zijn. Meneer De Meyer van Deloitte vermoedt dat er wel enkele (financiële) indicatoren zijn die (quasi) altijd geldig zijn.

Voorbeeld: op tijd ontvangen van betalingen

Dit voorbeeld dienen we al met het nodige criticisme te benaderen. Het klopt inderdaad dat het belangrijk is voor veel bedrijven dat ze hun betalingen op tijd ontvangen. Maar voor overheidsbedrijven is dit bijvoorbeeld niet altijd het geval. Dit kan dus wel mogelijk een algemeen geldende indicator zijn voor private bedrijven, maar voor publieke bedrijven lijkt dit niet zo te zijn.

Volgens meneer Saelens kan je wel een aantal indicatoren bedenken die voor elk bedrijf geldig zijn. Maar de vraag is of men daar binnen een bepaalde organisatie het nodige belang aan hecht.

Voorbeelden:

- mix man-vrouw
- verhouding allochtonen-autochtonen

De IBM expert stelt dat bepaalde bedrijven weinig of geen belang hechten aan de hierboven vermelde voorbeelden. Vraag is dan of ze wel algemeen geldend zijn. Het kan bijvoorbeeld wel dat deze indicatoren belangrijk worden onder druk van de publieke opinie.

Voorbeeld:

Bedrijf dat automatische poorten plaatst in de privé sector. Zij willen geen allochtonen in dienst nemen omdat hun klanten het niet zien zitten dat deze mensen beveiligde poorten komen plaatsen bij hun thuis.

We kunnen concluderen dat het bepalen van algemeen geldende prestatie-indicatoren niet voor de hand liggend is. Er bestaan er vermoedelijk wel, maar het is een delicate kwestie.

5.2. Sectorieel geldende prestatie-indicatoren

De experts zijn het erover eens dat er sectorgebonden indicatoren bestaan. Het is ook makkelijker om deze te bepalen aangezien deze bedrijven een soortgelijke coherentie vertonen. Meneer De Meyer haalt wel aan dat er opgepast moet worden dat deze indicatoren een wisselend belang hebben voor de verschillende bedrijven. Dit wil zeggen dat een bepaalde indicator een niet even grote impact zal hebben op elk bedrijf.

Hieronder haalt de expert van Deloitte enkele voorbeelden van sectorieel geldende prestatie-indicatoren aan:

Voorbeeld: Transportsector

→ Sector PI: levertijd

Voorbeeld: Productiefirma

→ Sector PI: voorraadrotatie

De expert van Accenture stelt dat er bij Accenture standaard indicatoren bewaard worden in databases. Dit zijn lijsten met KPI. Dit kan een grote hulp betekenen om bepaalde processen bij klanten te versnellen, maar het is zeker niet de beste manier die er bestaat. Het is belangrijk dat men bewust is dat het gaat om de strategie van afzonderlijke bedrijven. Er zijn altijd wel dingen die generiek zijn, maar er veranderen ook heel veel dingen door de tijd heen. Het is sowieso niet zeker dat een probleem dat zich bij bedrijf X manifesteert zich ook zal voordoen bij een bedrijf Y. Je moet dus heel erg oppassen met zulke dingen.

Meneer Daems is vooral actief binnen de banksector en stelt dat er dat er standaard KPI bestaan. We begrijpen dat hij deze KPI jammer genoeg niet kan geven, aangezien dit één van de sterke punten is van een goed consultingbedrijf en bijgevolg niet voor publicatie vatbaar is. In een later deel in deze thesis gaan we dieper in op de banksector door een interview af te nemen bij een bankkantoor en gaan we proberen uit te zoeken of we daar enkele standaard KPI kunnen vinden.

5.3. Bespreking standaard indicatoren

We gaan hier nu enkele conclusies trachten te trekken uit de interviews met de experts met betrekking tot de standaard indicatoren. Vooraleerst is er gebleken dat de prestatie-indicatoren een belangrijke rol spelen binnen de balanced scorecard. Ze zorgen ervoor dat doelstellingen meetbaar gemaakt worden. Daarom komen ze ook voor op alle niveau's in de organisatie. Het zorgt ervoor dat werknemers weten wat ze concreet moeten doen.

Aangezien het enkele maanden kan duren om een goede set van KPI op te stellen, is het zeker nuttig om te proberen deze tijd te reduceren. Er is echter gebleken dat het niet zo makkelijk is om dit te bewerkstelligen. Ten eerste is het al niet gemakkelijk om goede algemeen geldende indicatoren te vinden. Het vinden / opstellen van een lijst met sectorgebonden indicatoren is beter haalbaar. Toch zal ook hier de nodige tijd inkruipen om deze lijsten uiteindelijk te bekomen.

Als we er nu van uitgaan dat we uiteindelijk een goede lijst met standaardindicatoren hebben, dan is het probleem nog niet opgelost. Het is immers zo dat als we deze lijsten zonder meer gaan toepassen, er geen acceptatie zal komen binnen het bedrijf. Het is veel belangrijker om veel tijd te spenderen met de mensen die binnen het bedrijf werken om strategisch na te denken in de algemene zin. Als je dan aankomt met een voorgekauwde lijst van KPI, dan ontbreekt er iets in het proces. Verder is het ook zo dat elk bedrijf anders is. Er kan geen standaard lijst met indicatoren genomen worden die voor elk bedrijf geldig is. Sommige bedrijven leggen nu eenmaal hun focus meer op andere zaken dan andere bedrijven. Ze kunnen wel een grote hulp zijn bij de brainstormsessies / workshops om de focus te leggen op de goede KPI. We vinden dan ook dat deze lijsten hun nut hebben, maar ze zijn zeker geen allesomvattende bijbel.

5.4. Discussie over balanced scorecard

Meneer De Meyer is een voorstander van het balanced scorecard systeem en hij ziet niet direct een systeem dat ter vervanging kan dienen. De kritiek die gegeven wordt op de balanced scorecard in de literatuur vindt hij maar pover en niet erg relevant. Hij benadrukt wel dat hij geen 100% voorstander is van de balanced scorecard, maar wel veel waardering heeft voor het systeem. Hiermee bedoelt hij dat Kaplan en Norton voor een belangrijke doorbraak hebben gezorgd binnen de prestatie management markt door het koppelen van financiële indicatoren aan niet-financiële indicatoren. Vroeger werd er enkel met financiële indicatoren gewerkt, waardoor er vaak doelstellingen ontstonden binnen bedrijven die niet concreet genoeg waren.

Vroeger wisten de werknemers niet hoe ze dit moesten bewerkstelligen. Nu is dit allemaal veel duidelijker geworden dankzij de ondersteuning van de niet-financiële indicatoren. Volgens meneer De Meyer is het ook zo dat veel bedrijven nog niet op de hoogte zijn van wat een balanced scorecard is en het systeem nog niet toepassen zoals het moet. Ze hebben dan wel hun eigen prestatiesysteem waar elementen in terugkomen, maar ze zouden het nog goed kunnen verbeteren door balanced scorecard toe te passen.

Ook meneer Daems van Accenture is ervan overtuigd dat de balanced scorecard een nuttig systeem is. Hij gelooft dan ook sterk in de toekomst van zulke processen en methodologieën. Ook hij geeft het belang weer van het koppelen van de financiële indicatoren aan de niet-financiële indicatoren en ziet dit als een grote doorbraak binnen de prestatie management wereld. Hij waarschuwt er wel voor dat je de balanced scorecard niet blindelings mag volgen. Het belangrijkste blijft nog altijd om samen te zitten met de mensen in het bedrijf. Balanced scorecard moet hierbij een ondersteuningsmiddel zijn.

Meneer Saelens van IBM volgt de andere experts voor een groot deel in zijn mening met betrekking tot de balanced scorecard. Hij is er nog meer van overtuigd dat de ideeën van de balanced scorecard een hulpmiddel zijn, maar dat de contacten binnen het bedrijf prioritair blijven. Het belangrijkste blijft de denkoefening die gevoerd wordt. Het is namelijk zo dat als je balanced scorecard rigoureuus gaat toepassen, je er niet gaat komen. Hij stelt dat je in publieke sector zelfs nooit komt tot een evenwichtige gebalanceerde set van indicatoren en meneer Saelens vindt dit persoonlijk ook niet belangrijk. Hij geeft wel toe dat dit binnen private bedrijven wel belangrijker is. Daarnaast stelt hij dat er in de publieke sector een zeer grote vraag is naar scorecard, meer nog dan in de private sector. Hij spreekt van een ware revolutie die aan de gang is in de publieke sector. De toegevoegde waarde van het balanced scorecard systeem vindt hij dat je aan verschillende dimensies moet denken. De cascade wijze implementatie vindt hij dan weer moeilijker. Hij gelooft meer in afdelingsscorecards, waar we in het volgende punt verder op ingaan.

Als we de meningen van onze experts bundelen dan kunnen we enkele dingen concluderen. De balanced scorecard is een goed systeem om de strategie van het bedrijf te vertalen naar acties. Er moet wel opgelet worden dat het systeem niet te letterlijk toegepast wordt. Het belangrijkste blijft nog altijd om bezig te zijn met de mensen binnen het bedrijf en samen met hen na te denken wat er belangrijk is voor het bedrijf. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is het opstellen van een strategy map. Verder kan het systeem in de toekomst nog groeien. Veel bedrijven passen het systeem nog altijd niet toe. Zo is er binnen de publieke sector de laatste jaren een grote boom van balanced scorecard toepassingen aan de gang.

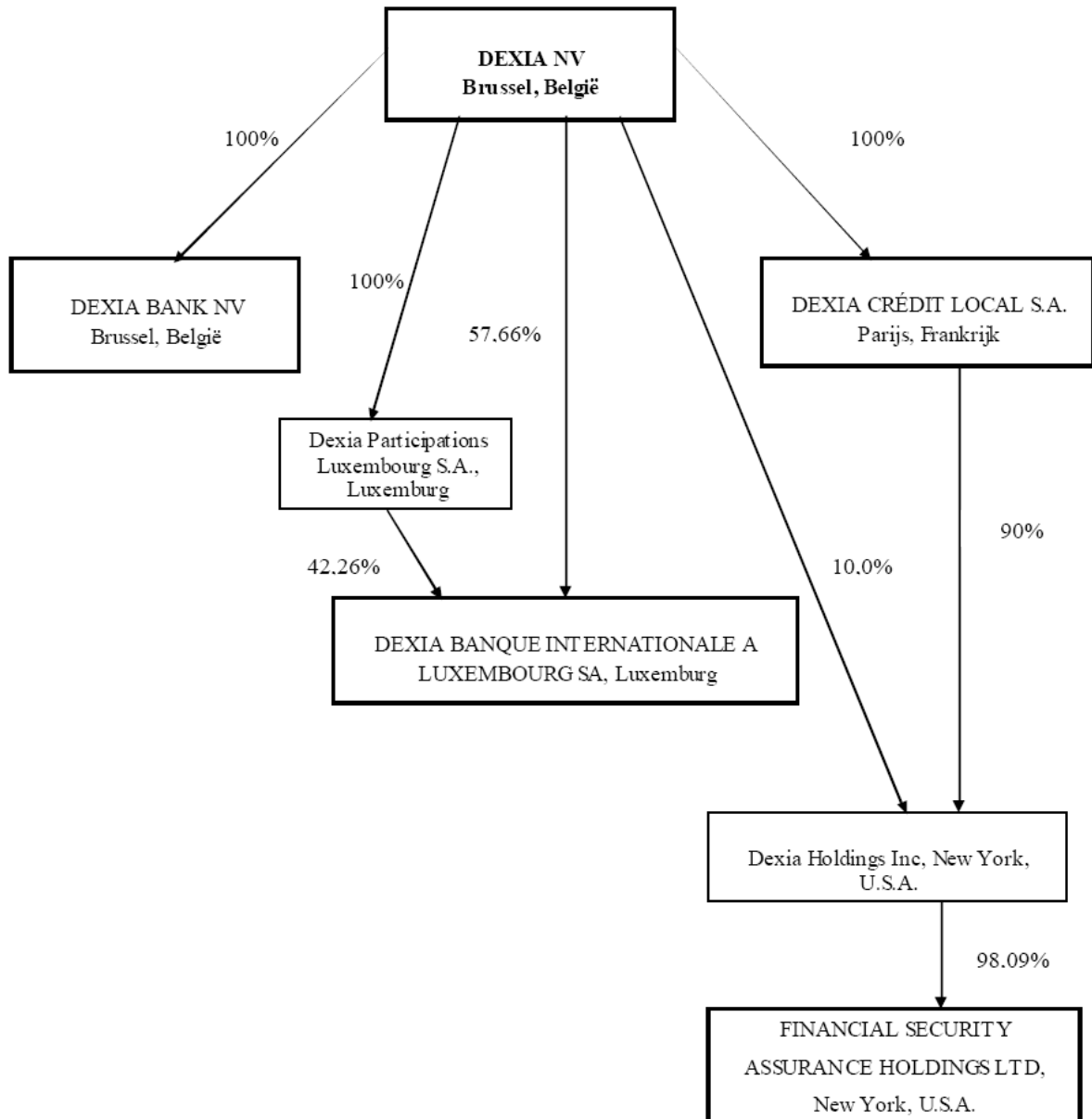
5.5. Gebruik van afdelingsscorecards

Normaal gebeurt het implementeren van een balanced scorecard cascadegewijs. Meneer De Meyer verklaart dit door te zeggen dat de ondernemingsbrede scorecard vertaald zal worden naar de onderliggende niveau's binnen de organisatie. Zo zullen volgens meneer Saelens de algemeen geldende indicatoren doorvloeien tot beneden in de organisatie.

Meneer Saelens is het persoonlijk niet eens met deze stelling. Hij vindt de cascadegewijze implementatie moeilijk voor publieke bedrijven, maar ook voor de private sector gelooft hij hier niet in. Een veel beter alternatief vindt hij het gebruik van afdelingsscorecards. Hierbij worden uit de set van de indicatoren op afdelingsniveau de belangrijkste indicatoren gekozen om in de ondernemingsbrede scorecard te plaatsen. Het grote probleem hierbij is dat je dan voor elke afdeling een afzonderlijke scorecard moet opstellen, waardoor je nog langer bezig zal zijn. Het grote voordeel is dat de afdelingen veel meer voeling gaan krijgen met de opgestelde afdelingsscorecard. Hierdoor gaat er makkelijker acceptatie komen van de werknemers. Daarnaast zal er ook een grotere motivatie zijn om de metingen op te volgen en de targets te behalen.

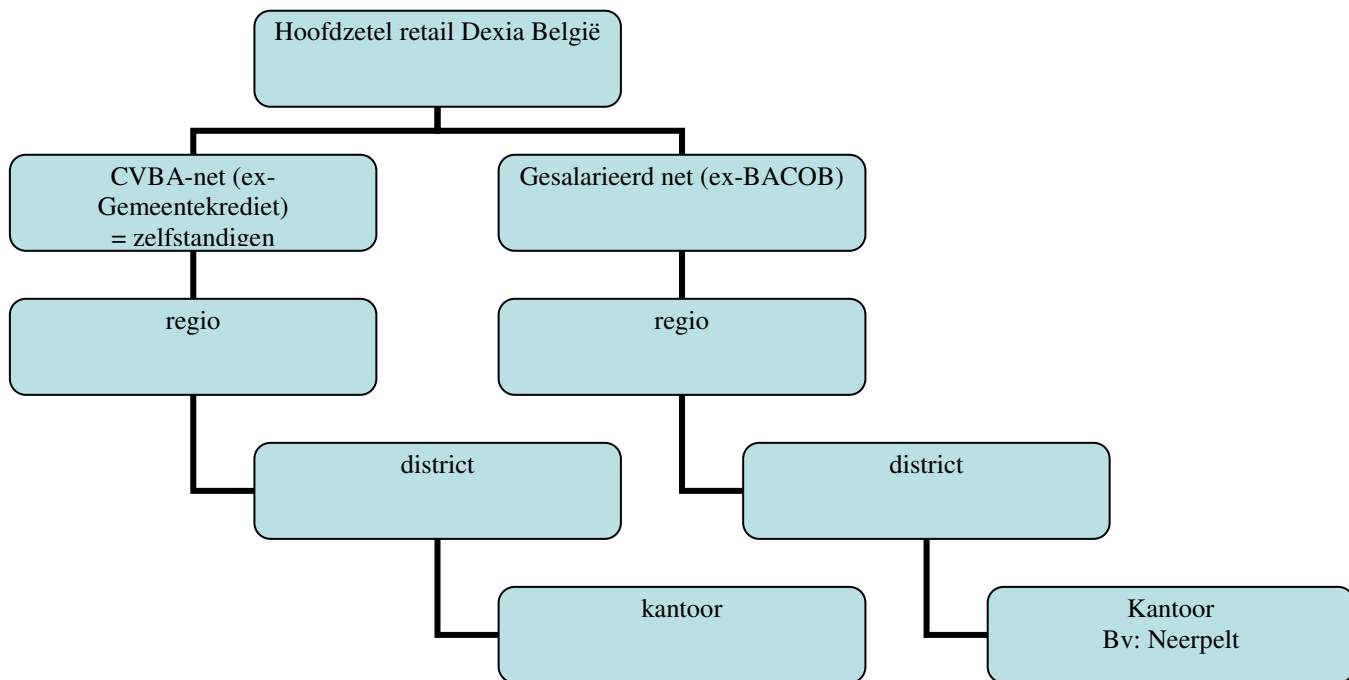
6. Case: afdelingsscorecards bij Dexia

6.1. Inleiding



figuur 6.1: Organigram Dexia uit CG charter (<http://www.dexia.com>)

Op bovenstaande figuur zien we een organigram voor Dexia NV. Met betrekking tot ons interview hebben we ons gericht tot Dexia bank NV. Meer bepaald hebben we gefocused op de retailbanken binnen België. Retailbanking heeft betrekking op directe transacties tussen de bank en consumenten. Spaarrekingen, hypotheeken en persoonlijke leningen zijn enkele van de (belangrijkste) diensten die een retailbank aanbiedt. In onderstaande figuur hebben we een nieuw organigram gemaakt voor het segment van retailbanken van Dexia in België.



Figuur 6.2: Organigram retailbanken Dexia in België (eigen verwerking gebaseerd op interview Dexia)

Bovenstaande figuur is tot stand gekomen aan de hand van een interview met Frank Hendriks. Meneer Hendriks is reeds 15 jaar kantoordirecteur van het Dexia filiaal in Neerpelt (Limburg). Hij stelt dat er vooraleerst een onderscheid gemaakt wordt tussen het CVBA-net en het gesalarieerd net. In het CVBA-net zijn de zelfstandige bankiers werkzaam. Voor de fusie waren dit de mensen die werkzaam waren binnen het Gemeentekrediet. Aan de andere kant hebben we het gesalarieerd net waar we de niet zelfstandige werknemers terugvinden. Zij waren voor de fusie bekend als de BACOB werknemers.

6.2. Retailbank Dexia

Het kantoor van Neerpelt, waar meneer Hendriks kantoordirecteur is, bevindt zich in het gesalarieerd net. We gaan ons vanaf hier dan ook enkel richten tot dit segment. Vooraleerst gebeurt er een opsplitsing naar regio. Er zijn voor retailbank Dexia in België 3 regio's. Een voorbeeld van zo een regio is Noord-Oost (Kempen). Vervolgens worden deze regio's opgesplitst naar districten. Per regio zijn er naar schatting een vijftal districten. Elk district bestaat op zijn beurt uit een twintigtal kantoren. Dexia Neerpelt is een voorbeeld van zo een kantoor. U kan zien dat ons interview plaats heeft gevonden op de laagste ladder binnen de hiërarchie van retailbanking Dexia.

Het opzet van dit interview was om te kijken of het balanced scorecard systeem binnen Dexia wordt toegepast. Indien dit zo was, wilden we proberen te weten te komen hoe dit ongeveer georganiseerd was. Daarnaast wordt er ook nog dieper ingegaan op de prestatie-indicatoren en rapporteringswijzes. Meneer Hendriks weet te vertellen dat er binnen Dexia gebruik gemaakt wordt van een balanced scorecard. Het is wel opmerkelijk dat hij enkel de naam "boordtabel" kent, maar dit doet verder niet ter zake, aangezien het een synoniem is voor balanced scorecard.

6.2.1. Aparte scorecard op retailbank niveau

Uit de interviews hebben we kunnen afleiden dat er voor vele bedrijven een ondernemings-BSC bestaat met een mix van prestatie-indicatoren, over enerzijds het corporate niveau en anderzijds enkele over het afdelingsniveau. Ook kan men naast deze corporate BSC een eigen balanced scorecard bepalen voor de afdelingen. Het is dan zo dat de voornaamste prestatie-indicatoren van deze van het afdelingsniveau opgenomen worden in de ondernemings-BSC. We stelden bijgevolg de vraag aan meneer Hendriks of we dit bij een bank ook zo kunnen zien. Maar dan met betrekking tot de relatie tussen de centrale zetel / hoofdkantoor en de regionale of gewestkantoren. Hier is meneer Hendriks niet van op de hoogte. Wat hij wel kan, is ons een voorbeeld laten zien van de boordtabellen waarop de prestatie-indicatoren en targets gedefinieerd zijn. Dit zijn boordtabellen die geldig zijn voor alle retailbankkantoren van Dexia België. Dit doet ons

vermoeden dat ons hierboven vermeld verband ook bij banken aanwezig is. Namelijk dat er een boordtabel aanwezig is op afdelingsniveau (hier retailbanken Dexia België) en dat de voornaamste van deze prestatie-indicatoren worden opgenomen in de ondernemings-BSC.

Met betrekking tot de methodologie voor het opstellen van de balanced scorecard binnen Dexia kan meneer Hendriks niet veel hulp bieden. Hij is persoonlijk niet bekend met de centrale balanced scorecard. Hij weet wel dat de belangrijkste beslissingen op de hoogste niveau's genomen worden en bijgevolg kunnen we stellen dat er een top-down implementatie wordt toegepast. Dit sluit eveneens aan bij hetgeen we in de interviews te horen hadden gekregen.

6.2.2. Opstellen scorecard voor retailbank Dexia

Aangezien meneer Hendriks enkel voeling heeft met de scorecard die is opgesteld voor de retailbanken in België, gaan we ons hier verder op toespitsen. Zoals hierboven al vermeld, kunnen we deze scorecard bezien als een scorecard op afdelingsniveau. We vragen ons dan ook af hoe de methodologie rond het opstellen van deze scorecard in elkaar steekt. Ook hier weet meneer Hendriks te vertellen dat er een top-down toepassing gebeurt. Het opstellen van de boordtabellen voor de retailbanken in België gebeurt op de Belgische hoofdzetel in Brussel.

Meneer Hendriks maakt dit duidelijk aan de hand van een voorbeeld met betrekking tot woonkredieten. Er wordt bijvoorbeeld nationaal gesteld dat er een bepaald aantal markten zijn en dat daar een bepaald aantal woonkredieten voor afgesloten moet worden. Dit target gaat dan eerst over de verschillende regio's verdeeld worden, waarna het door de regiomanagers over de verschillende districten verdeeld zal worden. Binnen elk district wordt het bepaalde streefcijfer door een districtsmanager verdeeld over de verschillende bankkantoren. Hierbij wordt er rekening gehouden met de verschillende gewichten van de kantoren binnen een district. Zo gaat een kleiner kantoor normaal gezien minder woonkredieten moeten afsluiten dan een groter kantoor. Het kan ook zijn dat er een geografisch onderscheid gemaakt wordt en dat twee even grote kantoren toch niet dezelfde targets zullen krijgen. Zo ligt het target met betrekking tot woonkredieten

voor het kantoor in Maasmechelen bijvoorbeeld lager dan het target voor het kantoor in Neerpelt. Dit is te verklaren door de respectievelijke welvarendheid van de inwoners van beide gemeenten.

6.2.3. Communicatie en rapportering

Meneer Hendriks zegt ons dat de communicatie in verband met de balanced scorecard verloopt via de districtsmanager. Om de 3 maanden komt deze districtsmanager naar het kantoor en zal hij zeggen wat er op dat moment goed is en wat voor verbetering vatbaar is. De kantoordirecteuren zien de regiomanager ook 1 à 2 maal per jaar, maar met hem is er weinig contact in verband met de balanced scorecard. De regiomanager gaat namelijk zijn pijlen richten op zijn districtsmanagers.

Aangezien de kantoren zich helemaal beneden bevinden in de hiërarchie, hebben de kantoordirecteuren zeer weinig inspraak met betrekking tot het veranderen / verbeteren van bepaalde prestatie-indicatoren of targets op de boordtabel. Meneer Hendriks stelt dat hij af en toe wel eens aanklaart dat bepaalde targets te zwaar zijn, maar meestal wordt hier geen gehoor aan gegeven. Heel erg zwaar moet hier echter volgens meneer Hendriks niet aan getild worden. Het is namelijk zo dat de verloning van de werknemers voor een deel afhankelijk is van de boordtabel. Elke werknemer heeft een vast loon, maar via de boordtabellen kunnen er nog extra premies verdiend worden. Iedere prestatie-indicator heeft zijn eigen gewicht (aantal punten). Des te belangrijker een indicator is, des te meer gewicht aan deze indicator toegekend zal worden. Dit puntensysteem wordt de brutomarge genoemd. Hoe hoger de brutomarge is, hoe groter de premie voor een bepaald kantoor kan zijn. We kunnen dus stellen dat een kantoor, dat zware targets opgelegd krijgt, meer premies kan binnenhalen dan een ander kantoor. Meneer Hendriks vindt wel dat de targets haalbaar moeten blijven, want anders is dit slecht voor de motivatie van het personeel.

Met betrekking tot het rapporteren van de gegevens is er een grote automatisering. Dankzij het computersysteem hoeft er niets manueel doorgegeven te worden van de behaalde resultaten. Het is namelijk zo dat hetgeen ingegeven wordt, automatisch verwerkt wordt en opgevraagd kan worden door oversten.

6.3. Scorecard op kantooniveau

6.3.1. Prestatie-indicatoren op kantooniveau

In dit deel gaan we dieper in op de balanced scorecard die aanwezig is binnen het kantoor. Via het computernetwerk van Dexia ontvangt de kantoordirecteur de boordtabel. De boordtabellen zijn voor alle kantoren hetzelfde qua prestatie-indicatoren. De targets zijn vanzelfsprekend anders. Meneer Hendriks vertelt ons dat er verschillende categorieën zijn waarin de prestatie-indicatoren worden ondergebracht. Enkele voorbeelden van deze categorieën zijn beleggingen, verzekeringen en kredieten aan particulieren.

De prestatie-indicatoren zelf worden vergezeld van een code. Verder staat er achter elke indicator wat er gerealiseerd moet worden op jaarbasis en wat er al gerealiseerd is dat jaar. Via het computernetwerk is het mogelijk om de boordtabellen elke dag op te vragen en af te printen en zo te kijken of het kantoor op schema zit voor zijn doelen. Deze updates gebeuren voor de meeste indicatoren maandelijks, maar voor sommige indicatoren kan het zijn dat er een langere termijn wordt gehanteerd. Het is ook zo dat er altijd wat achterstand is, aangezien de gegevens ook nog verwerkt moeten worden. Zo waren de resultaten van februari pas definitief te verkrijgen in april.

We gaan hieronder wat voorbeelden aanhalen van prestatie-indicatoren die gebruikt worden binnen de scorecard. We beginnen met de categorie beleggingen. Meneer Hendriks stelt dat "kapitaalinzameling" en "bruto productie" de voornaamste indicatoren zijn. Verder zien we ook nog "contacten met cliënten", "kasbons", "spaarrekeningen" en "pensioensparen". Binnen de categorie kredieten aan particulieren is de voornaamste indicator "woonkredieten". Bij verzekeringen vinden we "levensverzekering" en "familieverzekering" terug als zijnde belangrijke indicatoren. Dit zijn enkele van de voornaamste prestatie-indicatoren die het retailkantoor in Neerpelt (en heel Dexia België) krijgt opgelegd. We kunnen hieruit vermoeden dat dit eveneens belangrijke indicatoren zijn voor andere retailbanken. Dit zouden bijgevolg standaard indicatoren kunnen zijn voor retailbanken, maar we mogen dit niet voor waarheid aannemen, aangezien dit enkel een sterke hypothese is.

6.3.2. Periodiciteit van de metingen

De periodiciteit van de metingen gebeurt in feite maandelijks. In het begin van het jaar worden wel de objectieven voor heel het jaar doorgegeven. Deze objectieven kunnen dan gedeeld worden door twaalf om te kijken wat er gemiddeld per maand bereikt moet worden. Het is wel zo dat hier mee opgepast moet worden, want in november en december wordt er niet veel meer verkocht. Reden hiervoor is dat er met de eindejaarsfeesten veel geconsumeerd wordt en weinig geïnvesteerd. Het kan ook zijn dat er door het jaar bepaalde acties worden gedaan die een invloed hebben op de prestatie-indicatoren en hun targets. Om dit te staven haalt meneer Hendriks volgend voorbeeld aan.

Voorbeeld:

Er wordt een actie gehouden die 3 maanden duurt. Tijdens deze periode wilt de directie dan dat er 40% van de te bereiken jaardoelstellingen voor dat objectief behaald worden.

De uiteindelijk beoordeling gebeurt na een jaar. Maar elke 3 maanden is er wel een evaluatie om te kijken of het kantoor nog op schema zit om zijn jaarcijfers te halen. Het is ook zo dat er rekening wordt gehouden met omgevingsindicatoren zoals al aangehaald werd in de interviews met de experts. Indien men ziet dat er bepaalde omgevingsindicatoren een grote invloed gespeeld hebben gedurende het jaar, kan het zijn dat de objectieven aangepast worden. Deze aanpassingen gebeuren op vaste tijdstippen. De kantoordirecteur zegt dat dit na 6 of 9 maanden kan gebeuren en haalt volgend voorbeeld aan.

Voorbeeld:

Indien de woningmarkt in elkaar stort, zal dit een invloed hebben op verlenen van woonkredieten.

6.4. Conclusie

Uit de interviews met de consultants hebben we gezien dat de implementatie van een balanced scorecard kan gebeuren met behulp van afdelingsscorecards. Hoewel meneer Hendriks niet exact weet hoe de implementatie van de balanced scorecard binnen Dexia gebeurt, kunnen we desondanks vermoeden uit hetgeen hij weet te vertellen dat dit binnen Dexia bestaat. Zo kunnen we zien dat elke retailbank van Dexia in België dezelfde boordtabel heeft. Dit blijft echter bij een sterke hypothese, aangezien we hier geen absolute zekerheid over hebben. Vandaar hebben we de scorecard ook niet afdelingsscorecard genoemd, maar een scorecard voor de retailbanken.

De communicatie binnen het systeem verloopt volgens hierarchie. Deze hierarchie is terug te vinden in het organigram van de retailbanken (figuur 6.2.). Het is ook zo dat de lagere niveau's weinig inspraak hebben ten opzichte van hun oversten. Met betrekking tot de rapportering kunnen we zien dat er een grote automatisering bestaat. Alle input wordt door het centrale computersysteem verwerkt, zodat op de hoofdzetel alles op de voet opgevolgd kan worden.

We kunnen zien dat de prestatie-indicatoren opgedeeld worden in verschillende categorieën. Al deze indicatoren worden voorzien van een bijhorend target. Voor elke categorie hebben we enkele van de belangrijkste prestatie-indicatoren aangehaald. Het vermoeden bestaat dat deze indicatoren geldig zijn voor elke retailbank. Maar ook dit is slecht een hypothese en kan bijgevolg niet als conclusie aangenomen worden.

De resultaten van de metingen kunnen dagelijks opgevraagd worden via het computersysteem. Wel is het zo dat pas na een maand (soms 2 maanden) de definitieve cijfers beschikbaar zijn. Zo kan er maandelijks gekeken worden of het kantoor op schema zit. De uiteindelijke beoordeling gebeurt pas na een jaar, maar elke 3 maanden is er een evaluatie met één van de oversten om te kijken naar de stand van zaken op dat moment.

Meneer Hendriks is tevreden over het systeem. Ze gebruiken het nu al ettelijke jaren en hij vindt dat het goed werkt. Vroeger was het anders, maar zeker niet beter. Een groot voordeel vindt hij dat er bij slechte resultaten direct kan gekeken worden waar het fout

gelopen is. Dit kan dan zo snel mogelijk bijgestuurd worden zodat de schade beperkt blijft.

7. Conclusie

Prestatiemanagement is een fenomeen dat voor elk bedrijf van toepassing is, hoe groot of hoe klein het bedrijf ook is. Uit de literatuur kunnen we concluderen dat het zeker en vast de moeite loont om te investeren in een prestatieproces. Het is wel belangrijk om op te letten dat het systeem goed geïmplementeerd wordt en dat er rekening wordt gehouden met de mogelijke valkuilen. Daarbij is het belangrijk dat er een goede samenwerking is tussen de organisatie en zijn werknemers. Toch zijn er ook tegenstanders van prestatieproces die stellen dat een onderneming beter geen prestatieproces kan invoeren. Volgens hen is prestatieproces een fenomeen dat je niet kan invoeren, maar enkel kunt versterken.

We kijken even terug naar de centrale onderzoeksvraag die we opgesteld hebben: *“Wat is de gebruikelijke methodologie met betrekking tot het opstellen van een balanced scorecard?”*

In de literatuur staat beschreven wat de gebruikelijke methodologie is voor het opstellen van een balanced scorecard. Uit de interviews met de experts is gebleken dat deze methodologie in grote mate overeenkomt met wat er in de literatuur beschreven staat. Toch hebben we dankzij de interviews een beter zicht gekregen op het hedendaagse proces. De belangrijkste conclusie die we uit deze interviews kunnen trekken is het feit dat de mensen binnen het bedrijf centraal staan en niet het proces. Een bedrijf dat een heel mooie theoretische balanced scorecard ontwikkelt en deze rigoureuus toepast, zal hier vroeg of laat een negatieve weerslag van ondervinden. Het is belangrijk om bij het opstellen van een balanced scorecard veel te praten met de mensen binnen het bedrijf. Het zijn namelijk deze mensen die het bedrijf het beste kennen en het systeem later zullen moeten toepassen.

In verband met de duur van de ontwikkeling en implementatie van een balanced scorecard kunnen we zien dat er onenigheid is tussen hetgeen in de literatuur gezegd wordt en hetgeen de experts zeggen. Er wordt in de literatuur gesteld dat het 2-3 maanden duurt op ondernemingsniveau om een balanced scorecard te ontwikkelen en te implementeren en op de verschillende afdelingsniveau's komt hier dan nog zo een 3-6 maanden bij. De experts zeggen dat dit een haalbare termijn is voor het opstellen van

een balanced scorecard, maar dat er opgelet moet worden met het implementeren ervan. Het operationeel maken van een BSC is namelijk een moeilijk en lang proces dat enkele maanden tot jaren kan duren.

Zo komen we bij de deelvraag terecht of er standaard indicatoren bestaan. Het is zonder twijfel zo dat prestatie-indicatoren een belangrijke rol spelen bij het opstellen van een balanced scorecard. Het is bijgevolg interessant om via een standaard lijst van indicatoren het proces mogelijk te versnellen. Uit de interviews met de experts is gebleken dat zulke lijsten wel bestaan, maar toch blijft het een zeer delicate kwestie om ze toe te passen. Elk bedrijf is namelijk anders en heeft een andere focus. Het rigoureuus toepassen van zulke lijsten zal dus zonder twijfel voor problemen zorgen. Daarnaast zal er ook geen acceptatie komen van de werknemers binnen het bedrijf indien er een standaard lijst met indicatoren zal toegepast worden, waar de werknemers niets over te zeggen hebben. Toch kunnen deze lijsten ook hun nut hebben. Ze kunnen een consultant helpen om tijdens workshops binnen bedrijven de gesprekken in de juiste richting te sturen en zo te komen tot de beste KPI's.

Verder benadrukken de experts dat er rekening gehouden moet worden met omgevingsindicatoren. Dit zijn indicatoren die de onderneming beïnvloeden, maar waar de onderneming zelf geen vat op heeft. Bijgevolg worden ze niet opgenomen in de balanced scorecard en lijken ze niet belangrijk te zijn. Toch kunnen ze een belangrijke rol spelen voor de economische activiteiten van de onderneming. De onderneming dient deze omgevingsindicatoren bijgevolg goed in de gaten te houden en actie te ondernemen indien dit nodig is. Ook kunnen deze omgevingsindicatoren ervoor zorgen dat de onderneming zich kan wapenen tegen toekomstige problemen en kunnen ze helpen om mogelijke nieuwe segmenten aan te boren.

Wat ook niet onbelangrijk is en in de literatuur links gelaten wordt, is het plaatsen van targets. Het is namelijk zo dat de prestatie-indicatoren geen nut hebben, indien er geen target op geplaatst wordt. In de beginperiode na de implementatie is het belangrijk om te kijken of de targets niet over- of ondergewaardeerd worden. Dit is een taak die het topmanagement op zich moet nemen zodat de onderneming concurrentieel kan blijven.

Uit de literatuur en interviews kunnen we concluderen dat het ontwikkelen van een balanced scorecard top-down gebeurt. Daarnaast hebben we ook gezien dat het mogelijk

is dat er afdelingsscorecards opgesteld worden en dat uit deze scorecard de belangrijkste indicatoren gekozen worden om in de ondernemingsbrede scorecard te plaatsen. Dit is ook het geval bij onze case studie in verband met Dexia bank. We hebben ons beperkt tot de retailafdeling van Dexia bank België. We vermoeden dat er voor deze afdeling een afdelingsscorecard bestaat. Het kan naar verdere studies interessant zijn om dit verder te onderzoeken. Uit deze scorecard kunnen we enkele conclusies trekken met betrekking tot de prestatie-indicatoren die tot deze afdelingsscorecard behoren. Zo zien we in de categorie beleggingen dat "kapitaalinzameling" en "bruto productie" de voornaamste indicatoren zijn. Enkele andere belangrijke indicatoren binnen deze categorie zijn "contacten met cliënten", "kasbons", "spaarrekeningen" en "pensioensparen". In de categorie kredieten aan particulieren is de voornaamste indicator "woonkredieten". Daarnaast is er nog de categorie verzekeringen waar "levensverzekering" en "familieverzekering" de belangrijkste indicatoren zijn. Dit zijn de belangrijkste indicatoren voor de respectievelijke categorieën voor de retailbanken van Dexia in België. Hieruit ontstaat ons vermoeden dat dit ook belangrijke indicatoren zouden kunnen zijn voor andere retailbanken. Onze hypothese is dat deze indicatoren standaard prestatie-indicatoren kunnen zijn voor retailbanken. Dit blijft echter bij een hypothese en mag dus niet als waarheid aangenomen worden. Wel kan dit een interessant uitgangspunt zijn om te onderzoeken voor een andere studie.

De kritiek die gegeven werd in de literatuur blijkt gedeeltelijk terecht te zijn. Zoals we uit de interviews hebben kunnen afleiden is de balanced scorecard een leidraad om tot een goed systeem te komen. Maar bepaalde bedrijven zullen een heel andere focus hebben, waarbij het soms zo kan zijn dat bepaalde perspectieven niet opgenomen zullen worden in hun scorecard of veranderd zullen worden door perspectieven die wel nuttig zijn voor hun bedrijf.

Toch zijn de experts het er duidelijk over eens dat de balanced scorecard een goed prestatie-managementsysteem is en zien zij niet direct een systeem dat ter vervanging kan dienen. Volgens hen hebben Kaplan en Norton voor een belangrijke doorbraak gezorgd door het koppelen van financiële indicatoren aan niet-financiële indicatoren. De balanced scorecard is daarnaast een goed systeem om de strategie van de onderneming te vertalen naar actie. Er wordt wel nog eens extra benadrukt door de experts dat je het balanced scorecard systeem niet blindelings mag volgen. Het is zo dat de mensen binnen het bedrijf nog altijd het belangrijkste blijven. Bij de contacten met deze mensen is de

strategy map een belangrijk concept om te komen tot een goed systeem. Verder kunnen we uit de interviews nog concluderen dat prestatie management en meer bepaald balanced scorecard nog lang niet aan zijn plafond zit. Er zijn nog altijd veel bedrijven die geen goed prestatie managementsysteem op poten hebben gezet. In de publieke sector bijvoorbeeld zit het gebruik van het balanced scorecard systeem de laatste jaren erg in de lift. Dit is een sector waar nog niet zo lang gebruik gemaakt wordt van balanced scorecard en naar de toekomst toe een interessante sector kan zijn om te onderzoeken.

Uiteindelijk ga ik nog een eigen bespreking geven na het schrijven van deze eindverhandeling. Het opstellen van een balanced scorecard is een lang en moeilijk proces dat de hele onderneming aangaat. Verder is het ook een proces dat nooit stopt. Indien het systeem niet goed opgevolgd wordt, zal het na enkele maanden of jaren zijn nut verliezen. De belangrijkste conclusie die ik tracht te maken is dat het balanced scorecard een goed systeem is ter ondersteuning van het invoeren van een prestatie managementsysteem. Het mag echter niet blindelings gevolgd worden, aangezien elk bedrijf zijn eigen waarden en normen heeft. Bijgevolg moet elk bedrijf apart bekeken worden en blijft het belangrijkste om veel bezig te zijn met de mensen binnen het bedrijf. Het hele balanced scorecard systeem treedt hierbij op als leidraad binnen dit proces.

Lijst van geraadpleegde bronnen

Geraadpleegde boeken:

Armstrong, M. en Baron, A. (1998) *Performance management, the new realities*, Londen, Institute of Personnel and Development

Bacal, R. (1999) *Performance management*, McGraw-Hill

Bouwens, J.F.M.G. en van Lent L.A.G.M. (2004) *Prestatiemanagement voor organisaties in balans*, Kluwer

Chang, R.Y. en Morgan, M. (2001) *Prestatiemeting met scorecards*, Academic Service

de Waal, A.A. (2002) *Quest for balance, the human factor in performance management systems*, New York, John Willey & Sons

Hornigren, C.T., Datar, S.M. en Foster, G. (2003) *Cost accounting: a managerial emphasis*, New Jersey, Pearson Education Inc.

Johnson, G., Scholes, K. en Whittington, R. (2005) *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2000) *Op kop met de Balanced Scorecard: strategie vertaald naar actie*, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2001) *The strategy focused organisation*, Harvard business press

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business press

Kerklaan, L.A.F.M. (2003) *De cockpit van de organisatie, prestatie management met behulp van scorecards*, Kluwer

Schiemann, W.A. en Lingle, J.H. (1999) *Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement*, New York, The free press

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. en Gilbert jr., D.R. (2002) *Management*, Prentice Hall

Van den Broek, L., Van der Giessen, R. en van Oers-van Dorst, A. (2002), *Performance management*, Kluwer

Geraadpleegde artikels:

Abrahamson, E. (1991) 'Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations', *The academy of management review*, juli, vol. 16:3, p. 586-612

Axson, D.A.J. (1999) 'Prestatiemeting: de juiste informatie op het juiste moment', *Strategy & Leadership*, mei/juni

Balogh, R., Corbey, M. en van Veen-Dirks, P. (2006) 'De balanced scorecard in Nederland', *maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, juli/augustus, p. 358-367

Berenschot (1999) 'Goed performance management loont, onderzoek prestatie meting bij grote bedrijven', *Berenschot Group BV*

Bothof, W. en Van Hest, M. (1999) 'De vergeten principes van de Balanced Scorecard', *Tijdschrift voor marketing*, september, p. 25-28

Chenhall, R.H. en Langfield-Smith, K. (1998) 'Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study', *Management accounting research*, maart, vol. 9:1, p. 1-19

Davis, S. en Albright, T. (2004) 'An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance', *Management accounting research*, juni, vol. 15:2, p. 135-153

de Waal, A.A. en Geelen, P. (2002) 'Prestatiemanagement in praktijk gebracht', *Holland management review*, februari

de Waal, A.A. en Kerklaan, L.A.M.G. (2003) 'De resultaatgerichte overheid op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie', november

Grubb, D. (2004) 'Principles for the Performance Management of Public Employment Services, Public Finance and Management', vol. 4:3, p. 352-398

Kaplan, R.S. (2004) 'Mapping your board's effectiveness', *Strategy & innovation*, augustus

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2000) 'Having trouble with your strategy? Then map it', *Harvard business review*, september/oktober

Kerklaan, L.A.F.M. (2006), Strategy map: de ontbrekende schakel, *Controlling*, vol. 1-2, januari/februari

Landrum, L.B. en Baker, S.L. (2004) 'Managing Complex Systems: Performance Management in Public Health', *Journal of Public Health Management & Practice*, januari/februari, vol. 10:1, p. 13-18

Low, J. en Siesfeld, T. (1998) 'Measures that matter: non-financial performance', *Strategy & Leadership*, vol. 26:2, p. 24-38

Maltz, A.C., Shenhar, A.J. en Reilly, R.R. (2003) 'Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures', *Long range planning*, vol. 36, p. 187-204

Mavrillac, S. en Vitale, M. (1997) 'Where are they now? Revisiting the original BSC firms, measuring business performance', *Strategy & Leadership*, vol. 26:2

Michalska J. (2005) 'The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness', *Journal of materials processing technology*, vol. 162-163, p. 751-758

Rucci, A.J., Kim, S.P. en Quin, R.T. (1998) 'The employee – customer – profit chain at sears', *Harvard business review*, januari/februari, p. 83-97

Sonnenberg, M. (2008) 'Strategy maps: een dynamische en visuele tool om strategie te beschrijven en te communiceren', *Gids voor personeelsmanagement*, februari

Zijlstra, W. (2005) 'Balanced Scorecard: hype of heilig?'

Websites:

<http://www2.vlaanderen.be>

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://www.bdo.be>

<http://www.behoorlijkbestuur.be>

<http://www.belgium.be>

<http://www.bain.com>

<http://www.exinfm.com>

<http://www.investopedia.com>

<http://www.kpmg.be>

<http://www.minerva-ebm.be>

<http://www.presteer.com>

<http://www.smartdraw.com>

Interviews:

Daems Raf, Brussel, 10/03/2008

De Meyer Hans, Hasselt, 18/03/2008

Saelens Roland, Haasrode, 03/04/2008

Hendriks Frank, Neerpelt, 07/04/2008

Lijst van figuren

figuur 2.1: De zes deelprocessen van prestatie management

figuur 3.1: Ontwikkelen van een balanced scorecard

figuur 3.2: Voorbeeld van missie tot prestatie-indicator

figuur 3.3: Doorslaggevende motieven voor de adoptie van BSC in Nederland

figuur 3.4: De 4 perspectieven van de balanced scorecard

figuur 3.5: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het financiële perspectief

figuur 3.6: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het afnemersperspectief

figuur 3.7: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het interne processenperspectief

figuur 3.8: Belangrijke prestatie-indicatoren voor het leer- en groeiperspectief

figuur 3.9: Voorbeeld van een strategy map

figuur 3.10: Gebruik en tevredenheid van balanced scorecard wereldwijd

figuur 3.11: Algemeen voorbeeld van een balanced scorecard

figuur 3.12: Voorbeeld van een balanced scorecard van een overheidsorganisatie

figuur 3.13: Specifiek uitgewerkt voorbeeld van een balanced scorecard van een
overheidsorganisatie

figuur 4.1: Top-down structuur binnen een onderneming

figuur 4.2: Schema voor het opstellen van een balanced scorecard

figuur 4.3: Matrix voor het prioriteren van kritische succesfactoren

figuur 4.4: Uitgewerkt voorbeeld van een strategy map

figuur 4.5: Algemeen voorbeeld balanced scorecard van een bank

figuur 4.6: Voorbeeld balanced scorecard van een commerciële bank

figuur 6.1: Organigram Dexia uit CG charter

figuur 6.2: Organigram retailbanken Dexia in België

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst voor interview consulting experts

Als een onderneming een balanced scorecard moet opstellen en de algemene methode moet volgen, dan gebeurt dit moeizaam.

Algemene methode: Missie → KSF → PI

Er wordt verondersteld (uit de literatuur) dat het 2-3 maanden duurt op ondernemingsniveau om een balanced scorecard te ontwikkelen en te implementeren. Op de verschillende afdelingsniveau's komt hier dan nog zo een 3-6 maanden bij. Dit is een erg lange weg en kan eventueel met behulp van standaardindicatoren versneld worden.

- 1) Wat is uw visie op dit proces?
- 2) Bestaan er naast de bedrijfsspecifieke PI's ook (eventueel) prestatie-indicatoren die sectorieel / algemeen geldend zijn?
- 3) Welke is de gebruikte methode? Ontwikkeling eerst op ondernemingsniveau en daarna op afdelingsniveau OF omgekeerd?
- 4) Heeft u hier enige ervaring mee?
- 5) Wat is uw visie op de balanced scorecard? Is dit nog altijd een goed prestatie-managementsysteem of vindt u dat het achterhaald is?
- 6) Hoe zit het specifiek voor de banksector?
- 7) Heeft u hier enige ervaring mee?
- 8) Kan u bepaalde referenties aanhalen?
- 9) Kan u eventueel enkele voorbeelden geven van standaard PI's binnen de banksector?

10) Kunnen we stellen dat zoals in een onderneming op corporate niveau een aantal PI's gedefiniëerd zijn en tevens op afdelingsniveau een set van PI's bestaan. Kunnen we dit bij een bank ook zo zien ten opzichte van het hoofdkantoor en van haar filialen of gewestkantoren?

Bijlage 2: Vragenlijst voor interview Dexia bank

Inleiding:

Het begrip balanced scorecard garandeert een ondernemingsbrede bewaking van de prestaties met het oog op het behalen van de strategische ondernemingsdoelen. Daartoe worden vooreerst de kritische succesfactoren bepaald en de mogelijke prestatie-indicatoren. Deze worden in de BSC opgenomen ter meting en ter verdere sturing van de onderneming.

1. Wordt dit toegepast binnen Dexia?
2. Welke methodologie voor het opstellen van de balanced scorecard wordt gevolgd binnen Dexia?

De ondernemings-BSC bestaat uit een mix van prestatie-indicatoren, over enerzijds het corporate niveau en anderzijds enkele over het afdelingsniveau.

Ook kan men naast deze corporate BSC voor de afdelingen een eigen BSC bepalen. Wel is het zo dat de samenvatting van deze van het afdelingsniveau dan opgenomen worden in de ondernemings-BSC.

3. Kunnen we dit bij een bank ook zo zien, maar dan uitgedrukt als zijnde de centrale zetel of hoofdkantoor ten opzichte van de regionale of de gewestkantoren?

Focussen we nu op uw relatie met de centrale BSC

4. Wat is uw relatie met de centrale DEXIA BSC? Kent u die?
5. Noem graag enkele prestatie-indicatoren op.
6. Bent u betrokken bij het opstellen van de BSC?
7. Krijgt u daaraan gekoppeld bepaalde targets opgelegd?

8. Met wie verloopt de communicatie in verband met de balanced scorecard? Aan wie moet u rapporteren en kan u uw vragen stellen?
9. Heeft u inspraak indien u vindt dat bepaalde targets of prestatie-indicatoren irrelevant of voor verbetering vatbaar zijn?

Focussen we nu op een eventueel eigen BSC voor uw kantoor.

10. Beschikt uw kantoor over een eigen BSC?
11. Door wie zijn de indicatoren bepaald?
12. Noem graag enkele prestatie-indicatoren op.
13. Is er een relatie tussen uw BSC en de centrale BSC? Welke?
14. Wat is de periodiciteit van de metingen?
15. Wat gebeurt er met die BSC rapporten? Wie kijkt die in?

BSC Systeem

16. Beschikt Dexia centraal over een speciaal BSC systeem?
17. Heeft u online toegang daartoe om gegevens in te brengen?