

2012

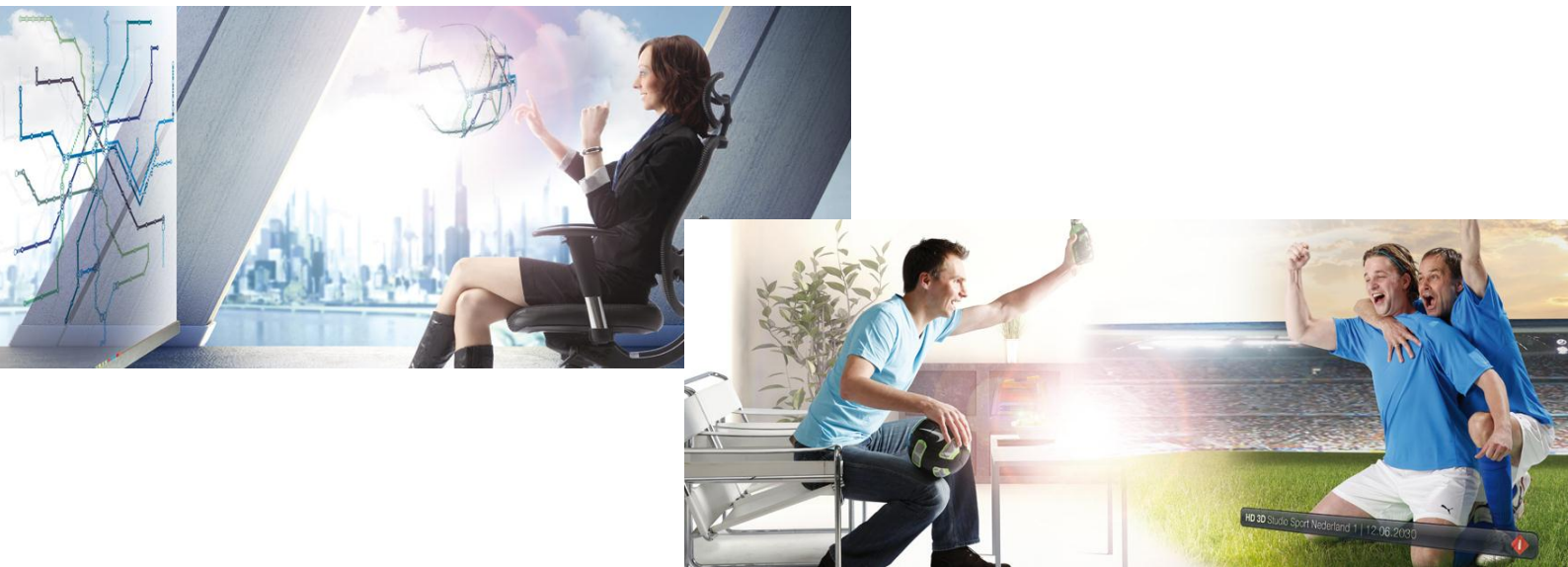


Bedrijf: Cogas

Bachelorscriptie

Maarten Hofhuis  
s0199346

Maart 2012



## De Balanced Scorecard

Hoe kan Cogas de Balanced Scorecard beter laten functioneren?

# De Balanced Scorecard

---

Hoe kan Cogas de Balanced Scorecard beter laten functioneren?

Naam: Maarten Hofhuis

Studentennummer: s0199346

Opleiding: Bedrijfskunde

Examinator: Dr. T. de Schryver, assistent professor, Universiteit Twente

Meelezer: Dr. P. de Vries, assistent professor, Universiteit Twente

Externe Begeleider: Dhr. P. de Groot, Cogas

Bedrijf: Cogas

Datum: 28 maart 2012

## VOORWOORD

---

In het kader van de bacheloropdracht wilde ik een onderzoek uitvoeren in het bedrijfsleven. Dit heb ik gedaan bij Cogas te Almelo als afsluitend onderdeel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

De reden dat ik het onderzoek in het bedrijfsleven wou uitvoeren, is dat ik wel eens buiten de Universiteit wou gaan kijken. Na een tijdje op zoek te zijn geweest naar een opdracht kwam ik bij Cogas terecht. Hier heb ik onderzoek gedaan naar de Balanced Scorecard. Het was een erg interessante en leerzame periode. Binnen Cogas heb ik een werkplek gekregen van waaruit ik het onderzoek kon uitvoeren, waarvoor mijn dank. In het bijzonder wil ik Paul de Groot bedanken, mijn begeleider vanuit Cogas, waarbij ik altijd terecht kon voor een vragen. De medewerkers van Cogas die ik heb gesproken wil ik ook via deze weg bedanken voor hun tijd en moeite.

Daarnaast wil ik graag Dr. Tom de Schryver van de Universiteit Twente bedanken voor diens begeleiding en het geven van op- en aanmerkingen. Ook wil ik Dr. Piet de Vries bedanken voor het optreden als mee-lezer en voor het geven van feedback.

Saasveld, 28 maart 2012

## SAMENVATTING

---

Deze scriptie heeft betrekking op het onderzoek dat is gedaan naar het functioneren van de Balanced Scorecard van Cogas. Gelijktijdig met het herstructureren van de organisatie heeft Cogas de Balanced Scorecard ingevoerd. Doordat Cogas nauwelijks vervolg heeft gegeven ten behoeve van verdere implementatie en verdere afstemming van de Balanced Scorecard, kwam Cogas tot de conclusie dat de Balanced Scorecard nog niet optimaal functioneert. De vraag die ik daarom tracht te beantwoorden is hoe Cogas de Balanced Scorecard beter kan laten functioneren.

Eind jaren negentig kwam er kritiek op het louter toepassen van financiële instrumenten voor het besturen van organisaties. Men vond dat financiële gegevens meer zeiden over de prestaties in het verleden dan over de alertheid van het bedrijf in de toekomst. Wanneer bedrijven gedwongen worden om op korte termijn goede financiële resultaten te behalen, wordt er te weinig geïnvesteerd in de ontwikkeling van de mensen en de organisatie. Het aantal bedrijven dat de Balanced Scorecard toepast is de laatste jaren fors gestegen. De Balanced Scorecard is rond 1990 ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton. De opzet van de Balanced Scorecard is dat een bedrijf zich niet alleen moet richten op de financiële gegevens. De Balanced Scorecard vertaalt daarbij het doel en de strategie van een organisatie naar prestatie-indicatoren. Deze prestatie indicatoren worden georganiseerd volgens vier perspectieven: het financieel, het afnemers, het interne processen en het leer- en groeiperspectief.

### *Onderzoeksvragen*

In mijn scriptie beoog ik antwoord te geven op de in de eerste alinea genoemde centrale onderzoeksvraag van hoe Cogas de Balanced Scorecard beter kan laten functioneren. Daarnaast heb ik een tweetal deelvragen geformuleerd:

- Wat houdt de Balanced Scorecard in en wat zijn hier de voordelen en valkuilen van?
- Wat kan Cogas verbeteren wat betreft het invoeren en het toepassen van de Balanced Scorecard en de sturing binnen de Balanced Scorecard?

### *De belangrijkste bevindingen*

Binnen Cogas zijn een aantal valkuilen van de Balanced Scorecard waarneembaar. Zo wordt er binnen Cogas eigenlijk alleen gekeken naar prestatie indicatoren die gemakkelijk meetbaar zijn vanuit gegevens die al beschikbaar waren vóór het invoeren van de Balanced Scorecard. Daarnaast zal de instelling binnen Cogas moeten veranderen, wil de Balanced Scorecard succesvol geïmplementeerd worden. Nu wordt er nog teveel achteruit en naar de korte termijn gekeken, terwijl de focus meer naar de lange termijn moet. Wat betreft de vertaalslag van de visie en missie naar prestatie indicatoren zal Cogas deze vertaalslag opnieuw moeten maken. Nu zijn de stappen nog onafhankelijk van elkaar uitgevoerd, waardoor de prestatie indicatoren niet een vertaling zijn van de visie en missie. Daarbij is ook belangrijk dat er evaluatiegesprekken worden gehouden, om zo de Balanced Scorecard up-to-date te houden. Vervolgens zal door middel van de maandrapportages ook meer gestuurd moeten worden op de Balanced Scorecard, dit kan met behulp van dashboards. Ook is het van belang dat er meer medewerkers worden betrokken bij het opstellen van de strategie, dit kan gerealiseerd worden door het oprichten van een toekomst/projectteam. Daarbij moet de strategie ook meer en beter worden gecommuniceerd met behulp van verschillende communicatie kanalen. Als laatste kunnen de managers van Cogas nog meer naar een coachende managementstijl.

## INHOUDSOPGAVE

---

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Organisatiebeschrijving.....	8
1.1.1 Missie.....	9
1.1.2 Visie.....	9
1.1.3 Doelstellingen.....	9
1.1.4 De Balanced Scorecard van Cogas.....	10
1.2 Verantwoording onderzoek.....	10
1.2.1 Achtergrond.....	11
1.2.2 Probleemstelling.....	11
1.2.3 Doelstelling.....	11
1.2.4 Onderzoeksvraag en Deelvragen.....	12
1.2.5 Onderzoeksmethode.....	12
1.2.6 Opbouw scriptie.....	13
2. De Balanced Scorecard.....	14
2.1 Oorsprong Balanced Scorecard.....	14
2.2 De Balanced Scorecard.....	14
2.3 De vier perspectieven van de Balanced Scorecard.....	15
2.3.1 financieel perspectief.....	15
2.3.2 Afnemersperspectief.....	16
2.3.3 Perspectief van de interne bedrijfsprocessen.....	16
2.3.4 Leer- en groeiperspectief.....	16
2.4 Strategische kaart.....	17
2.5 Stappenplan Balanced Scorecard.....	18

2.6 Voordelen Balanced Scorecard .....	18
2.6.1 Financieel meten .....	18
2.6.2 Vertalen Visie, Missie en strategie .....	19
2.6.3 Het meten .....	19
2.6.4 Duidelijkheid scheppen .....	19
2.7 De valkuilen van de Balanced Scorecard .....	19
2.7.1 Teveel prestatiemetingen .....	20
2.7.2 Te makkelijk meetbare prestatie indicatoren .....	20
2.7.3 Teveel nadruk op het financiële perspectief.....	20
2.7.4 De verkeerde focus en instelling.....	21
2.7.5 De oorzaak-gevolg relaties en de strategische kaart.....	21
2.8 Conclusie .....	22
3. De Invoering, Toepassing & Sturing binnen de Balanced Scorecard.....	23
3.1 De theorie.....	23
3.1.1 Invoeren Balanced Scorecard .....	23
3.1.1.1 Stap 1 .....	23
3.1.1.2 Stap 2 & 3 .....	24
3.1.1.3 Stap 4 & 5 .....	24
3.1.1.4 Stap 6 .....	25
3.1.2 Toepassing van de Balanced Scorecard .....	25
3.1.2.1 Toekomstteam .....	25
3.1.2.2 Planning- en controlcyclus .....	26
3.1.2.3 Dashboards & Software.....	26
3.1.3 Sturing binnen de Balanced Scorecard .....	27
3.1.3.1 Draagvlak.....	27
3.1.3.2 Bekendmaking strategie en Balanced Scorecard .....	27
3.1.3.3 Leiderschapstijl .....	28
3.2 Situatie Cogas .....	29
3.2.1 Invoeren Balanced Scorecard .....	29

3.2.1.1 Stap 1 .....	29
3.2.1.2 Stap 2 & 3 .....	29
3.2.1.3 Stap 4 & 5 .....	30
3.2.1.4 Stap 6 .....	30
3.2.2 Toepassen Balanced Scorecard .....	30
3.2.2.1 Toekomstteam .....	31
3.2.2.2 Planning- en controlcyclus .....	31
3.2.2.3 Dashboards & Software.....	31
3.2.3 Sturing binnen de Balanced Scorecard .....	32
3.2.3.1 Draagvlak.....	32
3.2.3.2 Bekendmaking strategie en Balanced Scorecard .....	32
3.2.3.3 Leiderschapstijl .....	32
3.3 Conclusie .....	33
4. Conclusies en aanbevelingen.....	35
Referenties.....	37
Bijlagen.....	38
Bijlage 1: Organogram Cogas .....	38
Bijlage 2: Planning & Control cyclus.....	39
Bijlage 3: Voorbeeld van een dashboard .....	39
Bijlage 4: 10 regels voor coachend leiderschap .....	40
Bijlage 5: Interviews .....	40
Interview Dhr. Hesselink.....	40
Interview Business unit managers.....	43
Interview Medewerkers .....	44

## 1. INLEIDING

---

Allereerst zal er in dit hoofdstuk een korte organisatiebeschrijving van Cogas worden gegeven. Tevens zullen de missie, visie, de doelstellingen en de Balanced Scorecard van Cogas kort worden toegelicht. Vervolgens zullen de achtergrond, de probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek worden weergegeven. Daarnaast zullen de onderzoeksvraag, de deelvragen en de onderzoeksmethode worden behandeld. Als laatste zal de opbouw van de scriptie worden toegelicht.

### 1.1 ORGANISATIEBESCHRIJVING

---

Cogas is een bedrijf dat zich bezig houdt met het aanleggen en onderhouden van de infrastructuur voor gas- en elektriciteit in Oost Nederland, op dit netwerk zijn ruim 130.000 huishoudens aangesloten. Ditzelfde doet Cogas voor de (glasvezel)infrastructuur van het kabelnetwerk, waarmee 80.000 consumenten en bedrijven voorzien worden van radio, televisie, internet en telecommunicatie. Daarnaast is Cogas in heel Nederland actief door fors te investeren in de toepassing van duurzame energievoorziening, met name ondergrondse warmte- en koudeopslag en biogas. Het landelijk opererende meetbedrijf van Cogas verzorgt het uitlezen van meterstanden en het in kaart brengen van het energieverbruik. Cogas is gevestigd in Almelo en heeft circa 250 medewerkers. (Cogas, 2011)

Cogas is voortgekomen vanuit gemeentelijke energiebedrijven. Recent is Cogas geherstructureerd in een (monopolistisch) netbedrijf voor gas en electra, een (semi-monopolistisch) kabelbedrijf en twee commerciële BV's, te weten Meetbedrijf en Duurzaam. Tijdens dit herstructureringsproces is tevens het leveringsbedrijf losgemaakt van het netbedrijf en verkocht. De ondersteunende staven zijn georganiseerd op holdingniveau. Daarnaast heeft Cogas een cultuurfonds in het leven geroepen, om de sterke band met haar verzorgingsgebied en directe omgeving te behouden. Met dit fonds worden verschillende culturele instellingen en evenementen in de regio ondersteunt. (Cogas, 2010)

Tijdens dit herstructureringsproces is Cogas van een centraal gestuurde organisatie naar een business unit-gestuurde organisatie gegaan. (Zie voor organogram Cogas bijlage 1) Zo zijn de business unit managers meer onafhankelijk geworden. Er wordt, op hoofdlijnen, periodiek aan de directie gerapporteerd. Tevens hebben de business unit managers de taak om de missie, visie en doelen van de holding te vertalen naar concrete doelstellingen voor hun eigen business units. (Cogas, 2010)

Deze nieuwe organisatievorm zorgt ervoor dat er een nieuwe behoefte is van sturing op meerdere niveaus. Op het hoogste niveau verschuift de sturing van inhoud- en taakgericht naar outputgericht. Dit betekent voor de afdelings- en teamleiders dat zij meer beoordeeld gaan worden op 'wat' zij bereiken dan 'hoe' zij dit bereiken. Ten behoeve van deze nieuwe manier van sturing is er een besturingsmodel ingevoerd. Hierbij vormt een dashboard een belangrijk onderdeel. Dit dashboard bestaat uit kern prestatie indicatoren die gerelateerd zijn aan een Balanced Scorecard op holding niveau. Dit dashboard is doorvertaald naar afzonderlijke dashboards voor de business units. (Cogas, 2010)



---

### 1.1.1 MISSIE

---

De missie van Cogas is verwoord in het volgende statement:

*Cogas maakt gewone dingen bijzonder en bijzondere dingen gewoon.*

Hiermee wordt bedoeld dat ervoor Cogas de voortdurende uitdaging is om van schijnbaar normale dingen iets bijzonders te maken. Zo vinden de klanten van Cogas het vanzelfsprekend dat de infrastructuur voor energie en kabel altijd werkt, maar ze staan niet stil bij de zaken waarvoor de medewerkers van Cogas zich elke dag inspanssen.

Naast deze ‘vanzelfsprekende’ zaken heeft Cogas ook de missie om bijzondere dingen gewoon te maken. Zo is het voor de medewerkers van Cogas een uitdaging om op een creatieve manier voorop te lopen bij de toepassing van nieuwe technieken op het gebied van communicatie en energie. Cogas wil een belangrijke rol spelen bij het toepasbaar maken van bijzondere technieken voor de klant.

De bedrijfswaarden die een nadere betekenis geven aan waar Cogas voor staat zijn in het kort de volgende waarden: Veilig, betrouwbaar, kosteneffectief, maatschappelijk betrokken en duurzaam. Deze bedrijfswaarden zijn nauw verbonden met het imago van Cogas en zijn eenvoudige en duidelijke begrippen die Cogas hanteert en nastreeft. (Cogas, 2011)

---

### 1.1.2 VISIE

---

De visie die beschrijft hoe Cogas zichzelf ziet in de toekomst is verwoord in het onderstaande statement:

*“Over 5 á 10 jaar is Cogas een onderneming die in staat is en in de toekomst in staat blijft om een breed scala aan dienstverlening met betrekking tot de energie- en kabelinfrastructuur efficiënt en effectief neer te zetten. Hierdoor worden klanten van Cogas en de gemeenten in het verzorgingsgebied van Cogas Infra en Beheer en Cogas Kabel ontzorgd. Zij kunnen genieten van een ongestoord energie, informatie en communicatieaanbod.” (Cogas, 2011)*

---

### 1.1.3 DOELSTELLINGEN

---

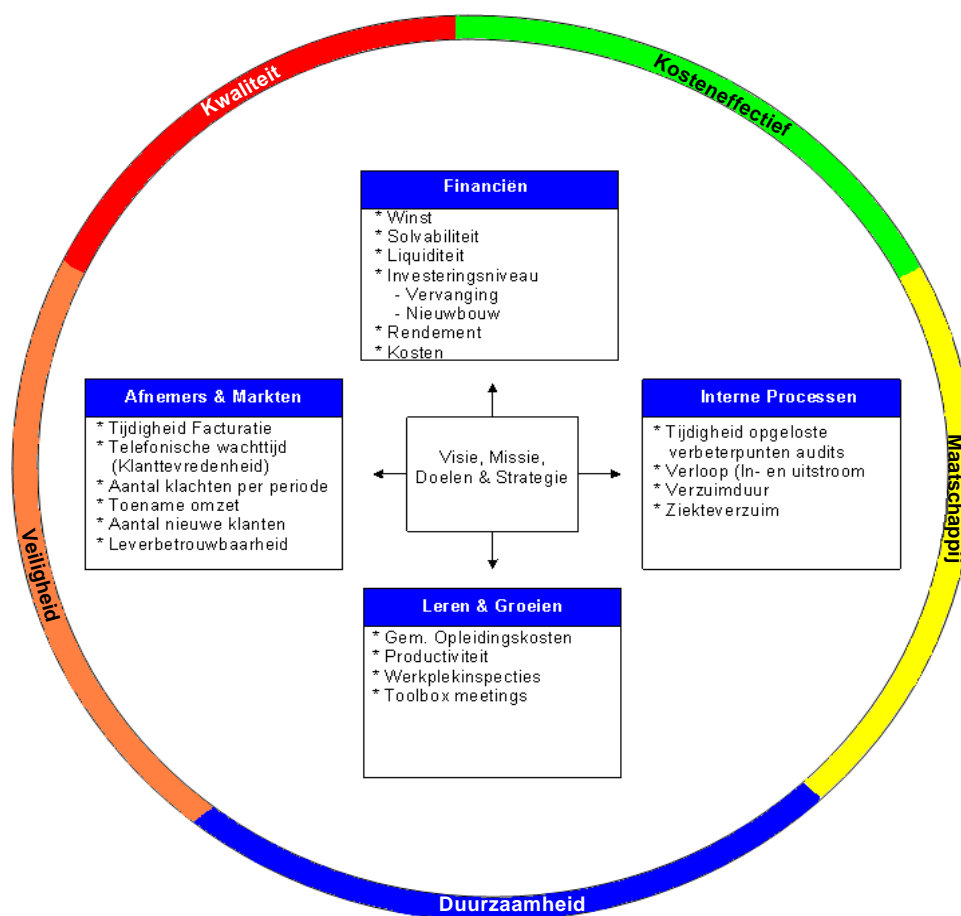
Cogas heeft een zestal doelstellingen opgesteld, deze doelstellingen worden ook wel de ‘Strategische doelstellingen Cogas Groep’ genoemd. Deze zijn bewust niet altijd meetbaar gemaakt om het zo mogelijk te maken dat deze vertaald worden door business units naar meetbare strategische doelstellingen. Dit gebeurt in de meerjarenplannen van de verschillende business units. Vervolgens worden in de jaarplannen de strategische doelstellingen weer vertaald naar nog concretere en tevens meetbare operationele doelstellingen. (Cogas, 2011) Hieronder worden de zes strategische doelstellingen weergegeven:

- Evenwicht brengen tussen de verschillende belangen in een complexe omgeving waarbij de klant centraal staat.
- Op een slimme wijze meegaan in de (innovatieve) ontwikkelingen op het gebied van duurzame concepten.
- Het binden en behouden van medewerkers door het bieden van een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving.

- Constant aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Het behouden en uitbouwen van de positie op de verschillende markten waarop de Cogas Groep actief is.

### 1.1.4 DE BALANCED SCORECARD VAN COGAS

Zoals hieronder te zien valt heeft Cogas vastgehouden aan de vier vaste perspectieven van de Balanced Scorecard: financieel perspectief, afnemersperspectief, perspectief van de interne processen en leer- & groeiperspectief. Daarbij vormen de vijf bedrijfswaarden een belangrijke schakel vandaar ook dat deze ook genoemd worden binnen de Balanced Scorecard van Cogas. Het aantal prestatie indicatoren dat Cogas hanteert bedraagt twintig en deze zijn evenwichtig verdeeld over de vier perspectieven.



### 1.2 VERANTWOORDING ONDERZOEK

In deze paragraaf zal de achtergrond, de probleemstelling en de doelstelling van het onderzoek worden weergegeven. Daarnaast zal de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen worden behandeld. En als laatste zal de onderzoeksmethode en de opbouw van de scriptie worden uitgewerkt.

---

### 1.2.1 ACHTERGROND

---

Eind jaren negentig kwam er kritiek op het louter toepassen van financiële instrumenten voor het besturen van organisaties. Men vond dat financiële gegevens meer zeiden over de prestaties in het verleden dan over de alertheid van het bedrijf in de toekomst. Wanneer bedrijven gedwongen worden om op korte termijn goede financiële resultaten te behalen, wordt er te weinig geïnvesteerd in de ontwikkeling van de mensen en de organisatie. Daardoor zou het bedrijf in de toekomst wel eens in de problemen kunnen komen. Om deze behoefte tegemoet te komen zijn de Balanced Scorecard (door Kaplan en Norton) en het INK-managementmodel (door het Instituut Nederlandse Kwaliteit) ontwikkeld. Sinds eind jaren negentig zijn de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel door vele organisaties geïmplementeerd en worden deze modellen nu gezien als de integrale managementmodellen voor het besturen van een organisatie. Binnen deze modellen wordt een bedrijf beoordeeld vanuit meerdere perspectieven of gebieden. (Ahaus & Diepman, 2009)

---

### 1.2.2 PROBLEEMSTELLING

---

Ook Cogas is recent begonnen met het herstructureren van de organisatie. Hierin is Cogas van een centraal gestuurde organisatie naar een business unit-gestuurde organisatie gegaan. Dit project was van grote omvang, maar vanwege de goede financiële basis en een relatief stabiele omgeving was er de mogelijkheid de nieuwe organisatievorm redelijk gecontroleerd en gedoseerd tot stand te laten komen. Om de missie invulling te kunnen geven heeft Cogas ongeveer een jaar geleden, naast het herstructureringsproces, de Balanced Scorecard ingevoerd. Na de eerste introductie van de Balanced Scorecard is er zowel op holding- als op businessunit niveau nauwelijks vervolgd gegeven ten behoeve van verdere implementatie en verdere afstemming van de Balanced Scorecard.

Vanuit Cogas kwam dan ook de vraag hoe zij de Balanced Scorecard beter kan laten functioneren. Doordat veel bedrijven in de valkuilen van de Balanced Scorecard stappen, is het interessant om te kijken in welke valkuilen Cogas is gestapt. Daarbij heeft Cogas weinig tijd gestoken in de implementatie van de Balanced Scorecard, vandaar dat er in deze scriptie ook wordt gekeken naar de implementatie van de Balanced Scorecard. Tevens zijn er voor het toepassen van de Balanced Scorecard verschillende tools en middelen om zo de Balanced Scorecard goed te laten functioneren, zo wordt er tegenwoordig veel gebruik gemaakt van software (dashboards). Vandaar dat in deze scriptie ook wordt gekeken naar de toepassing van de Balanced Scorecard. Daarnaast zie je vaak bij organisaties, die de Balanced Scorecard toepassen, dat er te weinig wordt gedaan wat betreft communicatie en sturing, terwijl dit essentiële begrippen zijn voor het succesvol implementeren van de Balanced Scorecard.

De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

*Hoe kan Cogas de Balanced Scorecard beter laten functioneren?*

---

### 1.2.3 DOELSTELLING

---

Het doel van dit onderzoek is om Cogas van advies te voorzien, waardoor Cogas de Balanced Scorecard beter kan laten functioneren.

---

## 1.2.4 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN

---

Zoals hierboven al staat luidt de onderzoeksvraag als volgt:

*Hoe kan Cogas de Balanced Scorecard beter laten functioneren?*

Vanuit de business unit Infra & Beheer zal ik de bacheloropdracht gaan uitvoeren. Dit onderzoek zal bestaan uit meerdere delen (deelvragen). De eerste deelvraag is een theoretisch deel. De tweede deelvraag bestaat zowel uit een theoretisch als uit een praktisch gedeelte.

*Deelvraag 1: Wat houdt de Balanced Scorecard in en wat zijn hier de voordelen en valkuilen van?*

Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe Cogas de Balanced Scorecard beter kan laten functioneren, is het wenselijk om eerst een duidelijk beeld te scheppen van hoe de Balanced Scorecard is opgebouwd. Dit gebeurt aan de hand van een beschrijving van de perspectieven van de Balanced Scorecard en de voordelen en valkuilen van het gebruiken van de Balanced Scorecard.

*Deelvraag2: Wat kan Cogas verbeteren wat betreft het invoeren en het toepassen van de Balanced Scorecard en de sturing binnen de Balanced Scorecard?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is het belangrijk dat er een goed beeld ontstaat van wat er verbeterd kan worden wat betreft het toepassen en het invoeren van de Balanced Scorecard. Ook de begrippen sturing, communicatie en het daarbij komende begrip motivatie zijn belangrijk. Zo kan een werknemer door het delegeren van verantwoordelijkheden extra gemotiveerd raken. Tevens kan men door het begrijpbaar en beïnvloedbaar maken van metingen en dit ook te communiceren inspelen op de interne motivatie van het personeel. (Bruggeman, 2007)

Om deze vraag te beantwoorden zal er allereerst gekeken worden naar de theorie, wat is volgens de theorie de beste manier om de Balanced Scorecard toe te passen en in te voeren en hoe kan er het beste gestuurd worden binnen de Balanced Scorecard. Daarna word er gekeken hoe de Balanced Scorecard bij Cogas is ingevoerd en hoe deze wordt toegepast. Tevens zal er hierbij worden gekeken hoe Cogas stuurt binnen de Balanced Scorecard. Tenslotte worden deze twee situaties naast elkaar gelegd en kan er worden gekeken waar de verschillen zitten. Zo kan er bepaald worden op welke punten Cogas zichzelf kan verbeteren om zo de Balanced Scorecard binnen Cogas beter te laten functioneren. Om een goed beeld te krijgen van hoe Cogas de Balanced Scorecard heeft ingevoerd, hoe men deze toepast en Cogas hier binnen stuurt, zijn er meerdere interviews afgenomen. Allereerst heb ik met Dhr. Hesselink gesproken (Senior medewerker informatie management), hij was betrokken bij het invoeren en ontwerpen van de Balanced Scorecard van Cogas. Daarnaast heb ik enkele business unit managers en medewerkers geïnterviewd.

---

## 1.2.5 ONDERZOEKSMETHODE

---

Om antwoord te krijgen op de deelvragen en zodoende dus ook op de onderzoeksvraag zal ik literatuur en praktijkonderzoek gaan doen. Om zodoende een goede beschrijving te kunnen geven van de Balanced Scorecard. Voor het literatuuronderzoek behorende bij de eerste en tweede deelvraag zal ik voornamelijk refereren naar Kaplan en Norton (1997 en 2001) en Ahaus en Diepman (2009). Tevens zal ik voor het beantwoorden van de tweede deelvraag, zoals

hierboven al is aangegeven, gebruik maken van interviews. Overigens zal ik voor het onderzoek ook gebruik maken van de nodige archiefstukken van Cogas en van verschillende sites, zoals de site van corporatie advies en de site van CFO consult.

---

### 1.2.6 OPBOUW SCRIPTIE

---

Naar aanleiding van de eerste deelvraag zal er in hoofdstuk 2 een beschrijving worden geven van de Balanced Scorecard en de voordelen en de valkuilen van de Balanced Scorecard. In hoofdstuk 3 zal de tweede deelvraag beantwoord worden. Hier worden punten geven waarop Cogas zichzelf kan verbeteren, wat betreft het invoeren en toepassen van de Balanced Scorecard, om zo de Balanced Scorecard beter te laten functioneren. Tevens wordt hier behandeld van wat Cogas kan veranderen wat betreft sturing en communicatie, om zo de Balanced Scorecard beter te laten functioneren. Als laatste word in hoofdstuk 4 de conclusie en aanbevelingen weergegeven.

## 2. DE BALANCED SCORECARD

---

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: Wat houdt de Balanced Scorecard in en wat zijn hier de voordelen en valkuilen van? Hierbij ligt vooral de nadruk op de valkuilen van de Balanced Scorecard.

### 2.1 OORSPRONG BALANCED SCORECARD

---

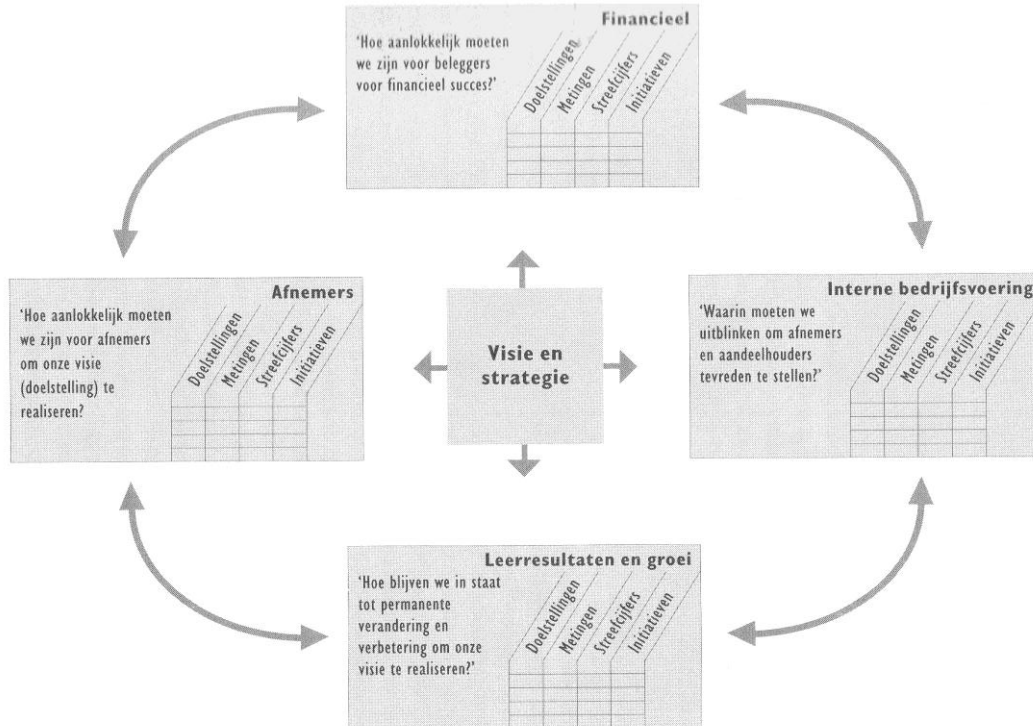
De Balanced Scorecard is rond 1990 ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton. David Norton, president directeur van Nolan Norton, is toen een onderzoek gestart, met Robert Kaplan als wetenschappelijk consultant. Middels dit onderzoek wouden ze tot een verbeterde prestatiemeting bij bedrijven komen. De directies van ondernemingen waren ontevreden over de gegevens die beschikbaar kwamen uit de informatiesystemen. Tot dan toe waren de gegevens vooral een financiële vertaling van de prestaties van de afgelopen periode. Deze directies vonden dat deze gegevens te weinig bijdroegen aan de strategische beslissingen die zij moeten nemen. Om tot het boek en het model van de Balanced Scorecard te komen kwamen Robert Kaplan en David Norton tweemaal per maand met de directies van 12 grote, succesvolle, Amerikaanse ondernemingen samen (Elburg, 2001). In deze gesprekken stond vooral de vraag centraal van hoe de directie van deze bedrijven de prestaties van business units en divisies waarneemt en beoordeelt. Tijdens deze gesprekken werd ook de Analog case behandeld, welke aangaf op welke wijze Analog, een Amerikaans bedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in signaalverwerking in elektronica, een corporate scorecard benutte. Deze Scorecard bevatte naast de financiële maatstaven ook andere maatstaven om zo tegemoet te komen aan de behoefte om niet alleen op financiële gegevens te richten. De discussies die naar aanleiding van deze case werden gevoerd vormden aanleiding tot een meer uitgebreide versie van de corporate scorecard, welke de Balanced Scorecard werd genoemd. In 1992 werd uiteindelijk het onderzoek met betrekking tot de Balanced Scorecard gepubliceerd in de Harvard Business Review. Daarna volgde in 1993 nog een artikel met daarin de onderzoeksresultaten en ervaringen van een aantal concerns met de Balanced Scorecard, sinds deze publicatie werd de Balanced Scorecard steeds meer toegepast. (Presteer, 2011)

### 2.2 DE BALANCED SCORECARD

---

Volgens Kaplan en Norton hebben managers net zoals piloten meerdere meetinstrumenten nodig, zodat zij informatie krijgen over allerlei aspecten van de omgeving en de prestaties van de organisatie. Een piloot heeft ook niet genoeg aan één meetinstrument, zoals een instrument dat de vlieghoogte controleert. Ze hebben ook informatie nodig over de brandstof en over de luchtsnelheid. Door meerdere meetinstrumenten te gebruiken, kan de directie bepalen of ze nog op de juiste koers liggen om ook in de toekomst goede resultaten te halen. De Balanced Scorecard geeft de managers de instrumenten die zij daarvoor nodig hebben. De Balanced Scorecard vertaalt het doel en de strategie van een organisatie naar allesomvattende prestatiemetingen. (Kaplan & Norton, 1997)

De Balanced Scorecard vertaalt de missie en de strategie van een organisatie naar concrete prestatiemetingen. Deze prestatiemetingen worden georganiseerd volgens vier perspectieven; het financieel, het afnemers, het interne processen en het leer- en groeiperspectief. Hieronder volgt een visuele weergave van de Balanced Scorecard:



## 2.3 DE VIER PERSPECTIEVEN VAN DE BALANCED SCORECARD

De concrete prestatie metingen, die afgeleid zijn van de missie en strategie van een organisatie, geven een beeld van de organisatie vanuit vier perspectieven. Deze perspectieven worden hieronder verder uitgelegd.

### 2.3.1 FINANCIËEL PERSPECTIEF

Financiële gegevens kennen een korte termijn focus en zijn meer gericht op het verleden dan de toekomst. Toch zijn deze gegevens van wezenlijk belang, omdat zij een belangrijke en betrouwbare indicator zijn voor het controleren van de bedrijfsvoering en van de juistheid van de bedrijfsstrategie (Presteer, 2011). Daarnaast zijn deze financiële gegevens enorm belangrijk voor de aandeelhouders omdat zo kan worden bepaald in hoeverre de onderneming interessant voor hen is. Daarom moet de organisatie zich bezig houden met de vraag hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de onderneming zich zo aantrekkelijk mogelijk presenteert.

De financiële doelstellingen dienen als spil voor de doelstellingen en metingen in alle andere perspectieven. Iedere prestatie meting behoort deel uit te maken van een keten van causale relaties die uiteindelijk uitkomt bij de financiële resultaten van de onderneming. Zo waakt het financieel perspectief erover dat successen ten aanzien van de andere perspectieven zich weten te vertalen in financieel succes (Kaplan & Norton, 1997). Voorbeelden van prestatie metingen binnen het financieel perspectief zijn de mate van winstgevendheid en de grootte van de netto kasstroom.

---

### 2.3.2 AFNEMERSPERSPECTIEF

---

Binnen het tweede perspectief, het afnemersperspectief, staat de vraag centraal op welke kritische factoren de klanten de onderneming beoordeelt (Rombouts, 2011). Deze vraag is erop gericht om de onderneming hulp te bieden bij de vertaalslag van succesfactoren van de missie van de organisatie ten opzichte van de klanttevredenheid. Allereerst wordt binnen het afnemersperspectief een omschrijving gegeven van de doelgroepen en marktsegmenten waarbinnen de onderneming zich wil vestigen. Daarnaast wordt er een beschrijving gegeven van de manieren waarop de prestaties van de onderneming worden gemeten. Op basis hiervan worden de doelstellingen geformuleerd zoals het betreden van nieuwe markten of het behoud van het aantal klanten (Kaplan & Norton, 1997). Voorbeelden van prestatiemetingen binnen het afnemersperspectief zijn de lengte van de levertijden en het aantal nieuwe klanten van de onderneming.

---

### 2.3.3 PERSPECTIEF VAN DE INTERNE BEDRIJFSPROCESSEN

---

Binnen het perspectief van de interne bedrijfsprocessen bepaalt de directie van de onderneming welke interne bedrijfsprocessen bepalend zijn voor de toegevoegde waarde en zo dus ook voor het voortbestaan van de organisatie. Dit zijn dus de bedrijfsprocessen waarin de onderneming moet uitblinken. In de meeste gevallen worden de doelstellingen en prestatiemetingen voor dit perspectief pas ontwikkeld nadat de organisatie de doelstellingen en prestatiemetingen voor de voorgaande perspectieven (Financieel en Afnemers) heeft bepaald. Dit omdat de ondernemingen zo in staat zijn om de doelstellingen voor het perspectief van de interne bedrijfsprocessen af te stemmen op alleen die processen die ertoe leiden dat de doelstellingen, die zijn vastgesteld voor het financieel en afnemers perspectief, gehaald worden (Kaplan & Norton, 1997). Voorbeelden van prestatiemetingen binnen het perspectief van de interne bedrijfsprocessen zijn de lengte van het productieproces en de kwaliteit van de producten.

---

### 2.3.4 LEER- EN GROEIPERSPECTIEF

---

In het laatste perspectief, het leer- en groeiperspectief, maken de ondernemingen de infrastructuur zichtbaar die een onderneming nodig heeft om te blijven groeien en zichzelf te blijven verbeteren op de lange termijn. Binnen het leer- en groeiperspectief staat de vraag centraal waardoor ondernemingen in staat zijn zichzelf continu te blijven verbeteren en groeien om de visie van de onderneming te realiseren (Rombouts, 2011). Een onderneming die blijft vasthouden aan de bestaande technologieën en capaciteiten, maakt weinig kans de doelstellingen, die gesteld zijn voor de lange termijn, te realiseren (Kaplan & Norton, 1997). Door de dynamische omgeving, waarbinnen de organisaties zich tegenwoordig bevinden, zijn de kritieke succesfactoren van de organisaties kwetsbaar voor verandering. Zo veranderen de behoeftes en eisen van de klanten doordat bijvoorbeeld de toenemende intensiteit van de concurrentie een kortere productlevenscyclus met zich mee brengt, innovatie is daarom een belangrijk begrip binnen dit perspectief (Prester, 2011). Daarnaast kunnen ook de werknemers van een organisatie toe zijn aan verandering. Zo kan er een kloof zijn tussen wat een bedrijf aan capaciteit, wat betreft de kennis van de werknemers, binnenshuis heeft en de capaciteit die nodig is om de innovaties te realiseren. Deze kloof kan gedicht worden door te investeren in het her-, bij- of omscholen van het personeel. Doelstellingen die binnen het leer- en groeiperspectief passen zouden bijvoorbeeld het her-, bij- en omscholen van werknemers of het maken van nieuwe producten kunnen zijn. (Kaplan & Norton, 2011)



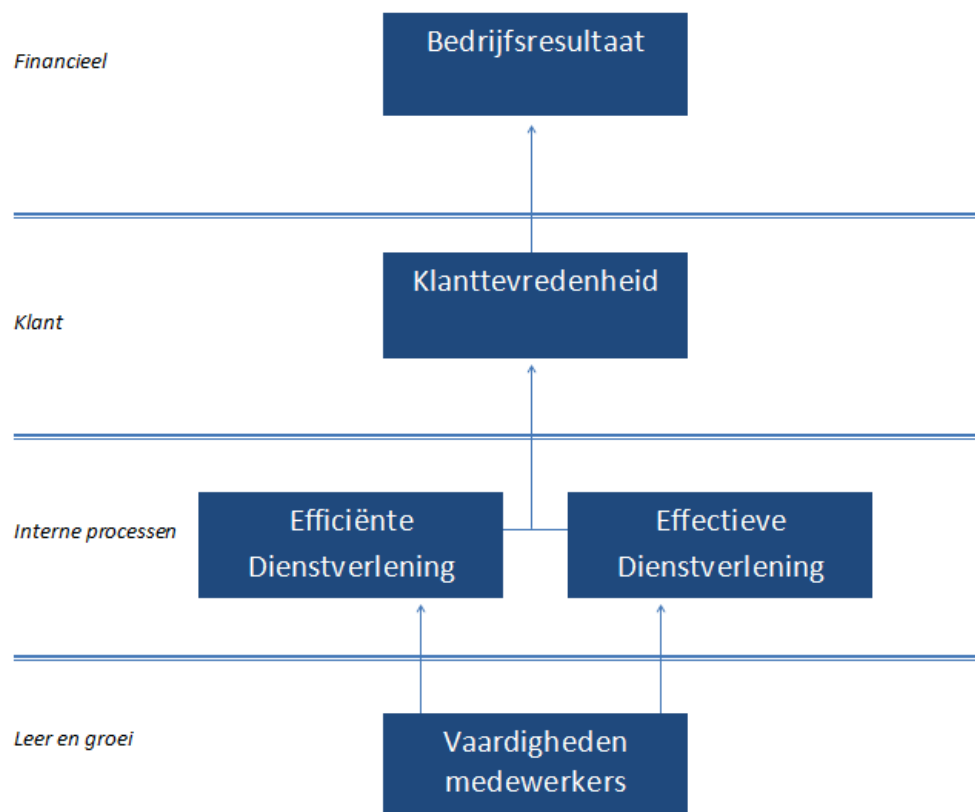
## 2.4 STRATEGISCHE KAART

De Balanced Scorecard geeft een beeld van de organisatie vanuit de vier bovengenoemde perspectieven. Daarbij lijkt het op het eerste gezicht dat de Balanced Scorecard een collectie is van afzonderlijke kritieke succesfactoren behorende bij deze vier perspectieven. Binnen de Balanced Scorecard spelen causale relaties echter een centrale rol. Deze causale relaties hebben een oorzaak-gevolg karakter. Het is daarom belangrijk dat de doelstellingen, die geformuleerd zijn binnen de vier perspectieven, worden gezien als een keten van onderlinge oorzaak-gevolg relaties. (Van der Boom & Wagenveld, 2004)

Een voorbeeld, uit het artikel van Van der Boom en Wagenveld, van een causale relatie tussen de perspectieven is:

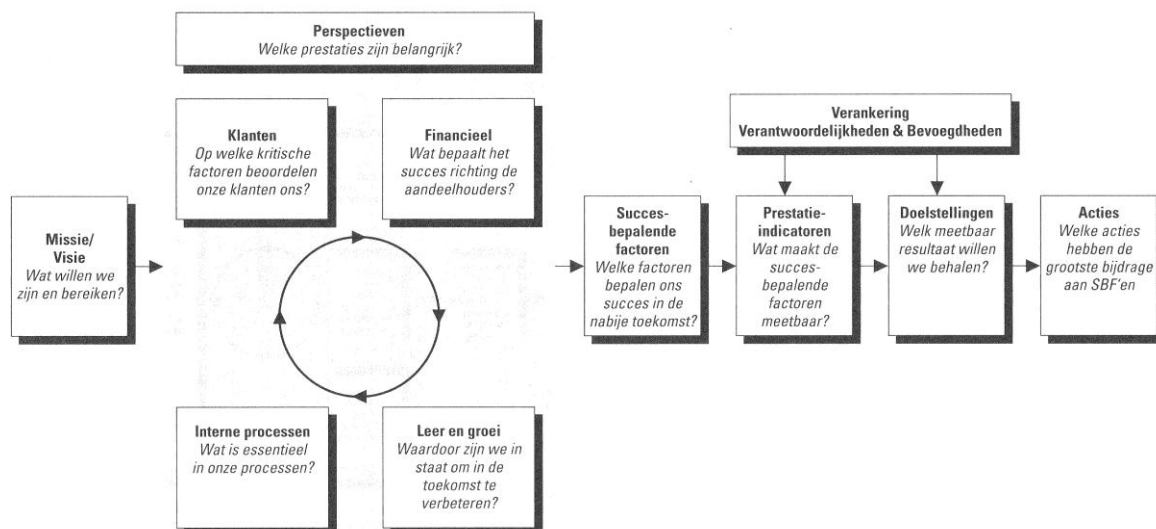
*“Als we onze verkopers beter instrueren over onze producten (leer- en groeiperspectief) dan krijgen deze een beter beeld van het complete aanbod aan producten dat ze kunnen verkopen (perspectief van de interne bedrijfsprocessen). Hierdoor kan gericht worden ingespeeld op de wensen van de klant (afnemersperspectief), waardoor de omzet toeneemt (financieel perspectief).”*

Om de causale relaties binnen de vier perspectieven te visualiseren hebben Kaplan & Norton de strategische kaart ontworpen. Deze strategische kaart geeft op een duidelijke wijze aan wat de essentie is van de strategie van een onderneming. Zo wordt de strategie van de onderneming eenvoudig gepresenteerd aan alle werknemers. Een voorbeeld van een beknopte strategische kaart voor Cogas volgt hieronder. Wanneer de vaardigheden van de medewerkers door middel van trainingen word verbeterd, zal dit leiden tot een efficiëntere en effectievere dienstverlening met betrekking tot de energie- en kabelinfrastructuur. Deze efficiëntere en effectievere dienstverlening zal ervoor zorgen dat de klanttevredenheid verhoogt. Dit leidt dan uiteindelijk tot een beter bedrijfsresultaat.



## 2.5 STAPPENPLAN BALANCED SCORECARD

Voor het implementeren van de Balanced Scorecard is er door Ahaus en Diepman (2009) een stappenplan ontwikkeld. In de eerste stap wordt de missie en visie van een organisatie opgesteld. Hierin wordt dus de vraag beantwoord van wat wil het bedrijf zijn en wat wil het bedrijf bereiken. Vervolgens worden in stap 2 de strategische doelstellingen vastgesteld die zijn voortgekomen uit de missie en visie. Deze strategische doelstellingen zijn opgesteld op basis van de vier perspectieven die de Balanced Scorecard handhaaft. In de volgende stap wordt de vraag beantwoord van welke factoren ons succes bepalen in de nabije toekomst. Deze kritische succesfactoren zijn de factoren die bewerkstelligd moeten worden om de strategische doelstellingen te kunnen bereiken. Daarna worden in stap 4 de prestatie-indicatoren, behorende bij de kritische succesfactoren, bepaald. Deze prestatie-indicatoren maken de succes bepalende factoren meetbaar. Vervolgens zullen in stap 5 de doelstellingen, behorende bij de prestatie-indicatoren, bepaald. Hier wordt dus de vraag gesteld welk meetbaar resultaat bereikt moet worden. In de laatste stap wordt de vraag behandeld van welke acties de grootste bijdrage hebben aan de succes bepalende factoren. Om de doelstellingen te behalen zal er actie moeten worden ondernomen. Niet alle doelstellingen zullen bereikt zijn, daar moet er dus worden ingegrepen (Ahaus & Diepman, 2009). Een visuele weergave van het stappenplan volgt hieronder:



## 2.6 VOORDELEN BALANCED SCORECARD

Het gebruik van de Balanced Scorecard heeft vele voordelen, de belangrijkste voordelen zullen hieronder genoemd en uitgelegd worden.

### 2.6.1 FINANCIËEL METEN

Eerdere meetsystemen waren voornamelijk van financiële aard. Rond de vorige eeuwwisseling kwamen er echter steeds meer experts die kritiek uitten op de uitgebreide en soms zelf exclusieve gebruik van financiële metingen binnen de bedrijven. Wanneer de managers constant

onder druk staan om op de korte termijn uitstekende financiële prestaties te leveren, gaat dit vaak ten koste van de bereidwilligheid om te investeren in de toekomstige groei van het bedrijf. Binnen de Balanced Scorecard worden de prestatiemetingen daarom georganiseerd volgens vier perspectieven: het financiële, het afnemers, interne processen en het leer- en groeiperspectief. (Kaplan & Norton, 1997)

---

## 2.6.2 VERTALEN VISIE, MISSIE EN STRATEGIE

---

De Balanced Scorecard geeft de managers van de bedrijven een kader dat de visie en de strategie van een onderneming vertaald tot een samenhangend geheel van prestatiemetingen. De concrete doelstellingen en prestatiemetingen van bedrijven, die de vertaling vormen van de missie en de strategie van de onderneming, worden volgens de vier perspectieven georganiseerd. Zo wordt met behulp van de Balanced Scorecard de strategie op lange termijn vertaald naar prestatiemetingen op korte termijn. (Kaplan & Norton, 1997)

---

## 2.6.3 HET METEN

---

Een uitspraak van Kaplan en Norton is: “Wanneer je iets niet kunt meten, kun je het ook niet managen”. Zoals hierboven al is gezegd worden, door het gebruik van de Balanced Scorecard, de missie en de strategie van de onderneming vertaald naar concrete prestatiemetingen. Door deze prestatiemetingen wordt meten mogelijk gemaakt en zo dus ook het managen van de organisatie. (Kaplan & Norton, 1997)

---

## 2.6.4 DUIDELIJKHEID SCHEPPEN

---

Kaplan en Norton adviseren om een beperkt aantal prestatiemetingen te gebruiken. Tussen de 20-25 prestatiemetingen is voldoende, zo worden enkel de belangrijkste prestatiemetingen opgenomen. Dit zorgt ervoor dat de managers zich meer gaan focussen op die prestatiemetingen die de implementatie van de strategie het meest beïnvloeden. Daarnaast kunnen bepaalde doelstellingen worden vertaald naar doelstellingen per business unit, zo weten de business units managers wat er verwacht wordt van hun business unit. Dit alles schept meer duidelijkheid en zorgt voor een goed overzicht. (Kaplan & Norton, 1997)

Tevens worden door middel van de Balanced Scorecard, door gebruik te maken van een strategische kaart, de oorzaak-gevolg relaties binnen de organisatie aan het licht gebracht. Het is belangrijk dat de doelstellingen, die geformuleerd zijn binnen de vier perspectieven, worden gezien als een keten van onderlinge oorzaak-gevolg relaties. Door middel van deze strategische kaart wordt de strategie om een eenvoudige en duidelijke wijze gepresenteerd aan alle werknemers. (Van der Boom & Wagenveld, 2004)

---

## 2.7 DE VALKUILEN VAN DE BALANCED SCORECARD

---

Naast de hierboven genoemde voordelen zijn er ook valkuilen waar men rekening mee moet houden, wil men de Balanced Scorecard goed invoeren. De belangrijkste valkuilen binnen de Balanced Scorecard worden hieronder genoemd en uitgelegd.

---

### 2.7.1 TEVEEL PRESTATIEMETINGEN

---

Sommige bedrijven kunnen het aantal prestatie indicatoren niet inperken tot een redelijk aantal. Zo zijn er bedrijven die meer dan 100 prestatie indicatoren hebben. Bedrijven kiezen ervoor om veel prestatiemetingen weer te geven omdat ze met de gedacht lopen van hoe meer hoe beter. Maar wanneer je zoveel prestatie indicatoren weergeeft wordt de Scorecard onoverzichtelijk en ineffectief. De bedrijven moeten zich focussen op een beperkt aantal prestatie indicatoren. Twintig tot dertig prestatie indicatoren zijn meer dan voldoende (Van den Burg, 2010). Wanneer je kijkt naar het aantal dat Cogas hanteert, dan zie je dit een goed aantal is.

---

### 2.7.2 TE MAKKELIJK MEETBARE PRESTATIE INDICATOREN

---

Vaak managen bedrijven op wat er beschikbaar is aan gegevens, gegevens die makkelijk meetbaar zijn. Er is dan echter geen rekening gehouden met de te behalen strategische doelstellingen. Het is belangrijk dat bedrijven eerst de strategische doelstellingen opstellen alvorens zij vaststellen hoe zij dit gaan meten, weergeven en communiceren. (Van den Burg, 2010) Ook bij Cogas is er sprake van te makkelijk meetbare prestatie indicatoren. Dit komt doordat Cogas de prestatie indicatoren vanuit een bottum-up benadering hebben opgesteld, er is eigenlijk alleen gekeken naar prestatie indicatoren die men kan meten, vanuit gegevens die al beschikbaar waren. (Zie Bijlage interview 1) Tevens staan de prestatie indicatoren niet allemaal onder het juiste perspectief, zo staat er onder het afnemersperspectief de prestatie indicator 'toename omzet' terwijl deze onder het financiële perspectief valt.

---

### 2.7.3 TEVEEL NADRUK OP HET FINANCIËLE PERSPECTIEF

---

Natuurlijk is het financiële perspectief een belangrijke maatstaf, dit omdat er vaak naar wordt gekeken hoe het bedrijf er financieel voor staat. Het is echter van belang dat er een goede afstemming is tussen de vier perspectieven en de nadruk niet teveel op het financiële perspectief ligt. Wanneer bedrijven teveel de nadruk leggen op het financiële perspectief, zal de focus teveel liggen op de korte termijn. Nu zijn er nog bedrijven waarbij het perspectief van interne processen ontbreekt. Terwijl goed presteren bij dit perspectief voorspelt dat je in een later stadium weer verbeteringen krijgt op het niveau van het klant- en financieel perspectief, waardoor het succes op lange termijn blijft gewaarborgd. (Van den Burg, 2010)

Ook kan er een onbalans, binnen de perspectieven van de Balanced Scorecard, ontstaan wanneer de afdelingshoofden het niet met elkaar eens zijn. Elk afdelingshoofd zal zijn eigen aandachtsgebied het belangrijkste vinden. Zo zal het hoofd van de financiële afdeling het financiële perspectief het belangrijkste vinden, terwijl de afdeling marketing het afnemers perspectief weer het belangrijkste zal vinden. Vaak zal er wel een compromis ontstaan, toch zal de vraag altijd blijven bestaan of dit zorgt voor de juiste balans tussen de vier perspectieven. (Managementsite, 2011)

Binnen Cogas is er geen sprake van dat er teveel nadruk ligt op het financiële perspectief. Bij de Balanced Scorecard van Cogas (zie eerder in scriptie) zijn de prestatie indicatoren verdeeld over de vier perspectieven: financieel perspectief, afnemers perspectief, perspectief van de interne bedrijfsprocessen en het leer- en groeiperspectief.

---

#### 2.7.4 DE VERKEERDE FOCUS EN INSTELLING

---

Het realiseren van de strategie geldt als het voornaamste doel van de Balanced Scorecard, daarom moet er altijd vooruit gekeken worden. Er moet niet achteruit worden gekeken, dit is echter nog wel vaak het geval. (Van den Burg, 2010)

Daarnaast moet de Balanced Scorecard regelmatig worden bijgesteld, dit omdat er bepaalde delen van de strategie al zijn gerealiseerd of dat de omstandigheden, waarin de onderneming zich begeeft, gewijzigd zijn. Er moet regelmatig worden gekeken of de strategie nog up-to-date is en of de inhoud van de scorecard nog wel past bij de te realiseren strategie. De waarde van de Balanced Scorecard verliest al gauw zijn waarde wanneer deze niet een of twee keer per jaar wordt bijgesteld. (Van den Burg, 2010)

Bij Cogas wordt er ook nog teveel achteruit gekeken. De gedachte van, och het gaat toch goed waarom zouden wij dan zo nodig de Balanced Scorecard moeten invoeren, overheerst nog teveel. Hier zit echter juist ook het probleem, nu gaat het goed maar wie zegt dat Cogas erover 10 jaar nog zo florissant voor staat. De Balanced Scorecard zorgt ervoor dat er ook naar de lange termijn wordt gekeken. Tevens zal binnen Cogas de Balanced Scorecard meer geëvalueerd moeten worden, nu is dit nog niet gedaan. Dit terwijl het erg belangrijk is om de Balanced Scorecard regelmatig bij te stellen.

---

#### 2.7.5 DE OORZAAK-GEVOLG RELATIES EN DE STRATEGISCHE KAART

---

Kaplan en Norton vinden dat de doelstellingen, die geformuleerd zijn binnen de vier perspectieven, moeten worden gezien als een keten van onderlinge oorzaak-gevolg relaties. Wanneer deze oorzaak-gevolg relaties uit het oog verloren raken krijg je een chaotische situatie van los van elkaar hangende doelstellingen en indicatoren. In zo'n situatie is het lastig om de juiste beslissingen te nemen en zodoende effectief te sturen. (Van den Burg, 2010)

Om een dergelijke situatie te voorkomen kan men een strategische kaart maken. Zo'n strategische kaart geeft op een eenvoudige en duidelijke wijze weer hoe de strategische doelstellingen met elkaar samenhangen. Veel bedrijven maken echter nog geen gebruik van de strategische kaart, terwijl de Balanced Scorecard eigenlijk niet zonder de strategische kaart kan. Een Balanced Scorecard invoeren zonder eerst gebruik te maken van een strategische kaart is als het hanteren van een kompas zonder landkaart. (Van den Burg, 2010)

Binnen Cogas is er geen strategische kaart opgesteld, dit is echter niet het grootste probleem. Doordat Cogas de prestatie indicatoren via een bottom-up benadering hebben opgesteld, is de kans groot dat er tussen de verschillende prestatie indicatoren geen oorzaak-gevolg relaties zijn. Wanneer je dan kijkt naar de Balanced Scorecard van Cogas (zie eerder in scriptie) dan zie je ook er sprake is van los van elkaar hangende indicatoren.

## 2.8 CONCLUSIE

---

De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond is: Wat houdt de Balanced Scorecard in en wat zijn hier de voordelen en valkuilen van?

Om deze deelvraag te beantwoorden zal hieronder in het kort nog een keer de voordelen en valkuilen van de Balanced Scorecard worden genoemd.

Voordelen van de Balanced Scorecard:

- Een onderneming wordt vanuit meerdere perspectieven beoordeeld.
- De visie, missie en strategie van een onderneming worden vertaald naar concrete prestatie metingen.
- Door het meten mogelijk te maken kan er ook worden gemanaged.
- Het schept duidelijkheid.

De valkuilen van de Balanced Scorecard:

- Er zijn teveel prestatie metingen.
- De prestatie metingen zijn te makkelijk meetbaar.
- Er wordt teveel nadruk gelegd op het financiële perspectief.
- De focus en instelling wat betreft het invoeren en toepassen van de Balanced Scorecard zijn vaak verkeerd.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een strategische kaart waardoor er een chaotische situatie van los van elkaar hangende doelstellingen en indicatoren ontstaat.

De belangrijkste valkuil die bij Cogas van toepassing is, is dat de prestatie indicatoren te makkelijk meetbaar zijn. Dit doordat ze vanuit een bottum-up benadering zijn opgesteld. Ook zal de focus en instelling binnen Cogas iets moeten veranderen wil de Balanced Scorecard de kans krijgen om succesvol geïmplementeerd te worden. Hierbij moeten de medewerkers niet meer achteruit kijken of op de korte termijn focussen, maar de focus verleggen naar de lange termijn. Dus ze moeten zich er van bewust worden dat Cogas erover 5 jaar misschien heel anders voorstaat. Als laatste zou het verstandig zijn om een strategische kaart opstellen, om jezelf zo ook te verplichten om van elkaar afhankelijke prestatie indicatoren op te stellen.

## 3. DE INVOERING, TOEPASSING & STURING BINNEN DE BALANCED SCORECARD

---

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag van wat Cogas kan verbeteren wat betreft de invoering, toepassing en sturing binnen de Balanced Scorecard. Allereerst komt de invoering van de Balanced Scorecard aan bod. Vervolgens de toepassing van de Balanced Scorecard en als laatste de sturing binnen de Balanced Scorecard.

### 3.1 DE THEORIE

---

Deze paragraaf zal drie delen bevatten. In het eerste deel zal het stappenplan, voor het invoeren van de Balanced Scorecard, worden uitgelegd zoals die door C. Ahaus en F. Diepman ontworpen is. Daarna zullen een aantal middelen en functies, die een organisatie kan gebruiken voor het toepassen van de Balanced Scorecard, worden uitgelegd. Als laatste zal er worden gekeken naar de sturing binnen de Balanced Scorecard.

#### 3.1.1 INVOEREN BALANCED SCORECARD

---

Voor het implementeren van de Balanced Scorecard is er een stappenplan ontwikkeld, bestaande uit 6 stappen. Dit stappenplan is goed te gebruiken om de vertaling van de strategie naar allesomvattende prestatie indicatoren te maken, dit omdat alle stappen die ervoor nodig zijn om deze vertaling te maken behandeld worden. Deze stappen zullen hieronder worden uitgelegd.

##### 3.1.1.1 STAP 1

---

In de eerste stap, voor het implementeren van de Balanced Scorecard, wordt de missie en visie van een organisatie ontwikkeld. De missie is waarvoor de organisatie staat, deze wordt vaak in een mission statement samengevat. Een visie is het beeld dat een organisatie van de toekomst heeft, dus hoe wil het bedrijf er over 5 á 10 jaar uitzien. Je zou kunnen zeggen dat de visie een 'schilderij van de toekomst' is. Het is belangrijk dat deze missie en visie inspirerend zijn, om zo de werknemers aan te sporen mee te werken aan het realiseren van de strategie. (Ahaus & Diepman, 2009)

Een missie moet vooral datgene duidelijk maken wat een organisatie naar buiten toe wil uitdragen. Dus niet de output, hetgeen dat de organisatie levert, maar de outcome, hetgeen waar de organisatie voor staat, moet duidelijk uit de missie naar voren komen. Dit sluit goed aan bij de gedachte dat de bestaansreden van het bedrijf niet alleen bij financiële factoren ligt, maar ook bij bijvoorbeeld het voldoen aan de behoeftes van de klant. (Ahaus & Diepman, 2009)

Bij de visie is het erg belangrijk dat deze inspirerend is, de kracht van de visie wordt bepaald door hoe deze doorleefd. Een statement in de visie van een energiebedrijf zou kunnen zijn: het ongestoord leveren van energie. Maar van een energiebedrijf mag er verwacht worden dat dit normaal is, daarom is het belangrijk dat binnen de visie ook meer dan normale verwachtingen een plaats krijgen. Een voorbeeld hiervan is het benutten van de bestaande infrastructuur voor andere doeleinden dan alleen het leveren van energie, zo wordt de visie inspirerend en zet het de werknemers in beweging. (Ahaus & Diepman, 2009)

### 3.1.1.2 STAP 2 & 3

---

In stap 2, voor het implementeren van de Balanced Scorecard, wordt de vertaalslag gemaakt van de missie en de visie in de vier perspectieven. Hierbij kunnen strategische doelstellingen worden opgesteld die zijn afgeleid van de visie. Deze strategische doelstellingen geven aan waar de focus van een onderneming moet liggen om haar visie succesvol na te streven, vaak zijn 5 á 6 strategische doelstellingen voldoende. (Ahaus & Diepman, 2009)

Vervolgens worden in stap 3 de succesbepalende factoren bepaald. Deze succesbepalende factoren zijn de activiteiten die succesvol moeten zijn om de strategische doelstellingen te bereiken. Belangrijk bij het opstellen van deze succesbepalende factoren is dat deze in balans zijn. Dit betekent dat er geen spanning mag zijn tussen de verschillende succesbepalende factoren. Wanneer hier toch sprake van is moet het management bepalen welke succesbepalende factoren het belangrijkste zijn en dus het zwaarst wegen. (Ahaus & Diepman, 2009)

Wanneer de keuze is gemaakt welke succesbepalende factoren het zwaarst wegen kan de strategische kaart worden opgesteld. Deze succesbepalende factoren worden in de vier perspectieven van de Balanced Scorecard geplaatst en daarna in de strategische kaart. Binnen de strategische kaart worden alleen de sterkste oorzaak- en gevolgrelaties weergegeven, waarbij de volgorde van de perspectieven als volgt is: leer- en groeiperspectief → interne processen perspectief → klantenperspectief → financieel perspectief. Door middel van zo'n strategische kaart wordt de strategie van de onderneming op een eenvoudige en duidelijke wijze gepresenteerd. (Ahaus & Diepman, 2009)

### 3.1.1.3 STAP 4 & 5

---

Om de succesbepalende factoren meetbaar te maken, worden in stap 4 de kritische prestatie indicatoren vastgesteld. Deze prestatie indicatoren zijn afgeleid van de succesbepalende factoren, hierbij kunnen per succesbepalende factor meerdere prestatie indicatoren nodig zijn. (Ahaus & Diepman, 2009) Maar het streven moet zijn dat een prestatie indicator voldoende is voor het afdekken van een succesbepalende factor. Het is belangrijk dat een organisatie niet teveel prestatie indicatoren heeft, anders is er geen overzicht meer. Een aantal van twintig tot vijfentwintig prestatie indicatoren per business unit is voldoende. (Kaplan & Norton, 2001)

Een voorbeeld van een uitgewerkte strategische doelstelling is:

- Strategische doelstelling: Regelmatig fietsen.
- Succesbepalende factor: Een goede fiets.
- Prestatie indicator: Het aantal gefietste kilometers in een jaar.

In stap 5 worden de doelstellingen, behorende bij de prestatie indicatoren uit stap 4, vastgesteld. Hierbij staat de vraag centraal welk resultaat de onderneming wil behalen bij een bepaalde prestatie indicator.

Het is belangrijk dat prestatie indicatoren en bijbehorende doelstellingen op een duidelijke en goede wijze worden geformuleerd. De SMART eis geeft het management voorwaarden waaraan de prestatie indicatoren en doelstellingen moeten voldoen. SMART staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden. (123Management, 2011)

Wanneer de doelstellingen zijn vastgesteld en ook de manier waarop men dit wil meten, dus de prestatie indicatoren zijn bepaald, kan men de scorecard opstellen. De scorecard is een tabel weergave van allereerst het doel, vervolgens de prestatie indicatoren en als laatste de targets.



---

### 3.1.1.4 STAP 6

In de laatste stap staat de vraag centraal van welke acties de grootste bijdrage leveren aan de succesbepalende factoren. Door deze vraag te beantwoorden wordt er bepaald welke acties prioriteit moeten hebben, om zo de doelstellingen te realiseren zoals die in stap 5 zijn vastgesteld en uiteindelijk dus de visie te bereiken. Voor het ontwikkelen van een actieplan zijn de volgende gegevens belangrijk: prioriteit van de actie, welke actie is nodig om het doelstelling te bereiken, door wie wordt de actie uitgevoerd, wanneer wordt er met de actie begonnen, wanneer moet de actie zijn uitgevoerd en hoeveel geld is ervoor gereserveerd. Wanneer er begonnen is met het uitvoeren van de actie zullen er metingen worden verricht, om zo te kijken of de doelstellingen zijn behaald en of ze op schema liggen voor het behalen van de doelstelling. Zo kan het management bepalen op welke punten de organisatie goed scoort en op welke punten het minder scoort. Aan de hand daarvan kan het management weer nieuwe acties bepalen. Wanneer een organisatie al deze stappen heeft doorlopen is dus uiteindelijk de vertaalslag van de missie en visie tot concrete acties gemaakt. (Ahaus & Diepman, 2009)

---

## 3.1.2 TOEPASSING VAN DE BALANCED SCORECARD

Voor het toepassen van de Balanced Scorecard kan een organisatie gebruik maken van verschillende middelen en functies om zo de Balanced Scorecard beter te laten functioneren. Deze middelen en functies worden hieronder verder uitgelegd.

---

### 3.1.2.1 TOEKOMSTTEAM

Om een visie vorm te geven is er dialoog nodig, binnen dit dialoog is het belangrijk dat er een brede betrokkenheid is. Wel moet er hierbij in acht worden genomen dat dit beperkt wordt door de factor tijd en door het feit dat niet iedereen het toekomst denken even gemakkelijk aangaat. (Ahaus & Diepman, 2009)

Een aanpak die hierop inspeelt is het gebruik maken van een toekomstteam. Dit toekomstteam bereidt de activiteiten van het maken van de visie en succesbepalende factoren voor. Binnen een toekomstteam is het van belang dat er medewerkers uit verschillende organisatorische niveaus een plaats hebben, zo brengt men nieuwe stemmen en geluiden in en wordt de visieontwikkeling niet beperkt tot het management team. (Ahaus & Diepman, 2009)

Het opstellen van een visie moet niet als een eenmalige actie worden gezien. Om de visie up-to-date te houden moet er voortdurend gesprek plaatsvinden. Het oprichten van een toekomstteam zorgt voor het middel om voortdurend in gesprek te blijven, zodoende staat men binnen een organisatie meer open voor de kansen die zich voordoen in de wereld van de mogelijkheden. (Ahaus & Diepman, 2009)

Bij het oprichten van een toekomstteam moeten allerlei kwaliteiten vertegenwoordigd zijn. Zo moeten er medewerkers met creatieve, vernieuwende, fantasierijke, eigenzinnige, extern gerichte, samenvoegende en analyserende kwaliteiten deelnemen in een toekomstteam. Hierop moet het management van een organisatie de medewerkers dan ook selecteren voor het toekomstteam. Tevens kan men de stem van de leverancier of van de klant toe laten. (Ahaus & Diepman, 2009)

Allereerst wordt er binnen een toekomstteam nagedacht over de trends voor de komende 3 á 5 jaar. Wat zijn de trends bij klanten, bij de medewerkers, bij de leveranciers, in de regelgeving, in

de maatschappij en in de kennis over de processen? Hierbij kan men ook gebruik maken van de kennis van de klant of leverancier. Doordat men hierover nadenkt kan men de spelregels bepalen die over ongeveer 5 jaar in de markt gelden. (Ahaus & Diepman, 2009)

Vervolgens wordt het management team ingelicht over de trends die het toekomstteam voor de organisatie heeft uitgewerkt. De informatie die vanuit het toekomstteam naar voren komt draagt bij aan de ontwikkeling van de visie en de succesbepalende factoren. Het management van een organisatie ontwikkelt uiteindelijk de visie en de succesbepalende factoren, maar het toekomstteam kan wel gestimuleerd worden om na te denken over de visie. Dit kan bijvoorbeeld door ieder lid van het toekomstteam een schets te laten maken waarbij zij een weergave geven van hoe zij de eigen organisatie ziet over drie tot vijf jaar. (Ahaus & Diepman, 2009)

---

### 3.1.2.2 PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

---

Om de Balanced Scorecard te integreren in de planning- en controlcyclus van een bedrijf kan men de visie, de succesbepalende factoren en dergelijke meenemen in de verschillende plannen. Allereerst kan men de visie, de missie en de succesbepalende factoren, ingedeeld naar de 4 perspectieven, opnemen in het meerjarenplan of businessplan. Vervolgens kan men in het jaarplan de prestatie indicatoren, doelstellingen en acties behorende bij deze doelstellingen opnemen. In de maand- of kwartaal rapportage kan men via het topblad van de Balanced Scorecard de resultaten weergeven door middel van een dashboard. Ook kunnen hier de uitgevoerde acties, die nodig waren voor het realiseren van de doelstellingen, worden opgenomen (Ahaus & Diepman, 2009). (Zie bijlage 2 voor een overzicht)

---

### 3.1.2.3 DASHBOARDS & SOFTWARE

---

Na het opstellen van de scorecard kan men de metingen behorende bij de scorecards weergeven in zogenoemde dashboards (Zie voor een voorbeeld van een dashboard bijlage 3). Door middel van deze dashboards kan een organisatie de behaalde resultaten van de laatste periodes, wat betreft de vastgestelde doelstellingen behorende bij de prestatie indicatoren, weergeven. Aan de hand van deze visuele weergave van de resultaten van de afgelopen periode kunnen de medewerkers in een oogwenk zien hoe het bedrijf ervoor staat. Zo kan snel worden bepaald op welke punten de business unit slecht scoort en waar er dus moet worden ingegrepen. (HHFinance, 2011)

De laatste jaren zie je steeds meer bedrijven die software ontwikkelen voor de ondersteuning van de implementatie van de Balanced Scorecard, zo ook voor het maken van deze dashboards. Een dashboard geeft, middels een cijfermatig overzicht en grafieken van alle kritische prestatie indicatoren, de resultaten van de laatste perioden weer. Zo kan via een zogenaamde stoplicht weergave worden gezien in hoe ver iemand is gevorderd met haar actie of in hoeverre er is voldaan aan de doelstelling. (HHFinance, 2011)

Wel is het belangrijk dat een bedrijf niet overdrijft in het gebruik van software wat betreft het implementeren van de Balanced Scorecard. Soms zie je dat bedrijven heel veel aandacht besteden aan de verzameling van informatie, met betrekking tot de prestatie indicatoren, in software. Een van de dingen waarbij het bij de Balanced Scorecard om gaat is inzicht te krijgen in waar de organisatie staat wat betreft het uitvoeren van de strategie. Software kan hierbij een belangrijke rol vervullen als hulpmiddel voor het leveren van informatie, maar software moet niet de boventoon gaan krijgen bij het implementeren van de Balanced Scorecard. (Van den Burg, 2010)

---

### 3.1.3 STURING BINNEN DE BALANCED SCORECARD

---

Sturing en communicatie zijn binnen de Balanced Scorecard erg belangrijke begrippen. Zo moeten de doelen van een organisatie op een effectieve en duidelijke wijze worden vertaald naar de medewerkers. Volgens Kaplan en Norton (2001) is de kans dat het bedrijf succesvol wordt groter wanneer de werknemers goed weten wat de doelen zijn dan wanneer de werknemers niet bekend zijn met de doelen van de organisatie. Wanneer dit het geval is, zijn de medewerkers zelf in staat om waarde toe te voegen aan de bedrijfsprocessen en om de eigen activiteiten te verbeteren. Vervolgens beoordeelt het management de kwaliteit en effectiviteit van de eigen communicatie op basis van de informatie die zij terug ontvangen van de medewerkers. (Kaplan & Norton, 2001)

#### 3.1.3.1 DRAAGVLAK

---

Het invoeren van de Balanced Scorecard is in de praktijk niet altijd makkelijk, er zijn verschillende valkuilen waarmee een organisatie rekening moet houden om de Balanced Scorecard succesvol in te voeren. Vooral het creëren van draagvlak wordt gezien als een belangrijke factor voor het succesvol implementeren van de Balanced Scorecard. De hele organisatie moet betrokken zijn bij het werken met de Balanced Scorecard. Hierbij is het goed om ervoor te zorgen dat niet alleen het management de verandering dicteert en van bovenaf oplegt. Als een organisatie haar strategie succesvol wil implementeren is het belangrijk dat men, bij het ontwikkelen van de strategie, de mensen erbij betrekken die de strategie in de praktijk moeten brengen. (Kaplan & Norton, 1997) Een toekomstteam kan hierbij een goede rol vervullen, hierbij is het belangrijk dat men het toekomstteam inricht met werknemers van alle niveaus. Zo ontstaat er een brede betrokkenheid bij het ontwikkelen van de strategie en raken medewerkers gemotiveerd om er deel van uit te maken.

#### 3.1.3.2 BEKENDMAKING STRATEGIE EN BALANCED SCORECARD

---

Communicatie is een belangrijke factor voor het succes van een organisatie. Wanneer medewerkers de visie van hun organisatie niet goed begrijpen, zullen ze helemaal weinig idee hebben van hoe de strategie, waarmee die visie moet worden gerealiseerd, in elkaar steekt. En wanneer de medewerkers de visie en strategie van een organisatie niet begrijpen, weten ze ook niet hoe zij moeten veranderen om zo een steentje bij te dragen aan de implementatie van de strategie. Daarom moet de directie van de onderneming via allerlei communicatiekanalen de strategie kenbaar maken aan de medewerkers. Maar communiceren alleen is niet genoeg de boodschap kan wel bij ontvanger zijn overgekomen maar dat wil nog niet zeggen dat die boodschap ook is doorgedrongen. Om ervoor te zorgen dat de boodschap ook doordringt moet een organisatie blijven hameren op het overbrengen van de strategie. Voor het overbrengen van de strategie zijn er allerlei communicatiekanalen. Zo kan men in elk kwartaal een plenaire vergadering plannen, waarin de managers de Balanced Scorecard introduceren en later ook de recente resultaten behandelen, daarnaast moet er ruimte zijn voor overleg. Een ander communicatiekanaal is een brochure van een pagina met daarop de strategische doelen van een organisatie of de strategische kaart van de organisatie. Als laatste zijn er nog de maandelijkse nieuwsbrieven/magazines en het bedrijfsintranet waarin de dashboards en dergelijke kunnen worden weergegeven en toelicht. (Kaplan & Norton, 2001) Wanneer de medewerkers op de hoogte zijn van de strategie en dat zij weten hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van deze strategie, dan gaat de medewerker zich betrokken voelen bij de toekomst van de onderneming.

### 3.1.3.3 LEIDERSCHAPSSTIJL

---

Om de Balanced Scorecard succesvol toe te passen is het van belang dat de managers de juiste leiderschapsstijl en de benodigde managementvaardigheden hebben. Zo blijkt dat een directieve leiderschapsstijl het werken met een Balanced Scorecard eerder belemmert dan stimuleert. Een coachende stijl wordt gezien als de beste stijl voor het werken met een Balanced Scorecard. Om de Balanced Scorecard succesvol toe te kunnen passen, moeten er managers aanwezig zijn die medewerkers weten te stimuleren tot betere prestaties, zonder dat dit ten koste gaat van het plezier in het werk. (Huizing, 2002) Vaak zie je nog dat werknemers de managers niet durven aan te spreken, omdat ze bang zijn dat het ze de kop kost. Andersom zie je soms dat managers bang zijn om de medewerkers aan te spreken, omdat zij denken dat dit leidt tot demotivatie.

Zo blijkt uit onderzoek dat veel hoger opgeleide werknemers ontevreden zijn over hun manager. Ze vinden hun manager vaak te autoritair en te taakgericht. Terwijl zij het erg belangrijk vinden dat de manager hen meer coacht en persoonlijke aandacht geeft. Het geven van feedback en het blijken van waardering geven zijn hier belangrijke factoren in. Veel managers zijn teveel bazen die niet luisteren, zij weten wel wat goed voor de werknemers is. Ook het aanvullen of overnemen van datgene waarin de werknemer tekort schiet wordt niet gewaardeerd, daardoor wordt voor de werknemer de kans ontnomen om te leren van de fouten. Daarnaast wordt er vaak te weinig aandacht besteed aan het investeren in de vertrouwensrelatie tussen manager en werknemer. Gewoon een gesprek aangaan over het wel en wee van de medewerkers kan zorgen voor extra motivatie van de medewerker om zijn doelstellingen te behalen. (Huizing, 2002)

De coachende stijl is de managementstijl die de manager zou moeten hebben, wil men de Balanced Scorecard succesvol laten functioneren. Dit houdt in dat de manager de medewerker waar nodig ondersteunt om goed te presteren. Ook luistert een coach naar de medewerkers en geeft ze verantwoordelijkheden. Hierdoor raakt een medewerker gemotiveerd en worden er betere resultaten gehaald. De X- en Y-theorie van McGregor speelt hierop in. Hij stelt dat wanneer medewerkers volgens de Y-theorie worden behandeld uiteindelijk meer gemotiveerd zijn om resultaatgericht te werken. Wanneer medewerkers zelf in staat zijn te toetsen of de gestelde doelen zijn bereikt, worden de medewerkers meer aangemoedigd om hun verantwoordelijkheid te nemen. Daardoor zullen ze gestimuleerd worden om zich meer te ontwikkelen en te ontplooiën. Waardoor zij uiteindelijk meer gemotiveerd worden. Wanneer medewerkers volgens de X-theorie worden benaderd, zal door het controleren van het werk, de vrijheidsgraad van handelen worden beperkt. Deze controle vermindert de wil van de medewerker tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Waardoor er minder uitdaging is en de medewerker uiteindelijk minder gemotiveerd raakt. De cyclus zal er voor zorgen dat de controle steeds meer wordt en zo zal er dus steeds minder verantwoordelijkheidsgevoel aanwezig zijn bij de medewerker. Daarnaast gelden ook het geven van feedback en het laten blijken van waardering als een belangrijke taken van een coach. Ook is het belangrijk dat de manager het gesprek aangaat met de medewerker om zich zo te verdiepen in de persoon die naast hem zit. Als laatste is het ook belangrijk dat de manager bereid is om informatie te delen. Het is hierbij belangrijk dat een manager continu aan haar medewerkers communiceert wat de organisatie wil bereiken. Zie voor een overzicht van de 10 regels voor coachend leiderschap bijlage 4. (Kaplan, 2002)

---

## 3.2 SITUATIE COGAS

---

Deze paragraaf bestaat uit drie delen, in het eerste deel van paragraaf wordt er gekeken naar hoe Cogas de Balanced Scorecard heeft geïmplementeerd. In het tweede deel wordt er gekeken naar hoe Cogas de Balanced Scorecard toepast. In de het laatste deel wordt er gekeken naar de sturing binnen Cogas. Hierbij is de benodigde informatie verkregen uit interviews met Dhr. Hesselink (betrokken bij het implementeren van de Balanced Scorecard), een aantal business unit managers en een aantal medewerkers. (Voor een korte uitwerking van de interviews zie bijlage 5)

---

### 3.2.1 INVOEREN BALANCED SCORECARD

---

Voor het invoeren van de Balanced Scorecard binnen Cogas is er geen gebruik gemaakt van een stappenplan, toch zal ik vanuit het stappenplan van C. Ahaus en F. Diepman kijken welke stappen Cogas heeft uitgevoerd en welke niet. Dit omdat dit stappenplan goed instrument is om de verslag van de strategie naar allesomvattende prestatie indicatoren te maken.

---

#### 3.2.1.1 STAP 1

---

Volgens het stappenplan van C. Ahaus en F. Diepman wordt in de eerste stap, voor het implementeren van de Balanced Scorecard, de missie en visie van een organisatie ontwikkeld. Voor het ontwikkelen van de missie en de visie is een aantal jaren geleden een sessie gepland, waarbij het management team en de teamleiders aanwezig waren. Dit betekent dus dat er geen sprake was van een brede betrokkenheid voor het ontwikkelen van de missie en visie. Er waren geen medewerkers betrokken vanuit allerlei lagen van de organisatie, die voor input zorgen voor een eventuele strategie. Daarnaast dient een missie en een visie inspirerend te zijn, zodat de werknemers worden aangespoord om mee te werken aan het realiseren van de strategie. Nu is de missie nog niet uitdagend genoeg, van een energiebedrijf mag er namelijk verwacht worden dat de infrastructuur voor energie en kabel altijd werkt. Uit de interviews blijkt dat de meeste medewerkers niet op de hoogte van de missie en visie van Cogas, laat staan dat ze deze inspirerend vinden.

---

#### 3.2.1.2 STAP 2 & 3

---

In stap 2 en 3 wordt de vertaalslag gemaakt van de missie en de visie in de vier perspectieven. Dit kan door het opstellen van strategische doelstellingen en succesbepalende factoren die zijn afgeleid van de visie. Wanneer je kijkt naar de situatie bij Cogas kun je zien dat er strategische doelstellingen zijn opgesteld maar geen succesbepalende factoren. De strategische doelstellingen zijn binnen Cogas niet opnieuw opgesteld, maar vanuit het oude document overgenomen. Hieruit blijkt dat deze strategische doelstellingen niet afgeleid zijn van de missie en visie van Cogas. Waardoor de vertaling van de strategie naar allesomvattende prestatie metingen is mislukt. En een van de hoofdredenen om een Balanced Scorecard te implementeren is om die vertaling te maken. Maar doordat deze stappen los van elkaar zijn uitgevoerd, ontbreekt de logische lijn tussen de verschillende stappen. Zo krijg je uiteindelijk dus ook niet de prestatie indicatoren die nodig zijn om de visie te realiseren.

Zoals net al is geschreven, heeft Cogas geen succesbepalende factoren bepaald. Dit betekent dat Cogas niet de factoren heeft bepaald die voor een organisatie succesvol moeten zijn. Doordat Cogas geen succesbepalende factoren heeft opgesteld, kan men ook geen onderscheid maken per business unit, welke succesbepalende factoren voor hen belangrijk zijn. Daardoor kan Cogas ook

geen strategische kaart opstellen. De reden voor het niet opstellen van de succesbepalende factoren en de strategische kaart betreft volgens de verantwoordelijke werknemers voornamelijk het feit dat er van bovenaf druk werd gelegd op de medewerkers die verantwoordelijk waren voor het implementeren van de Balanced Scorecard, de Balanced Scorecard moest binnen een kort tijdbestek zijn geïmplementeerd. (Zie bijlage interview 1)

---

### 3.2.1.3 STAP 4 & 5

---

In stap 4 worden de prestatie indicatoren vastgesteld, dit om de succesbepalende factoren meetbaar te maken. Er zijn binnen Cogas geen succesbepalende factoren opgesteld, wel zijn er prestatie indicatoren vastgesteld. Deze prestatie indicatoren zijn vanuit een bottum-up benadering opgesteld. (Zie bijlage interview 1) Dit wil zeggen dat er eigenlijk alleen wordt gekeken naar indicatoren die men kan meten vanuit gegevens die al aanwezig zijn. Hieruit blijkt al dat de prestatie indicatoren niet zijn afgeleid van de missie en visie van een organisatie, daardoor meet je niet datgene wat je eigenlijk zou moeten meten om te weten in hoe verre je de strategie op het moment van het meten hebt gerealiseerd. Daarnaast zijn de prestatie indicatoren binnen Cogas wel georganiseerd volgens de vier perspectieven maar er is totaal geen samenhang tussen deze prestatie indicatoren, dit komt mede door het feit dat de prestatie indicatoren vanuit een bottum-up benadering opgesteld. Wel wordt er gebruik gemaakt van business unit specifieke prestatie indicatoren, maar dit gebeurt in mindere mate.

In stap 5 worden de doelstellingen, behorende bij de prestatie indicatoren uit stap 4, vastgesteld. Deze doelstellingen bepalen welk resultaat een organisatie wil behalen bij een bepaalde prestatie indicator. Binnen Cogas zijn de doelstellingen (normen) volgens de SMART eis opgesteld. Daarbij zijn niet voor alle prestatie indicatoren de normen vastgesteld, maar dit is ook niet nodig. Zo is het bij 'graafschades' belangrijk dat deze niet te hoog uitvalt, maar er zitten hierbij wel pieken en dalen in en het is onmogelijk om hiervoor een goede norm vast te leggen, het is belangrijk dat deze pieken en dalen verklaarbaar zijn. Daarnaast zijn sommige normen bepaald door de wetgeving. Bij geen enkele business unit wordt er gebruik gemaakt van een scorecard, met hierin een weergave van allereerst het doel, vervolgens de prestatie indicatoren en als laatste de targets (normen).

---

### 3.2.1.4 STAP 6

---

In de laatste stap staat de vraag centraal welke acties nodig zijn om de doelstellingen te realiseren zoals die in de vorige stap zijn vastgesteld. Binnen de businessunits wordt er niet gewerkt met expliciete acties, die in een bepaalde maand moeten worden uitgevoerd. Wel worden er in de jaarplannen globale acties weergegeven welke per periode moeten worden uitgevoerd. In de functioneringsgesprekken (STOER) worden vervolgens de persoonlijke doelstellingen besproken.

---

## 3.2.2 TOEPASSEN BALANCED SCORECARD

---

In deze paragraaf wordt gekeken hoe Cogas de Balanced Scorecard toepast. Dus in hoeverre maakt Cogas gebruik van de in paragraaf 3.1 genoemde middelen of functies om de Balanced Scorecard beter te laten functioneren.

---

### 3.2.2.1 TOEKOMSTTEAM

---

Een toekomstteam of een projectteam speelt in op de gedachte dat er voor het vormen van een visie en missie een brede betrokkenheid is vereist. Zoals benoemd is er binnen Cogas geen sprake van een brede betrokkenheid geweest voor het ontwikkelen van een visie en missie. Het management team en de teamleiders hebben de visie en missie ontwikkeld tijdens een geplande sessie. Tevens zorgt een toekomstteam ervoor dat het opstellen van de visie en missie niet als een eenmalige actie worden gezien. Het is belangrijk dat er regelmatig wordt gekeken of de visie, missie en succesbepalende factoren nog wel up-to-date zijn. Binnen Cogas zijn er nog geen evaluatie gesprekken geweest om de visie, missie en succesbepalende factoren aan te passen waar dat nodig is. Terwijl dit van wezenlijk belang is, vooral omdat de Balanced Scorecard nog niet zolang is ingevoerd. Ook wordt er geen gebruik gemaakt van een toekomstteam of een projectteam binnen Cogas.

---

### 3.2.2.2 PLANNING- EN CONTROLCYCLUS

---

Door de visie, missie en de succesbepalende factoren mee te nemen in de verschillende plannen kan men de Balanced Scorecard integreren in de planning- en controlcyclus van een organisatie. Binnen Cogas wordt gebruik gemaakt van deze plannen. Allereerst heeft Cogas in het document 'Besturingsmodel Cogas' de visie, bedrijfswaarden, missie en de strategische doelstellingen staan, dit document wordt opgesteld door het management team. Vervolgens worden in de jaarplannen de Strategie van een business unit behandeld. Deze meerjarenplannen worden opgesteld door de business unit managers. In de maandrapportages wordt een overzicht gegeven van het in die maand behaalde resultaten.

Bij de opzet van deze rapportages kun je wel een aantal verbeterpunten aanhalen. Zo zou het verstandig zijn om de plannen meer op de gebieden van de Balanced Scorecard op te stellen. Zo zou Cogas in de maandrapportages de dashboards behorende bij de prestatie indicatoren kunnen weergeven. Nu wordt er nog te weinig gestuurd op deze prestatie indicatoren. Hierbij moet er vanaf bovenaf ook meer aandacht worden besteed om te sturen op de punten van de Balanced Scorecard.

---

### 3.2.2.3 DASHBOARDS & SOFTWARE

---

Door het gebruik van dashboards kan men op een duidelijke en eenvoudige wijze de resultaten van de voorgaande periode weergegeven. Binnen Cogas wordt er veel te weinig gebruik gemaakt van deze dashboards en dat terwijl de software er wel voor aanwezig is. De software die Cogas toepast is qlikview. Vanuit allerlei applicaties, zoals BAAN, worden gegevens gehaald en opgeslagen. Vervolgens wordt er, middels deze gegevens, elke maand een dashboard gemaakt. Binnen Cogas wordt er van deze dashboards onvoldoende gebruik van gemaakt. De meeste business units geven de dashboards nergens weer of maar enkele, dit terwijl deze uitermate geschikt zijn voor de maandrapportages. Zo wordt er op eenvoudige wijze weergegeven hoe Cogas ervoor staat er waar er moet worden ingegrepen. Hierbij wordt er door de business managers ook aangegeven dat er vanaf bovenaf geen aandacht wordt besteed om hier gebruik van te maken.

---

### 3.2.3 STURING BINNEN DE BALANCED SCORECARD

---

In deze paragraaf wordt er ingegaan op hoe Cogas stuurt en communiceert wat betreft de Balanced Scorecard. Hierbij is de meeste informatie verkregen uit de interviews met de Business unit managers dan wel uit de korte interviews met enkele medewerkers.

---

#### 3.2.3.1 DRAAGVLAK

---

Om een Balanced Scorecard succesvol te implementeren is het van belang dat er draagvlak wordt gecreëerd. Zo moet een hele organisatie betrokken zijn bij het werken van de Balanced Scorecard. Daarbij moet een organisatie bij het ontwikkelen van de strategie ook de mensen erbij betrekken die de strategie in de praktijk moeten uitvoeren. Dit is bij Cogas niet het geval, bij Cogas zijn alleen de teamleiders en het management team betrokken geweest bij het ontwikkelen van de visie en missie van Cogas.

---

#### 3.2.3.2 BEKENDMAKING STRATEGIE EN BALANCED SCORECARD

---

Communicatie is een essentiële factor wil een organisatie de Balanced Scorecard succesvol invoeren. De medewerkers moeten goed op de hoogte zijn van de strategie van de organisatie. Op dit punt kan Cogas zichzelf verbeteren. Allereerst weten veel medewerkers niet eens van het bestaan van de Balanced Scorecard, dit werd meteen duidelijk wanneer het onderwerp van deze scriptie werd aangehaald. Dit zou middels een presentatie voor alle medewerkers of via het Cogas magazine makkelijk kunnen worden uitgevoerd. Tijdens een eenmalige presentatie kan men duidelijk aangegeven dat de Balanced Scorecard is ingevoerd, hoe deze in zijn werk gaat en wat dat betekend voor de medewerkers. Ook geven de medewerkers aan dat zij niet goed op de hoogte zijn van wat de strategie van Cogas is, laat staan dat ze de missie en visie inspirerend vinden. (Zie bijlage interviews) Daarom is het belangrijk dat Cogas middels verschillende communicatiekanalen de strategie kenbaar maakt. Daarnaast geven de medewerkers aan dat zij de behoefte hebben om op de hoogte te zijn van de resultaten van Cogas, maar dan vooral van de resultaten van de business unit waarin zij werken. Hierbij is het belangrijk dat dit op een eenvoudige en duidelijke wijze gebeurt. Bij enkele business units gebeurt dit al redelijk door middel van een zogenoemde halfjaarlijkse zeepkist toespraak.

---

#### 3.2.3.3 LEIDERSCHAPSTIJL

---

Wil een Balanced Scorecard binnen een organisatie goed gedijen dan is het belangrijk dat de managers een coachende leiderschapstijl hebben. Wanneer je naar de leiderschapstijlen kijkt die binnen Cogas aanwezig zijn zie je dat de coachende stijl nog meer naar voren mag komen. Een aantal managers geven aan dat ze wel direct zijn, hierbij geven ze echter ook aan dat zij zelf ook meer naar een coachende stijl toe willen groeien. (zie bijlage interviews) Daarbij moeten zij de directieve leiderschapstijl laten varen. Het is vooral van belang dat ze meer de waardering laten blijken en meer tijd in de vertrouwenrelatie met de medewerker steekt.

Vanuit de kant van de medewerkers wordt ook aangegeven dat de managers de waardering wel meer mogen laten blijken. Het gaat goed met Cogas waarom moeten alleen de negatieve dingen belicht worden. Dit kan heel eenvoudig door het geven van bijvoorbeeld een kleine beloning of nog makkelijker door het geven van een 'schouderklopje'. Daarnaast zien de medewerkers ook graag dat de managers zich wat vaker liet zien op de werkvloer om gewoon even het gesprek aan te gaan met hen en dan niet altijd een gesprek over het werk.



### 3.3 CONCLUSIE

---

De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond is: Wat kan Cogas verbeteren wat betreft het invoeren en het toepassen van de Balanced Scorecard en de sturing binnen de Balanced Scorecard?

Het grootste probleem dat er binnen Cogas is wat betreft het toepassen en invoeren van de Balanced Scorecard is dat Cogas de vertaalslag van de strategie naar de prestatie indicatoren verkeerd heeft aangepakt. Allereerst zijn de strategische doelstellingen vanuit het oude document overgenomen. Dit betekent dus dat deze strategische doelstellingen geen vertaling kunnen zijn van de visie en missie van Cogas. Daarnaast zijn de prestatie indicatoren via een bottom-up benadering vastgesteld, dat betekent dat deze prestatie indicatoren geen uiteindelijke vertaling zijn van de visie en missie van Cogas. Cogas heeft eigenlijk alleen gekeken naar prestatie indicatoren die men kan meten, vanuit gegevens die al beschikbaar waren. Cogas let nu dus niet op de prestatie indicatoren die nodig zijn om de visie te realiseren.

Allereerst is het belangrijk dat Cogas de visie en missie inspirerend maakt, om dit te bereiken is het belangrijk men de visie en missie meer uitdagender gaat maken. Daarbij is het ook van belang dat de mensen erbij betrokken worden die de strategie in de praktijk moeten brengen. Dit zou Cogas kunnen bereiken door een project/toekomstteam op te richten. Vervolgens zou Cogas de vertaalslag van de strategie naar prestatie indicatoren opnieuw moeten maken, zodat Cogas de prestatie indicatoren ook daadwerkelijk gaat zien als een vertaling van de strategie. Wanneer dit gebeurt, is het ook van belang dat er een strategische kaart wordt opgesteld. Zodat de strategie op een eenvoudige en duidelijke wijze kan worden gepresenteerd aan de medewerkers en dat de oorzaak-gevolg relaties worden gewaarborgd. Daarnaast moet er ook meer aandacht komen voor business specifieke prestatie indicatoren. Ook moet Cogas het invoeren van de Balanced Scorecard niet zien als een eenmalige actie. Daarom is het belangrijk dat er, vooral in het begin, een aantal evaluatiegesprekken worden gepland. Hierin worden dan ervaringen van de Balanced Scorecard besproken, waarbij er ook wordt gekeken of er behoefte is aan nieuwe/andere prestatie indicatoren.

Daarnaast is het van belang dat Cogas de opzet van de verschillende plannen verandert, voor de jaarplannen is er inmiddels wel een richtlijn opgesteld. Maar bij de maandrapportages kan er nog wat veranderd worden. Zo kan men veel meer gebruik maken van de dashboard die voortkomen uit Qlikview. Hierbij is het ook belangrijk dat er door de directeur meer aandacht wordt besteed om ook daadwerkelijk te sturen middels deze dashboards.

Wat het creëren van draagvlak betreft kan Cogas meer medewerkers betrekken bij het ontwikkelen van de Balanced Scorecard. Dit kan men bereiken door het oprichten van een toekomst/projectteam. Ook is het belangrijk dat binnen de Cogas er weer aandacht komt voor de Balanced Scorecard en dat daarbij de medewerkers ook op de hoogte worden gesteld van het invoeren van de Balanced Scorecard. Daarom acht ik het zinvol om in het Cogas magazine een paar pagina's te wijden aan de Balanced Scorecard. Hierin kan de directie aangeven wat het invoeren van de Balanced Scorecard voor een invloed heeft op de medewerkers. Ook moeten de managers weer warm worden gemaakt om te werken met Balanced Scorecard.

Daarnaast moet de strategie meer en beter worden gecommuniceerd. Wanneer je nu binnen Cogas een willekeurige medewerker vraagt naar de strategie van Cogas dan is de kans groot dat deze medewerker het niet weet. Daarom zou Cogas meer gebruik moeten gaan maken van verschillende communicatiekanalen, om zo de medewerkers duidelijk te maken waar zij naar toe werken. Zo kan men in het Cogas Magazine aandacht besteden aan de strategie van Cogas.

Daarnaast kan men in elke business unit ook een exemplaar van de strategische kaart ophangen. Ook kan men tijdens de zeepkist toespraken de dashboards met daarop de behaalde resultaten van de afgelopen periode worden gepresenteerd. Daarbij kan tijdens deze toespraken ook de strategie van Cogas en van de business unit zelf kunnen worden gepresenteerd.

Als laatste zou het verstandig zijn dat de managers binnen Cogas de directieve leiderschapstijl nog meer laten gaan en nog meer naar een coachende leiderschapstijl gaan. Daarbij is het van belang dat men nog meer de waardering laat blijken, door bijvoorbeeld het geven van kleine beloningen en het geven van 'schouderklopjes'. Ook zouden de managers meer het gezicht moeten laten zien op de werkvloer, waarbij men ook meer interesse in het leven van de medewerker kan tonen door gewoon het gesprek aan te gaan.

## 4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

---

Nu alle deelvragen zijn beantwoord kan ik in dit hoofdstuk antwoord geven op de onderzoeksvraag en daarbij een aantal aanbevelingen voor Cogas geven. De onderzoeksvraag luidde als volgt: Hoe kan Cogas de Balanced Scorecard beter laten functioneren?

Om de Balanced Scorecard succesvol te implementeren is het belangrijk dat Cogas allereerst rekening houdt met de valkuilen van de Balanced Scorecard. Binnen Cogas zijn een aantal van deze valkuilen waarneembaar, waardoor de Balanced Scorecard niet helemaal succesvol functioneert. Allereerst wordt binnen Cogas eigenlijk alleen gekeken naar prestatie indicatoren die gemakkelijk meetbaar zijn vanuit gegevens die al beschikbaar waren voor het invoeren van de Balanced Scorecard. Daarnaast is het belangrijk dat Cogas de instelling verandert, binnen Cogas overheerst nu nog de gedachte van 'ach, het gaat nu toch goed waarom moet er nu zo nodig de Balanced Scorecard worden geïmplementeerd'. Binnen deze instelling kan de Balanced Scorecard nooit succesvol gedijen. Er moet niet alleen achteruit en naar de korte termijn worden gekeken maar veel meer vooruit en dus meer naar de lange termijn. Tevens is de gedrevenheid om de Balanced Scorecard succesvol te laten functioneren ook niet aanwezig, daarom is het belangrijk dat er weer opnieuw aandacht wordt geschonken aan de Balanced Scorecard. Daarnaast is een andere valkuil het niet opstellen van een strategische kaart. Veel bedrijven maken hier nog geen gebruik van, alhoewel er de laatste tijd een positieve kantans te ontdekken valt, zo ook Cogas. Dit terwijl het opstellen van een strategische kaart erg belangrijk is, anders ontstaat er een chaotische situatie van los van elkaar hangende doelstellingen en indicatoren.

Wat betreft het implementeren van de Balanced Scorecard zal Cogas de vertaalslag van de visie en missie naar prestatie indicatoren opnieuw moeten maken. De prestatie indicatoren moeten de indicatoren zijn waarop Cogas zich moet focussen wil Cogas de visie realiseren. Nu ontbreekt de samenhang tussen de verschillende stappen nog. Allereerst moeten hierbij de visie en missie van Cogas inspirerend worden gemaakt, nu kunnen nog veel medewerkers zich niet vinden in de visie en missie van Cogas. Zo moet de missie uitdagender worden en door het betrekken van meerdere medewerkers, vanuit alle lagen van de organisatie, zullen de medewerkers zich meer kunnen vinden in de visie en missie. Vervolgens zullen er strategische doelstellingen en/of succesbepalende factoren moeten worden opgesteld, welke zijn afgeleid van de visie en missie van Cogas. Daarna zullen er business unit specifieke strategische doelstellingen moeten worden opgesteld. Elke business unit heeft namelijk zijn eigen belangrijke doelstellingen, wel moeten deze strategische doelstellingen zijn afgeleid van de algehele strategische doelstellingen aangevuld met business unit specifieke strategische doelstellingen. Wanneer de strategische doelstellingen zijn opgesteld kan men ook de strategische kaart inrichten. Waardoor men op een eenvoudige en duidelijke wijze de strategie kan communiceren naar de medewerkers. Ook ontstaat er zo geen situatie van los van elkaar hangende doelstellingen en indicatoren. Daarna kan men bij deze strategische doelstellingen en succesbepalende factoren de prestatie indicatoren bepalen. Pas in deze stap hoeven de strategische doelstellingen meetbaar worden gemaakt. Vervolgens worden er bij deze prestatie indicatoren doelstellingen bepaald, welke in de desbetreffende periode behaald moeten worden. Daarna worden de acties vastgesteld die nodig zijn om deze doelstellingen te behalen. Als laatste is het belangrijk dat dit hele proces wordt geëvalueerd. Binnen Cogas zijn er nog geen evaluatie gesprekken geweest, terwijl dit juist in deze fase erg belangrijk is. Tijdens deze evaluatie gesprekken kan er ook worden bepaald of het nodig is om bepaalde prestatie indicatoren te veranderen of dat er nieuwe bij moeten komen.

Naast het opnieuw maken van de vertaalslag van de strategie naar prestatie indicatoren moet er binnen Cogas ook meer gestuurd worden op de punten van de Balanced Scorecard. Dit betekent dat er op de voor de business unit gerelateerde prestatie indicatoren moet worden gerapporteerd. Met behulp van de dashboards die voortvloeien uit Qlikview kan dit worden gerealiseerd. Nu zie je deze dashboards nog te weinig terug in de maandrapportages. Terwijl de dashboards binnen deze maandrapportages de hoofdlijn moeten zijn, met bij elk dashboard een interpretatie van de meting.

Wanneer Cogas deze vertaalslag opnieuw maakt is het verstandig om bij het ontwikkelen van de strategie de medewerkers erbij te betrekken die de strategie in de praktijk moeten uitvoeren. De visie en missie zijn, zoals die nu bestaan, ontwikkeld door de managers en de teamleiders, wat betekent dat er maar een kleine groep betrokken is geweest bij het ontwikkelen van de visie en missie. Middels het oprichten van een toekomst/projectteam kan Cogas een brede betrokkenheid creëren. Als deze visie en missie zijn opgesteld is het ook van essentieel belang dat de medewerkers op de hoogte zijn van de strategie van Cogas. Binnen Cogas weten veel medewerkers niet wat de strategie is van Cogas, waardoor zij ook niet weten waar zij als organisatie zijnde naar toe werken. Ook weten veel medewerkers niet eens dat de Balanced Scorecard is ingevoerd. Dit kan Cogas oplossen door in het Cogas magazine een paar pagina's te wijden aan de Balanced Scorecard, om zo alle medewerkers op de hoogte te stellen van het feit dat er gewerkt gaat worden met een nieuw besturingsmodel. Tevens moet er meer aandacht worden besteed aan het communiceren van de strategie. Zo kan Cogas middels verschillende communicatie kanalen de strategie kenbaar maken aan de medewerkers, zodat het ook echt gaat leven bij de medewerkers.

Als laatste zouden de managers van Cogas meer naar een coachende managementstijl moeten. Daarbij is het van belang dat men nog meer de waardering laat blijken. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van kleine beloningen en het geven van 'schouderklopjes'. Daarnaast wordt er door de medewerkers aangegeven dat zij het erg op prijs stellen dat de manager zich wat meer op de werkvloer laat zien. En dan zouden de gesprekken niet alleen over werk moeten gaan, maar er moet interesse in het leven van de medewerker worden getoond.

Hieronder volgen nog kort even de aanbevelingen:

- Andere instelling
- Vertaalslag visie en missie → prestatie indicatoren opnieuw maken
- Evaluatiegesprekken houden
- Meer sturen op de punten van de Balanced Scorecard
- Brede betrokkenheid creëren (Toekomst/projectteam)
- Strategie beter/meer communiceren
- Meer coachende managementstijl

---

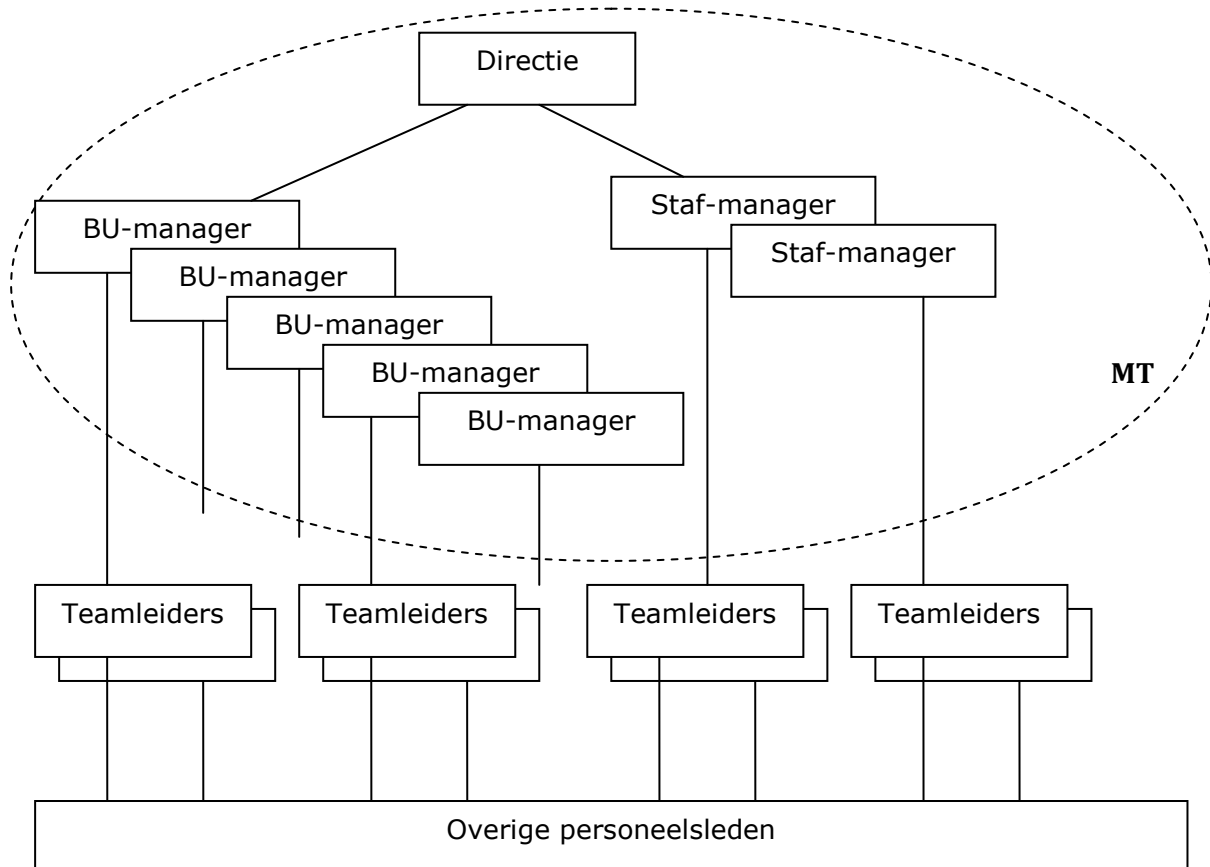
## REFERENTIES

---

- 12Manage. (2011). *De Balanced Scorecard*. Van [http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard\\_nl.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_nl.html)
- 123Management. (2011). *Soorten doelen*. Van [http://123management.nl/0/070\\_methode/a720\\_methode\\_06\\_doelen.html](http://123management.nl/0/070_methode/a720_methode_06_doelen.html)
- Ahaus, C. en Diepman, F. (2009). *Balanced Scorecard & INK-management model*. TNO Management Consultants, Apeldoorn
- Bruggeman, W. (2007). *Strategisch besturen met de Balanced Scorecard*. Maklu-Uitgevers
- Cogas. (2010). *Scriptie: Info over Cogas*. Almelo.
- Cogas. (2011). *Over Cogas*. Van <http://www.cogas.nl/home/overcogas>
- Cogas. (2011). *Besturingsmodel Cogas*. Almelo.
- HHFinance. (2011) *Balanced Scorecard in de praktijk*. Van <http://hhfinance.nl/management/balanced-scorecard-in-de-praktijk>
- Huizing, H. (2002). *Coachen met de Balanced Scorecard*. Van <http://www.hhfinance.nl/coachenmetdebsc.pdf>
- Kaplan, R.S. (2002). *De toekomst van de Balanced Scorecard: een interview met prof. Dr. Robert S. Kaplan*. Management Control & Accounting
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1997). *Op kop met de Balanced Scorecard*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2001). *Focus op strategie*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- Managementsite. (2011). *Performance Management en de Balanced Scorecard*. Van <http://www.managementsite.nl/13473/performance-management/valkuilen-performance-management.html>
- Presteer. (2011). *Ontstaansgeschiedenis van de Balanced Scorecard*. Van <http://www.presteer.com/balancedscorecard>
- Rombouts. (2011). *Wat is een Balanced Scorecard?* Van [http://www.romboutsadvies.nl/webfire\\_content/afbeeldingen/tips/Tip494.pdf](http://www.romboutsadvies.nl/webfire_content/afbeeldingen/tips/Tip494.pdf)
- Van Elburg, G.J. (2001). *Balanced Scorecard of INK model*. Van <http://www.corporatieadvies.nl/>
- Van der Boom, T. en Wagenveld, K. (2004). *Het fundament van de Balanced Scorecard: Causale relaties?* Van <http://www.mab-online.nl/pdf/307/098-106%20MAB%203.PDF>
- Van den Burg, G. (2010). *Acht veelgemaakte fouten met de Balanced Scorecard*. Van <http://www.cfoconsult.nl/blog/2010/05/20/acht-veelgemaakte-fouten-met-de-balanced-scorecard/>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: ORGANOGRAM COGAS



## BIJLAGE 2: PLANNING & CONTROL CYCLUS

Document	Inhoud	Horizon	Invalshoek	Accent
Businessplan of meerjarenbeleidsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie</li> <li>• Visie</li> <li>• Succesbepalende factoren</li> </ul>	3 jaar	Besturing	Planning
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeterpunten uit de positiebepaling, zelfevaluatie en/of audit</li> <li>• De analyse van de resultaten van de positiebepaling, zelfevaluatie en/of audit</li> </ul>		Diagnose	
Jaarplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie-indicatoren</li> <li>• Doelstellingen</li> <li>• Acties behorende bij doelstellingen</li> <li>• Begroting</li> </ul>	1 jaar	Besturing	
Verbeterplan als onderdeel van het jaarplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties bij de geïnventariseerde verbeterpunten</li> <li>• De weging van de acties aan de succesbepalende factoren</li> <li>• De gekozen acties voor het komende jaar</li> </ul>	1 jaar	Diagnose	
Maand-, kwartaal-rapportage en jaarverslag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topblad van de Balanced Scorecard of van de resultaatgebieden van het INK-managementmodel, met een exception reporting (stoplichtenrapportage)</li> <li>• Rapportage over personal scorecards</li> <li>• Alle uitgevoerde acties op de organisatiegebieden</li> </ul>	1 jaar	-	Control

Tabel 5.11. Planning-en-controlcyclus: businessplan, jaarplan, verbeterplan, maand-, kwartaalrapportage en jaarverslag.

## BIJLAGE 3: VOORBEELD VAN EEN DASHBOARD

Rapportage Keek-op-de-week uitvoering (overleg 8)		Periode t/m <b>Februari 2011</b>									
KPI Naam	Frequentie	Eenheid	Resultaat t/m periode	Norm t/m periode	Ontwik keling	t.o.v. vorige periode	t.o.v. 4 weken geleden	EJV	Jaarnorm	Ontwik keling	Toelichting
<b>KPI nr Veiligheid &amp; kwaliteit</b>											
15g	% producten opgeleverd conform specificaties van productblad	Maand	%	70,0%	80,0%	↘	●	●	75,0%	80,0%	↘
15h	% schetsen volledig, juist en tijdig aangeleverd	Week	%	64,0%	80,0%	↘	●	●	70,0%	80,0%	↘
15i	% werkmappen / projectplannen volledig, juist en tijdig	Week	%	63,0%	80,0%	↘	●	●	70,0%	80,0%	↘
15j	% schadeformulieren volledig, juist en tijdig ingeleverd	Week	%	70,0%	80,0%	↘	●	●	80,0%	80,0%	↘
15k	% projectmappen volledig, juist en tijdig aangeleverd door Aanleg	Week	%	73,0%	80,0%	↘	●	●	80,0%	80,0%	↘
15l	% GVB-meters juist en tijdig aangesloten	Week	%	72,0%	80,0%	↘	●	●	75,0%	80,0%	↘
15m	% projectmappen volledig, juist en tijdig aangeleverd door	Week	%	95,0%	80,0%	↘	●	●	95,0%	80,0%	↘
7b	# openstaande inspecties	Maand	#	2,8	4,0	↘	●	●	3,0	4,0	↘
<b>KPI nr Tijdigheid (doorlooptijd)</b>											
11e	# nog te verwerken werkmappen voor Aanleg	Week	#	3,5	4,0	↘	●	●	4,0	4,0	→
11f	# nog te verwerken werkmappen voor Aansluitingen	Week	#	3,8	4,0	↘	●	●	4,0	4,0	→
13k	Gemiddelde hersteltijd per storing (opsplitsbaar naar LS, MS, DV)	Week	Min.	184	180	→	●	●	180	180	→
13k	Gemiddelde hersteltijd per LS-storing	Week	Min.	110	100	→	●	●	110	100	→
13k	Gemiddelde hersteltijd per MS-storing	Week	Min.	116	120	↘	●	●	120	120	→
13k	Gemiddelde hersteltijd per DV-storing	Week	Min.	67	70	↘	●	●	70	70	→
13k	Gemiddelde hersteltijd per gas-storing	Week	Min.	35	25	→	●	●	30	25	→
13l	Gemiddelde tijd uitgevoerde taakstellende onderhoudsopdracht	Maand	Min.	108	100	↘	●	●	105	100	→
13m	% uitgevoerde Aanleg-opdrachten binnen voorgecalculeerde tijd	Week	%	77,0%	80,0%	↘	●	●	80,0%	80,0%	→
13n	Gemiddelde tijd per uitgevoerde Aansluitingen-opdracht	Maand	Min.	95	100	↘	●	●	100	100	→
<b>KPI nr Productiviteit &amp; kosten</b>											

## BIJLAGE 4: 10 REGELS VOOR COACHEND LEIDERSCHAP

<p><b>1. NIET DICTEREN</b> Een coach dicteert niet, maar 'leert' de medewerkers leren. Managers boeken betere resultaten als zij voorwaarden scheppen waaronder hun medewerkers hun werk kunnen doen dan wanneer zij hun mensen vertellen wat zij moeten doen.</p>	<p><b>6. GEEN BAAS SPELEN</b> Veel managers spelen nog steeds graag de baas. Maar commanderen en controleren werkt niet meer. Motiveren en inspireren is het motto. Hoe meer vrijheid een medewerker krijgt om de talenten te etaleren, hoe meer initiatieven hij zal nemen en hoe vaker hij zelf zijn oplossingen zal bedenken.</p>
<p><b>2. OP DE MEDEWERKERS RICHTEN</b> Een coach is gericht op openheid en feedback. Sommige managers zien zichzelf als dé deskundige en horen zichzelf graag. Een goede manager hoeft niet zelf te scoren, maar helpt de medewerkers op weg in hun ontwikkeling. Het etaleren van kennis is niet het doel, maar het overbrengen van de boodschap.</p>	<p><b>7. JUISTE METHODE KIEZEN</b> Coachen is maatwerk. Niet elke medewerker heeft dezelfde leerstijl. Sommigen zijn visueel ingesteld, anderen analytisch en weer een ander leert het beste door informatie te lezen. Kies daarom niet voor een methode, maar zorg dat de boodschap op maat wordt gepresenteerd.</p>
<p><b>3. STEL VRAGEN</b> Een goede manager stelt vragen en zoekt naar oplossingen. Zo af en toe de advocaat van de duivel spelen helpt de medewerkers aan het denken te zetten, bijvoorbeeld door een ander standpunt in te nemen dan bedoeld of door het uitlokken van een discussie.</p>	<p><b>8. VAN ELKAAR LEREN</b> Een goede manager stimuleert het creatieve vermogen van de medewerkers. De manager weet dat de medewerkers niet alleen van hem leren, maar ook van elkaar. Een manager die ideeën serieus neemt, stimuleert daarmee niet alleen de creativiteit en de motivatie van de medewerkers, maar krijgt er ook betere prestaties voor terug.</p>
<p><b>4. DUIDELIJK EN HELDER ZIJN</b> Een goede manager weet complexe ideeën en strategieën in heldere woorden uiteen te zetten. Duidelijk en concreet zijn is belangrijk. Een goede manager zorgt dat de boodschap ook daadwerkelijk overkomt.</p>	<p><b>9. UITNODIGEN</b> Een manager hoort de medewerkers de ruimte te geven tot het nemen van initiatief. Dit leidt tot grotere bevoegdheden, die uitnodigen tot het nemen van meer verantwoordelijkheden en uiteindelijk tot betere prestaties.</p>
<p><b>5. LUISTEREN</b> Een coach luistert naar wat de medewerkers zeggen, opmerken of vragen. De manager die een boodschap wil overbrengen, houdt geen monoloog maar een dialoog.</p>	<p><b>10. BLIJF LEREN</b> Een manager blijft leren. De taak van de coach is om de doelstellingen van de organisatie in de gaten te houden en over te brengen op de medewerkers. Die doelstellingen worden voortdurend aangescherpt en bijgesteld.</p>

## BIJLAGE 5: INTERVIEWS

Hieronder volgen de beknopte antwoorden van de afgenomen interviews.

### INTERVIEW DHR. HESSELINK

1. Hoe komen jullie aan de BSC als besturingsmodel?

- *Er is vanuit de directeur gestuurd naar een BSC, en bij andere energiebedrijven werd de Balanced Scorecard ook toegepast.*

2. Waarom zijn jullie tot de keuze van de BSC gekomen? (onderzoek en/of afwegingen met andere sturingsmodellen (INK)?)

- *Er is weinig studie gedaan, er zijn geen afwegingen gemaakt tussen andere sturingsmodellen. Heel kort is er gekeken naar het INK model.*



3. Hoe is het Management Team omgegaan met de omschakeling van inhoud en taakgericht (hoe) sturen naar output gericht (wat) sturen aan de hand van gegevens?
- *Er wordt totaal niet gestuurd op de Balanced Scorecard. Dit is een van de grote heikel punten van de Balanced Scorecard binnen de Cogas. In de maandrapportages komt het topblad van de Balanced Scorecard niet voor, ook wordt er totaal niet gestuurd op de KPI's.*
4. Hoe is (wordt) er gecommuniceerd met de medewerkers en het Management Team?
- *Er wordt veel te weinig gecommuniceerd met de medewerkers, ze zijn bij de implementatie van de Balanced Scorecard totaal niet betrokken geweest. Tussen de leden van het Management Team is er wel overleg geweest over de Balanced Scorecard.*
5. Wordt er nu nog informatie doorgegeven aan de medewerkers en kunnen ze dat eventueel ergens terugvinden?
- *De medewerkers hebben geen inzicht in de dashboards, ook wordt er weinig doorgegeven aan de medewerkers met betrekking tot de Balanced Scorecard*
6. Hoe hebben jullie het plan van aanpak voor de BSC georganiseerd? (stappenplan) Kaplan en Norton? Diepman Ahaus?
- *Er is geen gebruik gemaakt van een stappenplan.*
7. Waar zijn jullie tegenaan gelopen bij de implementatie van de BSC?
- *Er werd druk van bovenaf gelegd op de tijd, we hadden ongeveer driekwart jaar voor het implementeren van de Balanced Scorecard. Voor het geheel implementeren van de BSC staat normaal ongeveer 3 jaar voor. Dus de factor tijd heeft er gedeeltelijk voor gezorgd dat de niet is geïmplementeerd zoals ik voor ogen had. Tevens vind ik dat de managers te weinig weten van de methodiek van de Balanced Scorecard, er is wel voorgesteld om een middag een consultant te laten komen (de managers de werking van de Balanced Scorecard laten zien), maar dit is niet doorgegaan.*
8. Zijn de missie en visie aangepast na het invoeren van de BSC? Worden die nog up-to-date gehouden? Eventueel structureel bijgesteld?
- *Er was wel een evaluatie gepland, maar deze zijn later toch niet doorgegaan.. Daardoor wordt de missie en visie niet bijgesteld, wel moet er hierbij gezegd worden dat de Balanced Scorecard nog niet zo heel lang geleden is geïmplementeerd.*
9. Wie waren er betrokken bij het maken van die visie en missie
- *Het management heeft de visie en missie ontwikkelt, tijdens een 'sessie op de hei', hierbij is de hulp van andere medewerkers (verschillende niveaus) niet ingeschakeld.*
10. Wordt er gebruikt gemaakt van een strategie map om zo de strategie te visualiseren? Zo ja, hoe zit die strategie map eruit?
- *Er is geen gebruik van gemaakt van een strategie map, dit betreurt ik, dit komt onder andere door tijdnoed.*
11. Bestaat er een toekomstteam/projectteam? Een team voor het bijhouden van de missie en visie en het uitdragen van de verandering?
- *Er is/wordt geen gebruik gemaakt van een toekomstteam of een projectteam. Bij het ontwikkelen in invoeren/toepassen van de Balanced Scorecard is eigenlijk alleen het management team betrokken geweest.*

12. Zijn de strategische doelstellingen gebaseerd op de missie en visie van Cogas?
- *Nee, de strategische doelstellingen bestonden al en zijn in het nieuwe businessplan overgenomen.*
13. Hoe wordt de BSC nu bijgehouden? Zoals het bijstellen van de doelstellingen d.m.v. de Cirkel van Deming?
- *Eigenlijk kan er gezegd worden dat de Balanced Scorecard niet wordt bijgehouden, en zijn geen evaluatie gesprekken om bijvoorbeeld andere KPI's te gebruiken.*
14. Hoe zijn jullie tot de keuze van de indicatoren gekomen?
- *Vanuit bottum-up, eigenlijk zijn de al aanwezige KPI's gebruikt en is eigenlijk alleen gekeken naar dingen die men kan meten, vanuit gegevens die al aanwezig zijn. Er is totaal geen samenhang tussen de KPI's en ook zijn de KPI's niet afgeleid van de missie en visie.*
15. Hoe hebben jullie de indicatoren georganiseerd? (4 perspectieven?)
- *Zijn wel georganiseerd volgens de vier perspectieven, maar zoals al gezegd is er totaal geen samenhang tussen de KPI's.*
16. Hoe zijn jullie aan de doelstellingen gekomen? (Door wie bepaald?) (meetbaar resultaat?)
- *Doelstellingen (de norm) zijn nooit echt vastgelegd, er wordt bij bv. ziekteverzuim gekeken van dit is het gemiddelde van wat de businessunits managers willen.*
17. Wordt er per business unit verschillende prestatie metingen gehanteerd?
- *Ja, gedeeltelijk. Er zijn naast de centrale KPI's ook business unit specifieke KPI's. Maar het draait vooral om de centrale KPI's.*
18. Maken jullie gebruik van plannen, zoals een businessplan, jaarplan etc.? zie blz. 161 Ahaus
- *Er wordt hier wel gebruik van gemaakt, alleen is de indeling dan niet volgens de Balanced Scorecard. In de maandrapportages zie je bijvoorbeeld de dashboards niet terugkomen.*
19. Word er gebruik gemaakt van zogenaamde dashboards? (oftewel een cijfermatig overzicht en grafieken van alle prestatie indicatoren over 1 jaar)
- *Ja, via qlikview worden deze gemaakt, maar deze zijn niet zichtbaar voor de medewerkers.*
20. Maken jullie gebruik van software m.b.t. de BSC? (welk, maken dashboards?)
- *Ja, qlikview is een software voor het maken van dashboards. Vanuit verschillen applicaties wordt informatie gehaald en vandaar uit wordt iedere maand het dashboard bijgewerkt.*
21. Hoeveel tijd zijn jullie nu nog bezig met het uitvoeren van de BSC?
- *Weinig, alleen het bijwerken van de dashboards wordt gedaan.*

---

## INTERVIEW BUSINESS UNIT MANAGERS

---

1. In hoeverre bent u op de hoogte van de methodiek die achter de Balanced Scorecard zit? Ziet u de Balanced Scorecard echt als controle systeem (acties controleren of meer als middel om de strategie over te brengen)?

- *Op zich redelijk op de hoogte. Het wordt alleen anders geïnterpreteerd, veelal bottom-up.*
- *Redelijk op de hoogte, alleen niet geheel van de theorieën die achter de Balanced Scorecard zitten, zie het als een verbeterstelsel.*
- *Goed op de hoogte van de Balanced Scorecard, mede door de gevolgde studie. Een sturingsmodel – aan de ene kant wel de vertaling van de strategie naar prestatie metingen – aan de andere kant controle om zo te bepalen waar er actie voor nodig is.*
- *Goed op de hoogte van de methodiek, zelf ook studies naar gedaan. Hij ziet het meer als een sturingsstelsel.*

2. Hoe wordt er gecommuniceerd met de medewerkers en de rest van het Management Team m.b.t. de Balanced Scorecard (het opstellen van succesbepalende factoren)?

- *De visie en missie zijn ontwikkeld door het MT en de teamleiders, middels een sessie van drie dagen. Voor het opstellen van de visie voor Netbeheer is het overleg beperkt tot Paul de Groot.*
- *De medewerkers zijn niet betrokken geweest bij het opstellen van de prestatie indicatoren.*
- *De medewerkers zijn niet echt betrokken bij het opstellen van de Balanced Scorecard, ook is er weinig overleg tussen het Management team.*
- *Geen communicatie. Voor het opstellen van de visie en missie zijn wel meerdere mensen betrokken geweest, maar verder niets.*

3. Wordt er nog informatie doorgegeven aan de medewerkers en kunnen ze dat eventueel ergens terugvinden?

- *Er wordt informatie doorgegeven aan de medewerkers, dit gebeurt middels gesprekken met hen.*
- *Ze hebben geen inzicht in de dashboards. Wel wordt er in de maandelijkse overleggen weergegeven hoe de business unit ervoor staat. En aan het eind van het jaar.*
- *Geen verdere informatie, wel wordt er twee keer in het jaar een zogenoemde zeepkist toespraak gehouden, waar de behaalde resultaten worden weergegeven en uitgelegd. En in de STOER gesprekken worden de persoonlijke resultaten naar voren gehaald.*
- *Er wordt in beperkte mate informatie doorgegeven aan de medewerkers, maar ik vraag mij af of deze behoefte er wel is.*

4. In hoeverre zijn (worden) de medewerkers op de hoogte van de visie en missie van het bedrijf en de doelstellingen? (Gebruik communicatie kanalen)

- *Ik denk dat de meeste medewerkers op de hoogte zijn van de visie en missie van het bedrijf of tenminste de bedrijfswaarden. Zo wordt tijdens de Nieuwjaarsborrel dit verhaal nog even herhaald. Tevens komt er binnenkort op de gangen deze bedrijfswaarden te hangen.*
- *Tijdens de kwartaal gesprekken wordt de visie en missie naar voren gehaald.*
- *Deze worden niet gecommuniceerd, wel wordt de missie statement (slogan) herhaaldelijk gebruikt, maar dit is niet echt de missie en visie.*
- *Worden niet op de hoogte gehouden, maar kunnen zij zich er wel in vinden? Ik vind de missie en de visie niet inspirerend en uitdagend genoeg.*

5. Hoe maakt u het de werknemers duidelijk dat zij een steentje bijdragen aan het realiseren van de strategie om zo de werknemer meer betrokken te krijgen, geeft u dit in de gesprekken aan?

- *Dit gebeurt vooral via het werkoverleg.*
- *Middels de maandgesprekken zien ze de doelstellingen.*
- *Dit word gedaan middels de doelenboom, ook worden deze persoonlijke doelstellingen in de functioneringsgesprekken (STOER) behandelt.*
- *De medewerkers weten wel wat ze bijdragen aan de organisatie, maar niet precies wat zij bijdragen aan de strategie.*

6. Hoe zou u uw eigen managementstijl omschrijven? (Coachende stijl? Veel feedback? Laten leren van fouten? Luisterend oor?)

- *Het gezicht laat ik geregeld zien, ook luister ik goed naar de medewerkers. Ik probeer positieve feedback te geven, maar dit kan altijd meer. Er wordt niet op incidenten gestuurd. Wel wil hij meer coachend sturen.*
- *Open, laagdrempelig, wel feedback, afspraak is afspraak, meer op output, waardering mag altijd meer.*
- *In het kort gezegd hard en rechtvaardig, er wordt wel veel feedback gegeven. Wel wil ik meer naar een coachende stijl.*
- *Per werknemer verschillend. Ik bepaal de stip aan de horizon, maar hoe wij de komen gaat via overleg. Ik wil geen politieagent zijn, maar een lid van het team. Wel ben ik heel direct.*

7. Hoe stuurt u op de punten van de Balanced Scorecard, doet u dit ook middels de maandrapportages? (sturen aan de hand van inhoud en taakgericht (hoe) of output gericht (wat) sturen aan de hand van gegevens?) (Qlickview?)

- *Via de maandrapportages worden per bedrijfswaarde de dashboard weergegeven. Het probleem hierbij is echter wel dat de bedrijfswaarden en de Balanced Scorecard nooit echt zijn gelinkt.*
- *Middels overleggen zijn de persoonlijke scorecards per perspectief verdeeld. Naar boven wordt er niet helemaal gestuurd via de dashboards.*
- *Sturen volgens de punten van de Balanced Scorecard gebeurt niet, mede door het feit dat er van bovenaf geen druk op wordt gelegd om dit te doen.*
- *Er wordt veels te weinig gestuurd op de punten van de Balanced Scorecard, de maandrapportages gaan niet volgens de punten van de Balanced Scorecard.*

---

## INTERVIEW MEDEWERKERS

---

1. Heeft u de behoefte om op de hoogte te zijn van de visie en missie van Cogas?

- *Absoluut, ik ervaar dat ik niet weet waar Cogas echt naar toe wil.*
- *Ja, daar ben ik wel geïnteresseerd in.*
- *Op zich heb ik die behoefte wel.*

2. Heeft u de behoefte om op de hoogte te zijn van de resultaten van Cogas met betrekking tot de punten van de Balanced Scorecard?

- *Ja, ik vind dat wel belangrijk, maar dan zou ik het vooral graag zien per business unit.*
- *Ja, die behoefte heb ik wel, het moet weliswaar wel op een eenvoudige en duidelijke manier gedaan worden.*
- *Die behoefte is er wel, maar dan wel voor de eigen business unit.*

3. Vindt u de visie en missie inspirerend en uitdagend?

- *Nee, maar dit komt ook doordat ik niet op de hoogte ben van de strategie van Cogas.*
- *Niet op de hoogte, alleen de slogan 'Cogas maakt gewone dingen bijzonder en bijzondere dingen gewoon.' zie je weer, maar deze is niet echt inspirerend of uitdagend. En of dit nou ook echt de missie is, vraag ik mij af.*
- *Niet op de hoogte, ik denk zelfs dat wanneer je de directeur vraagt naar de strategie van Cogas dat hij het ook niet exact weet.*

4. Overige opmerkingen over de leiderschapsstijl:

- *De waardering mag wel meer worden gegeven*
- *Bijvoorbeeld door een kleine beloning of een schouderklopje*
- *Ook het gewoon binnen komen lopen voor een gesprek, en dan niet altijd over werk, mag wel vaker.*