

De Balanced Scorecard in HRM-perspectief: toepassing in de Nederlandse praktijk

Alwin Peppelenbosch

An het begin van een nieuw millennium leven en werken wij in een tijdsgewricht dat wordt gekenmerkt door verregaande individualisering en turbulentie. Deze dynamische omgeving dwingt tot ondernemerschap. Tegenwoordig besteden steeds meer organisaties daarom aandacht aan individuele competenties en resultaatgerichtheid van de medewerkers.

Competenties zijn persoonlijke capaciteiten van medewerkers (kennis, vaardigheden en gedrag) die bepalend zijn voor het realiseren van doelen. Logischerwijs dienen dus de doelen als uitgangspunt bij het opstellen van competentieprofielen en het maken van individuele competentieafspraken. Het gaat daarbij om doelstellingen op het meest relevante organisatieniveau (bijvoorbeeld business unit of afdeling), doelstellingen voortvloeiend uit de functiebeschrijving en persoonsgebonden afspraken. Omdat medewerkers willen zien dat hun inspanningen een zinnig doel dienen, behoren de doelen te zijn ingebed in een transparante visie en strategie van het grotere geheel waarvan de medewerker deel uitmaakt.

Competenties worden zichtbaar via het resultaat van het handelen en het handelen zelf, het gedrag. Het monitoren van het handelen en de resultaten (die een indicatie vormen van de mate van realisatie van de doelen) is noodzakelijk om de competenties waar te nemen en individuele afspraken te formuleren. Prestaties en competenties zijn aldus nauw met elkaar verbonden. Een van de meest actuele en ingezette instrumenten voor prestatiemeting en -sturing is de Balanced Scorecard. Gegeven het voorgaande is het niet verwonderlijk dat de Balanced Scorecard ook steeds vaker in de praktijk van HRM wordt toegepast.

Dit artikel beoogt, na een korte inleiding over de theorie van de Balanced Scorecard, de relatie tussen de Balanced Scorecard en HRM verder te verduidelijken en te illustreren aan de hand van een aantal voorbeelden over de toepassing van de Balanced Scorecard in de Nederlandse praktijk, waar, zo blijkt, de 'Balanced Scorecard'-methodiek steeds meer

Drs. A.N. Peppelenbosch is managing partner van EFM Software in Rotterdam en verzorgt verschillende vakpublicaties, lezingen en gastcolleges op het gebied van performance management en de Balanced Scorecard.

gemeengoed wordt en daardoor ook steeds meer ingang vindt in de praktijk van HRM.

De Balanced Scorecard

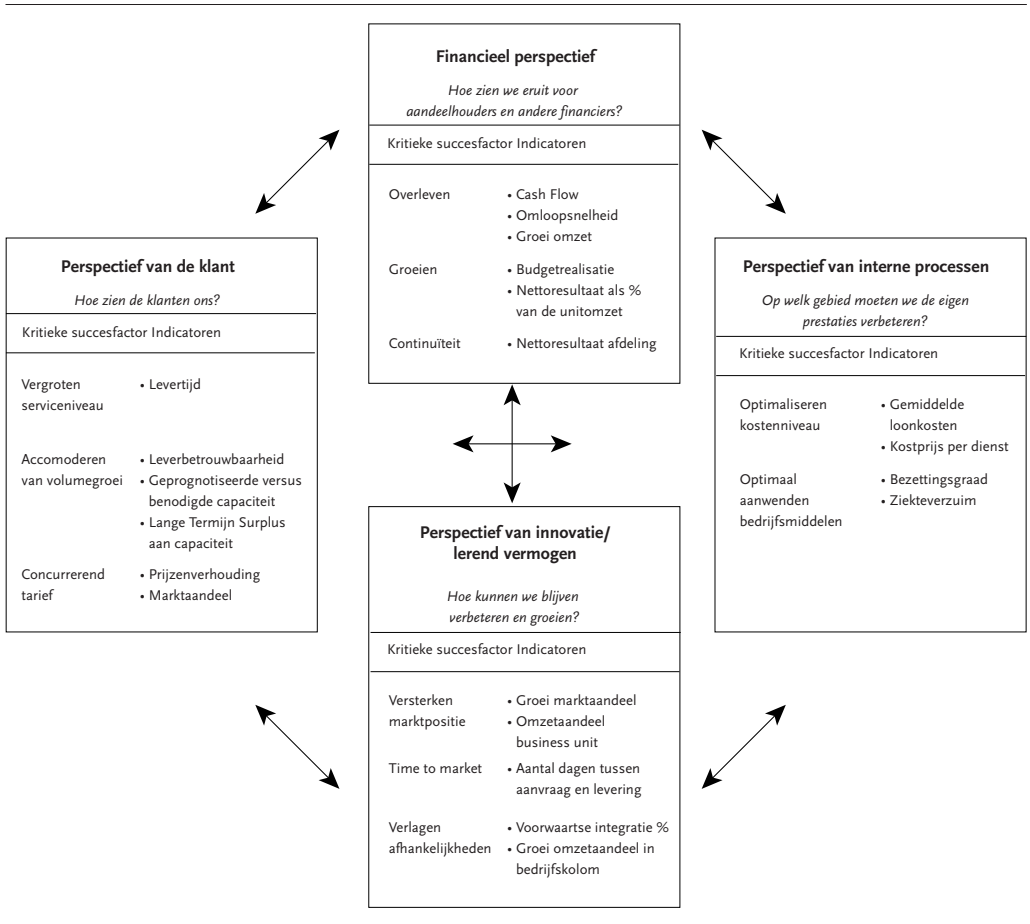
De Amerikaanse Harvard-hoogleraar Kaplan introduceerde in 1990 de Balanced Scorecard als instrument om de strategie van de organisatie naar acties te vertalen. Een strategie wordt vaak in abstracte termen omschreven en kan niet rechtstreeks worden vertaald in een bijdrage van individuele organisatie-eenheden en medewerkers. Met de Balanced Scorecard wordt de strategie echter geformuleerd in concrete doelstellingen en voorzien van indicatoren en targets. Uitgangspunt daarbij is dat performance wordt geformuleerd en periodiek gevolgd vanuit vier verschillende perspectieven, namelijk:

- vanuit het financiële perspectief;
- vanuit het perspectief van de klant;
- vanuit het perspectief van interne bedrijfsprocessen;
- vanuit het perspectief van innovatieve kracht.

Voor ieder van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard worden de gemeenschappelijke doelstellingen in kaart gebracht. Omdat de doelstellingen per perspectief krachten vertegenwoordigen achter het strategisch succes, worden deze de kritieke succesfactoren (KSF'en) genoemd (Kaplan en Norton, 1992).

Om de mate van doelrealisatie op de KSF'en te kunnen volgen, worden meetpunten vastgesteld die een indicatie geven van de periodieke prestatie op de betreffende kritieke succesfactor. Deze prestatie-indicatoren fungeren als het ware als 'metertjes' op het managementdashboard. De uitslagen op die metertjes (de scores) worden vervolgens getoetst aan de resultaten die volgens de organisatie idealiter moeten worden behaald. Hiervoor worden maatstaven, targets, benchmarks en budgetten vastgesteld. Bij het vaststellen van de waarden van deze vergelijkingscijfers dient het strategische evenwicht tussen financiële en niet-financiële indicatoren, alsmede tussen kortetermijn- en langetermijndicatoren als uitgangspunt. Het resultaat is een eenvoudig en compact overzicht (zie figuur 1).

Nadat de Balanced Scorecard op het hoogste ondernemingsniveau is gemaakt, vindt de vertaalslag naar de diverse afdelingen, naar de teams en in sommige gevallen naar individuele medewerkers plaats. Aan de hand van Scorecard-analyses worden acties ter verbetering opgesteld die tussen alle betrokkenen onderling worden gecommuniceerd, gepland en uitgevoerd.



Figuur 1. De Balanced Scorecard

Door naast de financiële indicatoren ook indicatoren op te nemen die klanttevredenheid, procesmatige effectiviteit en het leer- en groeivermogen van de organisatie reflecteren, wordt proactieve langetermijnevaluatie van de strategie mogelijk. Niet langer worden resultaten dus uitsluitend vanuit het financiële gezichtspunt beschouwd. Gedachte daarbij is dat de financiële resultaten een retrospectief karakter kennen en acties ter correctie van deze resultaten vaak slechts een kortetermijneffect sorteren. Het belang van alle ‘stakeholders’ en van continuïteit en groei worden zodoende door de Balanced Scorecard beter gewaarborgd.

Kaplan en Norton stellen in hun boek *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action* (Kaplan en Norton, 1996) dat in een maatschappij waarin snelle strategische informatie niet alleen een mogelijkheid, maar tevens een concurrentiewapen van doorslaggevend belang is geworden, bedrijven ten onder gaan indien zij louter retrospectieve,

kortetermijnfinanciële resultaten ter beschikking hebben en geen zicht hebben op de 'drivers' achter die resultaten. Andere bedrijven zullen dit concurrentievoordeel dan immers uitbuiten. Het succes van de Balanced Scorecard lijkt deze stellingname te onderschrijven; het gerenommeerde Amerikaanse Hackett Benchmarking Solutions schatte in 2000 het aantal bedrijven dat de 'Balanced Scorecard'-methodiek toepast, wereldwijd op 50% (Paladino, 2000).

De Balanced Scorecard en de not-for-profitsector

Niet alleen voor profitinstellingen biedt de Balanced Scorecard toegevoegde waarde. Zo bestaat er in Nederland reeds een grote variëteit aan publieke organisaties die de Balanced Scorecard in de praktijk toepassen: politiekorpsen (bijvoorbeeld Politieregio Amsterdam-Amstelland), woningbouwcorporaties (bijvoorbeeld Woningstichting Spectrum), gemeenten (bijvoorbeeld Gemeente Rotterdam), musea (bijvoorbeeld Boijmans van Beuningen), ministeries (bijvoorbeeld VROM), onderwijsinstellingen (bijvoorbeeld ROC Leeuwenborgh), Kamers van Koophandel (bijvoorbeeld Kamer van Koophandel Amsterdam), ziekenhuizen (bijvoorbeeld Oogziekenhuis Rotterdam), arrondissementsparketten (bijvoorbeeld arrondissementsparket 's-Hertogenbosch), et cetera.

Het thema 'resultaatgericht sturen' staat tegenwoordig hoog op de agenda binnen de not-for-profitsector. De Balanced Scorecard neemt daarbij een prominente plaats in. Afgezien van het resultaatgerichter en daardoor doelmatiger werken kan de Balanced Scorecard ook belangrijke andere doelen dienen. Gedacht moet worden aan het faciliteren van scheiding van beleid en uitvoering, het positioneren van de organisatie, het katalyseren van beoogde veranderingsprocessen en het bewerkstelligen van een cultuuromslag.

Een veelvoorkomend verschil tussen 'private' en 'publieke' Scorecards heeft betrekking op de indeling van de perspectieven. Doordat financieel succes niet de primaire doelstelling is voor de meeste not-for-profitorganisaties, staat het klantenperspectief in de hiërarchie boven de financiële invalshoek. Ook komt het regelmatig voor dat er een vijfde, zogenoemd maatschappelijk perspectief in de Scorecard wordt opgenomen. Aldus wordt het verschil tussen de directe en de indirecte klant van de organisatie tot uitdrukking gebracht.

Een belangrijke overeenkomst tussen commerciële en not-for-profitorganisaties betreft de wijze waarop overeenstemming over de strate-

gie wordt bereikt en hoe deze in lijn met de organisatie wordt gebracht. Visie en leiderschap moeten ertoe aanzetten dat er verder wordt gegaan dan het verbeteren van bestaande processen en dat er een duidelijke strategie wordt geformuleerd die aangeeft welke processen en activiteiten het meest kritiek voor de organisatie zijn.

HRM en de Balanced Scorecard

In de inleiding van dit artikel werd de relatie verduidelijkt tussen de Balanced Scorecard en competentie management en daarmee een verband geïmpliceerd tussen de Balanced Scorecard en HRM. De relatie tussen HRM en de Balanced Scorecard is echter veel breder. Het beleid dat een onderneming voert op het gebied van HRM (en de gevolgen daarvan) biedt immers veel mogelijkheden tot prestatie meting met prestatie-indicatoren. Niet-financiële prestatie meting die betrekking heeft op HRM, wordt bijvoorbeeld reeds geruime tijd opgenomen in het sociaal jaarverslag. Te denken valt aan het percentage ziekteverzuim (een actuele niet-financiële indicator omdat de huidige sociale verzekeringswetten zijn gericht op verlaging hiervan). Andere voorbeelden van dergelijke indicatoren zijn het personeelsverloop (aantal personeelsleden in dienst, uit dienst, interne overplaatsingen), scholingsinspanningen en het percentage werknemers aan wie kinderopvang ter beschikking staat.

Bovendien geldt dat HRM in directe relatie tot de strategie staat, hetgeen het uitgangspunt van de Balanced Scorecard vormt. Doordat HRM het gedrag en de houding van medewerkers beïnvloedt, heeft dat vervolgens ook effecten op klanten (mate van tevredenheid, product- en servicekwaliteit en dergelijke), aandeelhouders en financiers (omzetvergroting, kostenreductie en dergelijke) en het vermogen tot innovatie en leren van een organisatie (procesverbeteringen, nieuwe producten en diensten en dergelijke).

Deze strategische rol van HR impliceert dat de Balanced Scorecard in feite de gehele 'HR-architectuur' omvat, zoals Becker, Huselid en Ulrich betogen in hun boek *The HR Scorecard* (Becker et al., 2001). Onder de HR-architectuur wordt door hen het geheel verstaan van:

- de HR-functie (onderverdeeld in technische HRM zoals werving, selectie en beloning en strategische HRM casu quo de dienstverlening ten behoeve van implementatie van de strategie);
- het HR-systeem (de interrelatie tussen HR-functies en de relatie tussen het systeem van HR-functies en het overkoepelende strategische implementatiesysteem);

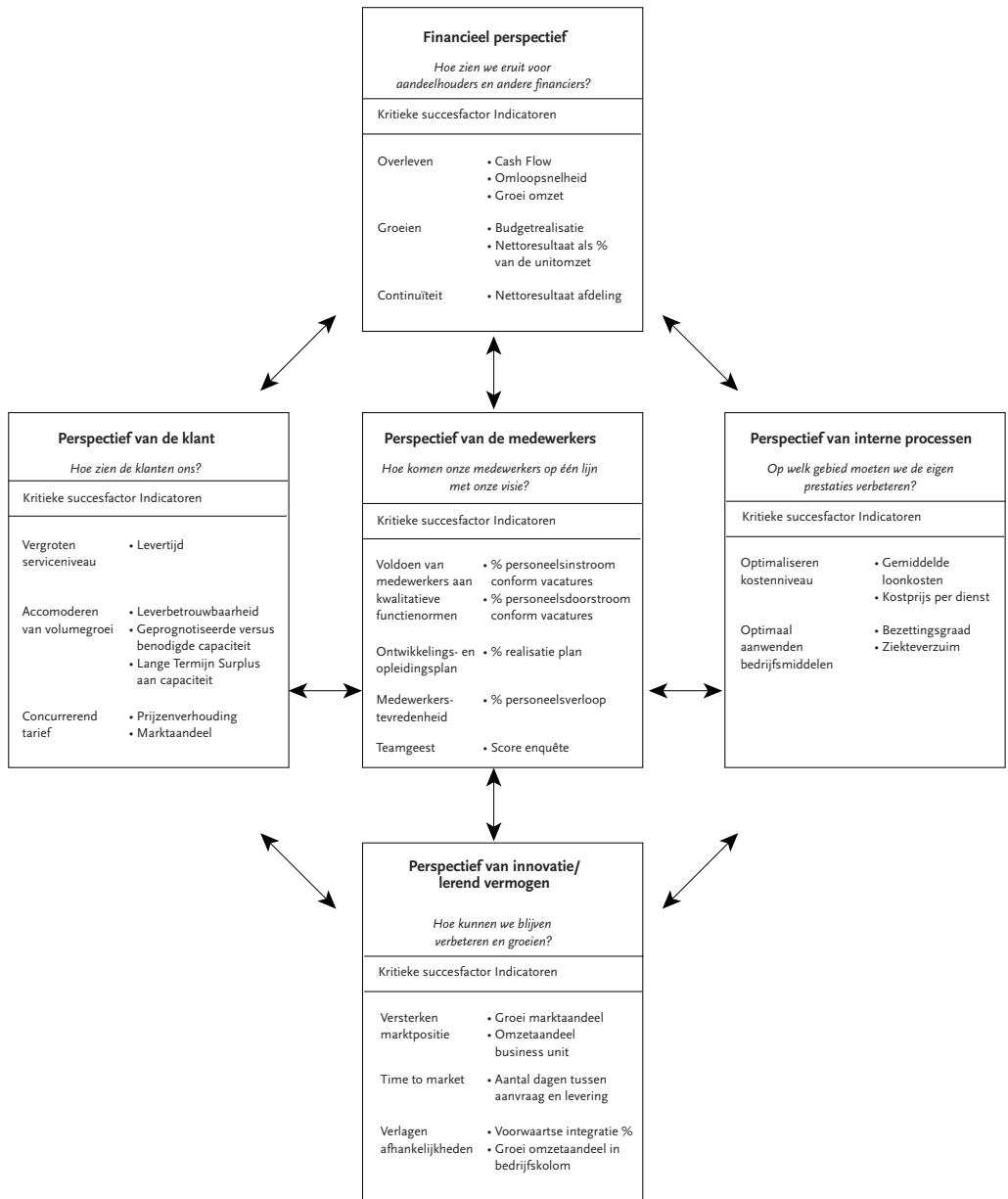
- strategisch gedrag van de medewerkers (de subset van productieve gedragingen die direct de implementatie van de organisatiestrategie dienen).

Wordt deze HR-architectuur vertaald naar de Balanced Scorecard, dan herkennen we deze in toepassingen als:

- Het bijhouden van een Balanced Scorecard voor de afdeling HRM zelf of het opstellen van succesfactoren en prestatie-indicatoren voor specifieke verantwoordelijkheden van HRM als ontwikkelingsbeleid, wervings- en selectiebeleid of beoordelings- en beloningsbeleid. Een Balanced Scorecard voor de afdeling HRM wordt in de praktijk vaak opgenomen als 'staff-Scorecard'. Dit zijn Scorecards die input geven aan de Scorecard op concern-, directie- of MT-niveau, maar zelf niet verder zijn onderverdeeld in onderliggende Scorecards. Een dergelijke Scorecard bevat indicatoren die iets zeggen over de budgettaire prestatie, de wijze waarop de interne klant wordt bediend, de doelmatigheid en doeltreffendheid, alsmede over het vermogen tot leren en groeien in de prestaties. Een voorbeeld van een HRM-Scorecard is opgenomen in figuur 2.

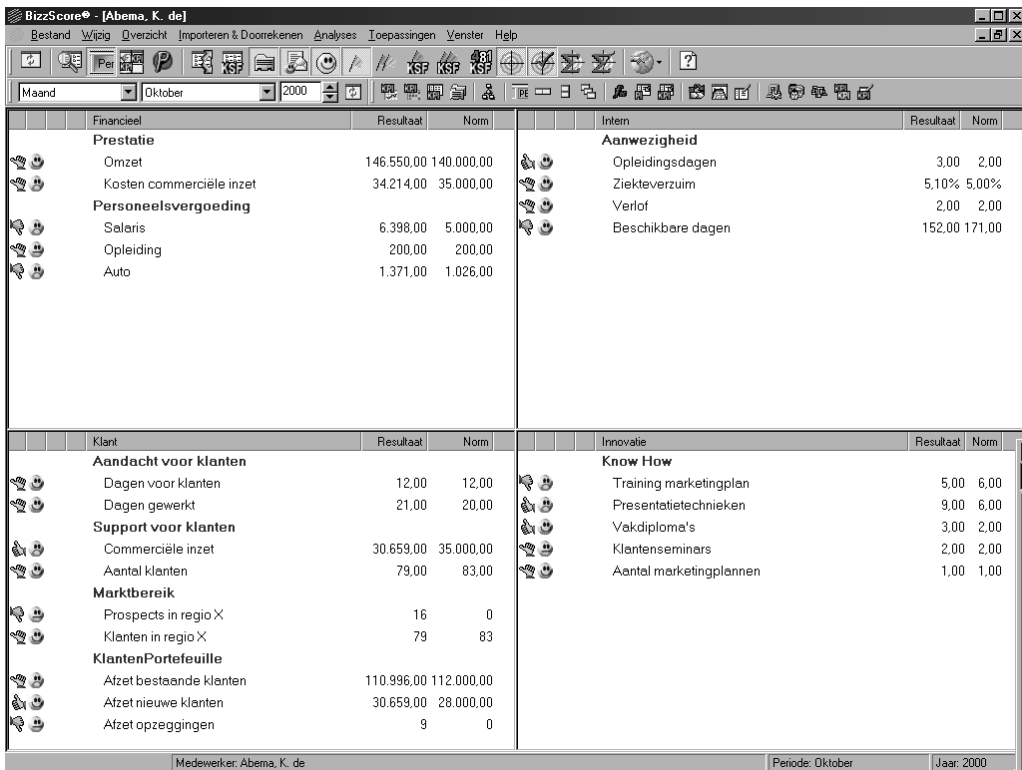
Financieel		Resultaat	Norm	Bedrijfsprocessen		Resultaat	Norm
Kosten verlaging				Bewaak kwaliteit instroom & uitstroomproces			
!	% afwijking van P&O budget	-6,0%	0,0%	!	Instroomscore	9,0	8,0
				X	% contracten afgesproken doorlooptijd overschreden	3,0%	0,0%
Klant		Resultaat	Norm	Leer & Groei		Resultaat	Norm
Draag zorg voor betrokkenheid P&O bij organisatie-ontwikkelingen				Medewerkers tevredenheid			
✓	Organisatie-ontwikkelingstrajecten P&O	3,0	3,0	X	Medewerkerstevredenheid	Matig tevreden	Tevreden
Maak goede afspraken over doorlooptijd interne opdrachten (dmv contracten)				!	Ziekteverzuim	2,5%	3,0%
!	Tevredenheid dienstverlening P&O	Zeertevreden	Tevreden	✓	Kennis&Vaardigheden medew		
				!	Opleidingsindex	101,0	100,0
				!	Procesintegratie door IT		
				!	Handmatige invoerproc. geautomatiseerd.	2,0	1,0
				X	Opzetten klantgerichtheidstest		
				X	Sollicitanten die klantgerichtheidstest doorlopen	8,0	10,0
				✓	Verbeter klantgericht werken		
				X	Onnodige vragen van de afdelingen	1,0	0,0
				✓	Gegeven trainingen	5,0	5,0

figuur 2. Praktijkvoorbeeld van een HRM-Scorecard van een verzekeraar (de vakjes links geven aan dat de targets zijn gehaald, de pijltjes laten zien of de scores beter zijn dan in de vorige periode)



Figuur 3. Balanced Scorecard met HRM-perspectief

- Het inpassen van HR als separaat vijfde perspectief in de Balanced Scorecard (zie figuur 3) of het definiëren van succesfactoren en indicatoren in relatie tot bijvoorbeeld personeelsplannen. Achtergrond van het vijfde HRM-perspectief is dat het model van Kaplan en Norton veronderstelt dat de medewerker in alle vier de perspectieven een rol speelt. Het nadeel van mensen louter als onderdeel van de andere perspectieven beschouwen is dat beleid gericht op zaken



Figuur 4. Voorbeeld van een persoonlijke Scorecard (de duimpjes geven aan of afspraken zijn gehaald, de 'smilies' laten zien of de scores beter zijn dan die in de vorige periode)

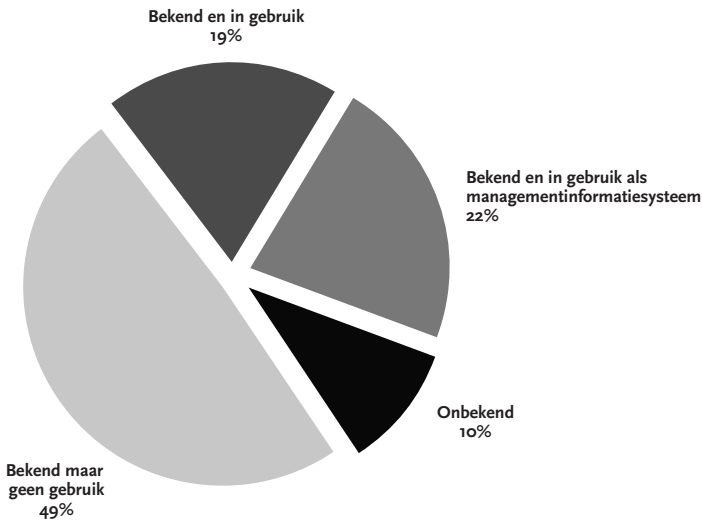
als behoud en groei van medewerkers niet meer als eenduidig strategisch plan voor het intellectueel kapitaal kan worden gedefinieerd, maar verbrokkeld wordt ondergebracht bij andere perspectieven waardoor het overzicht verloren gaat. Een vijfde HRM-perspectief biedt dan uitkomst. Het relateren van de Balanced Scorecard aan personeelsplannen vindt plaats door het opnemen in de Scorecard van kwantitatieve personeelsgegevens, kwalitatieve personeelsgegevens betreffende kennis, vaardigheden en de attitude van medewerkers, alsmede door het toevoegen van indicatoren die van belang worden geacht voor het bevorderen van employability en indicatoren die de voortgang van activiteitenplannen bewaken.

- Het bijhouden van persoonlijke Scorecards (zie figuur 4), al dan niet in combinatie met 'pay-for-performance'. Doel van de persoonlijke Scorecard is om de organisatie te dwingen duidelijke doelstellingen voor de medewerkers aan te geven en die te koppelen aan beloning. Hiertoe wordt op afdelingsniveau de Balanced Scorecard vertaald naar individuele doelstellingen. Door de medewerkers te betrekken bij het vaststellen van de doelstellingen kan de voortgang in perio-

dieke gesprekken tussen medewerkers, leidinggevend en de HR-afdeling worden besproken.

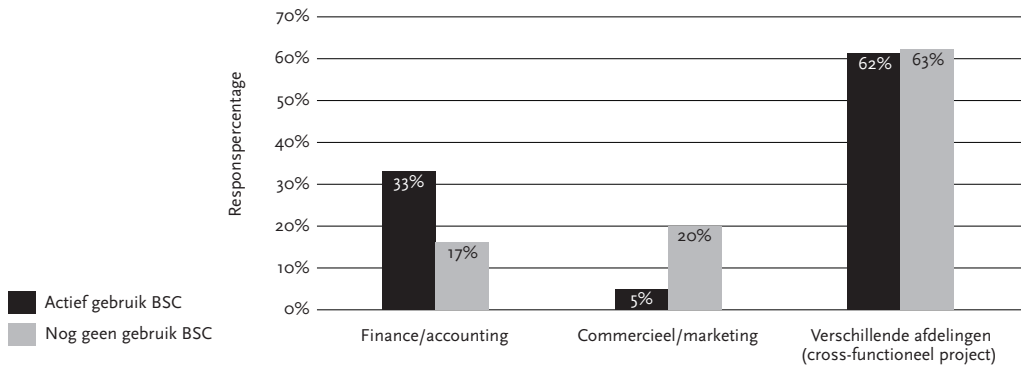
Toepassing van de HRM-Scorecard in de Nederlandse praktijk

Onderzoek onder de abonnees van *Tijdschrift Controlling* (Koenes, 2000) heeft aangegeven dat 41% van de Nederlandse commerciële organisaties met een omzet van boven de 50 miljoen gulden per jaar de Balanced Scorecard toepast en 22% dit instrument als managementinformatiesysteem gebruikt (zie figuur 5). Een marktonderzoek van EFM Software uit september 2000 onder 150 bedrijven die de Balanced Scorecard gebruiken geeft aan dat 77% tot het grootbedrijf behoort en 23% tot het MKB. Een onderzoek van het ICSB (Mandour en Waalewijn, 2001) geeft aan dat de verhouding binnen een steekproef van 100 'Balanced Scorecard'-gebruikers in Nederland zich verhoudt als circa 75% bedrijfsleven versus circa 25% not-for-profit organisaties.



Figuur 5. Bekendheid en gebruik van de Balanced Scorecard door Nederlandse organisaties

Een heersende gedachte is dat 'Balanced Scorecard'-projecten in de praktijk voornamelijk onder de verantwoordelijkheid van de financiële afdeling vallen. Als gevolg daarvan zou de Scorecard in hoge mate 'finance'-georiënteerd zijn. Dit vermoeden wordt door de resultaten van het onderzoek van het ICSB slechts ten dele bevestigd. Zo is de financiële afdeling wel vaker leidend dan andere functiegebieden, maar een 'Balanced Scorecard'-project blijkt in meer dan de helft van de gevallen een interdisciplinair project (zie figuur 6).



Figuur 6. Verantwoordelijke afdeling voor de Balanced Scorecard (zowel bij organisaties die de Balanced Scorecard reeds toepassen als volgens organisaties die dat niet doen)

Een marktonderzoek van EFM Software uit augustus 2001 geeft aan dat onder de bedrijven die de Balanced Scorecard als managementinformatiesysteem gebruiken, ruim 5% persoonlijke Scorecards toepast en 18% een Scorecard voor de afdeling HRM bijhoudt. Het aandeel dat HRM-gerelateerde kritieke prestatie-indicatoren heeft opgenomen in de Scorecards, bedraagt maar liefst 98%.

In het navolgende wordt het voorgaande geïllustreerd aan de hand van een aantal praktijkcases van Nederlandse organisaties. Deze voorbeelden zijn deels aan literatuur, deels aan persoonlijke ervaringen en deels aan interviews met betrokkenen bij respectievelijke organisaties ontleend. Graag dank ik degenen die bereid zijn geweest te helpen bij het opstellen van deze voorbeelden. Omdat zulks in enkele gevallen wordt verlangd, blijven de organisaties anoniem.

Voorbeeld 1: Sturen op HRM-doelstellingen via de Balanced Scorecard

Dit voorbeeld heeft betrekking op een van de grootste zorgverzekeraars in Nederland met 1,8 miljoen verzekerden en ruim 2000 personeelsleden. Redenen om de Balanced Scorecard te implementeren hadden betrekking op de nieuwe positionering (meer klantgericht, marktgestuurd en resultaatgericht) en de behoefte om transparant vast te leggen 'wie waarvoor verantwoordelijk is'. De keuze voor de specifieke methodiek van de Balanced Scorecard werd gebaseerd op het feit dat dit als een ideale 'tool' werd gezien om te meten, sturen en communiceren of zoals de interne projectadviseur (afdeling HRM) het omschreef: 'Via de Balanced Scorecard brengen we in beeld wat we willen doen, of we dat doen en hoe we dat doen.'

Implementatie vond organisatiebreed en ‘top-down’ plaats. Inmiddels is de Balanced Scorecard in geautomatiseerde vorm operationeel en worden de Scorecards, afhankelijk van het organisatieniveau, wekelijks, maandelijks, dan wel per kwartaal bijgehouden. Ieder organisatieniveau krijgt daarbij inzicht in de Scorecard van zijn eigen organisatie-entiteit, alsmede in de Scorecard van een niveau hoger en een niveau lager in de hiërarchie.

Via de Balanced Scorecards worden onder meer de aanwezige en de gewenste kwaliteit van de medewerkers in beeld gebracht en kunnen de noodzakelijke ontwikkelingen worden geïnitieerd. Daarmee kunnen leidinggevendenden als echte peoplemanagers de medewerkers helpen te presteren en zich te ontwikkelen. Deze ontwikkeling vindt plaats in een richting bepaald door de strategie van de organisatie en de persoonlijke behoeften en mogelijkheden van de medewerker. Het werken met de Balanced Scorecard vormt daarmee de eerste aanzet tot competentie-management.

De op de Balanced Scorecards gehanteerde kritieke succesfactoren (KSF) met bijbehorende kritieke prestatie-indicatoren (KPI) illustreren en bevestigen de uitspraak dat ook doelstellingen op HRM-vlak via de Balanced Scorecard kunnen worden gemeten, gestuurd en gecommuniceerd. Hierna volgen enkele voorbeelden van doelstellingen met bijbehorende kritieke succesfactor en kritieke prestatie-indicator(en), inclusief toelichting, uit de Scorecards van de managers van deze zorgverzekeraar:

1. *Doelstelling: verbeteren kwaliteit medewerkers*

- KSF: voldoen van medewerkers aan kwalitatieve functienormen;
- KPI: score ‘kennis- en kundematrix’.

Toelichting:

De kennis- en kundematrix is een raamwerk dat vanuit HRM wordt aangeboden aan de manager. De manager geeft hierop aan wat de taken/vaardigheden/kennisaspecten zijn die behoren bij zijn/haar team of afdeling. Vervolgens vermeldt hij/zij per persoon (die hij/zij rechtstreeks aanstuurt) in de matrix in welke mate die persoon de taken beheerst en voldoet aan of beschikt over de gewenste vaardigheden en kennisaspecten. De scoremogelijkheden zijn 1 (in opleiding; gedeeltelijke beheersing), 2 (volledige beheersing) of 3 (volledige beheersing, voldoende diepgang is vraagbaar voor anderen). Door het koppelen van een norm aan de team- of afdelingsscore kan via de Balanced Scorecard worden gestuurd op het gewenste resultaat (bijvoorbeeld: 90% van alle medewerkers moet score 2 halen en 10% score 3). Uiteraard is het bepalen van de taken/vaardigheden/kennisaspecten en de betekenis en toekenning van de scores zeer afhan-

kelijk van de aard van het organisatie-onderdeel (denk hierbij bijvoorbeeld aan een productieafdeling met een beleidsondersteunend team).

2. *Doelstelling: verbeteren kwaliteit medewerkers*

- KSF: voldoen aan ontwikkelings-/opleidingsplan;
- KPI: percentage realisatie ontwikkelings-/opleidingsplan.

Toelichting:

Per divisie, afdeling en team worden ontwikkelings-/opleidingsplannen gemaakt. Deze plannen leiden uiteindelijk tot een concretisering in opleidingen en andere ontwikkelingsacties. Met de betreffende KPI wordt gemeten in hoeverre de geplande ontwikkelingsacties ook daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. Deze KPI meet niet of de acties hebben geleid tot het vooropgestelde resultaat. Dit laatste kan tot uiting komen bij de KPI's vermeld onder 1 en 3.

3. *Doelstelling: verbeteren kwaliteit medewerkers*

- KSF: voldoen van medewerkers aan kwalitatieve functienormen;
- KPI 1: personeelsinstroom conform vacatures
Definitie: percentage vervulde vacatures conform functieprofiel door externen ten opzichte van het totale aantal vervulde vacatures door externen.
- KPI 2: personeelsdoorstroom conform vacatures
Definitie: percentage vervulde vacatures door interne kandidaten conform functieprofiel ten opzichte van het totale aantal vervulde vacatures door interne kandidaten.
- KPI 3: aantal doorstromers
Definitie: percentage vervulde vacatures door interne kandidaten ten opzichte van het totale aantal vervulde vacatures.

Toelichting:

Ter verduidelijking is bij de voorgaande KPI's de definitie aangegeven. De KPI's hebben aanleiding gegeven tot een nieuwe registratieprocedure waarin zowel de lijnmanager als HRM een aandeel levert. De eerste twee indicatoren geven de organisatie informatie over de mate waarin bij de personeelswerving wordt voldaan aan het gewenste profiel. Met andere woorden, in welke mate concessies worden gedaan aan de kwaliteit van personeel bij de invulling van vacatures. In de normering hoeft uiteraard niet altijd gestreefd te worden naar een 100% score 3 (altijd volledig voldoen aan functieprofiel). Het zou immers best kunnen dat in het wervings- en selectiebeleid wordt gekozen voor bijvoorbeeld 40% acceptatie van score 2 (deels voldoen aan functieprofiel) met een ontwikkeling naar het gewenste niveau binnen één jaar. Ook dit kan via de Balanced Scorecard in beeld worden gebracht, namelijk door dezelfde meting nog eens uit te voeren na één jaar. De derde KPI zegt iets over het 'doorstroomgedrag' van de medewerkers van de organisatie.

Voorbeeld 2: Scorecardgerelateerde personeelsplannen

Het tweede voorbeeld handelt om een internationale financiële dienstverlener op het terrein van verzekeren, bankieren en beleggen met wereldwijd circa 70 000 medewerkers, waarvan ongeveer een kwart in Nederland. Binnen de betreffende organisatie kwam de verantwoordelijkheid voor personele aspecten te liggen bij de business units als gevolg van de decentralisatie van HRM. De business-unitmanagers binnen het bedrijf gaven aan dat er behoefte was aan een hulpmiddel om te komen tot een businessgerelateerd personeelsplan. Zo vertelde een manager dat hij zocht naar 'een hulpmiddel voor het lijnmanagement dat een aanzet geeft om na te denken over HR-aspecten en te komen tot gezamenlijke beeldvorming'. Dat deze behoefte gegrond was, bleek onder meer uit onderzoeksresultaten die aangaven dat slechts 5% van de medewerkers de organisatiestrategie begreep.

Bij de selectie van instrumenten om het businessgerelateerde personeelsplan te verwezenlijken werden enkele eisen vastgesteld:

- Het instrument moest strategisch gerelateerde input genereren die voor het schrijven van een personeelsplan nodig was.
- Het instrument moest een passende selectie van personele indicatoren op een logische, overzichtelijke wijze aanbieden, waarbij het instrument de gebruiker als gevolg van zijn format 'als vanzelf' leidde.
- iedere business unit moest het instrument zelfstandig kunnen toepassen en vrijheid hebben in de mate van diepgang van de analyse, zodat er recht werd gedaan aan de zelfsturing van de business units.
- Het instrument moest toepasbaar zijn voor verschillende niveaus in de organisatie.
- Het instrument moest gewoon 'leuk' zijn om mee te werken.

Uitgaande van deze criteria werd gekozen voor de Balanced Scorecard als instrument, die binnen de Nederlandse organisatie werd geïntroduceerd als onderdeel van een reeds bestaand Business Excellence Model.

De Scorecards die werden opgesteld, concentreerden zich op het sturen en meten van strategische activiteiten. Daarbij heeft men gesteld dat naast businessgerelateerde doelstellingen ook de kerncompetenties van het personeel een strategisch belang vertegenwoordigden en daarom als doelen in een Scorecard moesten worden opgenomen. Gerelateerd aan de strategie van de business unit zou de Scorecard dus moeten aangeven:

- welke kerncompetenties in kwalitatieve en kwantitatieve zin vereist zijn voor het bereiken van het gestelde businessdoel en in hoeverre de business unit daar al over beschikt;

- welke personele consequenties daaruit voortvloeien voor de komende planperiode;
- welke personele acties op basis van het voorgaande moeten worden ondernomen.

Om de doelen te bereiken zijn duidelijke actieplannen vastgelegd, inclusief een mijlpalentraject per initiatief of project. Hiermee wordt het actieplan expliciet vastgelegd als prestatie-indicator in de Scorecard en kan men periodiek volgen of de mijlpalen conform planning zijn bereikt.

Het voorgaande heeft geleid tot de ontwikkeling van een 'werkblad' met de fysieke omvang van een flinke poster. Het is een werkblad waarop managers in vier kwadranten belangrijke informatie kunnen invullen. De kwadranten zijn gelabeld als 'kwantitatief', 'kwalitatief', 'flexibiliteit' en 'acties'. In het kwantitatieve kwadrant voert de manager voor de verschillende onderdelen van zijn business de kwantitatieve personeelsgegevens en -ratio's in. In het kwalitatieve kwadrant geeft de manager aan hoe hij de kwaliteit van kennis, vaardigheden en de attitude van managers en medewerkers inschat. Het derde kwadrant 'zoomt' in op de flexibiliteit van het personeel en richt zich op indicatoren die van belang worden geacht voor het bevorderen van employability binnen de organisatie. Het laatste kwadrant biedt de structuur om te inventariseren welke personele activiteiten in de planperiode moeten worden opgestart om de strategie te realiseren.

De Scorecards omvatten zowel 'harde' doelstellingen als budget en uitgaven als 'zachte' factoren als markt- en productkennis van de medewerker. Bovendien zijn indicatoren opgenomen die inzoomen op de flexibiliteit van de medewerker, zoals mobiliteit of proactiviteit. Per doelstelling is ruimte gelaten voor zowel feitelijke gegevens en ratio's als door de manager en de medewerker samen te bepalen inschattingen. De Scorecard wordt onder meer benut voor de allocatie van het opleidingsbudget, te specificeren in de deelgebieden 'kennis', 'vaardigheden' en 'houding'.

Uit een eerste evaluatie blijkt dat binnen de business units het human resource management sterker dan voorheen in een strategisch perspectief wordt geplaatst. Zo stelde een van de managers over het toepassen van de Scorecards: 'Een concreet instrument voor het opstellen van personeelsplannen op business-unitniveau. Een tool waarmee managementteams stap voor stap tot zo'n personeelsplan kunnen komen. Het dwingt de betrokken managers tot samenwerking en door de ingebouwde structuur krijgen we kwalitatief betere personeelsplannen.'

De relatie tussen de werkbladanalyse op business-unitniveau en de persoonlijke ontwikkelingsplannen van individuele medewerkers wordt gezien als een interessante toepassing om beleid in lijn te brengen met de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Tevens bestaat er de mogelijkheid om analyses van onderdelen van business units 'bottom-up' te aggregeren tot een business-unitanalyse en actieplan. Het streven is om het werkblad als instrument bij te laten dragen aan de verdere integratie van personeelsmanagement als een vanzelfsprekend onderdeel in de totale business.

Voorbeeld 3: Persoonlijke Balanced Scorecards

Wie 'targets' zegt, denkt al snel aan commerciële functies, met name aan de verkoopafdeling. Toch blijken verkopers niet tevreden met de traditionele wijze van prestatiebeoordeling, die vrij eenzijdig op financiële targets is gestoeld. Zo geeft ruim 92% van de salesmanagers in Nederland aan dat het meten en sturen op alleen financiële indicatoren tegenwoordig niet meer voldoende is, omdat traditionele prestatiesystemen veelal gericht zijn op één deelaspect van de verkoop (Nuhaan, 1999). Daarom vindt maar liefst 96% van de Nederlandse salesmanagers dat kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren helpen in het sturen en beoordelen van verkoopprestaties.

Dit derde voorbeeld heeft betrekking op de verkooporganisatie van een bedrijf dat zich toelegt op het ontwikkelen, produceren en op de markt brengen van merkartikelen voor de consument. Wereldwijd werken ongeveer 140 000 mensen bij de organisatie, waarvan ongeveer 1700 in Nederland. De organisatie heeft Personal Balanced Scorecards ingezet binnen de verkooporganisatie voor drie verschillende afzetkanalen. Het project werd getrokken door de directeur van de verkooporganisatie.

Verschuivingen lagen ten grondslag aan de introductie van de persoonlijke Balanced Scorecards, zoals het door de markt afgedwongen ondernemerschap van de verkopers, de toenemende snelheid en complexiteit, die verregaande decentralisatie van verantwoordelijkheid vereisen, de grotere zelfstandigheid van verkopers als gevolg van het stijgende opleidingsniveau en de nieuwe wijze van aansturen door resultaatgerichtheid en prestatieafhankelijke beloning die in de concurrentiestrategie besloten lag.

De hoofddoelstelling van de implementatie van de persoonlijke Scorecards was 'het bevorderen van de ontwikkeling en motivatie van medewerkers teneinde zowel hun prestaties als die van de onderneming als geheel op zowel korte als lange termijn te vergroten'. Afgeleide doelen waren:

- een betere koppeling tussen strategie en prestatie leggen;
- een betere koppeling tussen prestatie en beloning leggen.

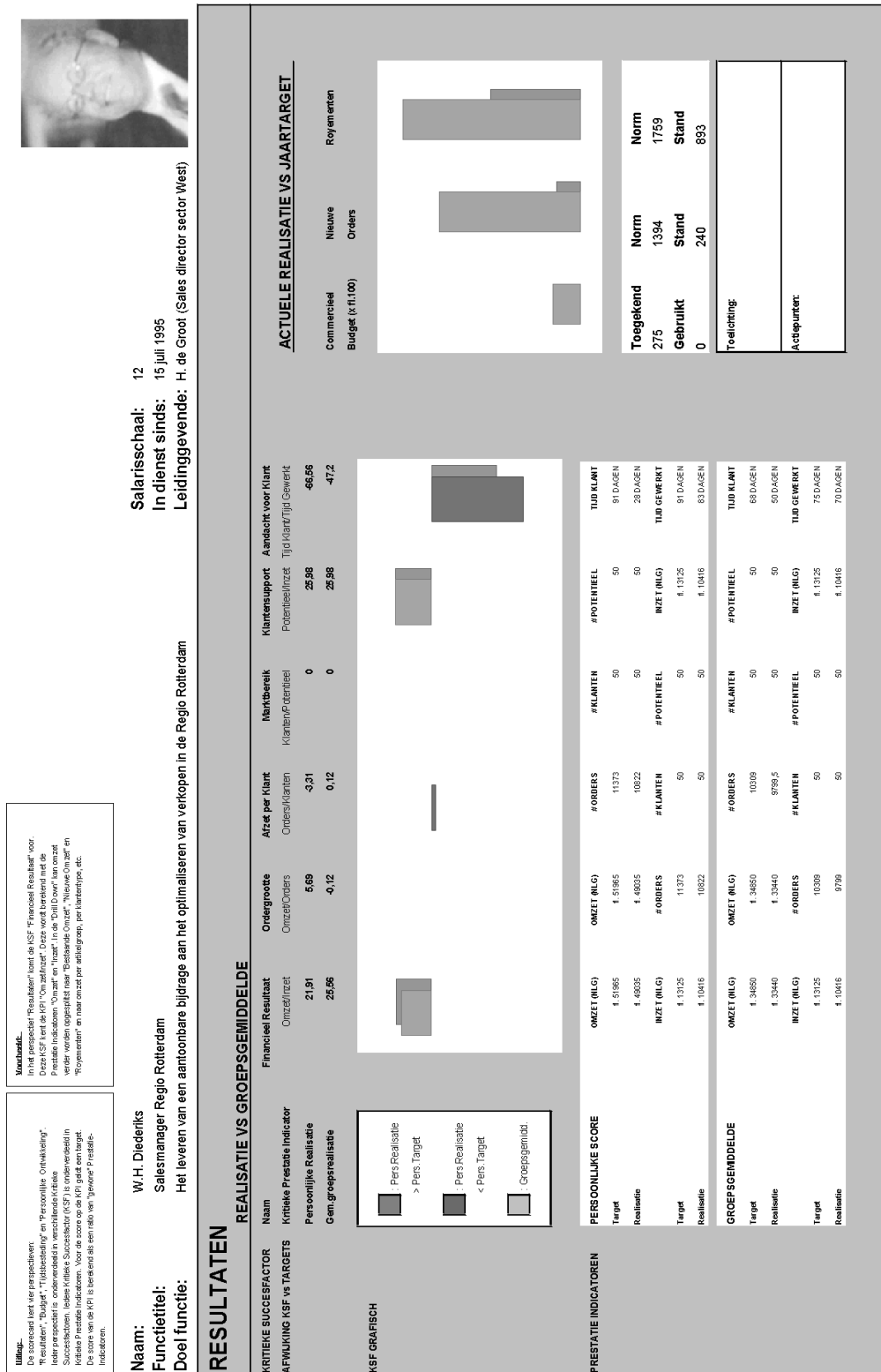
De feedback over de kritieke succesfactoren vindt elk kwartaal plaats. Resultaten ten aanzien van het werkgedrag zijn daarbij gericht op bijsturing en verbetering. Het moderne leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol en komt tot uiting in een positieve, participatieve leiderschapsstijl: de leiding geeft aan wat er moet gebeuren en scheidt het kader, de medewerker bepaalt mee hoe dit het beste kan.

Beoordeling op basis van de resultaten en het werkgedrag vindt plaats aan het einde van het boekjaar. Het gaat daarbij om een evaluatie van de competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) gedurende het afgelopen boekjaar en om de resultaten van het afgelopen boekjaar over de individuele en teamdoelen. De evaluatie van de individuele prestaties wordt vervolgens gebruikt voor het vaststellen van de beloning, maar ook voor het bepalen van de benodigde ondersteuning en ontwikkeling van de medewerker (ontwikkeling competenties) en als input voor doelen voor het komende jaar.

De ervaringen met de Personal Balanced Scorecards zijn overwegend positief. De Scorecards en de behaalde resultaten geven meer inzicht dan voorheen in de prestaties van zowel de medewerker als de leidinggevende. Voorts heeft het gebruik van Personal Balanced Scorecards geleid tot een vergroting van de discipline en zelfkennis (bijvoorbeeld de sterktes en zwaktes van het eigen functioneren), een betere kennis van het klantenbestand, een duidelijk inzicht in de bijdrage aan het teamresultaat en het beter afwegingen maken tussen verschillende vormen van marktwerking. Een en ander blijkt onder meer uit een vergelijkende enquête onder medewerkers, waarbij uitkomsten na een jaar werken met het instrument werden vergeleken met een nulmeting voor de introductie van de Scorecards (zie tabel 1).

Uitkomsten voor en na persoonlijke Scorecards:	Voor	Na	Vershil
Wordt nauw betrokken bij het nemen van beslissingen	36%	50%	14%
Chef zegt regelmatig wat hij van werkprestaties vindt	70%	84%	14%
Chef zegt regelmatig wat hij van gedrag/houding vindt	65%	80%	15%
Doelstellingen worden regelmatig vastgelegd	48%	76%	28%
Regelmatig opstellen van verbeterplan	48%	76%	28%
Bestaande beoordeling motiveert tot het leveren van hogere prestaties	66%	75%	9%

Tabel 1



Figuur 7. Voorbeeld van een sales-Scorecard

Conclusie

De geschetste praktijkvoorbeelden van integratie van HRM en de Balanced Scorecard in dit artikel hadden betrekking op organisaties waar de implementatie van dergelijke Scorecards een succes is gebleken. Men zou welhaast kunnen denken dat iedere implementatie van de HRM-Scorecard vanzelfsprekend succesvol is. Uiteraard is dat niet het geval, getuige bijvoorbeeld de casus van een internationaal ICT-bedrijf waar men in HRM-verband na verloop van een jaar is gestopt de Balanced Scorecards nog verder toe te passen. De reden hiervoor was dat de HRM-managers niet overtuigd waren van het feit dat de Balanced Scorecard binnen hun organisatie een werkbaar concept was en men, mede daardoor, moeite had om de targets vast te stellen.

Zonder dergelijke commitment van de mensen binnen de organisatie heeft de Balanced Scorecard uiteraard geen zin. Dit instrument is immers gericht op het initiëren van acties tegen een strategische achtergrond en de acties worden niet door de Balanced Scorecard, maar door de mensen binnen de organisatie uitgevoerd. Het is goed te beseffen dat succes of falen van de Balanced Scorecard afhangt van het menselijk kapitaal.

Het mislukken van een implementatie zegt op zich niets over de toegevoegde waarde in de praktijk van de combinatie van HRM en de Balanced Scorecard. Sterker nog, het bevestigt een klassieke 'self-fulfilling prophecy': als je vooraf zegt dat iets niet gaat werken, zal het niet werken. Wel geeft het aan dat er een aantal voorwaarden en 'do's en don't's' gelden indien men wil overgaan tot implementatie van (HRM-gerelateerde) Balanced Scorecards. Zonder uitpuittend te zijn, geldt dat het voor een succesvolle implementatie van Balanced Scorecards van belang is de volgende punten in acht te nemen:

- Formuleer een heldere strategie.
- Beperk het aantal indicatoren tot die waar iedereen zich in kan vinden.
- Begin bovenaan en vertaal de indicatoren naar beneden toe.
- Het verband tussen het gewenste beleid en de targets moet duidelijk zijn, net zoals op team- of individueel niveau duidelijk moet zijn wat ieders bijdrage daarin kan zijn.
- Gebruik het managementteam als proeftuin.
- Duidelijkheid is cruciaal: vertel wat er van de medewerkers wordt verlangd en waarom. Betrek de medewerkers er actief bij. Zo wordt de kennis op de werkvloer gemobiliseerd en wordt gemor voorkomen.
- Betrek in een vroeg stadium een geautomatiseerde oplossing voor de Balanced Scorecard bij de implementatie. Dit helpt de te gebruiken definities aan te scherpen, concretiseert op voorhand mogelijke eind-

resultaten, vereenvoudigt communicatie en leidt tot beheersing van administratieve procedures en werkzaamheden.

- Draag zorg voor commitment van het topmanagement.

Indien deze randvoorwaarden in acht worden genomen, is de slaggingskans bijzonder groot en zal de Balanced Scorecard haar toegevoegde waarde voor HRM bewijzen. Het topmanagement is zo in staat om de Balanced Scorecard te gebruiken om inspanningen te sturen, inclusief het focussen van de mensen op hoe de organisatie presteert ten opzichte van de uitkomsten die worden geambieerd. Zij kunnen specifieke lijnmanagers beoordelen op basis van het bereikte evenwicht tussen de verschillende 'Balanced Scorecard'-perspectieven. Andere methodieken dan de Balanced Scorecard laten managers vaak de ruimte om de resultaten in het ene perspectief op te offeren ten koste van een ander perspectief. Een goed voorbeeld hiervan is een manager die indrukwekkende kortetermijnoperationele resultaten weet te behalen door het uitputten van de medewerkers en het misbruik maken van planning, materiaal, machines en installaties, waardoor het potentieel voor de langetermijnperformance van de organisatie wordt geschaad. De Balanced Scorecard maakt duidelijk dat deze resultaten niet gewenst zijn of moeten worden beloond.

De Balanced Scorecard verschaft iedereen in de organisatie helderheid over wat belangrijk is en op welke wijze de persoonlijke performance hieraan is gerelateerd en concretiseert individuele effectiviteit en de effectiviteit van het team. De inzet van de mensen kan op één lijn komen met de doelstellingen van de organisatie en de organisatie kan hen verantwoordelijk houden door hen tijdige, bondige terugkoppeling te bieden over hoe goed zij presteren. De ervaren HRM'er heeft met de Balanced Scorecard dus een instrument in handen dat hem of haar kan helpen de bijdrage van het menselijk kapitaal ten behoeve van de bedrijfsdoeleinden te optimaliseren.

S U M M A R Y

Balanced Scorecard from the perspective of HRM: the Dutch practice

In today's turbulent business environment, an increasing number of companies recognize the predominant value of human capital for achieving strategic goals. These companies focus their management and HR architecture on developing individual competencies and aiming for performance driven people in their organization. One of the most recent and most widely used tools for supporting this kind of performance management and relating it to the company strategy is Kaplan's Balanced Scorecard.

This article gives a short introduction into the theoretical background of the Balanced Scorecard (which originated from the field of management accounting) and explains the relationship between this instrument and HRM. In order to illustrate this, a number of examples of Dutch companies are given that have integrated HRM and the Balanced Scorecard. From this, it becomes clear that the use of the HRM related Balanced Scorecards is spreading in the Netherlands mainly because the Balanced Scorecard makes it clear to everybody in the organization what matters, in what way individual performance relates to the overall strategy, and it makes personal and team effectiveness concrete. Hence, the Balanced Scorecard gives HRM professionals a tool to support them in optimising the contribution of human capital to achieving company goals.

Literatuur

- Becker, E., M. Huselid en D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boselie, P. (1999). *Human Resource Management en de Balanced Scorecard*.
<http://www.managementsite.net/scripts/artikelen/191/bijdrage.asp?aid=191>.
- Houtzagers, G. en S. Jonkeren (2000). 'Extra perspectief: het gebruik van de balanced scorecard bij P&O-instrumenten'. In: *Personeelsbeleid*, 36, 3, pp. 51-54.
- Kaplan, R. en D. Norton (2000). 'Having trouble with your strategy? Then map it'. In: *Harvard Business Review*, 78, 5, pp. 167-176.
- Kaplan, R. en D. Norton (1992). 'The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance'. In: *Harvard Business Review*, 70, 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. en D. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. en D. Norton (2001). *The strategy-focussed organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koenes D. (2000). 'Managementinformatiesystemen nog geen gemeengoed in bedrijfsleven'. In: *Tijdschrift Controlling*, 15, 7/8, pp. 11-15.
- Mandour, Y. en P. Waalewijn (2001). *Balanced Scorecard Survey 2001*. Rotterdam: ICSB.
- Nuhaan, L. (1999). *De Sales Balanced scorecard*. Hilversum: Sales Pro Business Consulting.
- Paladino, B. (2000). 'Wat kost een foutieve afstemming tussen strategisch en operationeel niveau'. In: *FM Select*, 4, pp. 25-37.
- Peppelenbosch, P. (1999). 'Functies, functiehouders en competenties'. In: *Handboek Functiewaardering*, afl. 9, B.IV.1-101-116.
- Ritsema, A. (2000). 'Het strategisch brein van de P&O'er'. In: *PW dossier informatietechnologie 1999/2000*, pp. 22-24.

Schaik, F. van (2000), 'Operationele kengetallen hebben de toekomst bij het beoordelen van ondernemingen'. Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Management Accounting aan de Katholieke Universiteit Brabant.

Schouw, C. van en H. van der Heijden (1998). 'Van balanced scorecard naar personeelsplan'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 77, 2, pp. 42-45.