

1 Modellen voor performance management

Op zoek naar wat het management zó belangrijk vindt dat het daarop processen en prestaties wil sturen

Kees Ahaus

1.1 Inleiding

De Balanced Scorecard en het INK-managementmodel zijn in het afgelopen decennium door vele organisaties ontdekt en geaccepteerd als de integrale managementmodellen voor het besturen van de organisatie. Het INK-managementmodel is bovendien ook geschikt als diagnose- en verbetermodel. Dit model ondersteunt namelijk een diagnose die in de vorm van een positiebepaling, zelfevaluatie of audit (op basis van een zelfevaluatie-rapport) kan worden uitgevoerd.

Dit boek beoogt bij te dragen aan het verbeteren van de prestaties van een organisatie door het toepassen van Balanced Scorecard of het INK-managementmodel.

De centrale vraag in dit boek is:

Welke invoeringsaanpak is bruikbaar voor het werken met de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel?

Met het hanteren van de invoeringsaanpak uit dit boek beantwoordt het management de volgende vragen:

- Wat vindt het management zó belangrijk dat het daarop processen en prestaties wil sturen?
- Hoe kan met behulp van het INK-managementmodel een verbeterplan voor de organisatie worden opgesteld?

In de volgende paragraaf worden de twee invoeringsaanpakken uitgewerkt, één voor het werken met de Balanced Scorecard en één voor het werken met het INK-manage-

mentmodel. De volgende begrippen voor het sturen van processen en prestaties worden toegelicht: missie, visie, strategie, succesbepalende factor, prestatie-indicator en doelstelling. In paragraaf 1.3 worden de kenmerken van de veranderaanpak toegelicht. De verschillen en overeenkomsten tussen de beide modellen komen in paragraaf 1.4 aan de orde. Hier wordt ook ingegaan op enkele kritische kanttekeningen bij de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel en op empirisch onderzoek over de vraag of en hoe het gebruik van deze modellen leidt tot betere prestaties. In paragraaf 1.5 volgt een beschrijving van de opbouw en de inhoud van dit boek.

1.2 Invoeringsaanpakken voor de Balanced Scorecard en het INK-managementmodel

1.2.1 Stapsgewijs werken met de modellen

De Balanced Scorecard is ontwikkeld door Kaplan en Norton (1996). Beiden worden gerekend tot het vakgebied van de management accounting. Binnen deze discipline zag men de bezwaren in van het gebruiken van louter financiële instrumenten voor de besturing van organisaties (Nørreklit, 2000). Financiële meetgegevens zeggen namelijk méér over het presteren in het verleden dan over de alertheid van de organisatie op de toekomst. De bestaande prestatiegegevens binnen organisaties brachten ook onvoldoende de financiële waarde van moeilijk tastbare bezittingen, zoals R&D of het menselijk kapitaal, in beeld. Wanneer organisaties in de praktijk gedwongen worden om financiële resultaten op de korte termijn na te streven, blijkt dat er minder wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van de mensen en de organisatie. Eigenlijk zouden de kortetermijnoogst en het zaaien voor een potentieel op lange termijn met elkaar in balans moeten zijn: ‘Men moet zaaien, wil men maaien’.

In de ‘Invoeringsaanpak Balanced Scorecard’ (zie figuur 1.1) wordt op vier perspectieven een visie ontwikkeld door het stellen van de weergegeven vragen. De perspectieven van de Balanced Scorecard zijn: het financieel perspectief, het klantenperspectief, het interne-processenperspectief en het leer- en groeiperspectief. Deze visie wordt uitgewerkt met succesbepalende factoren en meetbaar gemaakt met prestatie-indicatoren en doelstellingen. Dit proces wordt in de literatuur ook wel genoemd ‘vision deployment’ of in het Japans ‘hoshin kanri’ (letterlijk vertaald: gericht zijn op de richting, zie Evans en Lindsay, 2002). De Balanced Scorecard beoogt relaties te leggen tussen de financiële uitkomsten (lag indicators) en de niet-financiële maatstaven (lead indicators). Ook beoogt de Balanced Scorecard de persoonlijke en afdelingsdoelen in overeenstemming te brengen met de doelen uit de overkoepelende strategie. Er worden daarom business unit-scorecards, afdelingsscorecards

en personal scorecards onderscheiden die alle volgens een cascademethode zijn afgeleid van de Balanced Scorecard van de gehele organisatie.

De Balanced Scorecard is niet slechts een dashboard of cockpit met management-informatie om de werkelijke prestaties ten opzichte van de geplande prestaties te kunnen volgen. Kaplan en Norton (2001, 2004) besteedden na hun eerste publicaties in de jaren negentig veel aandacht aan het feit dat het uitwerken van de Balanced Scorecard vooral een dialoog over de strategie betekent. Aan zo'n voortdurende dialoog over strategie komen veel organisaties volgens Kaplan en Norton (2001) onvoldoende toe. Zij stellen dat 85% van de managementteams minder dan een uur per maand over de strategie van gedachten wisselt. De rol van de Balanced Scorecard bij het bewaken van het uitvoeren van de strategie in de praktijk blijft overigens onverminderd interessant. Kaplan en Norton (2001) refereren aan onderzoek waaruit blijkt dat 70 tot 90% van de geformuleerde strategie niet succesvol is geïmplementeerd.

Het INK-managementmodel is de Nederlandse variant van het EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management), dat vergelijkbaar is met het Amerikaanse Malcolm Baldrige Criteria Framework en de Japanse Deming Prize. Eind jaren tachtig is met inbreng van het topmanagement van veertien grote Europese bedrijven dit EFQM Excellence Model ontwikkeld. Het INK-managementmodel wordt als managementmodel gerekend tot het vakgebied van Total Quality Management.

In het INK-managementmodel worden negen aandachtsgebieden onderscheiden:

- vier resultaatgebieden: 'bestuur en financiers', 'klanten en partners', 'medewerkers' en 'maatschappij';
- vijf organisatiegebieden: 'leiderschap', 'strategie en beleid', 'management van medewerkers', 'management van middelen' en 'management van processen'.

Daarnaast wordt gesproken van een tiende aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'.

Op de resultaatgebieden wordt gemeten en gestuurd met als doel resultaten te verbeteren. De resultaatgebieden passen bij de stakeholders van of belanghebbenden bij een organisatie. Op de resultaatgebieden wordt dus in samenhang gestuurd op het behoud en de loyaliteit van de stakeholder. De wat-vraag wordt gesteld:

- Wat boeit en bindt de betreffende stakeholder? Wat maakt deze tevreden? Wat loyaal? Kortom, wat leidt tot waardering van de betreffende stakeholder?
- Wat is nodig om in samenhang aandeelhouderswaarde, klantwaarde, medewerkerswaarde en maatschappelijke waarde te creëren?

Doordat op de resultaatgebieden in samenhang wordt gestuurd op de loyaliteit van de stakeholders, spreken we met het INK-managementmodel van een zogenaamd stakeholderloyaliteitsmodel.

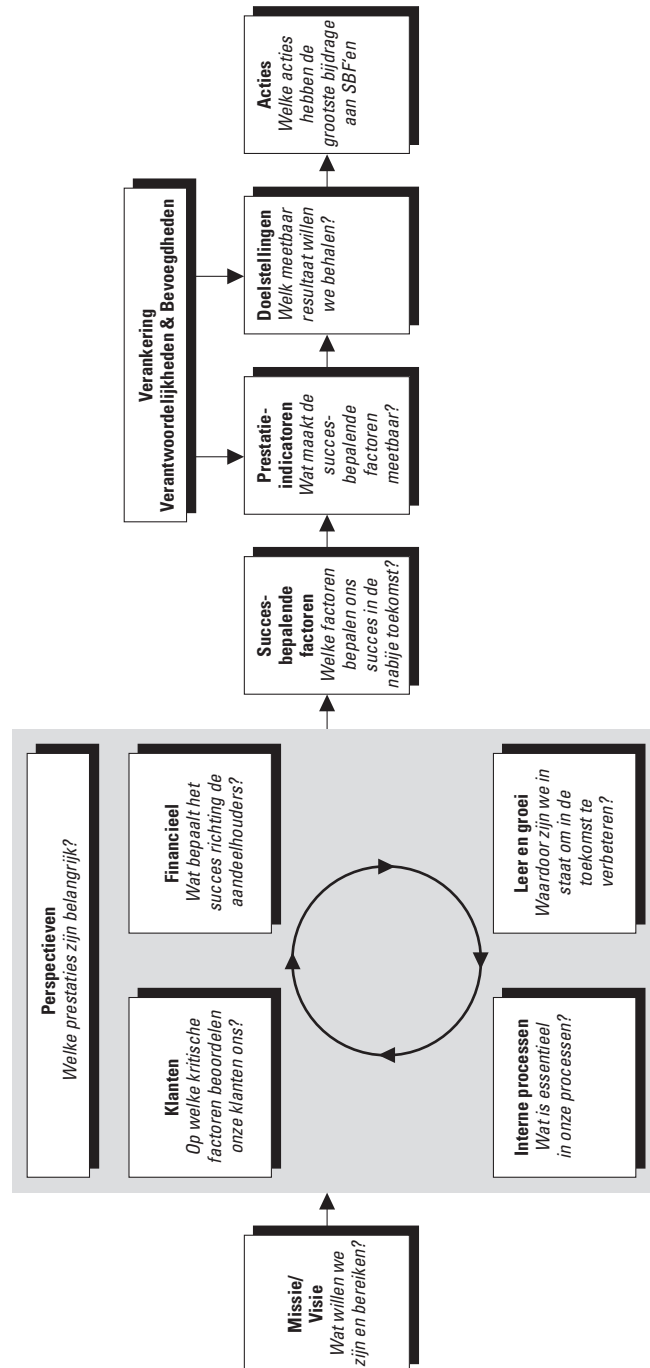
Dit betekent dat het INK-managementmodel onder het Rijnlandse denken kan worden geschaard (Hardjono en Bakker, 2001). Het management heeft in het Rijnlandse denken de opdracht om de belangen van alle stakeholders af te wegen. Dit past in een Europese, continentale cultuur en wetgeving waarin het maatschappelijk karakter van de organisatie wordt benadrukt. Het Rijnlandse denken staat in contrast met het Angelsaksische denken waarin de organisatie eerder wordt gezien als bron van inkomsten voor de aandeelhouders. De Amerikaanse wetgeving is er vooral op gericht de eigendomsrechten van de eigenaren van de organisatie veilig te stellen. Het INK-managementmodel stuurt dus niet alleen op 'shareholder value', het stuurt meer in het algemeen op 'stakeholder value'. In literatuur over corporate governance (Peij c.s., 2002) komt aan de orde hoe deze bredere benadering consequenties heeft voor de structuur waarmee een organisatie wordt bestuurd. Betoogd wordt dat het Rijnlandse en Angelsaksische denken overigens steeds meer convergeren. In het Rijnlandse denken is sprake van een toenemende aandacht voor de belangen van de aandeelhouder. In het Angelsaksische model is na een aantal misstanden onder meer in de Verenigde Staten inmiddels meer sprake van toenemend onafhankelijk toezicht om vertrouwen bij alle betrokkenen te bereiken.

In het INK-managementmodel kunnen achter elk resultaatgebied een of meer doelgroepen worden gedacht. In organisaties met een maatschappelijke functie (bijvoorbeeld het onderwijs, de politie, zorginstellingen, justitiële inrichtingen) blijkt het klantbegrip dikwijls diverse dimensies te hebben. Er is eigenlijk niet één klant, diverse doelgroepen kunnen als zodanig worden aangemerkt. Neem bijvoorbeeld een penitentiaire inrichting waar het klantbegrip zeer verschillende belanghebbenden in beeld brengt: de gedetineerde ('bajesklant') binnen het primaire proces, maar ook het Openbaar Ministerie, bedrijven (met opdrachten voor de afdeling Arbeid van de gevangenis), de reclassering, de advocatuur, het bezoek van de gedetineerde, enz.

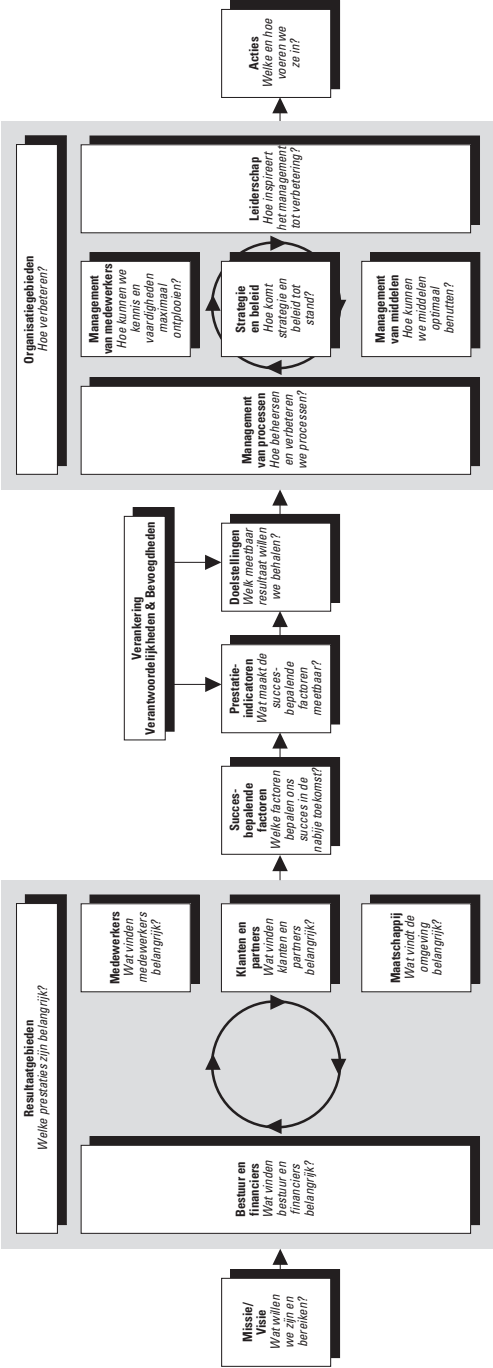
Organisatiegebieden gaan over de hoe-vraag: hoe is invulling gegeven aan het organiseren op het betreffende organisatiegebied. Ze vormen daarmee het fundament om resultaten te bereiken.

Wordt het INK-managementmodel als besturingsmodel toegepast dan kan als eerste stap een visie worden geformuleerd waarin evenwichtig aandacht wordt besteed aan succesbepalende factoren op de vier resultaatgebieden (zie figuur 1.2). Succesbepalende factoren kunnen weer meetbaar worden gemaakt met prestatie-indicatoren en doelstellingen. Zo bezien zijn de vier resultaatgebieden in het INK-managementmodel eigenlijk te beschouwen als een Balanced Scorecard.

Het INK-managementmodel is ook heel geschikt voor het uitvoeren van een samenhangende diagnose van sterke punten van en verbeterpunten voor de organisatie. In een diagnose met het INK-managementmodel kan voor ieder organisatiegebied een beeld worden verkregen op vier dimensies: activiteit, proces, organisatie en keten. Per dimensie worden zes richtinggevende vragen gesteld. De scores op de



Figuur 1.1. Invoeringsaanpak Balanced Scorecard.



Figuur 1.2. Invoeringsaanpak INK-managementmodel.

24 vragen leiden tot een beoordeling van het organisatiegebied en, afhankelijk van de ambitie, tot een beeld van de sterke punten en verbeterpunten op het betreffende organisatiegebied.

Op de resultaatgebieden wordt eerst een analyse gemaakt van de relevante doelgroepen en van de succesbepalende factoren voor deze doelgroepen. Vervolgens wordt per succesbepalende factor een diagnose gemaakt van hoe wordt gestuurd op resultaten. Zijn er prestatie-indicatoren beschikbaar? Zijn er doelstellingen bepaald? Zijn deze ook behaald? Doet de organisatie het op deze succesbepalende factor beter dan vergelijkbare organisaties? Wordt de uitkomst van de meting aantoonbaar gebruikt om de organisatie te verbeteren? De diagnose op de resultaatgebieden leidt weer tot een beeld van sterke punten en verbeterpunten in de manier waarop de organisatie stuurt op resultaten en de stuurinformatie gebruikt om de organisatie te verbeteren.

Op het tiende aandachtsgebied ‘verbeteren en vernieuwen’ biedt het INK een veranderscan aan die een beeld geeft over het verandervermogen van de organisatie. Wordt de verandernoodzaak onderkend? Hebben de leidinggevendenden het vermogen om veranderingen vorm te geven? Is bekend welke veranderingen vanwege de verandercultuur wel werken en welke niet? Zijn de personen die de veranderingen moeten realiseren in staat om de verbetering en vernieuwing door te zetten?

1.2.2 Sturen van prestaties en processen: de besturingsinvalshoek

De begrippen die worden gebruikt in de besturingsinvalshoek worden nu kort toegelicht.

De begrippen missie en visie worden in de literatuur nogal eens door elkaar gebruikt. De missie gaat over waartoe de organisatie bestaat. Wat is de primaire functie van de organisatie? Wat zou er zonder de organisatie verloren zijn? De missie is de primaire functie van de organisatie die als een opdracht kan worden ervaren.

Een penitentiaire inrichting heeft bijvoorbeeld als missie om ‘in overleg met relevante partners in de strafrechtssketen zorg te dragen voor de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen’. Deze missie is eigenlijk niet wezenlijk aan verandering onderhevig. Een missieformulering moet overigens niet alleen gaan over wat de organisatie doet, maar ook wat de functie daarvan is. In het voorbeeld van de missie van een penitentiaire inrichting hoort dus de toevoeging ‘teneinde bij te dragen aan de veiligheid van de samenleving en teneinde justitiabelen een kans te geven een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen’. Een thuiszorginstelling heeft als functie om bij te dragen aan het zelfstandig houden en zelfredzaam blijven van de cliënten. Een voedingsmiddelenfabrikant zal voedingsmiddelen produceren om bij te dragen aan de kwaliteit van leven (gemak, genieten, gezondheid).

*Het begrip missie*Definitie: de primaire functie van de organisatie.

Een visie is meer dynamisch dan een missie.

Blanchard en Stoner (2003) stellen dat een visie bestaat uit drie elementen: Significant Purpose (veelbetekenende bedoeling), Clear Values (heldere overtuigingen en waarden), Picture of the Future (plaatje van de toekomst). Wij vinden dat de veelbetekenende bedoeling van een organisatie onderwerp moet zijn van de missie. De visie is dan de plaats voor het plaatje van de toekomst. Visie omvat namelijk de collectieve ambities voor de komende circa drie jaren. Voorbeelden van ambities: bij een regiopolitie een sterke toename van de veiligheidsbeleving in bepaalde woonwijken, bij een beveiligingsbedrijf het bereiken van de laagste onnodig-alarm-score in Nederland, bij een uitvoeringsinstelling voor sociale zekerheid de hoogste rechtmatigheid, enz. Voor enkele ambities kan ook een kloek (zelfs meetbaar) doel in de visie worden opgenomen. De visie kan ook de plaats zijn voor het vermelden van de belangrijkste waarden waarmee aan de missie invulling wordt gegeven.

*Het begrip visie*Definitie: een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst omschreven met succesbepalende factoren, doelen en waarden.

Het begrip succesbepalende factor komt voorzover ons bekend het eerst voor in de bestuurlijke informatiekunde (met name Rockart). Rockart omschrijft het begrip als 'het beperkte aantal activiteitsterreinen dat ervoor zorgt dat – wanneer de resultaten op die terreinen bevredigend zijn – de organisatie met succes met andere organisaties kan concurreren'. Bomers (1990) spreekt van de factoren die zorgen dat het bedrijf zich een 'leading edge' verschaft.

De definitie van Rockart gaat uit van een organisatie in een marktsituatie. Wanneer we de definitie oprekken, zodat deze ook voor organisaties in de publieke sector toepasbaar is, zouden we kunnen zeggen dat succesbepalende factoren (SBF'en) factoren of beleidsaccenten zijn die voor de organisatie continuïteitsbepalend zijn, die kleur geven aan de organisatie.

Het begrip succesbepalende factor (SBF)

Synoniem voor: key success factors, business drivers, kritische succesfactoren, sleutelsuccesfactoren.

Definitie: factoren of beleidsaccenten die voor de organisatie continuïteitsbepalend zijn.

In beide invoeringsaanpakken (zie de figuren 1.1 en 1.2) wordt aangegeven dat succesbepalende factoren van de visie worden afgeleid. Dat is in theorie mooi, maar in de praktijk komt een visie iteratief tot stand. Het werkt heel goed om de vraag naar de visie te benaderen vanuit een inventarisatie van succesbepalende factoren.

Bij het opstellen van een Balanced Scorecard is een belangrijk aandachtspunt dat succesbepalende factoren in balans moeten zijn. Deze gedachte kan ook worden toegepast bij het ontwikkelen van succesbepalende factoren op de resultaatgebieden in het INK-managementmodel. Balans aanbrengen is noodzakelijk daar succesbepalende factoren soms op gespannen voet met elkaar staan. Een OEM (Original Equipment Manufacturer) definieerde zowel de ‘leveringsbetrouwbaarheid’ als de ‘beheersing van werkkapitaal in voorraden’ als succesbepalende factor. Betrouwbaar leveren is gebaat bij ruime voorraden als buffers, die nu juist weer zo krap mogelijk moeten worden gehouden vanwege de omvang van het werkkapitaal. Een energiebedrijf had als succesbepalende factoren ‘ongestoorde levering’ en een ‘doelmatig bedrijf’. Ongestoorde levering vraagt om een zekere overcapaciteit in het net, een doelmatig bedrijf vraagt om optimalisatie in het net. Het is juist deze spanning tussen succesbepalende factoren die dwingt tot het aangeven van wat nu écht prioriteit heeft in de visie van het bedrijf. Balans betekent dus níet: iedere succesbepalende factor is even belangrijk of ieder Balanced Scorecard-perspectief krijgt even veel aandacht.

Er kunnen veronderstellingen worden gemaakt over oorzaak-en-gevolgrelaties tussen de succesbepalende factoren. Hiermee kan de architectuur in de strategie worden ontdekt en ontwikkeld. De afbeelding die ontstaat wordt een strategische kaart of strategy map genoemd (Kaplan en Norton, 2001, 2004). Met de strategische kaart wordt ook beoogd de weinig tastbare succesbepalende factoren op het leer- en groeiperspectief te verbinden met tastbare uitkomsten op de andere perspectieven van de Balanced Scorecard. Weinig tastbare succesbepalende factoren betreffen bijvoorbeeld succesbepalende factoren aangaande het menselijk kapitaal, zoals ‘ontplooiing van medewerkers’. In de Balanced Scorecard worden de oorzaak-en-gevolgrelaties zo verondersteld dat het leer- en groeiperspectief het interne-processenperspectief aandrijft. Het interne-processenperspectief drijft vervolgens weer het klantenperspectief aan en het klantenperspectief ten slotte zet aan tot resultaten op het financieel perspectief.

Het begrip strategische kaart

Definitie: de logische architectuur van oorzaak-en-gevolgrelaties tussen succesbepalende factoren herkenbaar in de strategie van een organisatie (vergelijk Kaplan en Norton, 2001, 2004).

Kaplan en Norton (2004) hebben een bijpassende definitie van strategie. Strategie zien ze namelijk als een verzameling veronderstellingen over oorzaak en gevolg tussen succesbepalende factoren. Strategie beschrijft volgens hen hoe de organisatie waarde gaat creëren voor aandeelhouders, klanten en burgers.

Dit brengt ons bij de vraag die in de afgelopen jaren veel is gesteld over de invoeringsaanpakken die in dit boek behandeld worden: ‘Waarom ontbreekt het begrip strategie in de invoeringsaanpak?’.

Strategie wordt door ons opgevat als de weg naar de visie. In de huidige dynamische en complexe werkelijkheid is de zegswijze ‘Er zijn vele wegen naar Rome’ ook rond het begrip strategie van toepassing. Het management zal flexibel moeten zijn in zijn keuze van de weg, open moeten staan voor opdoemende kansen tijdens de reis en tegelijkertijd standvastig moeten zijn in het nastreven van de visie. Zo bezien was Mintzberg zijn tijd ver vooruit toen hij strategie definieerde als patroon van (werkelijk gerealiseerde en zichtbaar geworden) activiteiten. In zijn definitie van strategie stond dus niet het plan van weloverwogen doelgerichte acties centraal. Een heldere kijk op het plaatje van de toekomst (visie) en een continue strategische dialoog over de weg naar de visie en de opdoemende kansen zijn van belang als het om het bereiken van resultaten gaat. Op het voeren van zo’n strategische dialoog komen we in hoofdstuk 2 terug.

Een succesbepalende factor kan worden gemeten met een of meer prestatie-indicatoren.

Het begrip prestatie-indicator

Synoniem voor: maatstaf.

Definitie: de omschrijving van een onderwerp, de meetschaal en de meetprocedure.

Bekend is het principe ‘meten is weten’. Wij vinden het principe ‘weet wat je meet’ nóg belangrijker dan ‘meten is weten’. De Balanced Scorecard en het INK-managementmodel geven in de praktijk invulling aan beide.

Het blijkt niet eenvoudig om met één prestatie-indicator één succesbepalende factor als geheel te meten. Neem bijvoorbeeld de succesbepalende factor ‘ontplooiing van medewerkers’. Deze factor kan bijvoorbeeld worden gemeten met het ‘percentage medewerkers dat in de laatste drie jaar een andere functie binnen het bedrijf aanvaardde’. Maar hiermee meet men niet alles. Voor dezelfde succesbepalende factor kan ook de prestatie-indicator ‘gemiddelde opleidingskosten per medewerker’ worden gebruikt.

Het INK (2010) onderscheidt prestatie-indicatoren die betrekking hebben op:

- de feitelijke output, dit betreft kwantitatieve uitkomsten;
- metingen van ervaringen of tevredenheid bij de doelgroep;
- gedrag van de doelgroep, zoals retentie, dit biedt indicaties voor de toekomst.

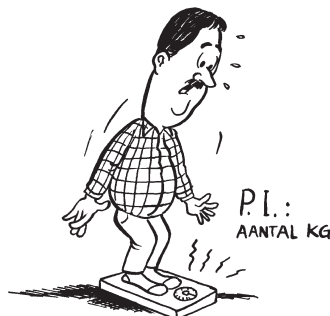
Behalve het meetbaar maken van succesbepalende factoren door het uitwerken van resultaatindicatoren, kunnen ook meetpunten in de hoofdprocessen van de organisatie worden benoemd. Dit zijn zogenaamde procesindicatoren.

Iedere prestatie-indicator dient organisatorisch te worden verankerd. Dit is mogelijk door:

- bij elke prestatie-indicator een verantwoordelijkheidsgebied te benoemen;
- op dit verantwoordelijkheidsgebied de beslissings- en adviesbevoegdheid vast te leggen.

Bij de prestatie-indicator 'ziekteverzuim' bijvoorbeeld hoort het verantwoordelijkheidsgebied 'aanwezigheid personeel gerealiseerd'; de beslissingsbevoegdheid (én verantwoordelijkheid hiervoor!) ligt meestal bij de direct leidinggevende, bijvoorbeeld een afdelingshoofd. Door deze organisatorische verankering van prestatie-indicatoren blijkt in de praktijk dat het gedrag van de manager wordt gericht.

VISIE/S.B.F. : GEZONDE LEEFSTIJL



Omzetten succesbepalende factoren in prestatie-indicatoren

Een doelstelling is een projectie van een te bereiken resultaat. Een doelstelling betreft een na te streven waarde die kan worden gemeten met een prestatie-indicator. Neem als voorbeeld in de privésfeer de succesbepalende factor 'gezonde leefstijl'. Voor iemand met overgewicht betekent een gezonde leefstijl afvallen. De prestatie-indicatoren die hierbij passen, zijn onder meer 'het aantal kg' en 'het gemiddeld aantal gejogde kilometers per week'. De doelstelling kan luiden 'op oudejaarsavond in dit jaar te bereiken dat het aantal kg maximaal 75 bedraagt'. Dat deze doelstelling een formidabele prestatie betreft, wordt duidelijk wanneer men de huidige positie kent, die '79 dóór, neigend naar 80' bedraagt. Er kan alleen een uitspraak worden gedaan over het ambitieniveau van een doelstelling wanneer de huidige positie wordt meegegeven. Als stelregel geldt dat een prestatie-indicator wordt gekozen die zoveel

mogelijk resultaat en niet inspanning meet. De doelstelling met de prestatie-indicator ‘aantal kg’ meet afvallen beter dan ‘het aantal gejojde kilometers per week’.

Het begrip doelstelling

Synoniem voor: target, objective.

Definitie: projectie van een te bereiken resultaat.

Het sturen van prestaties in de organisatie kan gebeuren door het benoemen van circa drie tot vijf succesbepalende factoren per perspectief van de Balanced Scorecard, respectievelijk resultaatgebied van het INK-managementmodel (zie figuur 1.3). Bij iedere succesbepalende factor kunnen een of enkele prestatie-indicatoren worden bedacht om deze te meten. Dit betekent dat al snel enkele tientallen prestatie-indicatoren worden gedefinieerd voor het sturen van prestaties. Dit zijn de zogenaamde resultaatindicatoren. Deze worden door een delegatieproces toegewezen en gekoppeld aan de manager die gezien het onderwerp het meest in aanmerking komt om met de prestatie-indicatoren te sturen. In het voorgaande kwam reeds aan de orde het via een cascademethode doorvertalen van de Balanced Scorecard van de gehele organisatie naar uiteindelijk personal scorecards van individuele managers. Het komt er dan in de praktijk op neer dat een manager maximaal zeven doelstellingen met acties heeft die de leidraad vormen voor het sturen van zijn prestaties. Deze doelstellingen worden opgenomen in de personal scorecard van de manager.

Het sturen van processen is mogelijk door in processen prestatie-indicatoren aan te geven en deze ook weer aan een manager te koppelen. Deze procesindicatoren kunnen ook weer worden benut voor het formuleren van doelstellingen met acties.



Vier Balanced Scorecard-perspectieven of INK-resultaatgebieden

Circa drie tot vijf kleurgevende succesbepalende factoren per perspectief of resultaatgebied

Een of enkele prestatie-indicatoren per succesbepalende factor

Door een delegatieproces maximaal zeven doelstellingen met acties per manager (personal scorecard)

Figuur 1.3. Visie ontwikkelen en prestaties sturen door een bril met vier glazen: perspectieven van de Balanced Scorecard of resultaatgebieden van het INK-managementmodel.

De Balanced Scorecard en het INK-managementmodel zijn in deze paragraaf tot dusver toegelicht vanuit een besturingsinvalshoek. Ze worden dan gezien als modellen voor het sturen van prestaties gerelateerd aan de visie en voor het sturen van processen.

In de literatuur die hierover gaat (de performance managementliteratuur) worden knelpunten gesignaleerd zoals:

- de te grote behoefte om alles zoveel mogelijk meetbaar te maken wat een reductie van de complexiteit van de besturingsopgave betekent;
- het gebrek aan een interactieve en participatieve benadering bij de totstandkoming van jaarplannen;
- te veel nadruk op controle en verantwoording;
- het niet beschikbaar hebben van relevante managementinformatie.

De A3 methodiek (Doeleman, Van Heumen en Diepenmaat, 2010; www.a3methodiek.nl) mag gerust worden gezien als een innovatie van het planning-en-control-proces in organisaties die tegemoetkomt aan de geschetste knelpunten. De A3 methodiek is een benadering voor het gezamenlijk creëren, monitoren en realiseren van het jaarplan van de organisatie of van onderdelen van de organisatie. De belofte van de A3 methodiek is meer sturing door meer focus en overzicht met minder papier.

Dit wordt bereikt door het A3 jaarplan (pijler 1 van de methodiek). Het A3 jaarplan is een jaarplan op één A3-papierformaat dat in één overzicht de missie, de visie, de succesbepalende factoren, de prestatie-indicatoren/doelstellingen op de resultaatgebieden en de acties op de organisatiegebieden toont. De verbanden tussen succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren/doelstellingen en acties worden met kleuren duidelijk. Met behulp van kleuren wordt de ‘rode draad’ in het jaarplan aangegeven. Bijvoorbeeld door eenzelfde kleur te geven aan de succesbepalende factor ‘goede bejegening’, de bijbehorende prestatie-indicator ‘score patiëntervaring’ en de bijbehorende acties ‘spiegelgesprekken met patiënten organiseren’ (organisatiegebied ‘management van processen’), ‘masterplan maken voor *de patiënt staat centraal*’ (organisatiegebied ‘strategie en beleid’) en ‘leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag in actief luisteren naar de klant’ (organisatiegebied ‘leiderschap’) ontstaat overzicht in het A3 jaarplan.

Het A3 jaarplan kan worden opgevat als een ‘one paper strategy’. In figuur 1.4 wordt een praktijkvoorbeeld gegeven.

Daarnaast speelt de A3 methodiek in op versterking van de vertrouwensrelatie tussen managers. Dit geschiedt door middel van het A3 managementgesprek (pijler 2 van de methodiek) waarin op basis van het A3 jaarplan wordt gekeken naar nieuwe ontwikkelingen, behaalde successen (doelstellingen die zijn behaald en/of overtroffen), aandachtspunten (doelstellingen die nog niet zijn behaald) en vervolg-

afspraken. De gesprekken vinden regelmatig (6-12 keer per jaar) plaats en worden ondersteund door een goede informatievoorziening.

A3 digitaal (pijler 3 van de methodiek) presenteert de relevante informatie over de realisatie van de doelstellingen en over de voortgang van de acties.

Met de A3 methodiek wordt het sturen op de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel onderdeel van de planning-en-controlcyclus in de organisatie.

Zie figuur 1.4, pagina 32/33

1.2.3 Ontwikkelen van een verbeterplan: de diagnose- en verbeterinvalshoek

Het gebruiken van het INK-managementmodel als diagnose- en verbetermodel in een positiebepaling, zelfevaluatie of audit levert een inventarisatie van verbeterpunten op. Verbeterpunten kunnen worden omgezet in acties. Een voorbeeld van een verbeterpunt is: 'De strategie wordt niet tot in alle haarvaten van de organisatie gecommuniceerd' (organisatiegebied 'strategie en beleid', dimensie 'proces', richtinggevende vraag 'het effect van de communicatie wordt gemeten en leidt zo nodig tot aanpassing'). Acties bij dit verbeterpunt kunnen zijn: 'het betrekken van de gehele organisatie bij een dialoog over de strategie via intranet', 'het organiseren van een bijeenkomst voor alle leidinggevenden' en 'het beleggen van een koersmiddag met het managementteam om de strategiedialoog voort te zetten en om van gedachten te wisselen over de rol van de managementteamleden bij de communicatie over de strategie'. Acties die sterk bijdragen aan het realiseren van de visie zouden veel prioriteit in een te ontwikkelen verbeterplan moeten krijgen.

Verbeterpunten en daarbijbehorende acties kunnen bij het werken met het INK-managementmodel ook uit andere bronnen dan een positiebepaling, zelfevaluatie of audit naar voren komen.

Voorbeelden van die bronnen zijn:

- medewerkerswaarderingsonderzoek;
- klantwaarderingsonderzoek;
- imago-onderzoek;
- leverancierswaarderingsonderzoek;
- cultuurdiagnose;
- benchmarking met andere vergelijkbare of excellente organisaties.

De verbeterpunten die worden geïnventariseerd in een positiebepaling, zelfevaluatie of audit worden ingedeeld naar het resultaatgebied of organisatiegebied in het INK-managementmodel waarop ze betrekking hebben. In hoofdstuk 5 zullen we dit in detail met praktijkvoorbeelden uitwerken, nu volstaan we met een korte

toelichting op het diagnose-instrumentarium. Deze toelichting is gebaseerd op de *Handleiding Positie en Ambitie bepalen* (INK 2010; te bestellen via www.ink.nl).

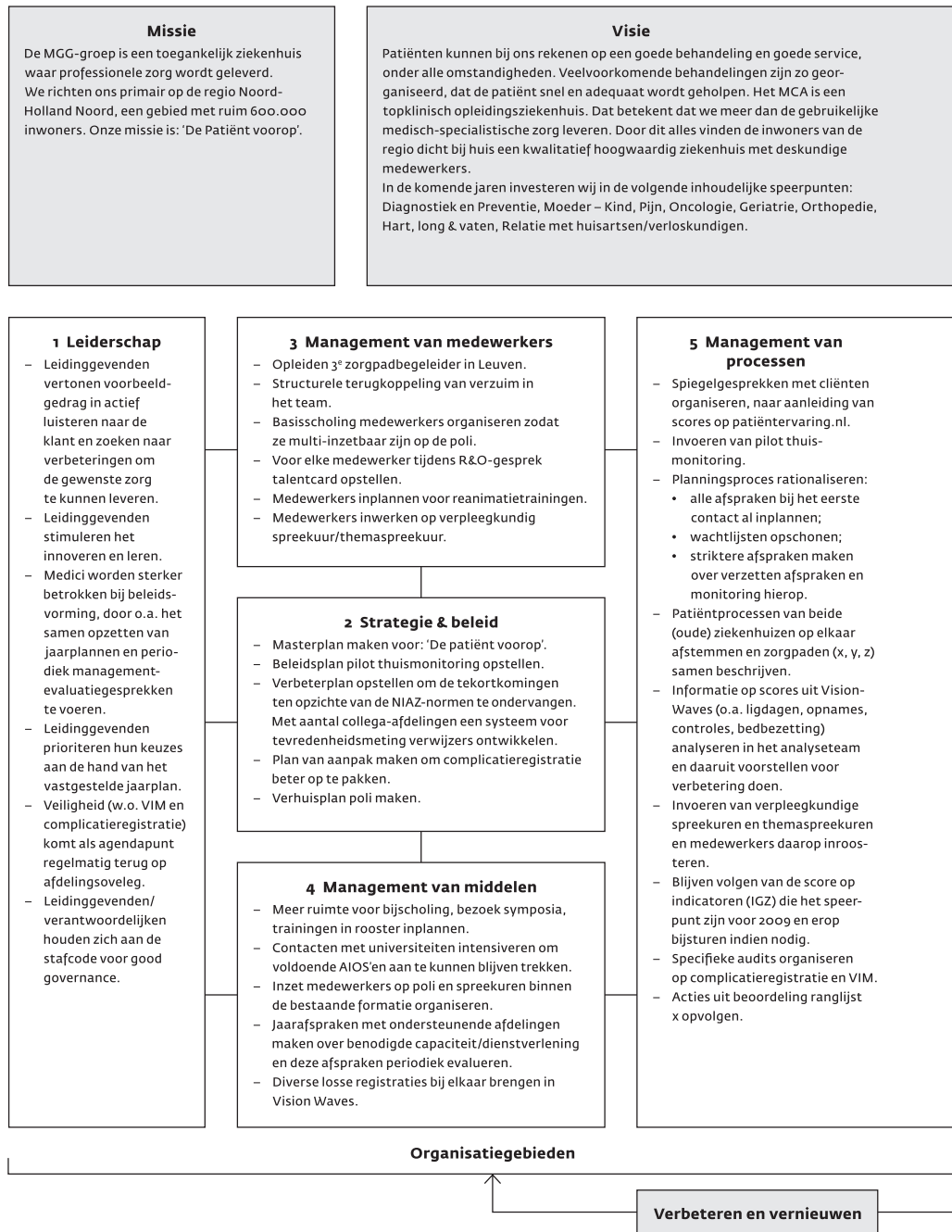
We zagen al dat de vier resultaatgebieden ('bestuur en financiers', 'maatschappij', 'klanten en partners', 'medewerkers') kunnen dienen als meetvelden, als velden om met prestatie-indicatoren te sturen teneinde de visie waar te maken. Bij het uitvoeren van een positiebepaling kan er op de resultaatgebieden bovendien worden geëvalueerd hoe de organisatie qua ontwikkeling op een schaal van 0 - 10 scoort. Bij zo'n diagnose wordt bezien hoe de organisatie de meting op het betreffende resultaatgebied heeft opgezet en wat de resultaten bij de prestatie-indicatoren op dit resultaatgebied feitelijk zijn.

Het evalueren van de resultaatgebieden gaat op de volgende manier:

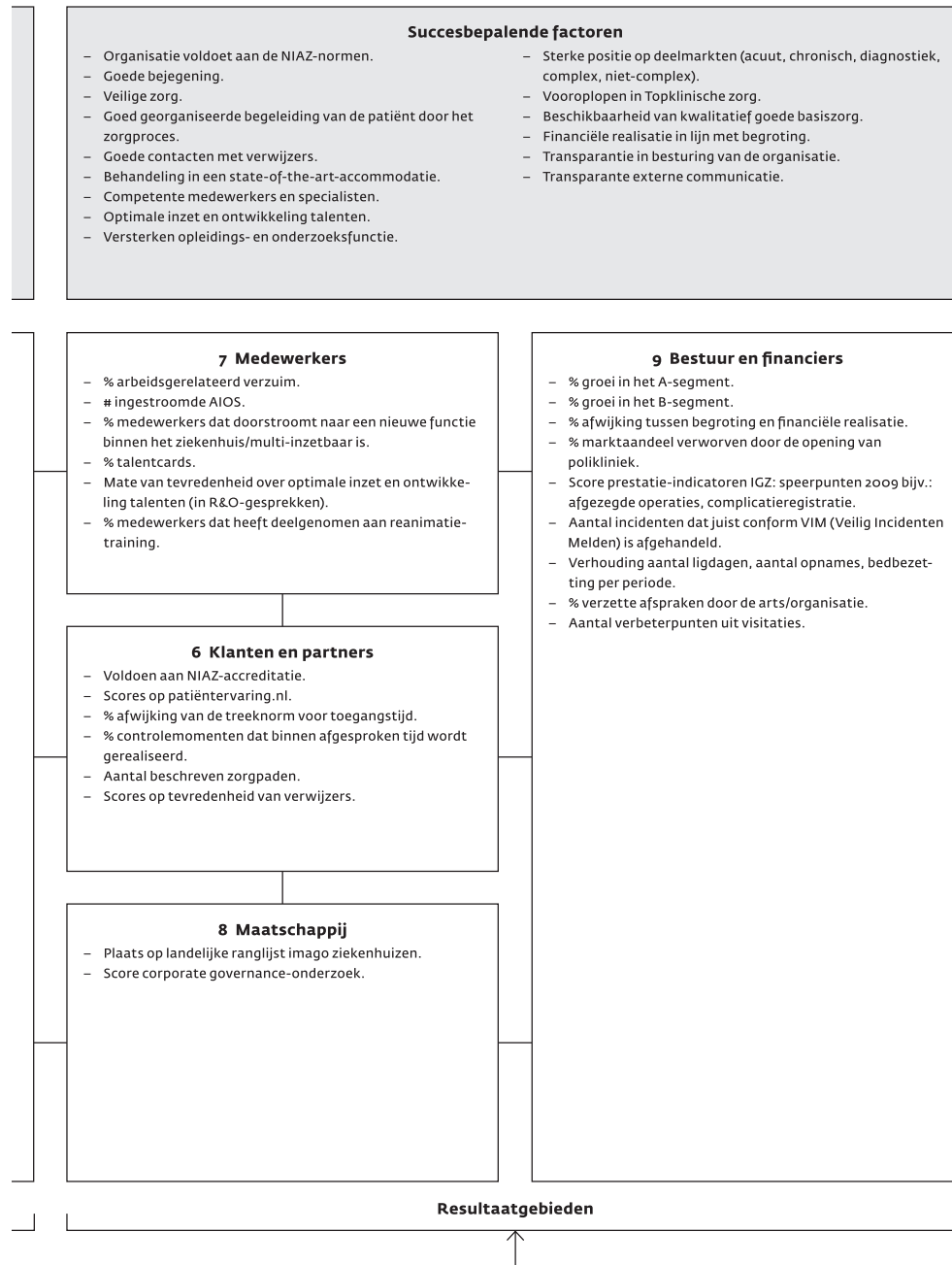
- Per resultaatgebied worden verschillende doelgroepen onderscheiden, bijvoorbeeld een tbs-kliniek onderscheidde op het resultaatgebied 'maatschappij' de doelgroepen: lokale en regionale burgers, pers/media, politiek en kennispartners.
- Per doelgroep worden succesbepalende factoren (SBF'en) bepaald, bijvoorbeeld de tbs-kliniek onderscheidde 'veilige terugkeer van patiënten naar de maatschappij' als SBF bij de doelgroep politiek.
- Per succesbepalende factor worden de volgende vijf vragen gesteld (INK, 2010):
 - Zijn er voor die SBF prestatie-indicatoren beschikbaar?
 - Zijn doelstellingen bepaald?
 - Zijn doelstellingen behaald?
 - Presteert de organisatie ten aanzien van deze SBF beter dan andere organisaties?
 - Wordt de uitkomst van de meting aantoonbaar gebruikt om te verbeteren?
- Per vraag worden 0, 1 of 2 punten toegekend (niet, gedeeltelijk of geheel van toepassing of aan voldaan). Dit leidt tot een score per SBF op een schaal van 0-10.
- De somscore voor alle SBF'en wordt gedeeld door het aantal SBF'en; dit leidt tot een score voor het resultaatgebied en – nog belangrijker – tot concreet inzicht in waar de opzet van de meting op het resultaatgebied achterblijft of de prestaties zelf achterblijven.

De verbeterpunten op resultaatgebieden hebben daarmee veelal het volgende karakter:

- Er zijn nog geen prestatie-indicatoren benoemd bij de betreffende succesbepalende factor op het betreffende resultaatgebied.
- Er is nog geen meetinstrument beschikbaar om de gewenste prestatie-indicatoren te kunnen meten.
- Er is nog geen doelstelling op een bepaalde prestatie-indicator vastgesteld.
- Er zijn nog geen meetgegevens beschikbaar.
- De meting is niet herhaald.
- De prestaties op een bepaalde prestatie-indicator blijven achter of laten een negatieve trend zien.



Figuur 1.4. Bureauvoorbeeld A3 jaarplan voor de afdelingen van het Medisch Centrum Alkmaar.



- Men heeft zich nog niet vergeleken met vergelijkbare of excellente organisaties.
- Er is een kloof in het presteren op het betreffende onderwerp met vergelijkbare of excellente organisaties.
- De meting wordt wel gedaan, maar de gegevens worden niet of onvoldoende benut bij het verbeteren van de organisatie.

De vijf organisatiegebieden zullen we nu ook kort toelichten (zie *Handleiding Positie en Ambitie bepalen*, INK, 2010). De organisatiegebieden gaan, zoals gezegd, over de hoe-vraag. Ze gaan over de vraag op welke manier er invulling wordt gegeven aan management van processen, management van middelen, management van medewerkers, strategie en beleid en leiderschap. In de Europese variant van het INK-managementmodel, het EFQM Excellence Model, worden de organisatiegebieden 'enablers' genoemd; ze stellen de organisatie in staat beter te presteren.

Het organisatiegebied 'management van processen' gaat over de manier waarop de organisatie vanuit de missie haar processen identificeert, ontwerpt, invoert, beheerst, doorlicht en verbetert of vernieuwt. In dit organisatiegebied gaat het onder andere om het in kaart brengen van de primaire, ondersteunende en besturingsprocessen: de processtappen, de interne klant-leverancierrelaties, de risico's, de prestatie-indicatoren en de verantwoordelijkheden in de processen. Ook is er op dit organisatiegebied aandacht voor het management van professionals met hun behoefte om autonoom te kunnen functioneren.

Het organisatiegebied 'management van middelen' gaat over de manier waarop wordt gezorgd dat de benodigde middelen (geld, kennis en technologie, materialen en diensten) beschikbaar zijn en worden benut. Hoe worden budgetten opgesteld en uitgewerkt? Hoe wordt gezorgd voor bruikbare en op alle niveaus toegankelijke managementinformatie? Hoe wordt kennis ontwikkeld, vastgelegd en ontsloten? Hoe worden technologische mogelijkheden optimaal benut? Welke criteria spelen een rol bij de selectie van leveranciers en partners?

Het organisatiegebied 'management van medewerkers' belicht de manier waarop de organisatie de kennis en kwaliteiten van mensen ontwikkelt en benut. Hoe is het gevoerde personeelsbeleid afgestemd op het organisatiebeleid? Hoe worden functioneringsgesprekken gevoerd? Hoe worden kennis en kwaliteiten van medewerkers tot ontplooiing gebracht? Hoe worden medewerkers betrokken bij verbetering en vernieuwing en hoe worden hierbij verbeterteams ingezet? En hoe wordt de bijdrage van medewerkers aan het bereiken van organisatieresultaten gewaardeerd?

Het organisatiegebied 'strategie en beleid' betreft hoe strategie en beleid na een oriëntatie van de omgeving tot stand komen, worden geconcretiseerd in jaarplannen en budgetten, worden gecommuniceerd en worden vertaald in actie. Hoe wordt

beleidsinformatie verkegen en geordend? Hoe wordt beleid uitgewerkt in meetbare doelstellingen? Hoe en met wie wordt open gecommuniceerd over de strategie, het beleid en de resultaten.

De basis voor het bereiken van resultaten is het organisatiegebied 'leiderschap'. Bij de interpretatie van een positiebepaling, zelfevaluatie of audit zal men er altijd op moeten letten dat dit gebied voorloopt op de andere organisatiegebieden. Is dit níet het geval dan hebben acties bij verbeterpunten op dit organisatiegebied prioriteit in het op te stellen verbeterplan (zie hoofdstuk 5). Het organisatiegebied 'leiderschap' gaat over richten, inrichten en verrichten. Hoe werkt de leiding aan het expliciet maken van de visie, de strategie en de topprioriteiten? Hoe richt zij de organisatie in zodat deze past bij de kerntaken en de belanghebbenden? Hoe inspireert de leiding met voorbeeldgedrag persoonlijk tot verbetering en vernieuwing? Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.

De positiebepaling op de vijf organisatiegebieden wordt uitgevoerd met vijf matrices die volledig zijn opgenomen in de *Handleiding Positie en Ambitie bepalen* van het INK. Per organisatiegebied en per dimensie (activiteit, proces, organisatie en keten) zijn zes richtinggevende vragen of stellingen uitgewerkt.

De organisatiegebieden worden als volgt gescoord:

- Per organisatiegebied, per dimensie en per richtinggevende vraag wordt bepaald welke score van toepassing is:
 - 0: wellicht worden de inhoud en strekking van de stelling als wens wel onderschreven, maar het wordt feitelijk niet toegepast;
 - 3: de inhoud en strekking van de stelling zijn gedeeltelijk nog onderwerp van discussie, de aantoonbaarheid in de organisatie is moeilijk, de stelling wordt slechts in een beperkt deel van de organisatie toegepast;
 - 7: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, dat is ook aantoonbaar, maar worden echter nog niet in de gehele organisatie toegepast;
 - 10: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, zijn aantoonbaar en worden in de gehele organisatie (verticaal en horizontaal) toegepast.
- Voor het betreffende organisatiegebied wordt de score berekend door:
 - het aantal punten per dimensie bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal vragen, namelijk 6. Dit leidt dus tot een cijfer tussen 0 en 10 per dimensie.
 - de cijfers van de vier dimensies op te tellen en door te delen door 4.

Door het inventariseren van verbeterpunten op zowel resultaat- als organisatiegebieden en ze vervolgens gericht aan te pakken zal de organisatie zich ontwikkelen met betere resultaten als gevolg.

1.3 Kenmerken van de veranderaanpak

De enige zekerheid van organisaties is permanente verandering, zo stelt Bomers (1990) in de chapeau van zijn overzichtsartikel over lerende organisaties en verandering. De in dit boek geschetste werkwijze helpt om vat te krijgen op die verandering. In dit boek wordt verandering op een bepaalde manier benaderd.

We noemen vier kenmerken van de manier waarop verandering wordt benaderd:

- Verandering wordt via de planning-en-controlcyclus geborgd.
- Verandering wordt holistisch benaderd.
- Verandering kent een verschil in diepgang: verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen.
- Bij verandering worden de Total Quality-principes toegepast.

Verandering wordt via de planning-en-controlcyclus geborgd

De in de vorige paragraaf beschreven invoeringsaanpakken voor de Balanced Scorecard, respectievelijk het INK-managementmodel zijn universeel toepasbaar, dat wil zeggen dat ze in iedere organisatie integraal als besturingsmodellen kunnen worden gebruikt.

Achtereenvolgens worden bij de invoering de volgende activiteiten georganiseerd:

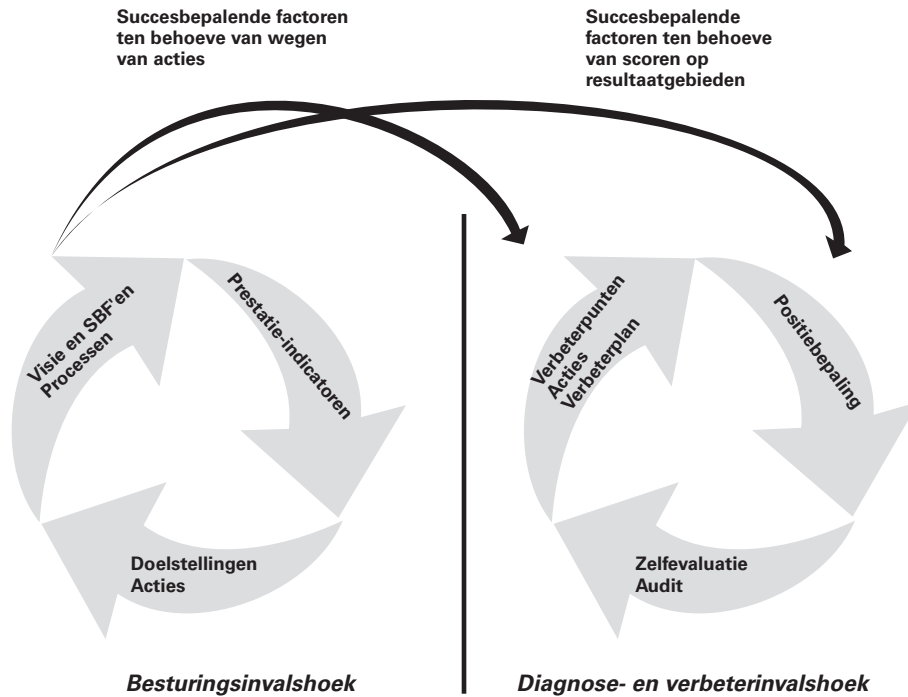
- het uitwerken van een visie en succesbepalende factoren;
- het ontwikkelen van prestatie-indicatoren bij succesbepalende factoren, respectievelijk in processen;
- het vastleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij iedere prestatie-indicator;
- het formuleren van doelstellingen met acties.

Het formuleren van nieuwe doelstellingen met acties komt jaarlijks terug. De andere activiteiten kunnen iedere twee tot drie jaar of kort na de besluitvorming tot een ingrijpende organisatieverandering (fusie, reorganisatie) worden geactualiseerd.

Wanneer het INK-managementmodel als diagnose- en verbetermodel wordt toegepast, verdient het aanbeveling binnen de organisatie of organisatie-eenheid kennis te maken met een positiebepaling alvorens men een zelfevaluatie of audit op basis van een zelfevaluatie-rapport gaat uitvoeren. In zo'n zelfevaluatie-rapport worden de organisatie en haar resultaten uitvoerig beschreven (circa 50-75 pagina's) op basis van de INK-aandachtsgebieden. De leiding, of een auditteam, kan zo de kwaliteit van de organisatie en de resultaten beoordelen. Voor de positiebepaling kan de *Handleiding Positie en Ambitie bepalen* (INK, 2010) worden gebruikt; voor het maken van een zelfevaluatie-rapport wordt verwezen naar de *Gids voor het evalueren van organisaties* van het INK (INK, 2008).

Bij de positiebepaling, respectievelijk de zelfevaluatie/audit wordt gevraagd eerst stil te staan bij de visie en de succesbepalende factoren voor de organisatie bij de verschillende doelgroepen op de betreffende resultaatgebieden. Dit kan in een besturingsdialoog. Dat leidt tot de constatering dat het eigenlijk altijd aan te raden

is om met het INK-managementmodel als besturingsmodel van start te gaan. Dit is in figuur 1.5 weergegeven.



Figuur 1.5. Geen gedegen diagnose vóór een besturingsdialoog.

In een positiebepaling, respectievelijk zelfevaluatie/audit worden verbeterpunten ontwikkeld. Bij de verbeterpunten worden acties geformuleerd en de in het licht van de visie en succesbepalende factoren meest belovende worden vervolgens in het verbeterplan opgenomen. Voer dit verbeterplan uit, bewaak de voortgang, toets wat het heeft opgeleverd, put na bijvoorbeeld een jaar opnieuw uit het overzicht van verbeterpunten en stel een nieuw verbeterplan op. Na drie jaar kan de positiebepaling, zelfevaluatie of audit opnieuw plaatsvinden.

We bevelen aan om de invoeringsaanpakken voor de Balanced Scorecard, respectievelijk het INK-managementmodel te integreren in het planning-en-controlproces van de organisatie. De besturingsdialoog leidt tot inzicht in de missie, visie, succesbepalende factoren en strategische kaart. Dit inzicht kan worden verwerkt in een meerjarenbeleidsplan of een strategisch plan. De prestatie-indicatoren en doelstellingen met bijbehorende acties passen in het jaarplan van de organisatie. Dit jaarplan zou kunnen worden uitgevoerd op één A3-papierformaat. Op dit jaarplan

moet de begroting aansluiten. De acties die zijn belegd in een verbeterplan na het uitvoeren van een positiebepaling, zelfevaluatie of audit volgens het INK-managementmodel, kunnen ook in het jaarplan van de organisatie worden opgenomen. Over bereikte resultaten bij de geïdentificeerde prestatie-indicatoren, doelstellingen en acties wordt verantwoord via de maand-, kwartaal- en jaarrapportage.

Verandering wordt holistisch benaderd

Bij een holistische benadering van verandering dient naar onze opvatting de aandacht voor de volgende drie invalshoeken in balans te zijn:

- het verbeteren van systemen en structuren in de organisatie;
- het begrijpen en verbeteren van de teamsamenwerking en de cultuur;
- het kennen van persoonlijke kwaliteiten van medewerkers en het beschikken over gedragsalternatieven.

Ofman (1992) spreekt in dit kader van evenwicht tussen de Het-, Wij- en Ik-kant van de organisatie (zie figuur 1.6). Het eerste deel van het boek gaat hoofdzakelijk over de Het-kant van de organisatie. Er worden systemen aangereikt voor de besturing van de organisatie, respectievelijk voor het ontwikkelen van een verbeterplan. In het tweede deel, dat gaat over de voorwaarden voor acceptatie van de invoeringsaanpak, ligt de nadruk meer op de Wij- en de Ik-kant van de organisatie.



Figuur 1.6. Het werken met de Balanced Scorecard of het INK-managementmodel vraagt om een evenwichtige aandacht voor Het, Wij en Ik (vgl. Ofman, 1992).