



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
BALANCED SCORECARDS	3
INLEIDING.....	3
DE BALANCED SCORECARD	3
DE BALANCED SCORECARD IN DE PRAKTIJK (1)	3
DE BALANCED SCORECARD IN DE PRAKTIJK (2).....	4
PROJECTPLAN	4
WELKE ORGANISATIEONDERDELEN?	5
WELKE KWALITEITSEISEN?.....	5
AANSTURING PROJECT.....	5
PLANNING	6
VALKUIL 1.....	6
VALKUIL 2.....	6
PRIORITEITEN EN TIME MANAGEMENT.....	7
KENMERKEN VAN TIJD	7
TIJDROVERS.....	7
CONTROLE OVER TIJD	7
DISCLAIMER.....	8

Balanced Scorecards

De Balanced Scorecard (BSC) mag zich op een toenemende belangstelling verheugen. In deze bijdrage wordt aangegeven hoe op een praktische en effectieve manier gewerkt kan worden aan de introductie van de BSC. Een korte inleiding over de BSC en een praktische handleiding voor de projectopzet kunnen managers helpen met succes dit instrument in de eigen organisatie in te voeren. Deze bijdrage eindigt met enkele belangrijke valkuilen die u moet kennen voor verder te gaan op dit pad.

Inleiding

Veel organisaties timmeren hard aan de weg om de organisatie verder te professionaliseren en optimaliseren. Daarbij wordt veelal toegewerkt naar een organisatieconcept waarin thema's centraal staan als:

- ondernemerschap;
- resultaatverantwoordelijke bedrijfseenheden;
- regelbevoegdheid laag in de organisatie;
- versterking uitdaging en binding medewerkers.

De besturing van de organisatie verloopt in zo'n model middels managementcontracten. Hierin worden prestatie-afspraken tussen de verschillende managementniveaus in de organisatie vastgelegd. Door de voorwaardenscheppende organisatieonderdelen wordt gewerkt met dienstverleningsovereenkomsten, waarin de leveringscondities met de interne klant worden vastgelegd. Binnen dit organisatieconcept past het om goed na te denken over de prestatiegebieden waarop gestuurd wordt en over de manier waarop prestaties zichtbaar worden gemaakt. Vandaar dat de Balanced Scorecard (BSC) zich op een toenemende belangstelling mag verheugen.

De Balanced Scorecard

De BSC is een uiterst bruikbaar instrument om de resultaatgerichtheid en de betrokkenheid van management en medewerkers binnen de organisatie te versterken. In de kern komt de BSC neer op het belangrijk maken van prestatiegebieden die iets zeggen over de kwaliteit van het handelen en het ondernemerschap binnen de organisatie. In veel organisaties wordt traditioneel gestuurd op productie en budget. Dat zijn niet de parameters waar medewerkers over het algemeen erg gemotiveerd van raken. Die willen feedback en waardering op de inhoud van het werk, op zaken als klanttevredenheid en kwaliteit. Daarnaast is het voor vrijwel iedere organisatie van groot belang goed zicht te hebben op de motivatie van medewerkers, omdat dit vaak het belangrijkste, en meest schaarse, productiemiddel is. Doordat de BSC ook andere dan budgettaire prestatiegebieden belangrijk maakt, versterkt dit het verantwoordelijkheidsgevoel, het ondernemerschap en de binding met de organisatie. De inhoud van het werk komt meer voorop te staan en medewerkers voelen zich sterker betrokken bij en verantwoordelijk voor hun handelen. Belangrijker nog dan een instrument is de BSC daarmee een proces, dat alle geledingen van de organisatie bewust maakt van de eigen verantwoordelijkheden en kansen in het werk.

De balanced scorecard in de praktijk (1)

In een productieteam is als BSC een eenvoudig informatiesysteem ontwikkeld, waarmee maandelijks zicht ontstaat op de tevredenheid van de klanten, de leverbetrouwbaarheid, de doelmatigheid en de medewerkerstevredenheid. Maandelijks worden in het team, aan de hand van een groot bord waarop de grafieken met de scores op deze prestatiegebieden afgebeeld staan, de resultaten van de afgelopen maand besproken. 'Wie heeft een idee hoe het komt dat onze leverbetrouwbaarheid de afgelopen maand is verslechterd?', zo opent de operationeel manager de teambespreking. 'Het heeft gelukkig nog geen negatief effect op de klanttevredenheid, maar we moeten er wel snel wat aan doen. Wie heeft een suggestie'. Al snel komen de communicatie rond ziekte, de verstoringen in de planning en het ontbreken van communicatieapparatuur boven tafel. Er worden hernieuwde afspraken gemaakt over de regels rond ziekteverzuim en de communicatie met de planners. De operationeel manager zegt toe dat er uit het teambudget nu toch echt mobieltjes aangeschaft gaan worden.

Voorwaarden

Om de BSC tot een effectief instrument te maken voor de organisatie, moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Ik onderscheid de volgende:

- Medewerkers moeten zelf in staat worden gesteld om deprestatie-indicatoren die voor hen van belang zijn, te ontwikkelen. Hebben medewerkers het gevoel dat ze langs een vreemde maatlat worden gelegd, dan ontstaat weerstand, in plaats van prestatieverbetering.
- De top van de organisatie moet duidelijk aangeven wat de belangrijkste doelstellingen van de organisatie zijn en hoe en waarom overgegaan wordt tot invoering van de BSC.
- De prestatie-indicatoren moeten zo ontwikkeld en gekozen zijn, dat deze door de medewerkers waarop deze betrekking hebben, zelf beïnvloed kunnen worden.
- De ontwikkelde prestatie-indicatoren moeten gebruikt worden als aangrijpingspunt voor prestatieverbetering en niet als controle-instrument.
- De vaardigheden op het gebied van communicatie, feed back en overleg moeten parallel aan de ontwikkeling van de BSC doorontwikkeld worden.
- De BSC moet goed worden afgestemd op de instrumenten die er al zijn binnen de organisatie en op het ontwikkelstadium van de organisatie.
- De prestatie-indicatoren moeten eenvoudig en makkelijk produceerbaar zijn. Automatisering komt bij een BSC pas aan het eind van het traject.

Ook belangrijk voor een effectieve implementatie van de BSC is dat er doel- en resultaatgericht gewerkt wordt aan de implementatie. Een helder projectplan met een niet te lange doorlooptijd is daartoe van groot belang, evenals een duidelijke sturing op dit project.

De Balanced Scorecard in de praktijk (2)

Sinds de medewerkers van een adviesbureau werken met de BSC, voeren zij dagelijks de barometer 'werkbeleving' in. De uitkomsten laten zien dat één van de medewerker in een dal zit. Gelukkig: vroegsignalering in plaats van laatsignalering. De teamleider ziet het nog een week aan en besluit dan tot een gesprek met de medewerker. Al snel blijkt dat de medewerker het gevoel heeft met een ingewikkelde klant niet op het goede spoor te zitten. Ook de inbraak in haar auto zit haar dwars. Gezamenlijk bespreken ze hoe de aanpak rond de klant bij te stellen. Afgesproken wordt dat wanneer dit niet lukt, er een gesprek plaatsvindt met de teamleider erbij. In het uiterste geval zal de adviseur van de klant worden afgehaald. Voor de auto wijst de teamleider nog eens op de collectieve all risk verzekering die door P&O is afgesloten.

Projectplan

Zorgvuldige implementatie van de BSC start met een aantal pilots. Een organisatiebrede 'roll out' van een concept als de BSC is waarschijnlijk meer dan een organisatie aan kan. Binnen de pilots wordt ervaring opgedaan met de BSC, gekeken 'goh, werkt dat nou bij ons' en draagvlak ontwikkeld voor de verdere verbreding van het concept. Stevige begeleiding van de pilotteams is daarbij wel nodig. Het is voor het team en de teammanagers vaak de eerste keer dat men zo nadrukkelijk met het zichtbaar maken van de eigen prestaties aan de slag gaat. Effectieve ondersteuning blijkt met name gericht zijn op het eenvoudig houden van het concept en het meedenken en instrumentjes aandragen om prestaties meetbaar te maken. Voordat de pilots van start kunnen, moeten een aantal zaken afgesproken worden. De belangrijkste zijn:

- binnen welke organisatieonderdelen gaan de pilots plaatsvinden;
- welke prestatiegebieden worden in de BSC opgenomen;
- wat zijn de belangrijkste kwaliteitseisen die aan de indicatoren gesteld worden;
- hoe ziet de sturing van het project eruit.

De volgende richtlijnen zijn hierbij nuttig.

Welke organisatieonderdelen?

Belangrijk bij het selecteren van de organisatieonderdelen en teams die als pilots gaan fungeren, is het antwoord op de vraag wie er zin in heeft. Voor participatie in de pilot is inspiratie en motivatie nodig. Anders wordt het project al snel stroperig en komt er een zweem van 'moeten' omheen, in plaats van een uitdaging. Door iets van competitie in te bouwen - beloning van de pilotgroep met de mooiste BSC - kan de deelname extra aantrekkelijker worden gemaakt. Bij voorkeur worden de pilots uitgevoerd binnen teams die de kernactiviteiten van de organisatie uitvoeren. De verbreding van het project bestaat dan uit een horizontale verbreding (naar andere teams) en een verticale verbreding (uitbreiding BSC naar andere managementniveaus).

De prestatiegebieden die door de BSC gedekt worden, moeten weerspiegelen wat voor de organisatie belangrijk is. Voor veel organisaties komt dat mijns inziens neer op de volgende prestatiegebieden:

- klanttevredenheid;
- kwaliteit;
- medewerkerstevredenheid;
- doelmatigheid.

Deze prestatiegebieden leid ik af uit de belangrijkste ontwikkelingen voor veel organisaties. Ik denk dan aan versterking van de positie van de klant, kwaliteitswetgeving, de positie op de arbeidsmarkt en blijvende aandacht voor doelmatigheid. Een organisatie die echter druk doende is met netwerkvorming of een ander strategisch doel, moet vooral dat als prestatiegebied in de scorecard opnemen.

Welke kwaliteitseisen?

De belangrijkste kwaliteitseisen voor prestatie-indicatoren zijn dat ze iets relevants zeggen over het prestatiegebied en dat de uitkomsten door de medewerkers waarop de indicatoren betrekking hebben te beïnvloeden zijn. Het verantwoordelijk maken van een individuele medewerker voor een teamprestatie heeft derhalve geen zin. Wel kan deze op de eigen prestatie worden aangesproken. Een teamleider kan echter weer wel op de teamprestatie worden aangesproken. Daarmee komen we bij de wenselijkheid van consolideerbaarheid van indicatoren: de som van de indicatoren op individueel niveau vormt de indicator op teamniveau. Voor een efficiënte informatievoorziening is dit een wenselijke structuur. Het zal echter blijken dat dit niet altijd mogelijk is.

Aansturing project

Werken aan de BSC betekent bezig zijn met één van de kernaspecten van de organisatie, namelijk de organisatiebesturing. Dit maakt dat het besluit om de BSC in te gaan voeren door de top van de organisatie gemaakt moet worden. Ook moet deze als duidelijk zichtbare sponsor optreden. Bijvoorbeeld door het project aan te kondigen in het huismagazine, door regelmatig te informeren naar de voortgang of door eens een bijeenkomst van een pilotteam bij te wonen.

Het projectleiderschap is in handen van één van de topmanagers van de organisatie. Uiteraard kan deze worden ondersteund en ontlast door externe begeleiders, die eerder met dit bijltje hebben gehakt. Voor de bewaking van de voortgang, de resultaten en de communicatie rond het project, kan een stuurgroep worden ingesteld. Maar deze rol kan ook door het managementteam worden vervuld.

De projectleiding is verantwoordelijk voor de volgende zaken:

- vaststellen definitief plan van aanpak;
- selectie van de pilotteams;
- opleveren van de resultaten conform de planning;
- implementatie en overdracht van de uitkomsten van de pilots;
- opstellen van gebruiksregels BSC;

- afstemming met andere ontwikkelingen/trajecten;
- interne communicatie rond het project;
- organiseren en begeleiden pilots.

Het succes van de pilots schuilt in het sterk interactief bezig zijn, met huiswerkopdrachten, oefeningen en evaluaties, om zo snel mogelijk ervaring met en feed back op de BSC te genereren. Zo ontstaat een 'bottom-up'-proces, waarin er al werkend wordt geleerd. Een succesvol programma voor de pilotteams bestaat uit drie workshops:

- De theorie: waarom de BSC, wat is de BSC, wat zijn prestatiegebieden en prestatie-indicatoren. De deelnemers gaan aan de slag met de vraag: wanneer is wie tevreden over ons werk: m'n klant, m'n collega's, m'n baas en ikzelf. Dit als opwarmer voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren. Vervolgens gaat men na wat de meest relevante prestatiegebieden zijn voor de eigen groep. Als huiswerk inventariseert men in kleine groepjes wat er op dat gebied zo als in huis is.
- De prestatie-indicatoren: Het team werkt, in subgroepjes, de gekozen prestatiegebieden uit in prestatie-indicatoren en meetinstrumentjes. Deze moeten vooral eenvoudig zijn, makkelijk toepasbaar en eenvoudig te verwerken. De subgroepjes presenteren de uitkomsten aan elkaar en bespreken ze. Zo worden ze eigendom van het team.
- De praktijk: Centraal staat hoe de meetinstrumentjes te gaan inzetten en hoe deze onder te brengen in de bestaande werkprocessen. Passen we dagelijks toe, bij iedereen of maandelijks bij een steekproef, bespreken we de uitkomsten in het teamoverleg of gebruiken we ze in de functioneringsgesprekken. Hoe verwerken we de uitkomsten en hoe komen we tot verbeterafspraken.

Na dit proces volgt een periode van oefenen in de praktijk. Niet alles moet door iedereen gebeuren, maar subgroepjes worden 'eigenaar' van een instrument/prestatiegebied en gaan daarmee aan de slag. Zij zorgen voor de toepassing en terugkoppeling. Eenvoudig beginnen, maar wel aan de slag. Na afloop van deze periode van een maand of twee wordt het instrument geëvalueerd.

Planning

Voor een project als implementatie van de BSC is een heldere planning met een beperkte doorlooptijd nodig. Dit voorkomt dat het project gaat slepen en de dynamiek die gecreëerd wordt, verloren gaat. Een volgende planning is haalbaar:

Valkuil 1

De Balanced Scorecard is een mooi concept om binnen de organisatie bewustzijn te creëren over het eigen handelen en de gevolgen daarvan. De formele theorie doet er daarbij niet zo toe. Wanneer een team erin slaagt voor en relevante prestatie-indicatoren te formuleren, is dat een prestatie op zich. Het kan altijd mooier en beter, maar daar gaat het niet om. Het is het proces dat telt, niet de techniek.

Valkuil 2

Veel BSC-trajecten eindigen in de geweldige deceptie, waarbij een controller of andere informatiedeskundige maandenlang heeft gesleurd aan wat achteraf een dood paard bleek te zijn. Het management en de medewerkers begrepen al niet goed wat de bedoeling was, alleen dat het iets met prestatie-indicatoren en management informatie te maken had. Beschouw de BSC als een concept dat door de lijnorganisatie uitgewerkt en ingevuld moet worden. Niet als een management informatiesysteem dat door specialisten wel eens even uitgerold zal worden.

Prioriteiten en time management

Tijdsbeheer wordt in de moderne economie steeds belangrijker. Niet eens zo zeer om nog productiever voor het bedrijf te zijn en dus meer tijd nodig te hebben. Het is veel zinvoller om tijdmanagement te gebruiken om de juiste balans te vinden tussen privé en zakelijk. Waarbij voor beiden een maximaal resultaat voorop staat. Het behalen van doelstellingen gaat een heel stuk beter als je de tijd die ervoor beschikbaar is maximaal effectief benut.

Individuele oefening: schrijf kort op hoe je altijd je tijd indeelt. Hanteer je deze indeling bewust of onbewust? Verschilt je zakelijke tijdsindeling van de indeling van je privé-tijd?

Kenmerken van tijd

- Tijd is beperkt en niet te koop
- Tijdnood werkt (tot op bepaalde hoogte) gunstig op creativiteit
- Maar kwaliteitswinst is belangrijker dan tijdsbesparing
- Tijd kun je niet opsparen
- Tijd kan zowel cyclisch als lineair zijn (korte en lange termijn)
- Tijdsbeheer geeft tijd voor essentiële zaken

Tijdrovers

- De papierwinkel
- De telefoon, want die krijgt bijna altijd prioriteit #1
- Fysieke inbraak door collega's
- Vergaderingen
- Het corrigeren van fouten vergt relatief erg veel tijd
- Veel tijd vergen crisis situaties die snel ingrijpen vereisen
- Stress leidt tot blokkades en is daardoor een enorme tijdvreter

Controle over tijd

Om controle over je tijd te krijgen moet je prioriteiten stellen en vaststellen of iets belangrijk is of niet. Voor deze vaststelling kan het volgende kwadrant gebruikt worden:

- Dringende, belangrijke zaken
- Dringende, onbelangrijke zaken
- Niet dringende, belangrijke zaken
- Niet dringende, onbelangrijke zaken

Dringende, belangrijke zaken gaan altijd voor. Van niet dringende, onbelangrijke zaken kun je je afvragen of je ze überhaupt (nu) wel moet doen. Niet dringende, belangrijke zaken kun je uitstellen, en dringende, onbelangrijke zaken kun je delegeren.

Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.