



Advies Sturingsmodel Resultaatgericht Management VG_West

Status: Definitief
Versie: 1.1
Auteur: J.M. van Zelst
Datum: 15-02-2010

Documentinformatie Sturingsmodel Resultaatgericht Management

Versie geschiedenis

Datum van deze revisie

Versie datum	Datum vorige versie	Samenvatting van de aanpassingen	Gemarkeerde wijzigingen
22-11-2009	21-11-2009	Tekstuele aanpassingen	Ja
15-02-2010	22-11-2009	Tekstuele aanpassingen	Ja

Goedkeuringen

Dit document moet door de volgende personen / organisaties goedgekeurd worden.

Naam	Handtekening	Functie	Uitgave-datum	Versie
Bram van Kempen		Hoofd Service Management	05-12-2009	1.1

Distributie

Dit document is gedistribueerd naar:

Naam	Betreft	Verzenddatum	Versie
Bram van Kempen	Ter accordering	05-12-2009	1.1
Lex Kohler	Ter accordering	05-12-2009	1.1

Disclaimer

© 2007 vts Politie Nederland, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vts Politie Nederland).

Inhoudsopgave

1	Management Summary	4
2	Inleiding	5
3	Probleemstelling	6
4	Opzet van het onderzoek	7
4.1	Onderwerp	7
4.2	Bronnen	8
4.3	Vaststellen en analyseren	8
5	Analyse	9
5.1	Bedrijfsstrategie	9
5.1.1	Missie	9
5.1.2	Visie	9
5.1.3	Doelstelling	9
5.2	Hoofd en deelvragen	10
5.3	Sturingsmodellen	11
5.3.1	Performance Piramide van McNair	11
5.3.1.1	Nadelen	11
5.3.1.2	Voordelen	11
5.3.2	European Foundation for Quality Management, voortaan EFQM	12
5.3.2.1	Fundamentele concepten	13
5.3.2.2	Self-Assessment en verbeteren	14
5.3.2.3	Nadelen	14
5.3.2.4	Voordelen	14
5.3.3	Dashboards	15
5.3.3.1	Ontwerp	15
5.3.3.2	Realisatie	15
5.3.3.3	Implementatie	16
5.3.4	Balanced Scorecard	16
5.3.4.1	Toepassing	17
6	Financiën van het advies	18
7	Risico's van het advies	19
8	Advies	20
8.1	Aanvulling EFQM en Balanced Scorecard	20
9	Bijlage 1 Bronnelijst	21
9.1	Bronnenlijst	21
10	Bijlage 2 geïnventariseerde KPI's	22
10.1.1	Financieel Management	22
10.1.2	Primair beheer	23

1 Management Summary

Probleemstelling

Bij VG West spelen een aantal problemen. Een aantal van deze problemen wordt veroorzaakt door externe partijen of derden.

Problemen die onder andere spelen binnen VG West:

- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc?;

Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer en het Management Team heeft niet het gevoel in control te zijn.

Problemen veroorzaakt door externe partijen of derden:

- Directeuren van de vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) stellen een bedrijfsstrategie op. Landelijk wordt er gesproken over bedrijfsprocessen en financiële zaken, er wordt niet naar het klantperspectief gekeken.
- Landelijk worden er afspraken gemaakt bijvoorbeeld:
 - Tot stand komen van een uniforme uitvoering van ITIL- en werkprocessen. De projecten STIPT, STIPT 2 en LPDC moeten hier voor zorgen maar de uniformering en standaardisatie is niet gebeurd;
 - Gebruik maken van een uniforme rapportagetool, de rapportagetool is niet compleet opgeleverd waardoor de cijfers niet een goed beeld van de werkelijkheid geven;

Rapportages die landelijk zijn bepaald en niet bekend zijn bij de lokale VG's. Hier kan niet op gestuurd worden en wordt er niet aan de rapportage vraag van de klant voldaan.

Hoofd en deelvragen

De volgende hoofdvraag zal behandeld worden:

- Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?

De volgende deelvragen zullen behandeld worden:

- Welke sturingsmodellen zijn er?
- Wat zijn Dashboards en Balanced Scorecards?
- Op welke management gebieden wordt er sturing gegeven?
- Hoe kan het sturingsmodel worden geïmplementeerd?

Sturingsmodellen

Voor VG West zijn er twee sturingsmodellen die geschikt zijn:

- De Performance Piramide van McNair;
- European Foundation for Quality Management, voortaan EFQM genoemd;

Grafische weergave

Er zijn twee systemen voor VG West om de doelstellingen te bereiken die in de sturingsmodellen staan. Een Dashboard of een Balanced Scorecard, deze systemen geven een beeld waarop is te zien of de Kritische Prestatie Indicatoren worden behaald.

Advies

VtsPN gebruikt het European Foundation for Quality Management, in Nederland wordt dit het Instituut Nederlandse Kwaliteit model genoemd. Het EFQM-model en de Balanced zijn twee managementinstrumenten die elkaar aanvullen. Het advies is ook om de Balanced Scorecard te gebruiken in plaats van een algemene Dashboard. In een algemene Dashboard is het moeilijker om een samenhang te vinden met het EFQM model. De integratie wordt moeilijker waardoor er tijd, moeite en geld wordt verspeeld.

Door een Balanced Scorecard of een Dashboard te implementeren kan er sturing worden gegeven door middel van KPI's.

2 Inleiding

In het licht van organisatieontwikkeling van Vts Politie Nederland VG West (hierna te noemen VG West) is er behoefte aan een sturingsmodel.

Binnen een sturingsmodel worden grafische modellen gebruikt zoals de “Balanced Scorecard” of “Dashboard” die de organisatie voorziet van gegevens om te sturen.

De gegevens worden afgezet tegen “Kritische Prestatie Indicatoren” (hierna te noemen KPI). Het sturingsmodel geeft de punten aan die verbeterd moeten worden of punten die al goed gaan.

Het Management team kan met deze gegevens het bedrijf sturen in de gekozen strategische\ tactisch richting.

Dit adviesrapport zal de “Balanced Scorecard” en “Dashboard” beschrijven waarin de gegevens tegen de gestelde KPI's worden weergegeven, waarmee het Management team van VG West kan sturen.

3 Probleemstelling

Bij VG West spelen een aantal problemen. Een aantal van deze problemen wordt veroorzaakt door externe partijen of derden.

Problemen die onder andere spelen binnen VG West:

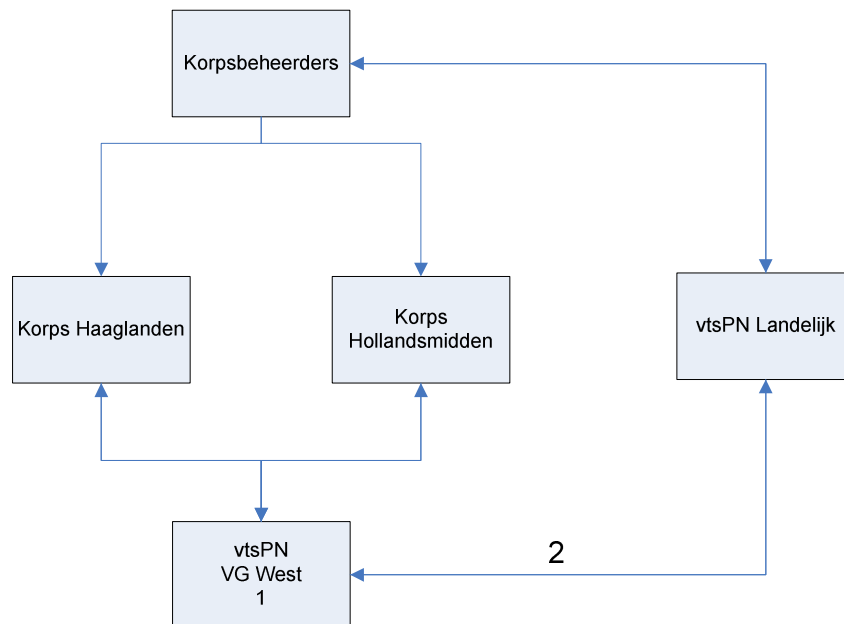
- Een compleet overzicht van het opleidingsbudget;
- Het aantal uren besteed aan beheer ten opzichte van het ingeplande aantal beheeruren;
- Worden Maatwerk Changes uitgevoerd in de geplande periode en begrote financiën etc?;

Dit zorgt voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer en het Management Team heeft niet het gevoel in control te zijn.

Problemen veroorzaakt door externe partijen of derden:

- Directeuren van de vtsPN en de Korpsbeheerders (Burgemeesters) stellen een bedrijfsstrategie op. Landelijk wordt er gesproken over bedrijfsprocessen en financiële zaken, er wordt niet naar het klantperspectief gekeken.
- Landelijk worden er afspraken gemaakt bijvoorbeeld:
 - Tot stand komen van een uniforme uitvoering van ITIL- en werkprocessen. De projecten STIPT, STIPT 2 en LPDC moeten hier voor zorgen maar de uniformering en standaardisatie is niet gebeurd;
 - Gebruik maken van een uniforme rapportagetool, de rapportagetool is niet compleet opgeleverd waardoor de cijfers niet een goed beeld van de werkelijkheid geven;

Rapportages die landelijk zijn bepaald en niet bekend zijn bij de lokale VG's. Hier kan niet op gestuurd worden en wordt er niet aan de rapportage vraag van de klant voldaan.



De tekening geeft de plaatsbepaling van VG West aan en punt 1 en 2 de probleemstellingen.

Dubbele pijlen afspraken tussen verschillende partijen.

Enkele pijl houdt in dat er geen verschillende partijen, het betreft dezelfde organisatie.

Door een Balanced Scorecard of een Dashboard te implementeren kan er sturing worden gegeven door middel van de KPI's. Dit zorgt voor duidelijkheid en creëert meer rust in de organisatie.

4 Opzet van het onderzoek

Elk onderzoek heeft een aanpak, er zal eerst worden geanalyseerd om vervolgens tot advies te komen. In de analyse fase is er gekeken naar het bedrijfsstrategie en welke doelstellingen hierin worden beschreven. Uit deze doelstellingen zijn er samen met de Management Teamleden interviews geweest om te vragen welke KPI's zij misten om deze doelstellingen te bereiken. In de analysefase is er gekeken naar de strategie en doelstellingen om te concluderen welk sturingsmodel en welk grafische weergaaf systeem, Dashboard of Balanced Scorecard, geschikt is voor VG West.

Voor dit onderzoek is het volgende stappenplan gerealiseerd:

1. Bedrijfsstrategie analyseren;
2. Bronnen selecteren;
3. Bronnen beoordelen;
4. Bronnen vaststellen;
 - A. Overzicht projecten, beheeractiviteiten, Maatwerk Changes;
 - B. Planning & Prioriteit;
 - C. Kwaliteit van ICT-dienstverlening;
 - 1) Prestatie-indicatoren;
 - 2) Beschikbaarheid;
5. Informatie ordenen;
6. Deelvragen beantwoorden;
7. Welk sturingsmodel is geschikt voor VG West;
8. Conclusie opstellen en presentatie maken;

4.1 Onderwerp

Er is gekeken naar een passend onderzoek voor vtsPN VG West. Er zijn namelijk wel stuurrapportages maar er is geen overkoepelend systeem die het aan elkaar knoopt. Daarvoor is er gekozen voor een implementatie van een Sturingsmodel samen met een Dashboard of Balanced Scorecard. Tijdens de analyse fase wordt er gekeken naar welk Sturingsmodel past bij vtsPN, hierop zal er een keuze worden gemaakt voor een Dashboard of een Balanced Scorecard.

4.2 Bronnen

Tegenwoordig zijn er veel informatiebronnen beschikbaar waarmee een onderzoek kan worden gedaan. In dit geval is er een desk study gedaan waarbij informatie uit de bronnen wordt geanalyseerd. Uit deze analyse worden dan conclusies getrokken.

In dit geval is er gebruik gemaakt van het Internet om informatie over de Balanced Scorecard te verzamelen. Als eerste stap zijn er een aantal woorden gekozen welke gerelateerd zijn aan het onderwerp. Als voorbeeld, voor het zoeken naar informatie over Balanced Scorecard is er onder andere gezocht op het woord: Balanced Scorecard. De informatie wat gebruikt is zal opgeslagen worden in de bijlage 'Bronnen'.

De links zijn onderzocht op de volgende punten:

- Relevantie;
- Nuttige informatie.

Naast het Internet, zijn er ook een aantal boeken en artikelen gebruikt. De volgende boeken zijn gebruikt:

- Werken met de Balanced Scorecard, eerste druk;
 - Auteurs;
 - Eduard von Saher
 - Gerard Otten
 - Clement van Dijk
 - ISBN 90-312-2080-9
- De Internet Scorecard, eerste druk;
 - Auteurs;
 - Geert-Jan Smits
 - Joost Steins Bisschop
 - ISBN 978-90-430-1398-7

Artikelen:

- Management dashboards van Ordina

4.3 Vaststellen en analyseren

De Internetpagina's, boeken en artikelen welke zijn geselecteerd uit de vorige stap zijn geanalyseerd. Tijdens deze analyse is er gekeken of de informatie bruikbaar was om de vragen te analyseren. Het doel was om uiteindelijk aan de hand van deze informatie de hoofd- en deelvragen te beantwoorden (beide worden verder in dit document behandeld).

Tijdens het vaststellen van de informatie is er niet gekeken naar de feiten maar ook naar de kwalitatieve informatie van het onderwerp. Denk bij kwalitatieve informatie aan:

- Wat zijn de ervaringen
- Wat is de mening van mensen en bedrijven
- Wat wordt er gezien als voor- en nadelen

Omdat er hoofd en deelvragen zijn moet er over meerdere onderwerpen informatie worden gevonden. De informatiebronnen zijn verdeeld over verschillende categorieën. Het voordeel hiervan is dat de informatie welke gezocht wordt gemakkelijk te vinden is.

Nadat alle informatiebronnen ingedeeld zijn in de categorieën, is er begonnen met het gebruiken van deze informatie. Per categorie werden de informatiebronnen naast elkaar gelegd om beschikbare informatie eruit te halen. Tijdens het filteren werd er gekeken naar dubbele en volledige informatie.

5 Analyse

In de analyse fase is er gekeken naar het bedrijfsstrategie, in deze strategie zijn doelstellingen beschreven waar vtsPN heen wilt gaan. Vervolgens zijn er hoofd en deelvragen gecreëerd die uitgezocht worden. Deze hoofd en deelvragen zullen beantwoord worden zodat er aan de bedrijfsstrategie kan worden voldaan.

Voor de hoofd en deelvragen is er gezocht naar welke sturingsmodellen er zijn en welk grafische weergaaf systemen, Dashboard of Balanced Scorecard, hiervoor geschikt zijn voor vtsPN VG West.

5.1 Bedrijfsstrategie

De voorziening tot samenwerking Politie Nederland (vtsPN) levert diensten, producten en adviezen die de efficiency en mogelijkheden van de politiekorpsen en de ketenpartners vergroten. Hierdoor kunnen zij met een grotere doeltreffendheid Nederland veiliger maken.

5.1.1 Missie

De missie luidt: helpen Nederland veiliger te maken.

5.1.2 Visie

De vtsPN is binnen vier jaar de professionele partner voor adviezen, diensten en faciliteiten van de politiekorpsen en ketenpartners op het gebied van veiligheid.

5.1.3 Doelstelling

De vtsPN is op 1 juli 2006 opgericht om tot een doelmatiger beheer van de politie te komen op het gebied van:

- ICT-service en informatiemanagement (Divisie Informatievoorziening & Technologie).
- Bestuurlijke beleidsontwikkeling en ondersteuning politieberaden (Divisie Bestuursondersteuning NPI).
- Verdere ontwikkeling van nieuwe shared services, zoals Inkoop (Divisie Inkoop & Supply).

5.2 Hoofd en deelvragen

De kern van dit advies zal bestaan uit een hoofdvraag. De hoofdvraag zal ondersteund worden door een aantal deelvragen. Dit advies zal deze hoofd en deelvragen beantwoorden en beargumenteren.

De volgende hoofdvraag zal behandeld worden:

- Welk type sturingsmodel is geschikt binnen VG West?

De volgende deelvragen zullen behandeld worden:

- Welke sturingsmodellen zijn er?
- Wat zijn Dashboards en Balanced Scorecards?
- Op welke management gebieden wordt er sturing op gegeven?
- Hoe kan het sturingsmodel worden geïmplementeerd?

5.3 Sturingsmodellen

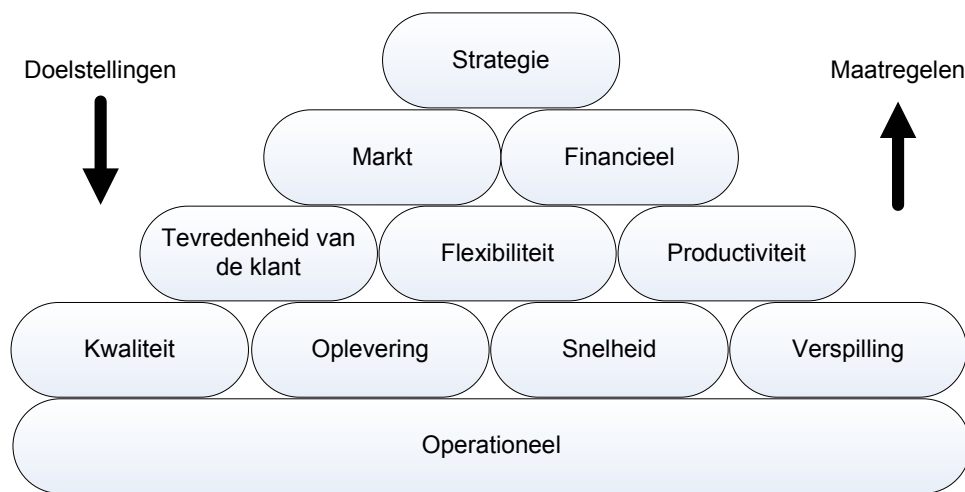
Uit de analyse fase zijn er twee sturingsmodellen die voor VG West geschikt zijn:

- De Performance Piramide van McNair;
- European Foundation for Quality Management, voortaan EFQM;

De twee sturingsmodellen zullen apart worden beschreven samen met de voor en nadelen.

5.3.1 Performance Piramide van McNair

De performance piramide van McNair kan vergeleken worden met de organisatie modellen van Demias. De piramide is opgedeeld in vier onderliggende niveaus die een relatie met elkaar hebben. In het piramidemodel zit een communicatiesysteem. Dit communicatiesysteem zorgt ervoor dat de doelstellingen van de directie bij iedereen bekend is. Mocht er een doelstelling niet worden gehaald. Is het duidelijk bij wie er een maatregel ingediend kan worden. De directie beoordeelt de maatregel en bij goedkeuring wordt de maatregel door de organisatie heen gecommuniceerd.



5.3.1.1 Nadelen

De volgende nadelen zijn er:

- De te nemen maatregelen kunnen te laat komen doordat er te veel lagen zitten;
- De doelstellingen zullen niet bij iedereen bekend zijn;
- Er zit een communicatiesysteem in maar deze informatie moet gehaald worden door het personeel. Niet iedereen doet dit daarom is niet iedereen op de hoogte.

5.3.1.2 Voordelen

De volgende voordelen zijn er:

- Het communicatiesysteem is voor iedereen toegankelijk;
- Om een maatregel te nemen is de weg hiernaartoe makkelijk te nemen omdat dit algemeen bekend is.

5.3.2 European Foundation for Quality Management, voortaan EFQM

De European Foundation for Quality Management, kortweg EFQM, werd in 1988 opgericht door 14 grote Europese bedrijven. Zij stelden zich tot doel om een voortdurende uitmuntendheid te bereiken in de Europese economie en ze streefden naar een wereld waarin de Europese organisaties overal erkend worden als excellent. Momenteel telt het EFQM meer dan 1000 leden uit de meeste Europese landen en bijna alle geledingen van de samenleving.

Het EFQM-Excellence model kan gezien worden als een raamwerk om de vooruitgang in excellentie te meten. Excellentie of uitmuntendheid wordt door het EFQM-Excellence model gedefinieerd als het voortreffelijk beheren van de organisatie en daarbij resultaten boeken.

Het model preciseert verder als een grondbeginsel dat excellente resultaten betrekking moeten hebben op (financiële) prestaties, klanten, medewerkers en de samenleving. Bovendien zijn deze resultaten volgens het model het gevolg van leiderschap dat het beleid en de strategie stuurt, medewerkers begeleidt, partnerschappen afsluit en middelen en processen beheert.

Het model is onderverdeeld in 9 criteria. Elk criterium is verder opgesplitst in verschillende subcriteria die telkens meer in detail een bepaald deelaspect behandelen.

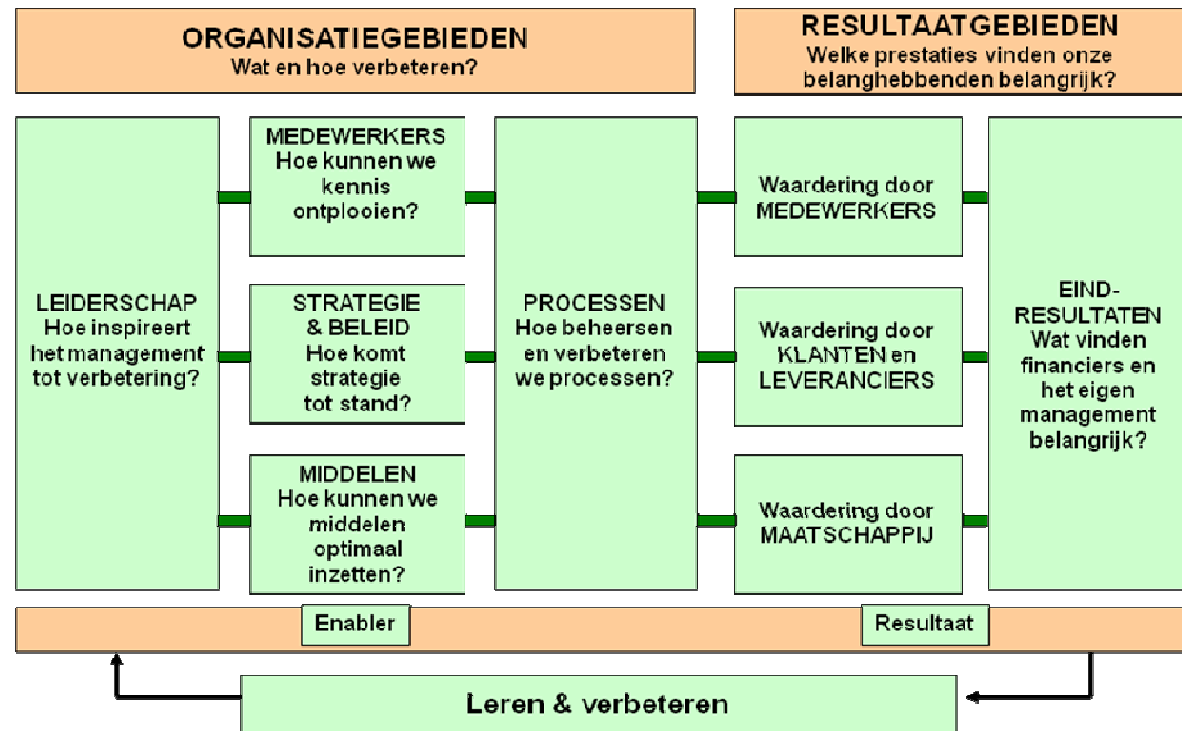
De 9 criteria luiden als volgt:

1. Leiderschap
2. Beleid en strategie
3. Medewerkers
4. Partnerschappen & Middelen
5. Processen
6. Klantenresultaten
7. Medewerkerresultaten
8. Samenlevingsresultaten
9. Sleutelprestatieresultaten

De eerste 5 criteria vormen de basis om excellente resultaten te bereiken. Daarom worden ze samen de basisvereisten genoemd.

De laatste 4 criteria behandelen de resultaten die het gevolg zijn van de basisvereisten. Zij worden de resultaatcriteria genoemd.

Verschillende mensen hebben dit model al op hun eigen manier voorgesteld. EFQM toont het model meestal als volgt:



5.3.2.1 Fundamentele concepten

5.3.2.1.1 Resultaatgerichtheid

Excellentie is een voortdurende evenwichtsoefening om de belangen van alle belanghebbenden te behartigen. Deze belanghebbenden zijn zowel de aandeelhouders of budgetverschaffers, de werknemers, klanten, leveranciers, partners en de samenleving in het algemeen. Enkel als er over concrete en meetbare resultaten beschikken, kan er worden gezegd dat het goed gewerkt heeft.

5.3.2.1.2 Klantgericht

De klant (en enkel de klant) beoordeelt finaal de kwaliteit van de producten en dienstverlening. Marktaandeel en klantentrouw worden daarom best bekeken door het oog van de huidige en toekomstige klanten: leveren wij wat zij nodig hebben?

5.3.2.1.3 Leiderschap en doelgericht

Goede leiders bepalen een duidelijk doel voor de organisatie. Zij zorgen tegelijk voor een omgeving en organisatie waarin mensen kunnen uitmunten.

5.3.2.1.4 Feiten en cijfers

Er kan maar optimaal worden gepresenteerd als de beslissingen worden genomen op basis van juiste cijfers. Daarnaast wordt er gezorgd dat de processen volledig begrepen en beheerst zijn in de organisatie.

5.3.2.1.5 Ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers

Mensen presteren het best in een organisatie met duidelijke waarden en een cultuur van vertrouwen en gelijkheid.

5.3.2.1.6 Continue leren, innoveren en verbeteren

De prestaties van een organisatie zijn maximaal als kennis wordt beheerd en gedeeld en als er een cultuur heerst om voortdurend te leren, te innoveren en te verbeteren.

5.3.2.1.7 Ontwikkelen van partnerschappen

Een organisatie werkt efficiënter wanneer de relaties met andere organisaties in een win-win verhouding worden gevoerd. Automatisch is er dan vertrouwen, delen van kennis en een zekere vorm van integratie tussen beide partners.

5.3.2.1.8 Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Op lange termijn heeft elke organisatie baat bij ethisch handelen. Probeer de verwachtingen en normen van de maatschappij te overtreffen!

5.3.2.2 Self-Assessment en verbeteren

Een Self-Assessment is een grondige doorlichting van een organisatie tegen het raamwerk van het EFQM-Excellence model. Mensen uit de organisatie zelf zijn hier het beste voor geplaatst, vandaar ook de naam Self-Assessment.

Het resultaat van een dergelijke studie is een rapport met de sterke punten en punten voor verbetering. Bij de belangrijkste punten voor verbetering hoort ook een actieplan om deze punten weg te werken. Bij een volgende doorlichting zal blijken of de voorgestelde acties voldoende waren of dat er nog meer actie nodig is.

Een Self-Assessment is een gelegenheid voor de organisatie om te leren: over de sterke en punten voor verbetering en hoe ver de organisatie al gevorderd is op weg naar excellentie. Bovendien maakt het raamwerk van het EFQM-Excellence model een vergelijking met andere organisaties mogelijk.

5.3.2.3 Nadelen

De volgende nadelen zijn er:

- Afhankelijk van andere afdelingen, de communicatie moet goed zijn afgestemd;
- Moeilijk de weg te vinden om een maatregel bij de directie te plaatsen voor eventuele verbeteringen;
- Een proces is ondersteund en niet leidend.

5.3.2.4 Voordelen

De volgende voordelen zijn er:

- Betere identificatie van gebieden voor verbetering
- Nieuwe stimulans voor continue verbetering
- Omvattend instrument om alle bestaande verbeteringsinspanningen in te kaderen en te visualiseren
- Stijgende klantgerichtheid

5.3.3 Dashboards

Een dashboard of kortweg dashboard is een applicatie die de besturing van de organisatie ondersteunt. Het toont in één scherm een beperkt aantal indicatoren die inzicht geven in de mate waarin een organisatie haar strategische doelstellingen realiseert. De manager kan aanvullende informatie over deze indicatoren opvragen, maar in beperkte mate.

Bij de beschrijving van de verschillende aanpakken wordt steeds een onderscheid gemaakt tussen de volgende fasen:

- Ontwerp;
- Realisatie;
- Implementatie.

Bij deze indeling is uitgegaan van de volgende betekenis van de fasen: de ontwerpfase van een dashboard is gericht op het bepalen van de gewenste inhoud (stuurinformatie), layout en functionaliteit van het dashboard. De realisatiefase is gericht op het selecteren van software, het ontsluiten van gegevens en het ontwikkelen van de dashboards. De implementatiefase is gericht op het trainen en ondersteunen van de managers in het gebruik van de dashboards.

5.3.3.1 Ontwerp

De ontwerpfase van een dashboard is gericht op het bepalen van de gewenste inhoud, lay-out en functionaliteit van het dashboard. Om dit in kaart te brengen, ondergaat de doelgroep voor het dashboard meestal een aantal workshops of interviewrondes. De managers krijgen daarin vragen van de volgende strekking:

- Welke informatie wilt u zien op basis van uw verantwoordelijkheden? Welke prestatie-indicatoren wilt u volgen?
- Vanuit welke invalshoeken (tijd, klanten, producten, organisatieonderdelen, etc.) en tot op welk detailniveau wilt u deze informatie bekijken?
- Wat verwacht u van de lay-out? Welke grafiektypen wilt u zien?
- Welke functionaliteit verwacht u? Wilt u commentaar kwijt kunnen? Wilt u automatisch een email ontvangen wanneer resultaten tegenvallen?

De vraagstelling is hierbij essentieel: de manier waarop deze vragen worden gesteld en de mate waarin wordt doorgevraagd, zijn bepalend voor de uitkomst van deze fase. De vraagstelling rondom de inhoud van het dashboard is veelal (onbewust) gericht op het verzamelen van zoveel mogelijk informatie in plaats van alleen relevante informatie. En managers gaan hierin mee, omdat ze niet worden gedwongen om keuzes te maken en zelf ook onzeker zijn over wat ze echt nodig hebben. De vraagstelling rondom de lay-out en de functionaliteit van het dashboard is veelal gericht op het overbrengen van alle mogelijkheden die de hedendaagse technologie te bieden heeft, in plaats van op het beperken tot het broodnodige. Ook hier geldt dat managers mee gaan denken in mogelijkheden bij gebrek aan een strakke regie.

Het resultaat is een ontwerp met teveel informatie (lees: te weinig focus) en teveel (onnodige) functionaliteit. Hiermee is de basis gelegd voor een dashboard waarin managers moeten zoeken naar relevante informatie en dat zoveel mogelijkheden kent dat het niet meer eenvoudig te bedienen is.

5.3.3.2 Realisatie

De realisatiefase is gericht op het selecteren van software, het ontsluiten van gegevens en het ontwikkelen van de dashboards. In de realisatie fase ligt de focus binnen op het selecteren van software. Het naar behoren ontsluiten van gegevens en het ontwikkelen van de dashboards worden hier beschouwd als randvoorwaarden.

Er is meer aandacht voor de mogelijkheden dan voor de onmogelijkheden van de tools en er wordt niet expliciet aandacht besteed aan de eenvoud in gebruik. Het resultaat is de selectie van een dashboard tool met teveel functionaliteit en te weinig bedieningsgemak.

5.3.3.3 Implementatie

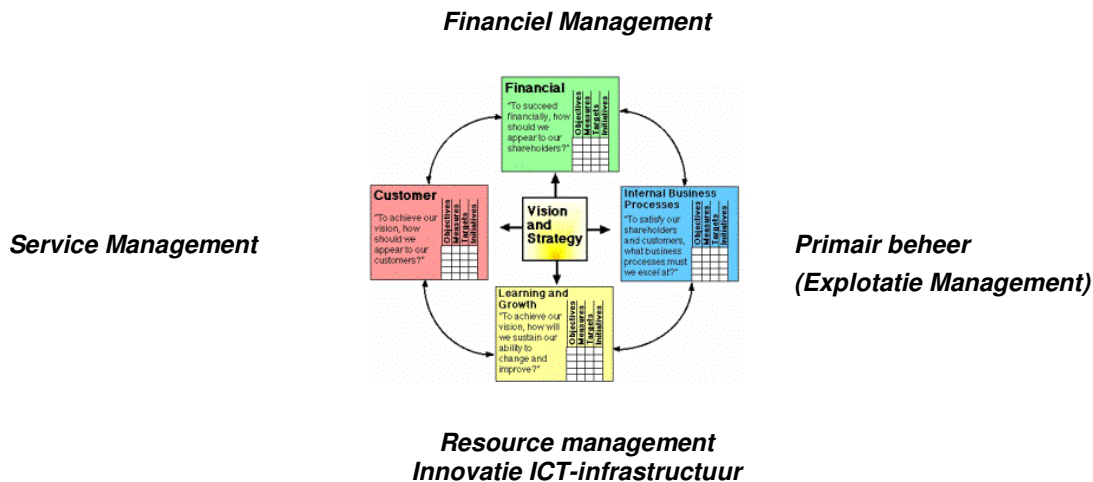
De implementatiefase is gericht op het trainen en het ondersteunen van de managers in het gebruik van de dashboards.

5.3.4 Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van lange termijn doelstellingen binnen een organisatie. Het wordt voornamelijk gebruikt als evaluatiehulpmiddel voor managers die complexe doelstellingen hebben. Het idee achter de Balanced Scorecard is dat een manager niet alleen is af te rekenen op financiële resultaten, maar dat ook andere prestaties worden meegenomen in de jaarlijkse beoordeling. De term Balanced komt van het feit dat verschillende factoren ook verschillend worden gewogen.

In tegenstelling tot wat regelmatig verondersteld wordt, is de Balanced Scorecard geen meetinstrument voor procesbesturing, maar een communicatie- en informatiemiddel voor de gehele onderneming. Immers, wanneer op effectieve (en dus duidelijke) wijze het doel van de onderneming wordt vertaald naar de medewerkers, is iedereen zelf in staat om waarde toe te voegen aan de bedrijfsprocessen en om de eigen activiteiten te verbeteren. Het management beoordeelt vervolgens de kwaliteit en effectiviteit van de eigen communicatie op basis van de informatie die zij van de medewerkers terug ontvangt. Daarmee is de Balanced Scorecard een samenspel tussen medewerkers en directie. Een top-down benadering bij de implementatie van dit krachtige instrument is dan ook niet op zijn plaats.

Sturingsmodel Resultaatgericht Management



5.3.4.1 Toepassing

De implementatie van een Balanced Scorecard in een organisatie bestaat uit vier onderdelen.

- Vertaling van de visie en de strategie in concrete doelen;
- Communicatie van de doelen en de koppeling met de individuele prestaties;
- Planning voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelen;
- Evaluatie en verbetering van de Balanced Scorecard.

De Balanced Scorecard is uniek voor ieder organisatie. Een Balanced Scorecard is namelijk een vertaling van de strategische doelen van een organisatie in concrete, meetbare parameters (KPI's). Deze parameters worden onderverdeeld in vier categorieën.

- Financieel Management;
- Service Management;
- Primaire Beheer;
- Resource Management.

De communicatie van de doelen is van belang om duidelijk te krijgen welke richting de organisatie strategisch kiest. De koppeling met de individuele prestaties is voornamelijk van belang op midden en hoger managementniveau. Hierbij is een risico dat een slechte vertaling van de strategie resulteert in ongewenst gedrag bij zowel managers als werknemers.

Planning is van belang om de resultaten meetbaar en tijdsgebonden te maken. Ook is het van belang om tijdig ingrijpen te kunnen verwezenlijken.

De laatste stap, evaluatie en verbetering is van belang om fouten en onvolkomenheden die eerder in de Balanced Scorecard zijn gekomen te herstellen. Daarnaast is een jaarlijkse of tweejaarlijkse herwaardering van de doelen wenselijk, om ze aan te passen aan veranderende visies en marktomstandigheden.

De Balanced Scorecard is op zich geen kwaliteitsborging, maar wel een uitstekende aanvulling op bestaande en nieuwe kwaliteitssystemen. Doorgaans ontbreekt aan een kwaliteitssysteem de samenhang tussen procesbeheersing en productkwaliteit, het commercieel belang en de continuïteit. Met name de aandacht voor het gewenste financiële rendement op de lange termijn, vertaald naar prestatie motoren op de middellange en lange termijn, geeft zicht op een levensvatbare organisatie die in staat is om te voldoen aan de wens van klanten, medewerkers en aandeelhouders. Daarmee past de Balanced Scorecard goed in de principes van Total Quality Management, EFQM Sturingsmodel.

6 Financiën van het advies

Om een Balanced Scorecard te implementeren zal er gesproken worden over een aantal uren die hiervoor nodig zijn.

1. Plan van Aanpak		
PID	60	uur
2. Sturingsmodel Resultaatgericht Management en Balanced Scorecard VG_West;		
Bronnen inventariseren en beoordelen		
KPI's samenstellen		
Advies schrijven welk Sturingsmodel en Dashboard te implementeren		
Totaal	240	uur
3. Dashboard implementeren op Financieel Management en Primair Beheer;		
Totaal	400	uur
4. Advies hoe verder te implementeren van de managementgebieden Innovatie & Resource Management en Service Delivery.		
Advies	60	uur
Totaal	760	uur

Rekening houdend met het inventariseren, beoordelen en vergaren van de informatie voor de KPI's kan er een uitlopmarge zijn van 10% ten opzichte van het aantal geplande uren.

7 Risico's van het advies

Er zijn ook risico's die een Balanced Scorecard met zich mee brengen. Als er geen aandacht aan de cijfers wordt gegeven kan dit verkeerd geïnterpreteerd worden. Hierdoor kan een manager verkeerde conclusies maken of het is voor de manager onduidelijk welke actie er moet worden genomen. Dit kan voorkomen worden om de managers met regelmaat een training geven of een op fris training van de Balanced Scorecard.

Het gedrag van een manager is moeilijk te veranderen. Het kan zijn dat een manager niet de toegevoegde waarde van een Balanced Scorecard ziet en hier geen aandacht voor heeft. Om dit tegen te gaan kan het Balanced Scorecard een vast agendapunt worden op het Management Team overleg.

Zonder eenduidig interpreteerbare cijfers en zonder gedragsverandering van het management is het Balanced Scorecard niet meer dan een vrijblijvend speeltje. Het resultaat is dat het instrument na enkele maanden niet of nauwelijks meer wordt gebruikt.

8 Advies

vtsPN gebruikt het European Foundation for Quality Management, in Nederland wordt dit het INK model genoemd. Het EFQM-model en de Balanced Scorecard zijn twee managementinstrumenten die elkaar perfect aanvullen. Het advies is ook om de Balanced Scorecard te gebruiken in plaats van een algemene Dashboard. In een algemene Dashboard is het moeilijker om een samenhang te vinden met het EFQM model. De integratie wordt moeilijker waardoor er tijd, moeite en geld wordt verspeeld.

8.1 Aanvulling EFQM en Balanced Scorecard

Meer en meer worden EFQM en Balanced Scorecard met elkaar verbonden. Er zijn namelijk grote gelijkenissen tussen de twee modellen. Beide hebben het ondermeer over resultaten, klanten, processen en innovatie. En ze leggen ook een verband tussen de verschillende elementen die bijdragen tot het succes van de organisatie. Toch zijn er ook verschillen.

Een Balanced Scorecard is een stuurtabel. Deze tabel moet ervoor zorgen dat de organisatie op een pro actieve manier gestuurd en geleid wordt.

Het EFQM model is eerder een model dat aangeeft aan welke domeinen de organisatie aandacht moet besteden om succesvol te zijn en te blijven. EFQM is vooral nuttig als model voor een positiebepaling van een organisatie en wijst op sterke en te verbeteren punten in de interne werking van de organisatie. Nuttig dus om verbeterprojecten en initiatieven te kaderen.

Balanced Scorecard is dus geen vervanging van het EFQM model. Integendeel, beide modellen kunnen (moeten) samen gebruikt worden en vullen elkaar perfect aan.

9 Bijlage 1 Bronnelijst

9.1 Bronnenlijst

<http://www.comatech.be/nl/efqm.php>

Het EFQM-Excellence model

<http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=4&sc=9&a=196&tc=1>

EFQM-model en Balanced Scorecard

<http://www.adburdias.nl/bsc.htm>

Wat is een Balanced Scorecard

http://nl.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

Balanced Scorecard

Artikel Management dashboards van Ordina

10 Bijlage 2 geïnventariseerde KPI's

10.1.1 Financieel Management

- Offerte binnen de geplande dagen getekend;
Voor het Changeproces wordt er een offerte rond gestuurd. De offerte moet binnen een aantal dagen getekend zijn om geen vertraging op te lopen.
- Betaling naar leveranciers;
De betalingen naar leveranciers moeten binnen een bepaalde periode zijn afgerond.
- De Korpsen moeten naar vtsPN VG West;
De Korpsen moeten binnen een bepaalde periode de facturen naar vtsPN VG West hebben afgerond.
- Lifecycle management budget;
De servers hebben een periode van productiviteit, dit is de periode waarin ze het minste verstoringen veroorzaken. Na deze periode worden ze vervangen, hier is een budget voor. Om welke servers het gaat en wat zijn de kosten moeten in kaart worden gebracht.
- SLA omzet tot SLA uitputting;
Wordt het bedrag gehaald wat er in het SLA wordt afgesproken ook behaald of wordt dit overschreden.
- Beheerkosten op basis van diensten (menukaart);
Wordt het beheer wat wordt ingepland per dienst behaald of wordt dit overschreden.
- Personeelsbudget op basis van:
 - Personeel intern en extern;
 - Lease;
 - Opleiding;
 - Huisvesting;
 - Kantoorkosten;
 - Automatiseringkosten;
 - Afschrijvingskosten;
 - Overig.
- Maatwerk Change behaald in de geplande uren en financiën;
In een Maatwerk Change staan het aantal uren gepland en wat de Change kost. Wordt dit binnen de afgesproken uren en budget van de Change behaald.
- Ziekteverzuim;
Is het ziekteverzuim binnen de bepaalde gestelde normen. Wanneer dit niet is heeft dit productieverlies.

10.1.2 Primair beheer

- Doorlooptijd van verschillende processtappen, bestelling tot levering;
Voor de interne bestellingen zijn er een aantal stappen, dit wordt hiermee in kaart gebracht.
- Aantal aangemaakt Incidenten;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal afgehandelde Incidenten binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal openstaande Incidenten binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal aangemaakt Changes;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal afgehandelde Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal openstaande Changes binnen en buiten de SLA/Planning;
Opgesplitst per Korpsen en Standaard Change en Maatwerk Change in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal aangemaakt Service Request;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal afgehandelde Service Request binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Aantal openstaande Service Request binnen en buiten de SLA;
Opgesplitst per Korpsen in Servicedesk, Lokale Ondersteuning, Rekencentrum, Projecten en prioriteiten.
- Gemiddelde doorlooptijd Maatwerk Changes in werkdagen;
- Gemiddelde doorlooptijd Incidenten in werkdagen;
- Gemiddelde doorlooptijd Service Request in werkdagen;
- Gemiddelde doorlooptijd Standaard Changes in werkdagen;
- Percentage Changes waarbij de klant heeft aangegeven tevreden te zijn;
- Percentage Niet uitgevoerde Changes;
- Percentage Changes zonder CI-koppeling;
- Aantal openstaande Maatwerk Changes per fase (Werkvoorraad op moment van rapporteren);

- Aantal CI's met ingevulde en correcte Barcodestickers in de CMDB voor Kantoorautomatisering;
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Hostnaam in de CMDB voor Rekencentrum en Netwerkbeheer;
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Serienummers in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefonie en Netwerkbeheer;
- Aantal CI's met ingevulde en correcte Locaties in de CMDB voor Kantoorautomatisering, Rekencentrum, Telefonie en Netwerkbeheer;
- Aantal geïnterpreteerde CI's ten opzichte van het aantal CI's in de CMDB;
- Datum ingevuld voor Lifecycle Management voor Kantoorautomatisering, Netwerkbeheer en Rekencentrum;
- Totaal nieuwe aangemaakte CI's per Korps per jaar ten opzichte van de prognose;
- CI's gekoppeld aan correcte Kostenplaatsen per Korps;
- Toename aantal CI's vermist;