

De Afdelingscockpit: van initiatief naar actie

Prestatiemanagement met behulp van performance dashboards

MERLIJN BUISMAN - 344569

Titelpagina

Titel De Afdelingscockpit: van initiatief naar actie
Ondertitel Prestatiemanagement met behulp van performance dashboards
Opleiding Bedrijfskunde
School Hanzehogeschool Groningen
Opdracht Afstudeeropdracht (AO)
Code BKVH9AOB
Serienr. 02 (tweede submitisie)

Naam Merlijn Buisman
Studentnr. 344569
Klas BKV4B

Opdrachtgever

Organisatie Coöperatie TVM U.A.
Afdeling Accounting, Reporting en Debiteurenbeheer
Locatie Hoogeveen (Nederland)
Contact 0528 – 292999 (info@tvm.nl)

Bedrijfsmentor

Naam [REDACTED]
Afdeling Accounting, Reporting en Debiteurenbeheer
Functie Management afdeling Accounting & Reporting
Contact [REDACTED]

Bedrijfsbegeleider

Naam [REDACTED]
Afdeling Accounting, Reporting en Debiteurenbeheer
Functie Accounting en Reporting Specialist
Contact [REDACTED]

Beoordelaars

Naam [REDACTED]
Functie Begeleider en tweede beoordelaar
Contact [REDACTED]
Naam [REDACTED]
Functie Eerste beoordelaar
Contact [REDACTED]

Geschreven in opdracht voor TVM Verzekeringen & Hanzehogeschool Groningen
Groningen, Groningen (2021-2022)

Deze publicatie is ter waarborging van de vertrouwelijkheid geredigeerd. Deze publicatie is uitsluitend bestemd voor academische doeleinden.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “De Afdelingscockpit: van initiatief naar actie”, gebaseerd op mijn onderzoek bij de afdeling Accounting & Reporting. Bij aanvang van het Bedrijfskundig Action Lab (BAL) ben ik via mijn Studieloopbaanbegeleider, [REDACTED], in contact gekomen met TVM en heb ik daar een groepsproject (ook een onderzoek) uitgevoerd. Een semester later ben ik met [REDACTED] in gesprek gekomen over een interessant afstudeeronderzoek.

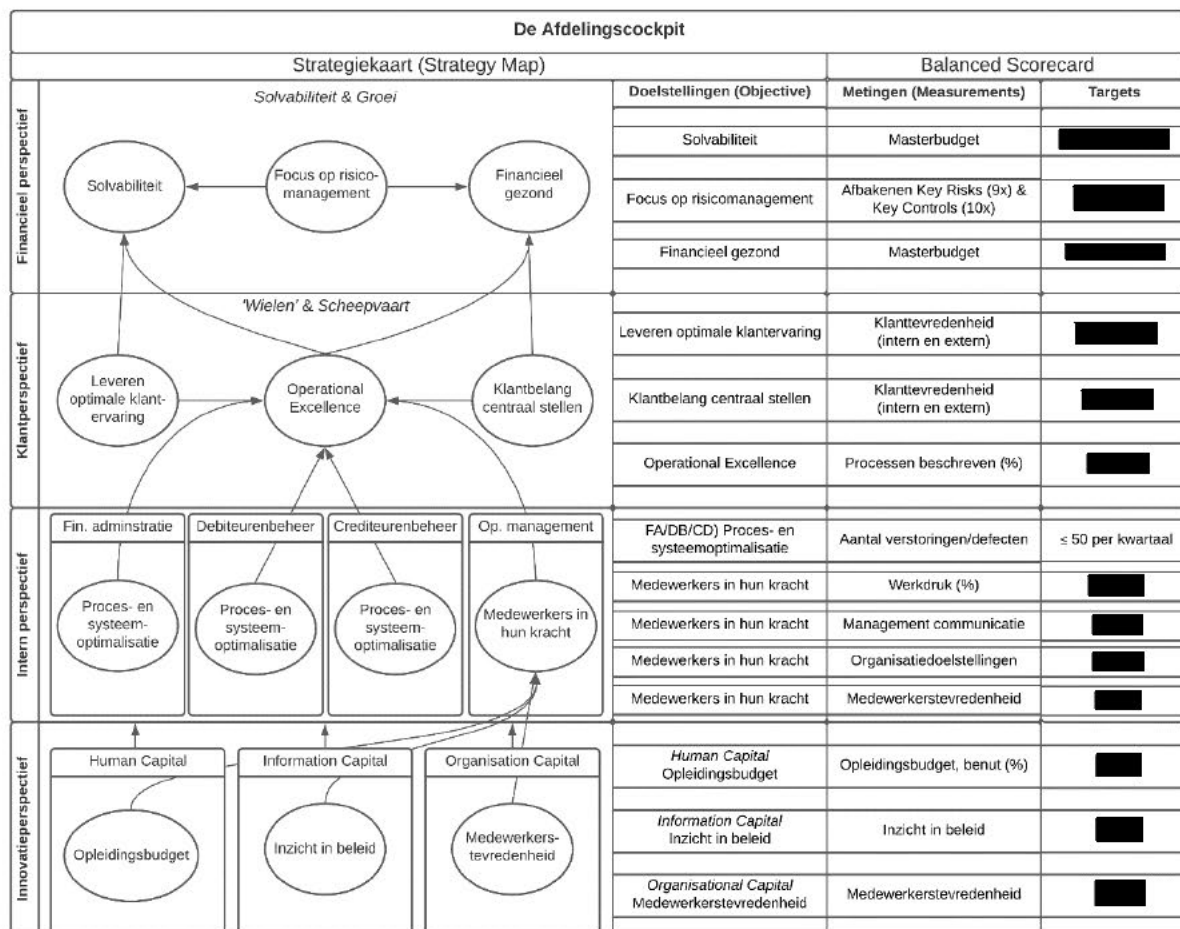
Het einddoel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een managementmodel in MS-Excel. Een uitdagend onderwerp met een kwalitatieve en kwantitatieve aard, want gebruikelijk kies ik kwantitatieve onderzoeken. Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek omdat ik het interessant vond om een model theoretisch te bedenken en vervolgens met hulp te ontwikkelen in MS-Excel.

Allereerst wil ik [REDACTED] bedanken voor deze kans en natuurlijk voor haar begeleiding tijdens het traject. Daarnaast wil ik [REDACTED] en [REDACTED] samen bedanken voor de begeleiding, (eerlijke) feedback en de fijne samenwerking. Speciale credits voor [REDACTED] voor zijn begeleiding, feedback en inspanningen voor het model. Mijn complimenten over het team; ik heb een prettige ervaring gehad o.a. dankzij hun flexibiliteit, inclusiviteit en enthousiasme.

Uiteraard wil ik mijn scriptiebegeleider [REDACTED] bedanken voor zijn feedback, inzichten en structuur. Ik heb een fijne samenwerking gehad met mijn scriptiebegeleider en zijn eerlijkheid en flexibiliteit was cruciaal voor het onderzoek.

Voor uw gemak heb ik gebruik gemaakt van kruisverwijzingen.
Veel leesplezier.

Managementsamenvatting



Figuur 1: Het basisontwerp van de Afdelingscockpit voor de afdeling A&R o.g.v. Kerklaan (2009) en Kaplan & Norton (2004)

De Afdelingscockpit van de afdeling A&R is een Bedrijfskundig prestatie-management- en sturingsmethode. De Afdelingscockpit combineert het prestatie-managementconcept de Organisatiecockpit (Kerklaan, 2009) met de sturingsmethode de Balanced Scorecard met Strategiekaart (Kaplan & Norton, 2004). Implementatie van de Afdelingscockpit maakt het prestatie-managementproces, het sturen en bijsturen van de organisatie (of afdeling) naar de gewenste doelstellingen, mogelijk.

De doelstelling van dit onderzoek is het onderzoeken en beschrijven van een performance dashboard voor het operationeel management van de afdeling A&R. De probleemstelling omschrijft een probleem-triade bij de afdeling A&R: een gebrek aan operationalisatie van de strategie, een gebrek aan prestatie-indicatoren en een overvloed aan data. Het doel van een performance dashboard is de probleem-triade en het cyclische karakter ervan te doorbreken.

Het basisontwerp van de Afdelingscockpit inclusief performance dashboard omvat vier fasen:

- Fase 1: Stakeholdersanalyse;
- Fase 2: Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit;
- Fase 3: Het ontwerpproces van een performance dashboard;
- Fase 4: Ontwikkeling en implementatie van de Afdelingscockpit.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Inleiding.....	7
1. Organisatie- en contextbeschrijving	8
1.1. Oprichting en rechtsvorm	8
1.2. Organisatiestructuur, omvang en kernactiviteiten	9
1.3. Missie, visie en strategie	10
1.4. De afdeling Accounting & Reporting	12
2. Probleemanalyse	13
2.1. Doel- en vraagstelling.....	14
3. Theoretisch kader	15
3.1. Prestatiemanagement en performance dashboards	15
Performance dashboards	16
Soorten en functies	17
3.2. Organisatiecockpit: drie krachtige principes.....	18
(1) Focusprincipe	18
(2) Decompositieprincipe	18
(3) Ownershipprincipe.....	19
3.3. Het ontwerpproces van de Organisatiecockpit.....	20
Informatieplan.....	22
Meetplan	24
Uitvoeringsgeschikt maken van het basisontwerp	25
Actieplan.....	27
3.4. Integratie met managementmodellen	28
Management Control & Planning / Beheersmodellen	29
Balanced Scorecard	29
Balanced Scorecard with Strategy Map	29
Kwaliteitsmanagementmodellen	30
Lean Six Sigma	30
INK-managementmodel	31
Kwaliteitscirkel van Deming	32
3.5. Stakeholdersanalyse.....	33
3.6. Conceptueel model	36
4. Onderzoeksmethode	41
4.1. Onderzoeksverantwoording.....	41

4.2. Operationalisatie	43
4.3. Betrouwbaarheid en validiteit.....	44
4.4. Analysemethoden	45
5. Resultaten	47
5.1. Stakeholders en stakeholdersanalyse	47
5.1.1. Analyse	48
5.2. Eisen en wensen	50
5.2.1. Key Players.....	50
5.2.2. Subjects	50
5.2.3. Analyse	51
5.3. Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit	52
5.3.1. Operationeel informatieplan.....	52
5.3.2. Strategisch informatieplan	56
5.3.3. Meetplan	60
5.3.4. Actieplan.....	65
5.3.5. Kenmerken van alternatieve modellen	66
5.3.6. Het keuzeproces voor een passend performance dashboard	68
5.3.7. Analyse	69
6. Conclusie en aanbevelingen	70
6.1. Deelvraag 1: Wie zijn de stakeholders?	70
6.2. Deelvraag 2: Welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?	71
6.3. Deelvraag 3: Welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?	72
6.4. Deelvraag 4: Hoe ziet het keuzeproces eruit?.....	73
Beantwoording van de centrale vraag	74
7. Implementatieplan	76
8. Reflectie.....	80
Bibliografie	81
Bijlagen.....	83
Bijlage 1: Organogram TVM-breed.....	83
Bijlage 2: Operationeel informatieplan.....	84
Bijlage 3: Strategisch informatieplan	99
Bijlage 4: Meetplan.....	121
Bijlage 5: Logboek.....	130

Inleiding

Coöperatie TVM U.A. (hierna: TVM) is door een aantal transportondernemers opgericht in 1962 om samen risico's te kunnen dragen. De kernactiviteit van TVM is al 55 jaar lang het aanbieden van verzekeringen. TVM is actief in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. Tot de kernactiviteiten behoren verzekeringsactiviteiten, beleggingsactiviteiten en tot slot adviesdiensten (en overige diensten). Hoewel verzekeren de primaire kernactiviteit is, komt het meeste bedrijfsresultaat voort uit opbrengsten van de beleggingen (NB in ieder geval voor de laatste vijf balansjaren).

De opdracht is uitgevoerd bij de afdeling Accounting & Reporting (hierna: afdeling A&R). De eerste stap is het creëren van inzicht. Wat speelt er precies binnen de afdeling A&R? Wat moet er precies gebeuren? Enzovoorts. In de initiële probleemanalyse komt het tegenstrijdige of paradoxale karakter van de afdeling naar voren. In eerste instantie lijkt het probleem overduidelijk; een gebrek aan inzicht in de afdeling en haar processen. Na analyse van de digitale infrastructuur van de afdeling worden de tegenstrijdigheden binnen de afdeling duidelijk. De mate van inzicht in de afdeling en haar processen in termen van beleid, werkinstructies, processchema's en -beschrijvingen verschilt significant per afdeling en zelfs per individueel proces. Het gebrek aan inzicht – of de inconsistenties in inzichtelijkheid – binnen de afdeling leidt niet tot serieuze fouten. De medewerkers van de afdeling A&R zijn ervaren en werken er vaak al lang. De medewerkers voeren de processen in ieder geval goed genoeg uit; er worden geen serieuze fouten gemaakt in de uitvoering. Serieuze fouten zouden in theorie namelijk opvallen bij het hogere management, zeker in het geval van bv. een dalende klanttevredenheid of zelfs fraude. Wat kan de tegenstrijdigheden en inconsistenties beschrijven en verhelpen? In dit onderzoek wordt prestatie management gebruikt als hulpmiddel om het probleem op te lossen.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt: het onderzoeken en beschrijven van een performance dashboard voor het operationeel management van de afdeling Accounting & Reporting.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt: wat zijn de kenmerken van een performance dashboard en hoe verloopt het ontwerpproces? Op basis van het theoretisch kader zijn vier deelvragen geformuleerd:

1. Wie zijn de stakeholders?
2. Welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?
3. Welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?
4. Hoe ziet het keuzeproces eruit?

1. Organisatie- en contextbeschrijving

Hoofdstuk 1 bevat alle relevante informatie met betrekking tot de opdrachtgever in de context van dit onderzoek.

1.1. Oprichting en rechtsvorm

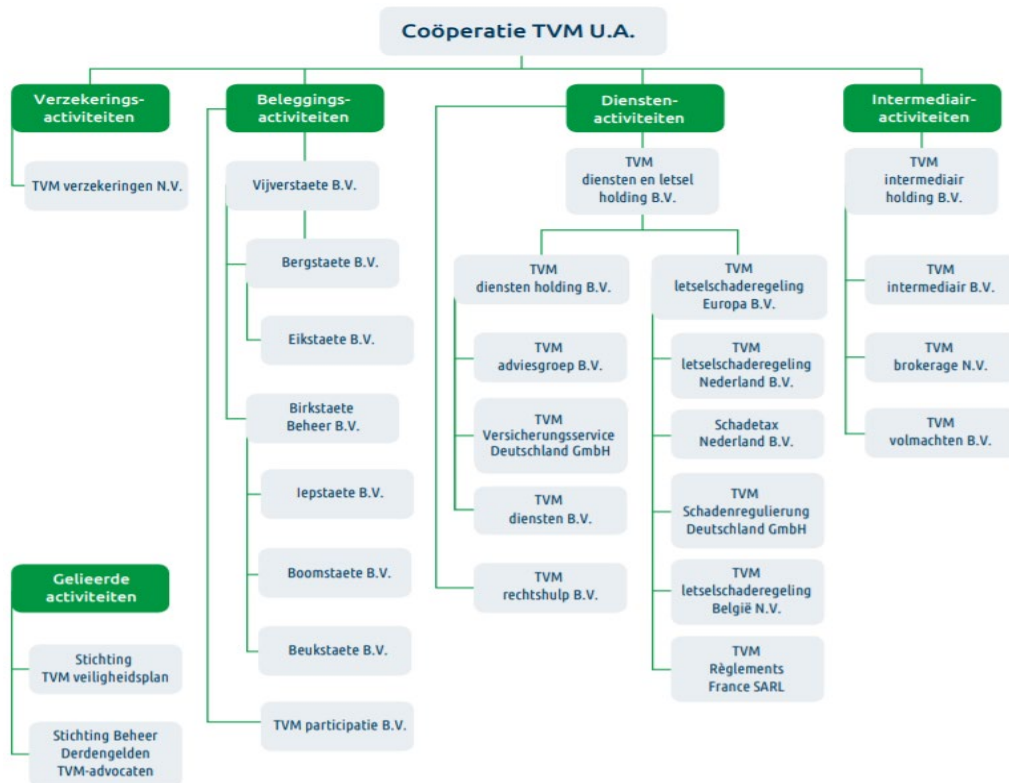
Coöperatie TVM U.A. is door een aantal transportondernemers opgericht in 1962 om samen risico's te kunnen dragen. Deze transportondernemers hebben een eigen verzekeraar opgericht met coöperatieve grondslag (TVM noemt dit een coöperatieve structuur), waarin het collectieve belang van de leden voorop staat. Concreet betekent dit dat economische continuïteit en het belang van de leden voorop staat in plaats van winst (TVM Verzekeringen, 2021). Het lidmaatschap van de Coöperatie TVM U.A. is gratis en staat open voor alle in Nederland gevestigde zakelijke verzekeringsnemers van TVM Verzekeringen N.V. die direct of indirect één of meerdere verzekeringsproducten van TVM Verzekeringen N.V. afnemen. Lidmaatschap biedt zes voordelen waarvan er één in het bijzonder interessant is: inspraak op het beleid van TVM in de Ledenraad (TVM Verzekeringen, 2021). Zowel Coöperatie TVM U.A. als TVM Verzekeringen N.V. hebben een zogenoemd two-tier board structure.

Voor de duidelijkheid is het relevant om op te merken dat enkel het moederbedrijf, Coöperatie TVM U.A., feitelijk een coöperatie is. Alle entiteiten van Coöperatie TVM U.A. (hierna: TVM) delen de coöperatieve grondslag en er geldt één regime.

Wat TVM verder bijzonder en interessant maakt, naast de coöperatieve grondslag, is haar marktpositie. TVM is in 1962 opgericht door transportondernemers met een specifiek doel: veiligheid, zekerheid en (economische) continuïteit voor de logistiek- en transportsector via transportverzekeringen (en later advies- en preventiediensten). Want, "dat was in die tijd hard nodig, omdat de andere verzekeringsmaatschappijen de transportsector links lieten liggen" (TVM Verzekeringen, 2021). Logischerwijze is TVM direct en indirect verbonden met de markt (via haar klanten en/of leden) wat unieke voordelen biedt, bv. een onderscheidende concurrentiepositie of de behendigheid om op klantbehoeftes in te spelen.

1.2. Organisatiestructuur, omvang en kernactiviteiten

TVM heeft een divisiestructuur waarin, zoals gebruikelijk, de strategic business units (hierna: SBU) functioneren als zelfstandige ondernemingen. Uit figuur 2 is te herleiden dat de SBU's onderverdeeld zijn in vijf onderdelen, respectievelijk: verzekerings-, beleggings-, diensten-, intermediair- en gelieerde activiteiten.



Figuur 2: Organogram TVM per 31 december 2020 (Coöperatie TVM U.A., 2020, p. 107)

Aan de hand van figuur 2 en de tekst is duidelijk dat TVM op verschillende gebieden actief is via verschillende SBU's én in verschillende landen. De kernactiviteit van TVM is al 55 jaar lang het aanbieden van verzekeringen. TVM is actief in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. TVM heeft in totaal drie vestigingen in drie landen: het hoofdkantoor in Nederland en een kantoor in België en in Duitsland. Het personeelsbestand telt (anno 12-2020) in totaal 526 medewerkers: 436 in Nederland, 65 in België en tot slot 20 in Duitsland (Coöperatie TVM U.A., 2020, pp. 19-20).

Tot de kernactiviteiten behoren verzekeringsactiviteiten, beleggingsactiviteiten en tot slot adviesdiensten (en overige diensten). Hoewel verzekeren de primaire kernactiviteit is, komt het meeste bedrijfsresultaat voort uit opbrengsten van de beleggingen (NB in ieder geval voor de laatste vijf balansjaren). De adviesdiensten en overige diensten zullen in de toekomst een belangrijke rol spelen voor TVM, wat blijkt uit het volgende onderdeel.

1.3. Missie, visie en strategie

In hoofdstuk 1.3 zal de missie, visie en strategie voor TVM op concernniveau respectievelijk aan bod komen, afkomstig van de website en jaarverslagen. Let wel dat TVM haar strategie vertaalt naar “strategische prioriteiten”.

De missie van TVM luidt als volgt: “[...] TVM richt zich op logistiek en transport over weg en water. Als innovatieve partner ontzorgen we onze klanten op hun weg naar continuïteit en veiligheid in Europa” (Coöperatie TVM U.A., 2020, p. 17).

De visie van TVM luidt als volgt: “TVM blijft een coöperatieve transport- en logistieke verzekeraar die heel dicht op haar klanten zit. Met het oog op sociaaleconomische en technische ontwikkelingen wil TVM technologische oplossingen en operational excellence [*sic*] combineren met persoonlijk contact. Vanuit deze betrokkenheid streeft TVM ernaar een autoriteit te zijn op het gebied van risicomanagement, preventie en transportveiligheid.

TVM wil zich ontwikkelen tot ‘full service- transportverzekeraar’ waar de aanvullende diensten ‘kennismakelaar’ en ‘dataspecialist’ onderdeel van uitmaken. Hiermee wil TVM zich onderscheiden van haar concurrenten”.

Wellicht ten overvloede maar in het jaarverslag gebruikt TVM een ambitie in plaats van een visie. De ambitie: “#1 adviseur, dienstverlener en verzekeraar op het gebied van risico’s in logistiek en transport” (p. 17). De ambitie is in zekere zin de managementsamenvatting van de visie (en strategie).

Tot slot de strategie van TVM aan de hand van haar strategische prioriteiten 2018-2021 (p. 15):

- Uitbreiden en verdiepen van directe klantrelaties in de thuismarkt;
- Leveren van een optimale klantervaring en het klantbelang centraal stellen;
- Innovatie met nieuwe en verbeterde digitale bedieningsconcepten en producten/diensten;
- Focus op risicomanagement, preventie en veiligheid door slim gebruik van technologie en data;
- Ontwikkelen van een platform voor samenwerking binnen de community rondom logistiek en transport.

In het jaarverslag zijn de strategische prioriteiten vertaalt naar een vijftal zogenoemde ‘pijlers’. De pijlers, Operational Excellence, Executiekraft, Medewerkers in hun kracht, Data en Analytics en Diepgaande sector kennis, zijn een soort bouwstenen voor het *fundament*; “Financieel gezond en solvabel” (p. 15).

De kernwaarden en het MVO-beleid behoren tot de strategie en de strategische prioriteiten. Volgens TVM zijn de kernwaarden de “grondbeginselen van onze coöperatie”. De kernwaarden omvatten hoe TVM met haar verzekerden, leden én medewerkers wil omgaan. TVM heeft de volgende vier kernwaarden opgesteld: Betrokken, Betrouwbaar, Deskundig en Ondernemend (p. 16).

Het MVO-beleid van TVM is vormgegeven in een model met vier MVO-kwadranten (zie figuur 3). Het MVO-beleid is vanzelfsprekend cruciaal voor de strategie, kernwaarden, bedrijfsvoering en compliance. De twee MVO-dimensies die betrekking hebben op de kernwaarde Betrouwbaar zijn in het bijzonder relevant voor het onderzoek. De twee MVO-dimensies zeggen namelijk veel over het gedrag van de organisatie, de invloed van de strategie en strategische prioriteiten en het belang van compliance voor de bedrijfsvoering.

Rol	Verzekeraar	Belegger	} TVM kernwaarden
MVO-dimensie	<i>Verantwoord verzekeren</i>	<i>Verantwoord beleggen</i>	
Rol	Organisatie	Rol in de samenleving	} Betrouwbaar
MVO-dimensie	<i>Verantwoorde bedrijfsvoering</i>	<i>Maatschappelijk betrokken</i>	

Figuur 3: Het MVO-beleid van TVM (Coöperatie TVM U.A., 2020, pp. 35-36)

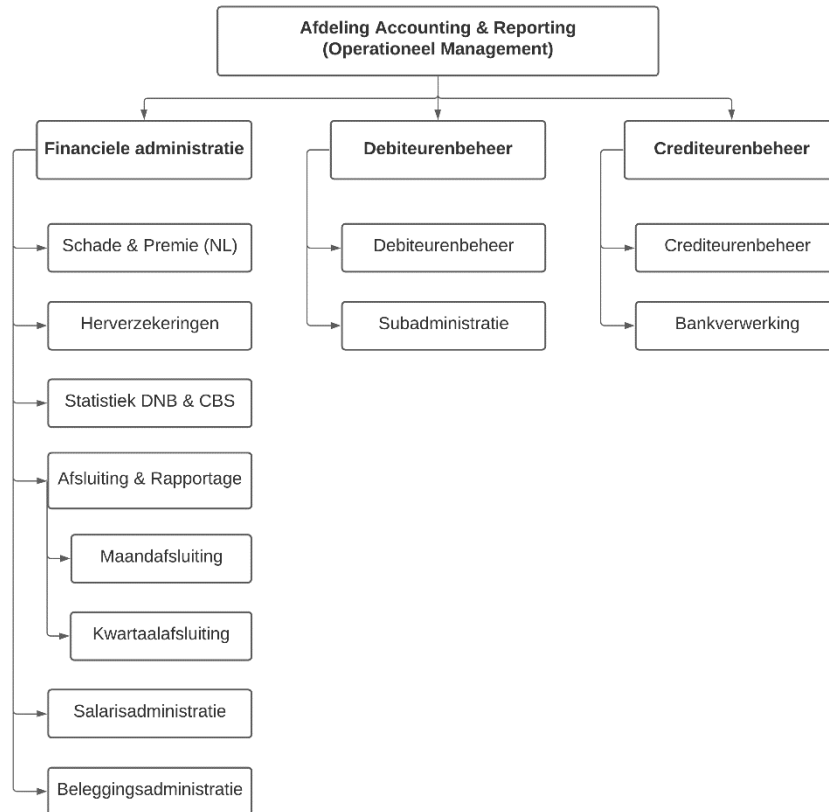
Verantwoord verzekeren heeft voornamelijk betrekking op integriteit, ethiek, zorgplicht en transparantie. De dimensie gaat verder dan het afdekken van wettelijke verplichtingen zoals de Gedragscode Verzekeraars, *Regeling eed of belofte financiële sector 2015* (naar art. 3:8, 3:17 Wft) of het Keurmerk Klachtgericht Verzekeren (een kwaliteitskeurmerk omtrent de dienstverlening en klantgerichtheid).

Verantwoord beleggen gaat over het integreren van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de belegger in de beleggingsstrategie. De beleggingsstrategie is, letterlijk genomen, zowel een strategie als een beleid. Het beleggen van vermogen vindt alleen plaats als de solvabiliteits-surplus en het beleid dit toestaat.

Tot slot heeft de Stichting TVM foundation raakvlak met het MVO-beleid. Al 6 jaar levert de TVM foundation een bijdrage aan een duurzame verbetering van de maatschappelijke en sociaaleconomische omgeving. De Stichting TVM Foundation kan dit doen door de jaarlijkse bijdrage van de Coöperatie TVM (TVM foundation, 2019). Verenigingen en stichtingen kunnen een aanvragen indienen voor steun. Overigens kunnen leden/verzekerden en medewerkers van TVM ook aanvragen indienen.

1.4. De afdeling Accounting & Reporting

Het management van de afdeling Accounting & Reporting (hierna: afdeling A&R) is de opdrachtgever. De afdelingen Accounting & Reporting, 'Business Analytics', 'Financiën en Organisatie', 'Risk Management' en 'Actuariaat' vallen samen onder het CFRO-domein (Chief Financial and Risk Officer). In bijlage 1 (p. 83) is een organogram opgenomen, 'TVM breed'.



Figuur 4: De afdelingen van de afdeling A&R met hoofd- en deelprocessen

Figuur 4 is een schematische voorstelling van de afdeling A&R haar hoofd- en deelprocessen. Voor de organisatie- en contextbeschrijving is een complete beschrijving van elk individueel proces niet relevant. Voor een gedetailleerde beschrijving van alle hoofd- en deelprocessen zie hoofdstuk 5.3. (p. 52) en bijlage 2 (p. 84).

Voor een accuraat beeld van de afdeling A&R en de context van dit onderzoek zijn de functies van de processen relevant. De afdeling A&R en haar processen hebben over de gehele linie een administratieve, controlerende en een rapporterende en/of verslag leggende functie. De mate waarin de functies van belang zijn voor of van invloed zijn op de hoofd- en deelprocessen verschilt sterk per afdeling en zelfs per proces. De naam van het proces is eigenlijk een letterlijke vertaling van de activiteiten. Centraal staat hier het ophalen, controleren, aanvullen en rapporteren van de resultaten in een periode. In simpelste vorm creëert een proces managementinformatie – bv. de input voor KPI's – als output.

Het punt is dat de drie afdelingen in ruime zin betrouwbaar geanalyseerd en beschreven kunnen worden aan de hand van de drie functies. Echter, op het moment dat er verder ingezoomd wordt naar bv. een proces blijkt het argument geen stand te houden – het systeem is na verloop van tijd zodanig complex dat het analyseren en beschrijven van de processen een compleet onderzoek op zichzelf is.

2. Probleemanalyse

De probleemanalyse richt zich voornamelijk op de diagnose van het probleem. Na de probleembeschrijving volgt de doelstelling en de centrale vraag van het onderzoek.

De manager van de afdeling A&R heeft behoefte aan een managementmodel en aan een performance dashboard. Het probleem is een gebrek aan systematiek of methodologie voor prestatiemeting en prestatie management. De vijf belangrijkste oorzaken:

- De vertaling en duidelijkheid van de strategie en doelstellingen van TVM scoort consistent laag op basis van de onderzoeksresultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO);
- Er is binnen de afdeling onvoldoende beeld bij het behalen van successen en in verlenging onvoldoende beeld bij het vieren van die successen;
- De afdeling mist een gedeeld beeld bij de operaties;
- De afdeling functioneert gefragmenteerd waardoor kennis onvoldoende wordt gedeeld;
- De afdeling heeft geen tastbare visualisatie of rapportage van de verspilling binnen de processen (en afdeling).

Het resultaat of gevolg is een gebrek aan systematiek voor prestatiemeting en prestatie management, waarin systematiek het sleutelwoord is: over de gehele linie is een gebrek aan data geen onderdeel van de diagnose. Concretisering van de diagnose leidt tot drie hoofdoorzaken:



Figuur 5: Grafische voorstelling van de probleem-triade van de afdeling A&R

In figuur 5 representeert 'Overvloed aan data' de oorzaken m.b.t. het gebrek aan systematiek voor prestatiemeting en -management. Een gebrek aan methodologie betekent dat data niet getransformeerd wordt naar (betekenisvolle) informatie en houdt de 'cyclus' in stand.

De manager is de probleemeigenaar. Als manager van de afdeling A&R heeft zij baat bij een managementmodel t.b.v. prestatie meten. Uiteindelijk is zij als manager medeverantwoordelijk voor de implementatie van de strategie. Het probleem heeft effect op de medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van technologische storingen van complete ICT-storingen tot en met procesmatige fouten en defecten op ICT-gebied. Met betrekking tot toekomstperspectief is er zekere urgentie. Door de komst van een nieuwe CEO en [REDACTED], komen veranderingen in de omgeving op gang. Voor enerzijds control en besturing en anderzijds stabiliteit en verbetering is een performance dashboard gewenst.

2.1. Doel- en vraagstelling

De doel- en vraagstelling is gecentreerd rondom de (probleem)diagnose. Specifiek richt de doel- en vraagstelling op de drie-eenheid: een gebrek aan operationalisatie van de strategie, een gebrek aan prestatie-indicatoren en de overvloed aan data.

Doelstelling:

Het onderzoeken en beschrijven van een performance dashboard voor het operationeel management van de afdeling Accounting & Reporting.

Het doel van dit onderzoek is het onderzoeken en beschrijven van een performance dashboard voor het operationeel management van de afdeling Accounting & Reporting. De probleemstelling is gepresenteerd als drie-eenheid vanwege de samenhang. Een gebrek aan operationalisatie van de visie en strategie leidt tot een gebrek aan afdelingsgerichte prestatie-indicatoren en onduidelijkheid over wat de strategie inhoudt (voor de medewerkers van de afdeling). De onduidelijkheid over de strategie en het gebrek aan prestatie-indicatoren is bv. zichtbaar in het MTO en door de afwezigheid van randvoorwaarden voor systematische prestatiemeting en -management. In andere woorden geen gedeeld beeld bij de operaties, fragmentatie en onvoldoende beeld bij de behaalde successen. Tot slot kan een gebrek aan systematiek voor prestatiemeting en –management datatransformatie (naar informatie) ten behoeve van besturing (Management Control) onmogelijk maken dan wel ernstig belemmeren. De oplossing voor is een systeem of methode voor prestatiemeting en prestatie management; een performance dashboard.

Centrale vraag:

Wat zijn de kenmerken van een performance dashboard en hoe verloopt het ontwerpproces?

De centrale vraag luidt “wat zijn de kenmerken van een performance dashboard en hoe verloopt het ontwerpproces”? In de context van dit onderzoek is het ontwerpproces niet uitbesteedt. Een (performance) dashboard is een bedienings- of instrumentenpaneel (met informatie) en zodanig opgebouwd dat het in één oogopslag te overzien is. In een notendop is een performance dashboard een interface en bijzonder nuttig voor bijvoorbeeld KPI's.

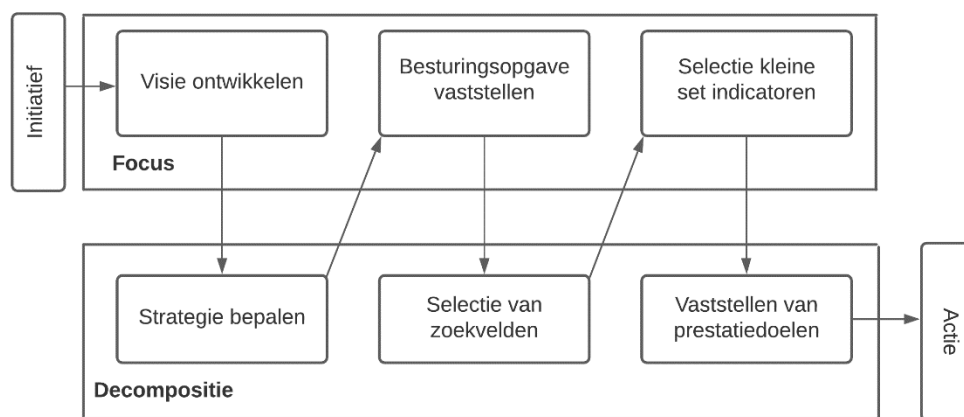
Er is niet één vorm van prestatie management, evenals er talloze performance dashboards bestaan. Voor de kenmerken van een performance dashboard wordt een literatuuronderzoek gestart. In het literatuuronderzoek staat de Organisatiecockpit en Cockpitmethode centraal (Kerklaan, 2009), vanwege de synergie en toepassingen met andere performance dashboard theorieën zoals de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004).

3. Theoretisch kader

Het ontwerpproces van de zogenoemde 'Organisatiecockpit' staat centraal in het theoretisch kader. De Organisatiecockpit is een bedrijfskundig concept ontwikkeld door mr. L. Kerklaan (2009). Volgens de auteur maakt het concept de wereld van prestatie management toegankelijk (voor managers). Het concept biedt handvatten waarmee managers balans tussen vastigheid en flexibiliteit en balans tussen control en commitment (toewijding) kunnen vinden. In versimpelde termen is de Organisatiecockpit een methode waarmee elke organisatie op een eigentijdse manier haar prestaties kan managen: de Organisatiecockpit is een prestatie management concept.

3.1. Prestatiemanagement en performance dashboards

Prestatiemanagement is inherent aan de Organisatiecockpit en derhalve essentieel voor het theoretisch kader. Volgens Kerklaan (2009) is prestatie management een proces en behelst het sturen en bijsturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen:



Figuur 6: Prestatiemanagement als proces: van initiatief naar actie (p. 18)

Figuur 6 is een grafische voorstelling van prestatie management als proces. In het proces van prestatie management moeten alle getoonde stappen aan de orde komen. Via focus en decompositie wordt bereikt dat de acties in relatie staan tot de strategie. De indicatoren worden als vaste maatstaven in de cockpit opgenomen: aan elke indicator kunnen periodiek andere prestatiedoelen worden gekoppeld die het nemen van actie in de organisatie uitlokken (pp. 18-19).

Een opmerkelijk verschil tussen de Organisatiecockpit en andere prestatie management concepten of -theorieën is de operationalisatie van de strategie en de besturingsopgave (de missie) met behulp van 'strategy mapping'. De strategy map concretiseert en visualiseert de visie, strategie en missie – ergo de ambitie – door middel van strategische zoekvelden (kritieke succesfactoren); de onderwerpen van cruciaal belang.

Prestatiemanagement in ruimere zin kan opgevat worden als: "methodologies, metrics, processes and systems which are used to monitor and manage business performance". De tegenhanger van prestatie management is Business Intelligence (BI): "an integrated, company-specific IT-based total-approach for managerial decision support" (Kemper, Rausch, & Baars, 2014, pp. 4-10).

Merk op dat de terminologie van performance dashboards verschilt afhankelijk van de literatuur. In de literatuur spreekt men over de 'key performance indicator' (KPI) en de 'kritieke prestatie-indicator' (KPI); het zijn synoniemen. Hetzelfde geldt voor 'kritieke succesfactoren' (KSF) en 'strategische zoekvelden' of kortweg 'zoekvelden'; het zijn synoniemen. In de context van de Organisatiecockpit spreekt men echter over zoekvelden, in de relatie tot de Balanced Scorecard wordt de term 'kritieke succesfactor' gebezigd conform de literatuur (Kaplan & Norton, 1996).

Performance dashboards

In een strategy map wordt de ambitie van de organisatie geconcretiseerd, maar is nog niet tot meet- en toetsbare proporties teruggebracht. Dat is een functie van het performance dashboard, volgens Kerklaan (2009, pp. 19-20). Een dashboard is veelal een bedienings- of instrumentenpaneel (met informatie) en zodanig opgebouwd dat het in één oogopslag te overzien is. Om uitgebreide metaforen of informatica te vermijden is een dashboard het beste op te vatten als een interface: een (performance) dashboard zet data – bv. datasets of Big Data – van het ene systeem om in herkenbare en begrijpbare informatie [voor het andere systeem] zoals KPI's.

In dit onderzoek wordt het dashboard consequent aangeduid als Organisatiecockpit, tenzij over performance dashboards in het algemeen wordt gesproken of indien wordt verwezen naar een specifiek dashboard zoals de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996). Op het performance dashboard worden voor elk strategisch zoekveld één of meer prestatie-indicatoren opgenomen en van een streefwaarde voorzien. Men selecteert op de informatiewaarde en het gemak waarmee de indicator kan worden opgesteld. Kenmerk van een goed performance dashboard is dat de realisatie van de strategie met een beperkt aantal prestatie-indicatoren goed kan worden gevolgd.

Tot slot de vijf kenmerken waarmee de Organisatiecockpit zich onderscheidt van andere methoden en de vijf belangrijkste kenmerken van een 'goede' Organisatiecockpit. De vijf kenmerken waarmee de Organisatiecockpit zich onderscheidt van andere methoden, naar Kerklaan (2009, pp. 29-30):

- De Organisatiecockpit is inhoudsneutraal;
- De cockpit biedt een compleet dashboard voor de besturing;
- De cockpit richt de aandacht voor managers op de dagelijkse praktijk;
- De cockpit biedt mogelijkheden om de topdownbenadering te combineren met de bottom-upbenadering;
- De cockpit gaat 'back to basics' ("eenvoud staat voorop").

De vijf belangrijkste kenmerken van een 'goede' Organisatiecockpit zullen in meer detail aan bod komen tijdens de bespreking van de drie principes van de Organisatiecockpit. De vijf belangrijkste kenmerken en de essentie ervan zijn, naar Kernlaan (2009, pp. 29-31):

1. De Cockpitmethode voorziet de ontwikkeling en concretisering van ambities;
2. Elk besturingsniveau kan (mag) een aangepaste eigen cockpit vaststellen;
3. De informatie die in de cockpit wordt gepresenteerd, moet leiden tot actie;
4. De totstandkoming en het gebruik van de cockpit nodigen uit tot nemen van actie;
5. In het cockpitconcept gaan meten én managen hand in hand.

Volgens de auteur omschrijven de bovengenoemde kenmerken hoe het concept 'Organisatiecockpit' zich verhoudt tot prestatie management. Hierin heeft de auteur echter één belangrijk aspect buiten beschouwing gelaten, namelijk de relatie tussen de Organisatiecockpit en de stijl van leidinggeven (p. 31). De relatie tussen de Organisatiecockpit en de stijl van leidinggeven komt aan bod bij het 'Ownershipprincipe'.

Soorten en functies

Performance dashboards of dashboards in ruime zin zijn overal te vinden; vanzelfsprekend in allerlei verschillende soorten, maten en met andere functies. Ter illustratie het dashboard in een voertuig van een willekeurig merk t.o.v. het 'Coronadashboard' van de Rijksoverheid. Los van de overduidelijke en/of subtiele verschillen tussen performance dashboards met betrekking tot bv. de complexiteit, de bruikbaarheid of de functie, is de lijst figuurlijk onuitputtelijk.

In de context van dit onderzoek (evenals in de context van een bedrijfskundig concept) is relevantie belangrijker dan compleetheid. Derhalve is gekozen om de soorten en functies te beperken tot prestatie management en Business Intelligence. In termen van criteria geldt als 'vuistregel' dat performance dashboards in de categorie prestatie management zijn proces-georiënteerd en performance dashboards in de categorie Business Intelligence zijn technologie-georiënteerd. De categorisering (Kemper, Rausch, & Baars, 2014, pp. 4-10; Dinter & Bucher, 2006, pp. 23-50; Melchert, Winter, & Klesse, 2004, pp. 535-546) ziet er als volgt uit:

Business Intelligence	Prestatiemanagement
Technologie-georiënteerd	Proces-georiënteerd
Voorbeelden:	Voorbeelden:
Enterprise Resource Planning (ERP)	Corporate Performance Management (CPM)
Customer Relationship Management (CRM)	Business Performance Management (BPM)
Supply Chain Management (SCM)	
Voorbeelden van toepassingen:	Voorbeelden van toepassingen:
Online Analytical Processing (OLAP)	Sturing, planning, prognoses
Data Mining	Budgettering, rapportage
	Consolidatie en afsluiting
Bekende producenten:	Bekende producenten:
Microsoft Corp., Oracle Corp., Salesforce Inc., SAP SE, VMware Corp., IBM Inc.	Microsoft Corp., Oracle Corp., SAP SE., IBM Inc., SS&C Inc.

Figuur 7: Business Intelligence versus Prestatiemanagement

3.2. Organisatiecockpit: drie krachtige principes

Volgens Kerklaan (2009) is de Organisatiecockpit gebouwd rondom de bestuurder van de organisatie: “het is zijn dashboard, zijn hulpmiddel om de organisatie te besturen” (p. 22). In de context van dit onderzoek is de Organisatiecockpit feitelijk een ‘Afdelingscockpit’ en gebouwd rondom de manager van de afdeling A&R. De transitie van een Organisatiecockpit naar een Afdelingscockpit heeft geen gevolgen voor de principes.

(1) Focusprincipe

Het eerste principe van de Organisatiecockpit luidt ‘Focus op de besturingsopgave van het management’. De essentie van het focusprincipe is dat het toepassen van het focusprincipe op alle besturingsniveaus de organisatie uiteindelijk wordt bestuurd met een relatief kleine set van doelstellingen die alle hun vertrekpunt vinden in dezelfde strategie.

Focus of focussen heeft twee betekenissen. Ten eerste dient de Organisatiecockpit uitsluitend die informatie te leveren die de manager nodig heeft om zijn organisatie te kunnen besturen. Derhalve moet in de eerste plaats alleen op die onderwerpen worden gefocust die voor de realisatie van de strategie van wezenlijk belang zijn. Ergo het focusprincipe voert het naar een beperkte set doelstellingen: de zaken die de manager echt moet bereiken. Een cockpit die is ingericht volgens het focusprincipe houdt hem steeds zijn specifieke besturingsopgave voor.

De tweede betekenis van focussen is het beperken van het aantal indicatoren voor elk van de gevonden succesbepalende factoren. In de woorden van Kerklaan vraagt het zorg en aandacht om de “vital few” en niet de “trivial many” indicatoren in de Organisatiecockpit te krijgen. Bij het bepalen van de indicatoren is volgens de cockpitfilosofie het groepsproces van het doelstellen net zo belangrijk als het stellen van de doelen zelf. In het geval van een Organisatiecockpit zijn de leden van het managementteam “partners in crime” en zal een collectief proces van ambitieontwikkeling (het hele proces van strategy mapping) leiden tot motivatie en energie (Weggeman, 1995).

In het geval van een Afdelingscockpit heeft de (afdelings)manager weliswaar een afgeleide en beperktere besturingsopgave, maar ook daarop is het focusprincipe van toepassing. Een afgeleide en beperktere besturingsopgave leidt logischerwijze tot een tot een beperktere set indicatoren, wat acceptabel is volgens de literatuur (2009, pp. 22-23).

(2) Decompositieprincipe

Het tweede principe luidt ‘Decompositie van de strategie in meetbare componenten’.

Prestatiemanagement kan men inzetten voor het meetbaar maken van de strategie, want een strategie die niet meet- of toetsbaar kan worden gemaakt, is niet uitvoerbaar. Het compositieprincipe maakt gebruik van twee hulpmiddelen: de strategy map en de doel-middelhiërarchie. Het startpunt van het decompositieprincipe of -proces is de strategy map, waarin de strategische zoekvelden worden opgenomen en in een onderling verband weergegeven. De strategy map is een cruciaal hulpmiddel, omdat het de strategie kan operationaliseren tot op indicatorniveau. Via decompositie van de strategie en de besturingsopgave (doelstellingen) worden zo interne doelstellingen en activiteiten opgespoord en hieraan worden indicatoren verbonden. De moraal hiervan: via decompositie daalt men – vertrekkend bij de strategie – net zolang af, tot men is aangeland bij meetbare grootheden voor de betreffende doelstellingen en activiteiten (pp. 24-25).

De doel-middelhiërarchie is een (visueel) hulpmiddel en ziet eruit als een ‘muizentrap’, waarvan elke lagere trede een nog meer toegespitste doelstelling laat zien. De gedachte hierachter is dat een lagere doelstelling gezien kan worden als middel in relatie tot een hogere doelstelling. Via de doel-middelhiërarchie worden externe karakteristieken (centrale doelstelling, besturingsopgave) en interne karakteristieken (zoekvelden, indicatoren) in onderling verband weergegeven. Zoals benoemd komt dit hulpmiddel pas aan bod nádat strategieontwikkeling heeft plaatsgevonden.

De doel-middelhiërarchie is een alternatieve methode om – vertrekkend bij een strategische doelstelling – via zoekvelden af te delen tot men is aangeland bij een meetbare grootheid die de betreffende doelstelling kan representeren. Het is een alternatieve methode in de zin dat andere managementmodellen zoals de Balanced Scorecard with Strategy Map (Kaplan & Norton, 2004) ook ingezet kunnen worden om dezelfde meetbare grootheden te ontwikkelen (pp. 26-27).

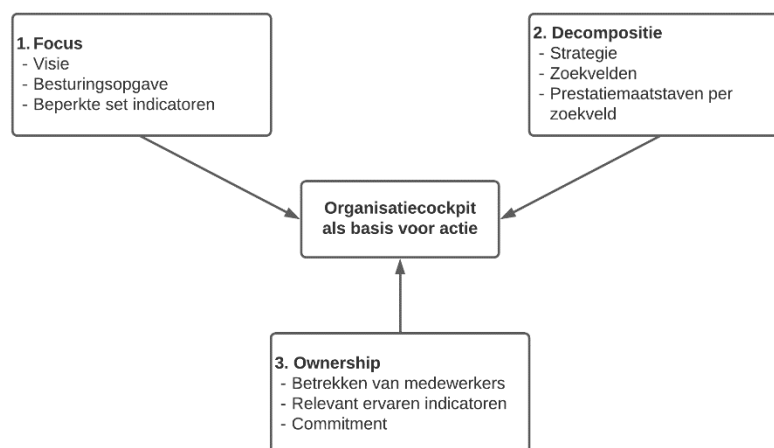
(3) Ownershipprincipe

Het derde en laatste principe luidt ‘Geef degenen op wie de indicator wordt toegepast het ownership’. De essentie van het ownershipprincipe is dat toepassing leidt tot acceptatie van de indicatoren in de organisatie. Via ‘Ownership’ kan men zelf de relevantie van de indicator beoordelen en dat men zich voor het bereiken van de gewenste indicatorstanden verantwoordelijk voelt. Om ownership te bereiken is het nodig dat degenen die hun gedrag moeten richten naar een bepaalde stand van een indicator, bij de totstandkoming van die indicator worden betrokken. In de praktijk geeft de toepassing van dit principe de meeste problemen, volgens Kerklaan (2009). De crux is dat ownership meerdere vormen kan aannemen – ownership hoeft zich niet te beperken tot de inhoud van de indicator – en vuistregels of “recepten” die altijd werken zijn er niet (p. 27).

Een algemene regel is dat een actieve vorm van gedeeld ownership goed werkt. Bij actief en gedeeld ownership ontwikkelen mensen in een team de indicatoren die voor hen van belang zijn. Let wel dat hoe intensief de leden van de organisatie betrokken willen worden, hangt verder af van de organisatiecultuur. De tweede algemene regel is dat de lagere niveaus eerst moeten begrijpen wat de besturingsopgave van het hogere niveau behelst voordat zij hieraan willen bijdragen. De kracht van het ownershipprincipe is de utilisatie van een top-down en een bottom-upbenadering, in balans gehouden door ‘commitment’ (pp. 27-28).

Tot slot is het relevant om te benadrukken dat de auteur geen informatie geeft over hoe het principe eruitziet in de praktijk dan wel in theorie. Aangezien het principe – volgens de auteur – problematisch blijkt in de praktijk, lijkt bv. een visueel hulpmiddel passend in de ontwerpfase. Een visueel hulpmiddel zoals het RACI-model kan de verantwoordelijkheden in kaart brengen.

Samengevat vormen de drie krachtige principes de Organisatiecockpit ‘als basis voor actie’. De drie principes en de belangrijkste elementen zijn gevisualiseerd in figuur 8:



Figuur 8: Principes van de Organisatiecockpit

3.3. Het ontwerpproces van de Organisatiecockpit

Het totale ontwerpproces van de Organisatiecockpit omvat respectievelijk het Informatie-, het Meet- en het Actieplan. Echter, voordat de individuele onderdelen aan bod komen, zal het ontwerpproces strikt afgebakend worden. Tot slot zullen de zogenoemde 'bouwstenen' Feedback en Indicator aan de orde komen voordat het ontwerpproces wordt besproken.

De afbakening van het ontwerpproces is essentieel voor de integriteit van het onderzoek. De afbakening omvat de scope – de omvang van het ontwerpproces – en de praktische toepassing van het onderzoek. De omvang van het ontwerpproces is een belangrijk onderwerp, omdat het complete ontwerpproces niet uitvoerbaar is met de beschikbare middelen. Het complete ontwerpproces van begin tot eind volgen is niet alleen uitvoerbaar, maar leidt ook tot redundantie. Het meest concrete voorbeeld hiervan is het Strategisch informatieplan: al het benodigde materiaal is al geproduceerd door (specialistische) afdelingen binnen TVM en datzelfde materiaal overtreft in alle gevallen de informatiebehoefte voor het strategisch informatieplan. Wat betekent dit concreet? Door een gebrek aan beschikbare middelen – met name tijd – zal bestaand materiaal gebruikt worden, zolang het mogelijk en het conform de literatuur (2009) is. Daarnaast zal er in bepaalde gevallen sprake zijn van vereenvoudiging. In alle gevallen waar bestaand materiaal gebruikt wordt en/of waar sprake is van vereenvoudiging zal aanduiding en verantwoording plaatsvinden.

De praktische toepassing van dit onderzoek heeft voornamelijk te maken met verwachtingen. Specifiek: wat mag de organisatie verwachten van de Organisatiecockpit? Voor de duidelijkheid: de cockpitmethodiek van Kerklaan (2009) bevat elementen van andere benaderingen van prestatie management (bv. Balanced Scorecard of Management by Objectives) en is derhalve een eigen conceptuele benadering van prestatie management (pp. 29-30). De cockpitmethodiek of de Organisatiecockpit is niet noodzakelijk een 'kookrecept' voor een tastbaar performance dashboard, maar één integrale vorm van prestatie management. Dit is een fundamenteel verschil ten opzichte van andere organisatie- en/of managementmodellen zoals de Balanced Scorecard, EFQM, INK of ISO-9001.

De bouwsteen Feedback

Het ontwerpproces van een Organisatiecockpit is een instrumenteel en communicatief proces.

Voorafgaand is het relevant om op te merken dat Kerklaan twee soorten informatie onderscheidt in de Organisatiecockpit, te weten 'position control' en 'diagnostic control'.

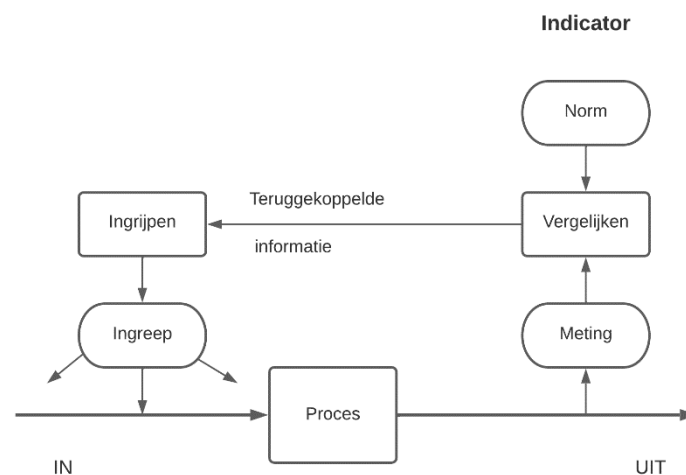
Position control: indicatoren gericht op het beoordelen van de strategische positie van de organisatie en de mate van het bereiken van de missie (p. 355).

Diagnostic control: gebruik van indicatoren om te beoordelen of de condities om de missie te bereiken zijn vervuld en of de verschillende bedrijfssystemen goed functioneren (p. 350).

Een organisatie zet koers uit (strategic planning) en kan die bijsturen op grond van verkregen informatie voor position control en diagnostic control. De indicatoren geven op compacte wijze informatie over de stand van zaken in de organisatie, waardoor planning en control mogelijk is. De stand van de indicatoren (het meetresultaat of de indicatorwaarde) is, zowel voor position als diagnostic control, de basis voor terugkoppeling of feedback for control (pp. 40-41).

De feedback of terugkoppeling over het meetresultaat bepaalt de eventuele ingreep in het proces, want feedback maakt het mogelijk om corrigerend op te treden en zo de toekomstige prestatie van het proces te beïnvloeden.

In het ontwerpproces van een Organisatiecockpit is het cruciaal om een zodanige stroom van feedback te organiseren dat de betreffende managers control kunnen uitoefenen. Dergelijke feedback betreft de output van processen en aanwijzingen om de kwaliteit van die output te verbeteren. De terugkoppeling van informatie plus de eventuele correctieve ingreep vormen een feedbackloop. De complete feedbackloop bestaat uit een meting van de output, een vergelijking van de output met 'de norm' en een correctieve actie in geval van afwijking van de norm. Die actie of correctieve ingreep kan betrekking hebben op de output, op de inrichting van het proces of op de input van het proces. De feedbackloop ziet er als volgt uit (pp. 41-43):



Figuur 9: Grafische voorstelling van de feedbackloop

Om control over een systeem of organisatie uit te oefenen moeten meerdere feedbackloops worden geïnstalleerd. In algemene zin zal men feedbackloops aanbrengen totdat de gewenste mate van beheersing is bereikt, bv. door middel van een feedbackloop aan te brengen voor elk deelproces. Voorwaardelijk voor feedback (en feedbackloops) is snelheid: als de reactietijd lang is, loopt een verkeerd ingesteld proces 'gewoon' door. Binnen feedbackloops is een distinctie tussen verticale (bv. tussen organisatieniveaus) en horizontale feedbackloops (bv. tussen afdelingen) (pp. 42-45). Het doel van een horizontale feedbackloop is zorgen voor klanttevredenheid d.m.v. horizontale processtroomoptimalisatie (het verbeteren van in- of externe klant-leverancier-relaties).

Tot slot de instrumenten voor het leveren van feedback. In de praktijk worden vier instrumenten onderscheiden die elk een eigen bijdrage aan het meten van de totale prestatie van een organisatie kunnen leveren, te weten: inspecties, audits, reviews en indicatoren. Elk van deze vier instrumenten kan zichtbaar maken of de beoogde effecten feitelijk zijn gerealiseerd en derhalve gebruikt worden voor het leveren van feedback. Alhoewel het mogelijk is om een mix van instrumenten te hanteren, is in de context van dit onderzoek één instrument relevant: indicatoren (pp. 46-47).

De bouwsteen Indicator

Indicatoren zijn aanwijzingen die op te voren bepaalde punten in het proces worden verzameld. Met de indicatoren worden de belangrijkste prestaties van het proces gemeten en wordt de trend daarvan gevisualiseerd. Kenmerk van de aanwijzingen is dat zij indicatief zijn. De indicatoren meten de prestatie op de gemeten punten, zetten deze af tegen normen en signaleren of de prestatie (volgens de normen) beheerst verloopt, of dat corrigerende actie nodig is (p. 47).

Een Organisatiecockpit zou functioneel ingezet kunnen worden als 'control room'. De cockpit bestaat uit een beperkte set van slim gekozen indicatoren, waarin alle essentiële informatie voor de

besturing is gebundeld. Het totaal aan informatie is immers te omvangrijk om te overzien. Het punt is dat bv. door automatisering een wildgroei van informatiesystemen en gegevens kan ontstaan, waardoor men zwemt in een zee van weinigzeggende gegevens.

De oplossing zijn indicatoren te brengen die de prestatie van de organisatie, ook wel organizational performance genoemd, in beeld brengen. Financiële indicatoren, bv. de Current Ratio of de Quick Ratio, zijn beroemde (of beruchte) voorbeelden van indicatoren. Over financiële indicatoren is veel gepubliceerd en meer ervaring mee opgedaan dan niet-financiële indicatoren.

Ter illustratie de introductie van de Balanced Scorecard als instrument voor prestatiemeting, als antwoord op de heersende onvrede over het gebruik van uitsluitend financiële indicatoren (Johnson & Kaplan, 1987). Een combinatie van financiële en niet-financiële heeft veel voordelen, bv. om een focus voor de lange termijn te bewerkstelligen (Wiersma, 2001) (pp. 48-55).

Kenmerken van goede indicatoren

1. Simpel	Gemakkelijk te vergaren en indien mogelijk voortbouwend
2. Zichtbaar en informatief	Resultaten en trends in één oogopslag
3. Motiverend en beïnvloedbaar	Vergelijkbaar en mobiliserend
4. Onderdeel van beleid	Aansluitend bij organisatiedoelstelling / urgent kwaliteitsprobleem
5. Bevorderen klantgerichtheid	Metten de tevredenheid van de interne of de externe klant
6. Opgesteld met betrokkenen	Top-down en bottom-up

Informatieplan

Het informatieplan bevat de informatiebehoefte om de procesprestaties goed te kunnen sturen.

Het informatieplan bestaat uit het operationeel informatieplan en het strategisch informatieplan:

Operationeel informatieplan

Voor het opstellen van een operationeel informatieplan zijn twee concepten beschikbaar, namelijk: systeembenadering en het conceptuele spiraal. Hier is gekozen voor systeembenadering: werkwijze om verschijnsel in of onderdeel van een organisatie te bestuderen als geheel waarvan de delen een onderlinge samenhang vertonen en in wisselwerking staan met de omgeving van de organisatie. De systeembenadering biedt handvatten om grote en kleine processen en hun onderlinge samenhang zichtbaar te maken door het opstellen van proces- en systeemmodellen (p. 352).

Het operationeel informatieplan betreft de besturing van de uitvoerende processen van de organisatie. Besturen is het gericht en bewust beïnvloeden van een proces. Om te besturen moet er een geschikt model zijn van het systeem waar het proces deel van uitmaakt. Een systeem bestaat uit objecten, relaties en een doel. Een systeem van een organisatie bestaat uit medewerkers (en afdelingen), en een aantal processen die onderling samenhangen om bij te dragen aan hetzelfde doel. Het modelleren van een systeem bestaat uit het identificeren van de onderliggende processen, hun samenhang, de bijdragers en de relaties met de omgeving. Het verschil tussen proces- en systeemmodellen zit als volgt: een procesmodel wordt primair opgesteld om de transformaties in beeld te brengen, een systeemmodel van een bedrijf omvat de afdelingen, hun onderlinge relaties en de relatie met de omgeving. Let wel dat de nadruk ligt op procesmodellering en in verlenging procesbesturing.

Het ontwikkelen van operationeel informatieplan verloopt in vier stappen (pp. 74-108):

In stappen naar het operationeel informatieplan

Stap 1: Bestudeer het bestaande proces;

- Kies het te besturen proces en bepaal de systeemgrens
- Open de black box
- Bepaal de transformaties binnen de geopende box

Stap 2: Stel een procesmodel op van de gewenste situatie;

- Bepaal de gewenste situatie
- Bepaal de transformaties in de gewenste situatie
- Wijs de transformaties toe aan interne bijdragers en/of externe bijdragers

Stap 3: Bepaal de zoekvelden;

- Bepaal de noodzakelijke regelkringen voor sturing, zowel voor correctie als preventie
- Raadpleeg de interne bijdragers om de gewenste stuursignalen per regelkring vast te stellen
- Bepaal de zoekvelden en rankschik ze naar het perspectief van de verschillende belanghebbenden

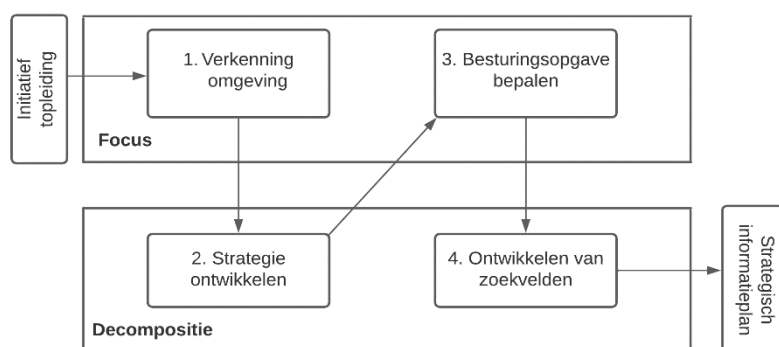
Stap 4: Stel het informatieplan op.

- Sorteer de zoekvelden naar aangrijpingspunt in het proces (input, proces, output, effect)
- Bepaal de aanvullende informatie voor het informatieplan
- Stel het definitieve informatieplan op

Let op! In stap 1 tot en met stap 3 zal sprake zijn van sterke vereenvoudiging. Volgens de literatuur (Kerklaan, 2009) dient elk (individueel) primair proces/ondersteunend proces/proces/deelproces te worden voorzien met o.a. een zeer gedetailleerde stroomdiagram en transformatietabel voor zowel de uitgangssituatie als de gewenste situatie. Er zijn onvoldoende middelen beschikbaar om dit te realiseren. In het onderzoek zullen vereenvoudigde procesmodellen opgesteld worden en worden voorzien met regelkringen. Het resultante blijft vanzelfsprekend een gedetailleerd informatieplan.

Strategisch informatieplan

In het strategisch informatieplan staan de onderwerpen – de strategische zoekvelden – die bepalend zijn voor een succesvolle langetermijnbesturing: ze maken de essentie van de gekozen strategie duidelijk. Voor het opstellen van een strategisch informatieplan zijn vier stappen nodig:



Figuur 10: Grafische voorstelling van de stappen naar een strategisch informatieplan

Merk op dat in de grafische voorstelling van het strategisch informatieplan het focus- en decompositieprincipe van toepassing is. In de inleiding van dit hoofdstuk is aangekaart dat voor de ontwikkeling van het strategisch informatieplan gebruik gemaakt wordt van bestaand materiaal.

In de context van dit onderzoek is het gebruikmaken van bestaand materiaal acceptabel. De topleiding volgt dezelfde (SWOT-analyse, PEST-formule) en zelfs meer stappen voor haar strategievorming, behalve strategy mapping (pp. 109-140). Merk op dat vertaling (communicatie) van visie en strategie onderdeel is van het probleem; niet de strategievorming en bijbehorende activiteiten zelf. Hieronder volgt een overzicht van de stappen naar een strategisch informatieplan en het daarbij gebruikte materiaal:

In stappen naar een strategisch informatieplan

Stap 1: Topleiding verkent de omgeving;

Materiaal: Jaarverslag (2020), Beleid Financiën (2021), KRI's en Key Controls Financiën

Stap 2: Managers ontwikkelen de strategie;

Materiaal: Manager A&R haar persoonlijke besturingsopgave en strategy map

Stap 3: Topleiding bepaalt de besturingsopgave;

Materiaal: Jaarverslag (2020), Beleid Financiën (2021), KRI's en Key Controls Financiën

Stap 4: Managers ontwikkelen de strategische zoekvelden.

Materiaal: Manager A&R haar persoonlijke besturingsopgave en strategy map

Meetplan

Het meetplan is het geheel aan afspraken over de indicatoren waarmee de zoekvelden uit het informatieplan in beeld worden gebracht. Voor elke indicator wordt de maatstaaf, de norm, het meetinstrument en de registratietechniek bepaald, alsmede aanvullende afspraken over de rapportage. Het meetplan omvat vier opeenvolgende activiteiten: het resultante is een set van indicatoren om de Organisatiecockpit inhoud te geven:

De opeenvolgende activiteiten van het meetplan

Stap 1: Bepalen van de maatstaven;

Stap 2: Vaststellen van de normen;

Stap 3: Ontwikkelen van een meetsysteem;

Stap 4: Afspraken maken over de rapportage.

De strategische zoekvelden of in het geval van de Balanced Scorecard kritieke succesfactoren uit het informatieplan moeten worden beheerst en derhalve meetbaar gemaakt worden. Daarvoor worden prestatie-indicatoren gebruikt. Een indicator bestaat uit twee delen: een maatstaaf en een norm. Volgens Kerklaan (2009) is het van belang om met een actieve opstelling maatstaven op te sporen; het is een kwestie van perspectief. Klanttevredenheid kan gemeten worden via het aantal klachten, of via een rapportcijfer na dienstlevering of door middel van een enquête. Het bepalen van maatstaven kan via creativiteitstechnieken (bv. brainstorming of mindmappen) of via besluitingsvormingstechnieken (bv. PMI-methode of stemprocedures) (pp. 151-155). Alternatief kan men zich wenden tot andere organisatie- of managementmodellen voor het bepalen van maatstaven. Een voor de hand liggend voorbeeld is de Balanced Scorecard, vanwege de vier perspectieven (zie hoofdstuk 3.4. – p. 29).

Voor het vaststellen van de normen tot en met afspraken maken over de rapportage heeft de auteur meerdere suggesties. De boodschap is echter dat het volledig afhankelijk is van de situatie binnen de organisatie: de Organisatiecockpit is immers inhoudsneutraal. Desalniettemin zijn er genoeg 'logische' keuzes in de eerder genoemde stappen. Het is in essentie nooit de bedoeling om budgetten te overschrijden, wat normen stellen makkelijker maakt. Daarnaast is een meet- en registratiesysteem, gezien de grote hoeveelheid aan financiële informatie binnen de afdeling,

gebaseerd op grootheden als aantallen en valuta (euro) en geregistreerd via tabellen, staafdiagrammen en lijndiagrammen ook een 'logische keuze'. Naast keuzes uit de literatuur kan men ook de hulpmiddelen en handleiding inzetten die door de organisatie zelf zijn geproduceerd. In andere woorden; keuzes in overvloed.

Uiteindelijk kunnen de gemaakte keuzes over rapportering, vormgeving en meetfrequentie worden vastgelegd in een Meetplan. Dit plan biedt een overzicht van de afspraken over wat er wordt onderzocht en hoe dit gebeurt. In het Meetplan wordt elke indicator op een A4'tje beschreven (pp. 156-169), met: de indicator (afdeling, eigenaar), de rapporteur (bestemming, frequentie), de definitie en meetwijze, de grafische weergave (diagram plus gegevens) en tot slot een toelichting.

Uitvoeringsgeschikt maken van het basisontwerp

Als de leiding van een organisatie eenmaal heeft besloten om een cockpit te gaan gebruiken voor haar prestatie management, dienen zich drie essentiële opgaven aan. Dat zijn:

- Het maken van een basisontwerp van de cockpit;
- Het uitvoeringsgeschikt maken van het basisontwerp;
- Het gaan gebruiken van de Organisatiecockpit in de praktijk.

De transitie van 'Meetplan' naar 'Uitvoeringsgeschikt maken van het basisontwerp' lijkt in eerste instantie een directe tegenstelling met de beschrijving van het ontwerpproces, maar zit als volgt. In deze 'tussenstap', ergo ná het opstellen van een informatie- en meetplan, wordt de eerste stap naar de implementatie van het ontwerp gezet. Want in de praktijk is het niet mogelijk om een basisontwerp zonder meer te gaan gebruiken en is een tussenstap nodig. Als tussenstap wordt het uitvoeringsgeschikt maken van het basisontwerp toegevoegd. De tussenstap bestaat uit (p. 195):

- Vervullen van de organisatorische condities;
- Toepassen van informatie- en communicatietechnologie;
- Hanteren van veranderkundige aspecten.

Onder uitvoeringsgeschikt maken van een prototype-Organisatiecockpit wordt verstaan het in de organisatie op gang brengen van een systematiek van prestatiebeoordeling en -verbetering. Om dat doel te bereiken moeten de bovengenoemde condities vervuld worden (pp. 196-199).

Organisatorische condities

Een organisatorische conditie is een afspraak die binnen de organisatie geldt om duidelijk te maken wie wat moet of mag doen. Hierbij gaat het om vaststellen van het aantal besturingsniveaus en het toedelen van voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan elk sturniveau. Door het realiseren van deze condities wordt het mogelijk om het proces van decompositie binnen een organisatie succes te laten verlopen. De auteur acht een besturingsmodel en een TVB-structuur (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) belangrijk voor de infrastructuur voor prestatie management van de organisatie (pp. 199-205).

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Voor de toedeling en visualisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is gekozen voor de RACI-matrix, bekend van Lean Six Sigma. De RACI-matrix plot de verschillende taken tegen de verschillende rollen (personen). RACI is een acroniem en staat voor:

- **Responsible (Verantwoordelijk):**
Degene die de taak uitvoert is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan.
- **Accountable (Eindverantwoordelijk):**
Deze persoon draagt de uiteindelijke eindverantwoording voor de juiste voltooiing van één of meerdere (project)taken
- **Consulted (Geraadpleegd):**
Dit is de persoon aan wie vooraf advies gevraagd wordt.
- **Informed (Geïnformeerd):**
Deze persoon wordt tussentijds geïnformeerd over de beslissingen, over de voortgang, bereikte resultaten, enz.

Elke taak heeft altijd een R en een A (LeanSixSigmagroep).

Informatie- en communicatietechnologie

Een belangrijke uitbreiding op het basisschema is het toepassen van moderne informatie- en communicatietechnologie en het realiseren van condities daarvoor. Omdat de moderne ICT zoveel mogelijkheden heeft en omdat er ruimschoots software voor prestatie management aanwezig is, lokt het gebruik hiervan uit en verlaagt de drempel om een Organisatiecockpit of ander dashboard te gaan ontwerpen. Hierbij ontstaat snel het gevaar dat de techniek gaat dicteren wat en hoe men moet meten. Volgens de cockpitmethode is het acceptabel om een managementdashboard te ontwikkelen met toegang tot moderne technologie, zolang het aansluit bij de echte informatiebehoeften van managers (pp. 205-210).

In de context van dit onderzoek is de situatie echter omgedraaid. Hoewel TVM een grote organisatie is en beschikking heeft tot moderne technologie, is de vraag of een potentieel performance dashboard hiervan gebruik kan maken. De zogenoemde legacy-systemen binnen TVM zijn een serieuze bottleneck voor technologische implicaties. Niet geheel onbelangrijk is het verschil in technologische vaardigheden tussen de medewerkers: kan iedereen evengoed met moderne technologie omgaan? In het geval van de afdeling A&R is het eerder een kwestie hoe het basisschema op realistische wijze uitgebreid kan worden met moderne informatie- en communicatietechnologie. Het gaat hier specifiek om het beschikbare vermogen en de technologische randvoorwaarden waaraan het basisschema moet voldoen.

Veranderkundige condities

Prestatiemanagement verbetert het proces van waardecreatie en raakt de kern: ze vergroot het prestatiegericht gedrag van mensen als er ook waarde voor deze mensen wordt gecreëerd. Prestatiemanagement is volgens het cockpitconcept zowel doel- als mensgericht: “the art of getting things done” (p. 213). De realisatie daarvan is afhankelijk van de gekozen aansturingstijl en motiverend managementgedrag. Let wel dat vanwege vereenvoudigingsredenen de aansturingstijlen is gekozen als aanknopingspunt; de motivatie blijft buiten beschouwing. De aansturingstijl en mogelijke weerstand is al vrij omvangrijk en complex (pp. 213-229).

Top-down of down-top veranderingsaanpak

De aansturingstijl is de wijze waarop de leiding van een organisatie wenst dat de medewerkers de organisatiedoelen gaan realiseren. Net zoals de zoekveldmethode (het bepalen van strategische zoekvelden en de besturingsopgave) is een top-down benadering, down-top benadering en een combinatie van beide mogelijk. Top-down komt bij het strategische informatieplan, bij de ontwikkeling van beleid en bij bepaalde modellen van nature voor, neem bijvoorbeeld de TVM-groep Balanced Scorecard. Elke veranderingsaanpak, ook een combinatie ervan, heeft haar eigen problemen en oplossingen (pp. 215-220).

In de context van dit onderzoek heeft de tussenstap nog een extra stap, namelijk of het mogelijk is om de Organisatiecockpit te integreren in een ander organisatie- of managementmodel. Dit komt aan de orde in hoofdstuk 3.5.

Actieplan

Het actieplan omvat hoe, op basis van de indicatoren, de organisatie kan worden bestuurd. Als dat is besproken wordt de volgende stap gezet: hoe kan men – als gebleken is dat de cockpit goed werkt – deze stevig in de organisatie verankeren en daarmee stimuleren om prestaties te verbeteren?

Vóór de organisatie met behulp van indicatoren echt kan worden bestuurd, moet de indicator eerst een tijdje ‘warm lopen’. De ‘groei’ van een indicator verloopt in drie stappen (pp. 171-177):

De drie fasen/stappen van de ‘groei’ van een indicator

1. Opstarten: routine verkrijgen;
2. Beheersen: goed/foutzones duidelijk maken;
3. Verbeteren: hogere streefniveaus realiseren.

De drie fasen van de groei van een indicator hebben zeer sterke overeenkomsten met het DMAIC-verbeteringscyclus van Lean Six Sigma. Het punt is een acceptabele dataset accumuleren waarmee goed/foutzones – ook wel regelgrenzen genoemd – gedefinieerd worden. Het is een statistische methode (in een notendop gemiddelden en standaarddeviaties) voor procesverbetering, -optimalisatie en -stabiliteit (pp. 171-177).

De Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus)

De Plan-Do-Check-Act-cyclus behoort tot het fundament voor de overgrote meerderheid van organisatie- en managementmodellen. De PDCA-cyclus door Deming is nuttig voor planmatige actie ter beheersing en verbetering naar aanleiding van indicatorwaarden. In de cockpitmethode werken de indicatorwaarden als de ‘Check’ die de nieuwe cyclus in beweging zet. Ergo; in de cockpitmethode begint de cyclus met de Check, gevolgd door Act, Plan Do (p. 177).

Deze interessante variatie werkt als volgt. De indicator geeft een signaal. Op het moment dat de indicator wordt bekeken zijn er vier mogelijke uitkomsten (pp. 178-179):

- Of het proces loopt zoals verwacht;
- Of de output voldoet aan de normen;
- Of de afwijkingen binnen de regelgrenzen blijven;
- Hoe de ontwikkeling van de trend is.

Voor Act bestaan analysetechnieken (bv. Pareto-analyse, Ishikawa-diagram), creativiteitstechnieken (bv. brainstorming, mindmappen) en besluitvormingstechnieken (bv. keuzematrix).

3.4. Integratie met managementmodellen

Wat 'integratie' met managementmodellen betekent en de beredenering waarom integratie belangrijk is, is compleet contextafhankelijk en vereist enige herhaling en toelichting.

In de diagnose van hoofdstuk 2, de Probleemanalyse, is gesteld dat een gebrek aan prestatiemeting en prestatie management leidt tot:

- Een gebrek aan operationalisatie van de strategie;
Dit leidt tot onduidelijkheid over de strategie en doelstellingen van TVM en het belang ervan in relatie met de afdeling A&R.
- Een gebrek aan prestatie-indicatoren;
Een gebrek aan operationalisatie van de strategie leidt tot een gebrek aan kritieke succesfactoren (KSF) en in verlenging een gebrek aan kritieke prestatie-indicatoren (KPI). Dit leidt tot onvoldoende beeld bij het behalen van successen en het vieren van die successen. Het samengestelde effect (compounding effect) leidt tot fragmentatie binnen de afdeling, waardoor kennis onvoldoende gedeeld wordt en een gedeeld beeld bij de operaties moeilijk te produceren is.
- Een overvloed aan data.
Tot slot leidt een gebrek aan inzicht en instrumenten tot een situatie waarin procesoutput – de data – geen transformatieproces ondergaat naar informatie. Hierdoor heeft de afdeling bijvoorbeeld geen beschikking over tastbare visualisatie of rapportage van de verspilling binnen de processen (en afdeling).

De oplossing, zoals gepresenteerd in het theoretisch kader, is prestatiemeting en prestatie management a.d.h.v. de Organisatiecockpit. De Organisatiecockpit is echter niet noodzakelijk een 'kookrecept' voor een tastbaar performance dashboard, maar één integrale vorm van prestatie management. Relevant omdat: de PDCA-cyclus maakt prestatie management mogelijk, maar om effectief te werken met de PDCA-cyclus moeten organisaties beschikking hebben over een performance dashboard (Kerklaan, 2009, pp. 171-182).

De resolutie? Een performance dashboard of scorecard integreren met de Organisatiecockpit. Integratie, de opname in een (groter) geheel, wil zeggen dat een performance dashboard of scorecard wordt opgenomen in (het ontwerpproces van) de Organisatiecockpit. De complete lijst met bedrijfskundige modellen is groot en vergt afbakening. Vanwege eenvoudsredenen blijft de zoektocht bij managementmodellen of -systemen waar de cockpitmethode compatibiliteit en synergie mee heeft of heeft gehad.

Uit de literatuur (Kerklaan, 2009) zijn twee 'klassen' managementmodellen met (bewezen) compatibiliteit en synergie met de Organisatiecockpit te identificeren, namelijk: Management Control & Planning of Beheersmodellen (Thuis & Stuive, 2016, pp. 460-462) en Kwaliteitsmanagement-modellen. Het keuzeproces is gebaseerd op compatibiliteit en synergie op grond van literatuuronderzoek en de wensen en eisen van de opdrachtgever.

Disclaimer/vrijwaring: de soorten managementmodellen en welke modellen bij welke soort behoren is afhankelijk van de gebruikte literatuur. Het PDCA-principe kan bijvoorbeeld toegerekend worden aan de Beheersmodellen en aan de Kwaliteitsmanagement-modellen. Door een gebrek aan eenduidigheid is gekozen voor de volgende structuur. In de klasse Beheersmodellen vallen: de Balanced Scorecard en de Balanced Scorecard with Strategy Map. In de klasse Kwaliteitsmanagement-modellen vallen: Lean Six Sigma, het PDCA-principe en het INK-managementmodel.

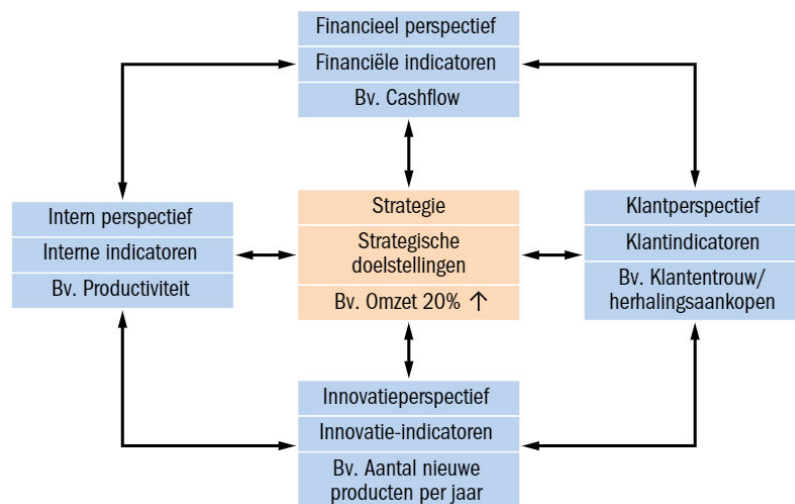
Management Control & Planning / Beheersmodellen

Een Beheersmodel is een model waarmee een manager het bedrijf of bepaalde bedrijfsprocessen beheersbaar kan maken zodat hij/zij ze kan sturen (Thuis & Stuive, 2016, pp. 460-462). Let wel dat onderlinge verschillen tussen de modellen in deze klasse buiten beschouwing blijven.

In de klasse Management Control & Planning vallen meerdere modellen/systemen, zoals de PDCA-cyclus of ISO-9001, maar in de literatuur het meest prominent de Balanced Scorecard. In de context van dit onderzoek is het unieke voordeel van de Balanced Scorecard dat het een begrijpbare performance dashboard is. Voor de compleetheit zijn beide versies van de Balanced Scorecard toegepast.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (1996) is een sturingsmethode waarop financiële en andere belangrijke prestatie maatstaven in onderling samenhangend verband – en toekomstgericht – samengevat. Op deze wijze kunnen managers weten hoe het bedrijf ervoor staat. De kern van de Balanced Scorecard is dat het een minicockpit van het bedrijf vormt; met één blik op de card weet het bedrijf hoe het ervoor staat (Thuis & Stuive, 2016, pp. 238-239).



Figuur 11: Grafische voorstelling van de Balanced Scorecard (Thuis & Stuive, 2016, pp. 461-462)

Balanced Scorecard with Strategy Map

De Balanced Scorecard with Strategy Map van Kaplan & Norton (2004) is de nieuwste versie van de Balanced Scorecard. Zoals de naam suggereert heeft deze versie een geïntegreerde strategy map in relatie tot de vier perspectieven (zie p. 18 voor meer informatie over strategy mapping).

Kwaliteitsmanagementmodellen

Beheersmodellen en Kwaliteitsmanagementmodellen zijn vergelijkbaar, omdat in beide gevallen beheersing en besturing mogelijk maken (vaak) één van de belangrijkste functies is.

Kwaliteitsmanagementmodellen gaan echter verder op het gebied van beheersing.

Met enige vereenvoudiging is de essentie van een kwaliteitsmanagementmodel (waar)borging en continue verbetering d.m.v. beheersing en besturing. Lean Six Sigma is zeer geschikt voor continue verbetering en relevant vanwege de affiniteit van TVM en de afdeling A&R met de Lean Six Sigma-methode. Het INK-managementmodel is een interessante optie, omdat de manager met dit model kan sturen op kwaliteit. Dit is een groot contrast met Beheersmodellen zoals de Balanced Scorecard, waarin gebruikelijk gestuurd wordt op basis van visie en strategie.

Lean Six Sigma

De Lean Six Sigma-methode of -filosofie is een bewezen methodiek die een duurzame verbetering van het bedrijfsresultaat oplevert. Met enige vereenvoudiging representeert 'Lean' het reduceren van verspillingen en (proces)variantie door het stroomlijnen van processen en representeert 'Six Sigma' effectieve oplossingen en procesverbetering. Het punt van Lean Six Sigma is processen zodanig inrichten dat elke stap (of zo veel mogelijk stappen) toegevoegde waarde heeft voor de klant waarvoor hij/zij bereid is te betalen. Al het andere wordt gezien als verspilling (Thuis & Stuive, 2016, pp. 452-454). Volgens de Lean Six Sigma-methode bestaan er acht soorten procesverspilling:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Transport | – Overbodig transport; |
| 2. Inventory | – Overbodige (tussen)voorraad; |
| 3. Motion | – Overbodige beweging van personeel; |
| 4. Waiting | – (Te) lang wachten op andere processen en acties; |
| 5. Overproduction | – Overproductie; |
| 6. Overprocessing | – Te veel / redundante processen; |
| 7. Defects | – Defecten (fouten, storingen); |
| 8. Skills unused | – Onbenutte kennis en vaardigheden van personeel. |

Uit de vetgedrukte tekst is de acroniem TIMWOODS te herleiden, bedacht door Taiichi Onno in opdracht van Toyota. Men kan echter ook zelf een acroniem verzinnen of bijvoorbeeld VERSTOPT gebruiken. De exacte betekenis van elke soort en de verschillen tussen dienstverlening en productiesferen is niet relevant voor het theoretisch kader en zal na één voorbeeld verder buiten beschouwing blijven. In een productiesfeer betekent transport bijvoorbeeld het onnodig verplaatsen van grondstoffen, producten of materiaal. Voor TVM betekent transport het onnodig verplaatsen of versturen van informatie, of onnodig veel hiërarchische behandeling van informatie (Thuis & Stuive, 2016, pp. 456-458).

Let wel dat hybride vormen van Lean Six Sigma, bijvoorbeeld 'Lean Agile', buiten beschouwing blijven.

INK-managementmodel

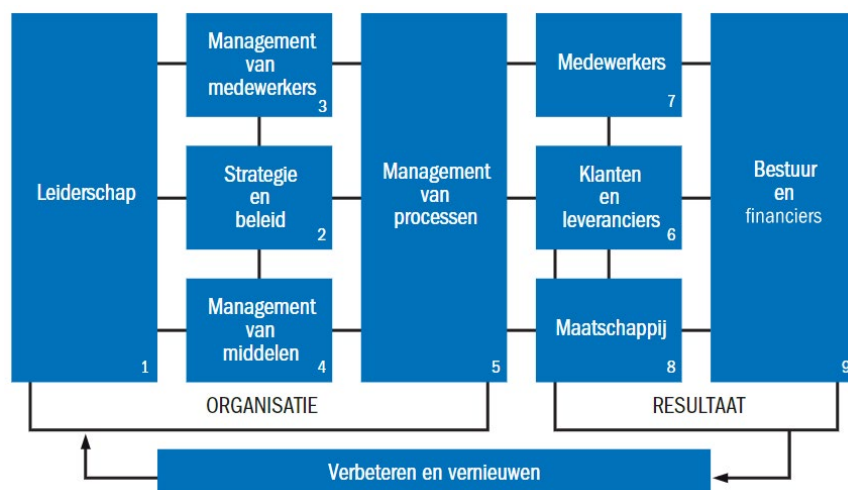
Het INK-managementmodel is destijds opgezet als een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het INK-managementmodel is gedurende twintig jaar een robuust en waardevol hulpmiddel gebleken voor managers, medewerkers en adviseurs bij het evalueren, ontwikkelen en besturen van profit en non-profit organisaties. Het draagt bij aan het overzicht over de verschillende elementen van de bedrijfsvoering en versterkt de samenhang tussen deze verschillende elementen.

Het model bestaat uit tien aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen'. De resultaatgebieden van het model beschrijven de toegevoegde waarde die de organisatie voor belanghebbenden wil bieden. De organisatiegebieden beschrijven de ambities en activiteiten die de organisatie inzet om die toegevoegde waarde te bereiken. In het aandachtsgebied 'Verbeteren en Vernieuwen' komt het leren en veranderen binnen de organisatie aan de orde.

Elk aandachtsgebied is voorzien van een aantal best practices die het INK bij excellente organisaties zijn tegengekomen, bijvoorbeeld in hun assessments. Deze voorbeelden ter uitwerking van de aandachtsgebieden zijn niet bedoeld als normstelling, maar als inspiratiebron. Het model is open en niet voorschrijvend.

De aandachtsgebieden staan in verband met elkaar. Vandaar dat ze in het model met elkaar zijn verbonden. Het model toont de verbanden tussen bijvoorbeeld inspanningen en resultaten, tussen organisatie en haar belanghebbenden. Het INK-managementmodel is een 'Rijnlands'-model. Het zet aan tot het zoeken van de balans tussen de belangen van alle belanghebbenden (INK, 2022).

Het INK-managementmodel en de kern van de INK-filosofie (ofwel de aandachtsgebieden) ziet er als volgt uit:

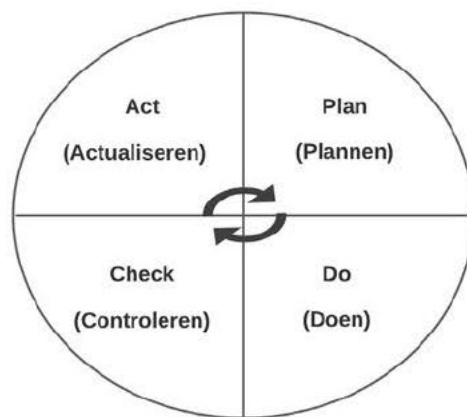


Figuur 12: Het INK-managementmodel en haar aandachtsgebieden (Thuis & Stuive, 2016, pp. 460-461)

Kwaliteitscirkel van Deming

De Kwaliteitscirkel van Deming of PDCA-principe, door Deming in Japan geïntroduceerd, ontleent zijn kracht aan de herhaling van de cyclus. Het PDCA-principe is een op doelstellingen gebaseerd cyclisch leer- en verbeterproces onder de naam 'Plan, Do, Check, Act-cyclus' of kortweg PDCA-cyclus, waarvan Shewhart en Deming de grondleggers zijn. De vier activiteiten van de PDCA-cyclus maakt prestatie management mogelijk: elke cyclus weer worden nieuwe activiteiten gedefinieerd, in gang gezet, op voortgang beoordeeld en mits noodzakelijk worden aanvullende of nieuwe maatregelen getroffen. Om effectief te werken met de PDCA-cyclus moeten organisaties de beschikking hebben over een performance dashboard (Kerklaan, 2009, pp. 171-182).

De primaire functie van de PDCA-cyclus is effectieve besturing van de organisatie door middel van het beheersen en verbeteren van de prestaties. In andere woorden is de PDCA-cyclus een hulpmiddel voor prestatie meting en prestatie management met behulp van prestatie-indicatoren. De cyclische werkwijze van de PDCA-cyclus leidt tot continue verbetering.



Figuur 13: Grafische voorstelling van de PDCA-cyclus (geproduceerd m.b.v. Lucidchart)

Figuur 13 is een grafische voorstelling (voorbeeld) van de activiteiten van de PDCA-cyclus. Het voorbeeld bevat de Nederlandse vertaling van de activiteiten. Tot slot een voorbeeld van hoe de activiteiten globaal verlopen:

- Plan;
Onderzoek en analyseer de huidige werkzaamheden, activiteiten en processen en ontwerp een plan voor verbeteringen met behulp van doelstellingen.
Bijvoorbeeld: probleemdefinitie, nieuwe activiteiten definiëren of analyses uitvoeren (bijv. stakeholders-, SWOT- of Pareto-analyse).
- Do;
Uitvoeren van de geplande verbetering(en) in een gecontroleerde testomgeving of proefopstelling. Hierbij is betrokkenheid/verantwoordelijkheid creëren en registratie/rapportage van belang.
- Check;
Meten van het resultaat van de verbetering. Het resultaat van de verbetering wordt vergeleken met de oorspronkelijke situatie en getoetst aan de vastgestelde doelstellingen (de target of norm). Afwijkingen ten opzichte van het plan worden geïdentificeerd en verklaard (bijv. d.m.v. de Ishikawa-diagram) en gepresenteerd bijvoorbeeld d.m.v. scorecards of dashboards. De uitkomst van de activiteit Check bepaald welke aspecten moeten worden bijgestuurd (Act).
- Act.
Bijsturen of bijstellen van maatregelen en plannen aan de hand van de gevonden resultaten.

3.5. Stakeholdersanalyse

Tot slot de stakeholders of belanghebbenden. In het theoretisch kader zal enkel de literatuur omtrent de stakeholders en stakeholdersanalyse aan bod komen. De onderzoeksmethode voor de stakeholdersanalyse, de stakeholdersmatrix, zal verder toegelicht worden in hoofdstuk 4.4 Analysemethoden.

Voorafgaand een opmerking omtrent de structuur van dit hoofdstuk. Vanwege de complexiteit en omvang van stakeholdertheorie en -analyse is enerzijds beperking en anderzijds vereenvoudiging noodzakelijk. De beperking en vereenvoudiging is noodzakelijk om de identificatie en analyse van stakeholders in de context van de Organisatiecockpit (Kerklaan, 2009) te verantwoorden. Hierover volgt meer aan het einde van dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk is gestructureerd als volgt: de definitie van stakeholders, de definitie van stakeholdersanalyse, een onderzoeksmethode en tot slot de stakeholdersanalyse in de context van de Organisatiecockpit.

Freeman (1984) definieert stakeholders als “any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of corporation’s purpose”. Volgens de stakeholdertheorie van Freeman zijn stakeholders mensen, groepen en instellingen die de realisatie van de (organisatie)doelstellingen beïnvloeden of beïnvloedt worden – zowel positief als negatief – door de realisatie van de (organisatie)doelstellingen (Ketema, et al., 2017, pp. 315-316). Veel recente definities van stakeholders bouwen voort op de stakeholdertheorie van Freeman en de onderscheiding tussen ‘actieve’ en ‘passieve’ stakeholders. In de Nederlandstalige literatuur spreekt men over interne stakeholders (bv. medewerkers en afdelingen) en externe stakeholders (bv. klanten, aandeelhouders en overheden).

Stakeholders kunnen op grond van het raamwerk van Eden & Ackermann (1998) en De Lopez (2001, pp. 47-60) geclassificeerd en gecategoriseerd worden in vier klassen:

- ‘Key players’;
Omvat stakeholders die actief georganiseerd en betrokken moeten worden in belangrijke beslissingen, vanwege de hoge mate van belang en invloed of macht.
- ‘Context setters’;
Omvat stakeholders die veel invloed of macht hebben, maar gering belang hebben. Deze combinatie presenteert een (mogelijk) significant risico en derhalve dienen deze stakeholders gemonitord en gemanaged te worden.
- ‘Subjects’;
Omvat stakeholders met veel belang en geringe invloed of macht op het besluitvormingsproces van bijvoorbeeld management of overheden. Per definitie zijn zij ondersteunend: zij beschikken niet over de capaciteiten om significante invloed uit te oefenen, maar kunnen invloed of macht bemachtigen bijvoorbeeld door middel van allianties met elkaar of andere stakeholders (bijvoorbeeld een initiatief van een lokale gemeenschap om invloed uit te oefenen op de uitkomst van een project).
- ‘Crowd’.
Omvat stakeholders met gering belang voor en geringe invloed op de gewenste uitkomst. Er is weinig behoefte om deze stakeholders in detail te beschouwen of te betrekken in het besluitvormingsproces (“to engage with them in key decision making”) (pp. 331-332).

De classificatie en categorisatie van stakeholders op basis van Eden & Ackermann (1998) en De Lopez (2001, pp. 47-60) is gebaseerd op ‘interest’ (belang of aandeel) en op ‘power’ (invloed of macht). Het belang en de bron of oorsprong van het belang van een stakeholder kan veel vormen aannemen. Derhalve is gekozen om belang (‘stake’) te beperken tot positieve of negatieve impact op het

systeem; in andere woorden inzet die het systeem kan beïnvloeden zoals bijvoorbeeld weerstand tegen de implementatie van de Organisatiecockpit (Grimble, 1998; Schmeer, 1999).

Volgens Majchrzak (1984) wordt de macht van stakeholders verklaart door het besluitvormingsproces, de beschikbare middelen ('resources'), de toegankelijkheid tot de beschikbare middelen en het vermogen om middelen te mobiliseren. Kortom het vermogen van stakeholders om voldoende middelen te bemachtigen om uitkomsten die zij wensen te realiseren. Stakeholders kunnen macht uitoefenen via fysieke middelen, financiële middelen, symbolische middelen of sociaal kapitaal middelen. Enkele voorbeelden van elke soort. Fysieke middelen zoals fysieke sancties en geweld behoren tot dwingend macht. Financiële middelen zoals materialen, geld of diensten beschouwt men als nuttig macht. Symbolische of sociaal kapitaal middelen zijn normatieve symbolen zoals prestige of vertrouwen. Een minder dramatische en algemenere opvatting van macht is de mate waarin stakeholders in staat zijn anderen te overtuigen of te dwingen om beslissingen te nemen en bepaalde acties te volgen. In deze context ontstaat bijvoorbeeld door een functie binnen een organisatie (Brugha & Varvasovsky, 2000, pp. 239-246).

Na de identificatie van de stakeholders en stakeholdergroepen volgt gebruikelijk de stakeholderanalyse. Stakeholders en een systematische wijze om de stakeholders te analyseren is uitvoerig onderzocht voor zowel de private als de publieke sector. Stakeholdersanalyse heeft veel verschillende betekenissen. Verscheidene methoden en benaderingen zijn ontwikkeld in verschillende velden voor verschillende doeleinden, waardoor verwarring over het concept en gebruik van stakeholdersanalyse ontstaat (Reed, et al., 2009, pp. 1933-1949). De definitie van stakeholderanalyse naar Grimble (1998) en Ramirez (1999) (allen geciteerd in Reed, et al., 2009):

- "Stakeholder analysis" can be defined as a methodology for gaining an understanding of a system, and for assessing the impact of changes to that system, by means of identifying the key stakeholders and assessing their respective interests (Grimble, 1998);
- "Stakeholder analysis" refers to a range of tools for the identification and description of stakeholders on the bases of their attributes, interrelationships, and interests related to a given issue or resource (Ramirez, 1999, pp. 101-126);
- According to Reed et al. (2009), "stakeholder analysis" is defined as a process that:
 - (i) defines aspects of a social and natural phenomenon affected by a decision or action;
 - (ii) identifies individuals, groups and organizations who are affected by or can affect those parts of the phenomenon (this may include nonhuman and non-living entities and future generations); and (iii) prioritizes these individuals and groups for involvement in the decision-making process (pp. 318-321).

Voordat de onderzoeksmethode aan komt, volgt eerst een korte toelichting van de benadering van de stakeholdersanalyse. Voor dit onderzoek is de zogenoemde instrumentele benadering gekozen voor de stakeholderanalyse in plaats van normatieve stakeholderbenaderingen of -theorieën.

Normatieve benaderingen zijn relevant om de legitimiteit, betrokkenheid/toewijding en 'empowerment' in besluitvormingsprocessen in kaart te brengen en gebruikt om de beslissingen legitiem te maken (Donaldson & Preston, 1995).

Instrumenteel stakeholderonderzoek is pragmatischer en grotendeels gewijd aan het begrijpen hoe organisaties, projecten en beleidsmakers het gedrag van stakeholders kunnen identificeren, verklaren en beheren om de gewenste uitkomsten te realiseren (Donaldson & Preston, 1995).

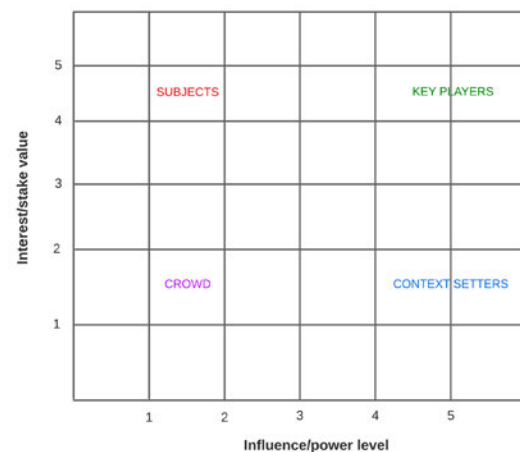
Tot slot de onderzoeksmethode en de stakeholderanalyse in relatie tot de Organisatiecockpit. De voorafgaande afbakening en definiëring van stakeholders en stakeholderanalyse is noodzakelijk, omdat de stakeholderanalyse voor het ontwerpproces van de Organisatiecockpit (Kerklaan, 2009) op zichzelf ontoereikend is voor dit onderzoek.

In de context van de Organisatiecockpit zijn de stakeholders en stakeholdersanalyse van belang voor het operationeel informatieplan, specifiek stap 3 (zie p. 22 voor de stappen). Het doel van de stakeholdersanalyse van de Organisatiecockpit is het vaststellen van de informatiebehoefte, resp. nadat het bestaande proces is bestudeerd ('IST-niveau') en van de gewenste situatie is een procesmodel gemaakt ('SOLL-niveau'). In andere woorden welke informatie moet in de cockpit staan om te kunnen sturen? Een goed informatieplan houdt rekening met de informatiebehoeften van alle belanghebbenden, maar het probleem is dat elke belanghebbende in principe andere informatiebehoeften heeft.

De Organisatiecockpit onderscheidt externe belanghebbenden (bv. klanten of overheden) en interne belanghebbenden (bv. afdelingen of medewerkers); ook wel de interne procesbijdragers genoemd. De identificatie en analyse van belanghebbenden richt zich op twee aspecten. In eerste plaats ervoor zorgen dat de "voice of the customer" wordt gehoord, ofwel onderwerpen van groot belang voor de klant meetbaar maken. In de tweede plaats het raadplegen van interne procesbijdragers. De interne afdelingen of medewerkers voeren de activiteiten van het proces uit en daarmee invloed uitoefenen op de prestatie. De beredenering achter deze benadering is het vereenvoudigen van toewijding en communicatie: het ownershipprincipe (pp. 81-84).

Waarom is dit relevant? De 'stakeholdersanalyse' waarmee de informatiebehoeften van de verschillende stakeholders achterhaald wordt leidt weliswaar tot de identificatie van relevante stakeholders, maar biedt echter geen of geringe handvatten voor verdere identificatie van karakteristieken, classificatie en analyse. Concreet is de enige karakteristiek die hieruit voortvloeit, de informatiebehoefte, voldoende voor het ontwerpproces van de Organisatiecockpit, maar onvoldoende voor het implementatieplan van de Organisatiecockpit.

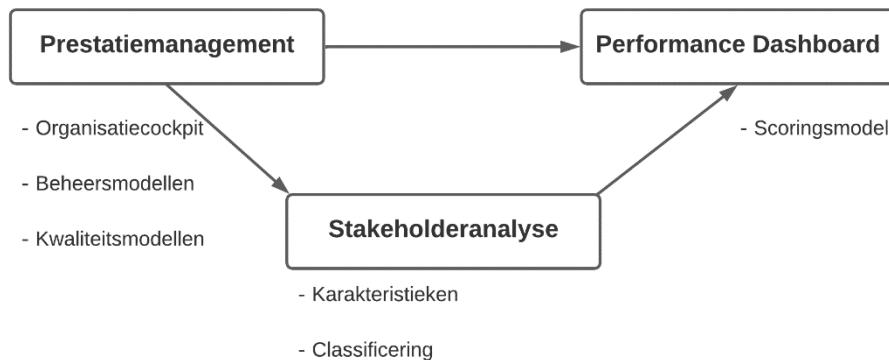
De zogenoemde "*Interest-Influence matrix of Stakeholders*" (zie figuur 14) afgeleid uit Grimble et al. (1995), Grimble (1998) en Schmeer (1999) is een hulpmiddel om de geïdentificeerde stakeholders te classificeren en analyseren (allen geciteerd in Ketema, et al., 2017, pp. 322-324). Door de toepassing van de classificering naar Eden & Ackermann (1998) en De Lopez (2001, pp. 47-60) functioneert de Interest-Influence matrix of Stakeholders of kortweg stakeholdersmatrix als complementeer hulpmiddel: de in het operationeel informatieplan geïdentificeerde stakeholders zullen vervolgens geclassificeerd en geanalyseerd worden aan de hand van de stakeholdersmatrix. De classificering naar Eden & Ackermann (1998) en De Lopez (2001, pp. 47-60) is relatief eenvoudig en komt overeen met de instrumentele benadering, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Arthur & Claudia (2007) of Hughes et al. (2008). Het doel van deze benadering: mogelijke stakeholderkarakteristieken identificeren en analyseren in combinatie met de informatiebehoefte zoals aandeel, macht, legitimiteit, eisen en wensen.



Figuur 14: De Interest-Influence matrix of stakeholders

3.6. Conceptueel model

In dit hoofdstuk komt het conceptueel model en de deelvragen aan bod. Een conceptueel model is een schematische voorstelling waarin relaties worden gelegd tussen een set kernbegrippen. Bedoeld zijn hier oorzaak-gevolgrelaties – ook wel een causaal verband genoemd – tussen de verschijnselen die met de kernbegrippen worden aangeduid. Het conceptueel model is opgebouwd uit een tweetal categorieën van elementen: een verzameling begrippen die duiden op bepaalde fenomenen uit de werkelijkheid en een verzameling van causale relaties tussen deze begrippen. De begrippen vormen variabelen in het conceptueel model. De deelvragen vloeien voort uit het theoretisch kader en het conceptueel model.

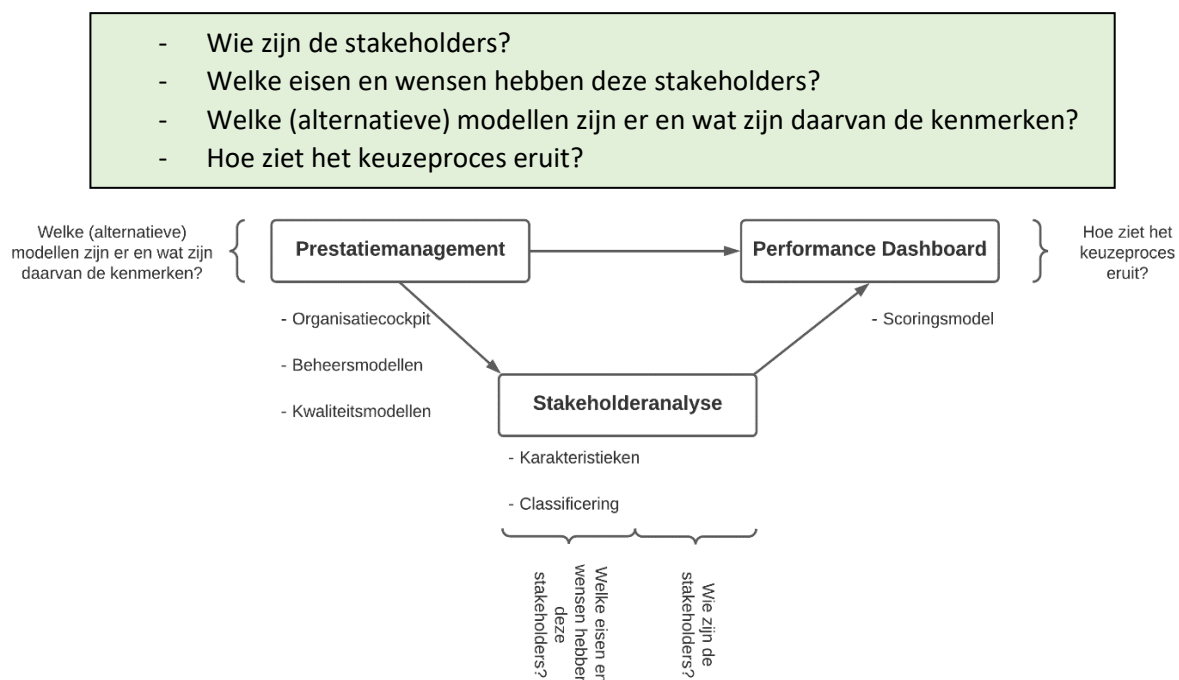


Figuur 15: Schematische voorstelling van het conceptueel model

Het conceptueel model bevat drie variabelen, te weten prestatie management, performance dashboard en stakeholderanalyse. Conform de literatuur (Verschuren & Doorewaard, 2016) is elke variabele voorzien van één of meerdere labels. De labels representeren de dimensies van het conceptueel model.

Deelvragen

Uit het theoretisch kader zijn de deelvragen tot stand gekomen. De deelvragen zullen gekoppeld worden aan het conceptueel model en aan het theoretisch kader. De deelvragen:



Figuur 16: Koppeling deelvragen aan het conceptueel model

Figuur 16 omvat de koppeling van de deelvragen aan het conceptueel model. Hierin wordt verondersteld dat prestatie management – het proces van het sturen en bijsturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen – een direct effect heeft op performance dashboards en een indirect effect heeft op de stakeholdersanalyse. Het prestatie managementconcept en het centrale prestatie managementconcept van dit onderzoek – de Organisatiecockpit – is afhankelijk van een performance dashboard voor praktijk/praktische toepassingen. Een performance dashboard kan tot stand komen via (alternatieve) managementmodellen. De kern van de relaties is als volgt: kan de integratie van een beheers- of kwaliteitsmanagementmodel in het ontwerpproces van een Organisatiecockpit leiden tot een prestatie managementtraamwerk én een performance dashboard?

In de onderstaande tabel zijn de variabelen van het conceptueel model opgenomen. De tabel omvat de complete theoretische afbakening voor elke variabele en dimensie. In het volgende onderdeel zullen de deelvragen gekoppeld worden aan het theoretisch kader.

Tabel 1: Verdieping van het conceptueel model

Variable	Dimensie	Aspect	Subaspect
Prestatie-management	Organisatiecockpit	- Operationeel informatieplan - Strategisch informatieplan - Meetplan - Actieplan	- Stakeholder-analyse - PDCA-cyclus
	Beheersmodellen	- Balanced Scorecard - Balanced Scorecard with Strategy Map	
	Kwaliteitsmodellen	- Lean Six Sigma - INK-managementmodel - PDCA-cyclus	
Stakeholders-analyse	Karakteristieken	- Functie - Informatiebehoefte - Aandeel - Macht - Legitimiteit - Eisen en wensen	
	Classificatie	- Key Players - Context setters - Subjects - Crowd	
Performance Dashboard	Scoringsmodel	- Technologische toepassing - Eisen en wensen - Integratie	- BI of PM - Beheers- of Kwaliteitsmodellen

Koppeling deelvragen aan het theoretisch kader

Tabel 2: Deelvragen ten opzichte van het theoretisch kader

Deelvraag	Theorie
Wie zijn de stakeholders?	Stakeholders: - Definitie: (Freeman, 1984), (Ketema, et al., 2017, pp. 317-343), (Reed, et al., 2009, pp. 1933-1949); - Identificatie: (Kerklaan, 2009, pp. 81-84), (Grimble, et al., 1995), (Grimble, 1998), (Schmeer, 1999); - Karakteristieken: (Brugha & Varvasovsky, 2000, pp. 239-246), (Kerklaan, 2009, pp. 81-84), (Majchrzak, 1984); - Classificatie: (Eden & Ackermann, 1998), (De Lopez, 2001, pp. 47-60). Stakeholdersanalyse: - Definitie: (Grimble, 1998), (Ramirez, 1999, pp. 101-126), (Ketema, et al., 2017, pp. 317-343); - Benadering: (Donaldson & Preston, 1995); - Classificatie: (Eden & Ackermann, 1998), (De Lopez, 2001, pp. 47-60); - Toepassing: (Kerklaan, 2009, pp. 81-84).
Welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?	Stakeholdersanalyse: (Ketema, et al., 2017, pp. 317-343), (Reed, et al., 2009, pp. 1933-1949).
Welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?	Prestatiemanagementconcepten: - De Organisatiecockpit: (Kerklaan, 2009). Beheersmodellen (Management Control & Planning): - Balanced Scorecard: (Kaplan & Norton, 1996), (Thuis & Stuive, 2016, pp. 461-462); - Balanced Scorecard with Strategy Mapping: (Kaplan & Norton, 2004). Kwaliteitsmanagementmodellen: - Lean Six Sigma: (Thuis & Stuive, 2016, pp. 452-454); - INK-model: (INK, 2022), (Thuis & Stuive, 2016, pp. 460-461); - PDCA-cyclus: (Kerklaan, 2009, pp. 171-182).
Hoe ziet het keuzeproces eruit?	Scoringsmodel, op grond van: - Technologische toepassing: (Dinter & Bucher, 2006, pp. 23-50), (Kerklaan, 2009, pp. 196-199), (Kemper, Rausch, & Baars, 2014, pp. 4-10), (Melchert, Winter, & Klesse, 2004, pp. 535-546); - Eisen en wensen: gedefinieerd door de organisatie - Integratie: (Kaplan & Norton, 1996), (Kaplan & Norton, 2004), (Kerklaan, 2009)

De eerste deelvraag gaat over het definiëren, beschrijven en begrijpen van de stakeholders. De stakeholders zijn in eerste instantie van belang voor de probleemanalyse. Het probleem kan niet nauwkeurig en/of accuraat worden beschreven en begrepen zonder inzicht in de stakeholders van de afdeling A&R. In de probleemanalyse ligt de nadruk vooral op de opdrachtgever, de manager van de afdeling. In de context van het ontwerpproces van de Organisatiecockpit neemt het belang van de deelvraag toe. De stakeholders zijn essentieel voor het operationeel informatieplan, strategisch informatieplan en het meetplan. Voor het implementatieplan zal voortgebouwd worden op de geïdentificeerde stakeholders van het ontwerpproces, door middel van een stakeholdersanalyse (de stakeholdersmatrix). De stakeholderkarakteristieken eisen en wensen en functie vloeien voort uit respectievelijk input van de organisatie en organisatorische condities. De stakeholderkarakteristieken informatiebehoeften, aandeel, macht en legitimiteit vloeien voort uit het theoretisch kader.

De tweede deelvraag beantwoordt de vraag; welke eisen en wensen stelt de organisatie aan een performance dashboard? Of kortweg aan welke eisen en wensen dient het performance dashboard te voldoen? De kracht van prestatie management en de daarop gebaseerde performance dashboards (onderscheiding tussen BI en PM dashboards) is de personaliseerbaarheid. Het gevolg van de grote mate van personaliseerbaarheid is o.a. dat de eisen en wensen niet voortvloeien uit het theoretisch kader (voor eisen vanuit de literatuur, zie p. 16), in tegenstelling tot Business Intelligence waarin ICT/informatica centraal staat. In het theoretisch kader is besproken dat een performance dashboard is gebouwd rondom de manager. Derhalve zijn de eisen en wensen van de manager leidend. Performance dashboards zijn per definitie gebaseerd op en afhankelijk van ICT-toepassingen. De afdeling A&R Specialist zal geraadpleegd worden voor de technologische aspecten en haalbaarheid. De eisen en wensen richten zich op de software (soort, wel/geen additionele software), de besturing (centraal/decentraal), de gewenste mate van gebruiksvriendelijkheid en tot slot de gewenste mate van onderhoudsvriendelijk.

De derde deelvraag richt zich op de totstandkoming van een prestatie managementconcept voor de afdeling A&R. Hiervoor wordt in eerste instantie het bedrijfskundige prestatie managementconcept van de Organisatiecockpit toegepast. Via de cockpitmethode kan prestatie management echter alleen tot stand komen d.m.v. een PDCA-cyclus en een performance dashboard. De deelvraag richt zich op het beschrijven van de kenmerken van prestatie managementconcepten, prestatie management en andere managementmodellen waarmee prestatie management tot stand kan komen, óf alternatieve modellen waar via integratie met de Organisatiecockpit prestatie management gerealiseerd kan worden. Het doel van de deelvraag is een geschikt of passend (theoretisch) raamwerk voor een performance dashboard vinden, beschrijven en toepassen op de Organisatiecockpit. Bijvoorbeeld:

De Balanced Scorecard en de herziene Balanced Scorecard *with Strategy Maps* van Kaplan & Norton (1996; 2004) heeft synergie met de Organisatiecockpit en kan een oplossing zijn voor de probleemtriade (zie figuur 5 – p. 13). Concreet betekent integratie van de Balanced Scorecard *with Strategy Map(s)*: het toepassen van de strategy map van de Organisatiecockpit (m.b.v. KSF's) op de vier perspectieven van de Balanced Scorecard, en het toepassen van de prestatie-indicatoren van de Organisatiecockpit (m.b.v. KPI's) op de relevante KSF's en perspectieven. Voordelen: voorkomt afhankelijkheid van financiële indicatoren, voorkomt 'tunnelvisie' op de interne organisatie dankzij externe perspectieven, gebruikt door de strategische top en derhalve is de methode bekend bij de manager (en Specialist), kan gebruikt worden als sturingsmethode en tot slot is het model functioneel een performance scorecard (of dashboard). Nadeel: voegt complexiteit toe aan meerdere aspecten (bv. KPI-formuleringsproces) en resulteert in additionele managementactiviteiten.

Alternatieve modellen zijn beschikbaar om een balans te vinden tussen de externe en interne organisatie. Een ander voorbeeld waarmee de organisatie en afdeling affiniteit mee heeft is Lean Six Sigma. De Balanced Scorecard is functioneel een 'cockpit', waarin een algeheel beeld van de organisatie en/of afdeling wordt gepresenteerd via KSF's en KPI's. Een performance dashboard o.g.v. Lean Six Sigma daarentegen functioneert zuiver als prestatiemeting, -management en verbeteringshulpmiddel. Lean Six Sigma verschilt significant met de cockpitmethode en maakt bijvoorbeeld geen gebruik van een Strategy Map. Een dergelijk dashboard bestaat zogenoemde regelkaarten ('Control Charts') met statistische technieken, namelijk gemiddelden ($\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$) en standaarddeviaties ($\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \mu)^2}{N}}$).

Tot slot de laatste deelvraag. De laatste deelvraag behelst het keuzeproces zodra een passend managementmodel is gevonden dat kan functioneren als performance dashboard. De beheers- en kwaliteitsmanagementmodellen in de context als performance dashboard zullen met vergeleken en beoordeeld worden. Door middel van een scoringsmodel zal getoetst worden welk managementmodel potentieel het meest geschikt is voor de afdeling A&R. Het keuzeproces is gebaseerd op de kenmerken van een 'goede' Organisatiecockpit (zie p. 16) en de eisen en wensen van de stakeholders. De beredenering is dat zodra een performance dashboard met een alternatief managementmodel wordt ontwikkeld, het voldoet aan de kenmerken van een goede Organisatiecockpit én aan de eisen en wensen van de stakeholders.

4. Onderzoeksmethode

Hoofdstuk 4 omvat de onderzoeksmethode en is het 'kookrecept' voor het onderzoek. Het omvat de onderzoeksverantwoording, operationalisatie, betrouwbaarheid, validiteit en de analysemethoden. Voorafgaand aan de onderzoeksverantwoording is het wellicht praktisch om te benoemen dat de beschikbare onderzoeksmethoden gelimiteerd zijn vanwege de overheidsmaatregelen.

4.1. Onderzoeksverantwoording

In dit onderdeel komen de gebruikte onderzoeksmethoden aan bod. In de onderstaande tabel is een dataverzamelingsmatrix opgenomen met de deelvragen. Per deelvraag is aangegeven welke methode of methoden zijn gekozen.

Tabel 3: Dataverzamelingsmatrix

Deelvraag	Te verkrijgen data	Methode
Wie zijn de stakeholders?	Het probleem van de afdeling A&R en welke stakeholders impact hebben op dit probleem of beïnvloedt worden door dit probleem, en De stakeholderkarakteristieken voor het ontwerpproces en implementatieplan voor een performance dashboard.	Deskresearch, literatuuronderzoek en interviews.
Welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?	De randvoorwaarden waaraan een performance dashboard voor de afdeling A&R moet voldoen, gevormd door de wensen en eisen van de manager.	Deskresearch en interviews.
Welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?	Het inventariseren en beschrijven van de kenmerken van een adequaat prestatie managementconcept voor de afdeling A&R en de kenmerken van een alternatief (management)model dat kan functioneren als performance dashboard.	Deskresearch en literatuuronderzoek.
Hoe ziet het keuzeproces eruit?	De beoordelingscriteria voor een geschikt alternatief (managementmodel), welk model het meest geschikt is en hoe die beslissing wordt genomen.	Deskresearch en literatuuronderzoek.

In dit kwalitatieve onderzoek worden de (kwalitatieve) deelvragen voornamelijk onderbouwd door middel van deskresearch en literatuuronderzoek. In essentie omvatten de deelvragen een ontwerpproces, waarin de uitgangssituatie wordt onderzocht en beschreven om vervolgens met behulp van literatuuronderzoek (theoretische) een oplossing te beschrijven en implementeren; een soort GAP-analyse. De drie onderzoeksmethoden, deskresearch (secundair), literatuuronderzoek (secundair) en interviews (primair) zijn vanwege de overheidsmaatregelen en de beschikbare middelen het geschiktst.

Deskresearch wordt toegepast om inzicht te krijgen in de afdeling en hoe de afdeling functioneert. Een vereenvoudigd beeld van de afdeling kan gevormd worden door de online-omgeving te scannen en analyseren. Specifiek wordt gezocht naar materiaal – geproduceerd door de afdeling of door het hogere management – gerelateerd aan de missie, visie, strategie, beleid, de processen en activiteiten. Voor de probleemanalyse is gebruik gemaakt van interviews en gesprekken met de manager, de Specialist en aangescherpt door gesprekken met de verschillende afdelingen.

Interviews, gesprekken en brainstormsessies zijn noodzakelijk voor de stakeholdersanalyse en het ontwerpproces van de Organisatiecockpit. De informatie over de stakeholders, omwille de identificatie, karakteristieken, classificatie, en dergelijke, is niet beschikbaar in de online-omgeving en de bestanden van de afdeling. De stakeholders relevant voor het ontwerpproces van de Organisatiecockpit, namelijk voor het informatie- en meetplan, en zullen via een primaire onderzoeksmethode onderzocht worden. De processen en activiteiten van de afdeling A&R zijn essentieel voor het informatieplan van de Organisatiecockpit. De processen onderzoeken, inventariseren en tekenen zal gerealiseerd worden via interviews en gesprekken. Op advies van de afdeling A&R Specialist zal van elke afdeling één aangewezen medewerker gebruikt worden voor input. Na het eerste interview blijkt echter dat er niet zozeer sprake is van zogezegd ‘procesmatig denken en werken’, bijvoorbeeld verwijzingen naar informatiesystemen als input in plaats van rapportages of orders. In plaats van interviews is gekozen voor een soort workshop, waarin de onderzoeker gezamenlijk (met de afdeling A&R Specialist en de betreffende medewerker) de processen en de activiteiten onderzoekt en ter plekke vertaald in processchema’s.

Tot slot de vereenvoudiging binnen dit onderzoek. In het theoretisch kader is benoemd dat het complete ontwerpproces van de Organisatiecockpit te omvangrijk is met de beschikbare middelen. Er zal vereenvoudiging plaatsvinden op de volgende onderdelen van de resultaten:

- Operationeel informatieplan;
In het hoofdstuk resultaten zal enkel het definitieve informatieplan aan bod komen. Een complete beschrijving en analyse van de uitgangssituatie, het transformatieproces en de gewenste situatie voor elk proces en deelproces is onmogelijk. Er zal gebruikgemaakt worden van standaard processchema’s en het regelkringprincipe, in lijn met de cockpitmethode. Er zullen echter geen gedetailleerde flowcharts en geavanceerde procesmodellen opgesteld worden, zoals wordt voorgesteld door de cockpitmethode. Een vereenvoudigde verzameling van alle onderzochte processen en deelprocessen plus een globale beschrijving zal opgenomen worden in de bijlage.
- Strategisch informatieplan;
Het strategisch informatieplan is volgens de cockpitmethode opgesteld door het hogere management. Het hogere management dient analyses uit te voeren, zoals bijvoorbeeld een SWOT-analyse, om uiteindelijk de strategie te operationaliseren. Het is met de beschikbare middelen onmogelijk om dit proces conform de cockpitmethode uit te voeren. In plaats daarvan is ervoor gekozen om – conform de cockpitmethode (pp. 118-119) – het strategisch informatieplan uit te voeren via Strategy Mapping o.g.v. Kaplan & Norton (2004). Het strategisch informatieplan is gebaseerd op de visie, missie en strategie van de strategische top en de Strategy Map en besturingsopgave van de manager van de afdeling A&R. Het gebruikte materiaal zal opgenomen worden als bijlage.
- Meetplan;
Het meetplan is het enige kwantitatieve onderdeel en kan vanwege de omvang en complexiteit in bepaalde gevallen vereenvoudigd worden.
- Actieplan.
Voor het actieplan kan enkel een voorstel worden gedaan voor een PDCA-cyclus en de werkwijze daarvan. Volgens de cockpitmethode dient een indicator eerst te “groeien” voordat er gestuurd mee kan worden. Er zal tijdens het onderzoek echter geen data beschikbaar zijn om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de “groei” en fasen van de indicatoren.

4.2. Operationalisatie

In dit onderdeel is voor elke variabele (en/of deelvraag) aangegeven hoe deze gemeten is. Per item is aangegeven wat het meet, waarom het gemeten wordt en waar het op gebaseerd is (theorie).

Tabel 4: Operationalisatie-matrix voor elke variabele

Variabele	Indicator	Vraag	Manier van meten
Prestatie-management	Organisatiecockpit	Hoe verloopt het ontwerpproces van een Afdelingscockpit voor de afdeling A&R?	Definitief informatieplan (informatiebehoefte), Strategy Map (KSF's), prestatie-indicatoren (KPI's), PDCA-cyclus.
	Beheersmodellen	Welk Beheersmodel of -raamwerk kan functioneren als performance dashboard of scorecard voor de Afdelingscockpit?	Lijst met kenmerken: operationalisatie van visie en strategie, besturing, leidt tot actie, meten en managen gaan hand in hand.
	Kwaliteitsmanagement-modellen	Welk Kwaliteitsmanagement-model of -raamwerk kan functioneren als performance dashboard of scorecard voor de Afdelingscockpit?	Lijst met kenmerken: operationalisatie van visie en strategie, besturing, leidt tot actie, meten en managen gaan hand in hand.
Stakeholders-analyse	Stakeholders-karakteristieken	Wie zijn de stakeholders en wat zijn de karakteristieken van deze stakeholders?	Lijst met kenmerken: functie, informatiebehoefte, aandeel, macht, legitimiteit.
	Classificatie	Hoe kunnen de geïdentificeerde en beschreven stakeholders geclassificeerd worden en wat voor invloed hebben de stakeholders op het implementatieplan?	Interest-Influence matrix of Stakeholders (stakeholdersmatrix): belang/aandeel, macht/invloed.
Performance dashboard	Scoringsmodel	Welke beoordelingscriteria kunnen worden toegepast om te beslissen welk model passend is als performance dashboard voor de Afdelingscockpit?	Matrix met waarden.

4.3. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit is cruciaal voor elk onderzoek. De betrouwbaarheid heeft in essentie te maken met toeval. Een betrouwbaar onderzoek is vrij van toeval en derhalve reproduceerbaar. In de context van dit onderzoek is de reproduceerbaarheidseis omwille de betrouwbaarheid essentieel, vanwege de kwalitatieve aard van dit onderzoek.

Voor de validiteit, de mate waarin daadwerkelijk gemeten wordt wat beoogd is te meten, geldt interne validiteit en begripsvaliditeit. Vanwege de hoge mate van literatuuronderzoek is het essentieel dat enerzijds vanuit de gekozen onderzoeksmethoden de juiste conclusies worden getrokken en anderzijds dat de juiste indicator is gekozen voor de beoordeling.

De betrouwbaarheid zal in dit onderzoek gewaarborgd worden door de koppeling en afbakening van de deelvragen aan het theoretisch kader en door de opname van het gebruikte materiaal in de bijlagen. De betrouwbaarheid zal gewaarborgd worden door al het gebruikte materiaal afkomstig van de organisatie en het door de onderzoeker geproduceerde materiaal op te nemen in de bijlagen. De grootste complicatie op het gebied van de betrouwbaarheid in dit onderzoek is de kwalitatieve aard. Belangrijke onderwerpen in dit onderzoek, zoals bijvoorbeeld strategie, zijn kwalitatief en vatbaar voor interpretatie. Derhalve zal de manager en de afdeling A&R Specialist controleren of deze onderwerpen overeenkomen met de werkelijke situatie.

De validiteit wordt gewaarborgd door het procesonderzoek gezamenlijk, samen met de afdeling A&R Specialist en de betreffende medewerker van de afdeling, uit te voeren en te laten controleren. De validiteit is van speciaal belang voor het meetplan, waarin indicatoren geformuleerd worden. Logischerwijze is het essentieel dat hier daadwerkelijk gemeten wordt wat beoogd is en derhalve geldt hetzelfde principe. Voor de indicatoren geldt dat deze worden voorzien van een onderbouwing en motivering.

4.4. Analysemethoden

De analysemethoden richten zich op de stakeholdersanalyse en het scoringsmodel voor een passend performance dashboard. De stakeholdersanalyse omvat een lijst met kenmerken, de stakeholderkarakteristieken, en de Interest-Influence matrix of Stakeholders ofwel de stakeholdersmatrix. In dit onderdeel zullen de stakeholderkarakteristieken (of -kenmerken) worden voorzien van beschrijving en wordt toegelicht hoe de scoring werkt. Vervolgens zal via de stakeholdersmatrix worden toegelicht hoe de stakeholderkarakteristieken en bijbehorende scores bijdragen aan de classificering. Tot slot zal het scoringsmodel voor een passend performance dashboard worden toegelicht.

De stakeholdersmatrix classificeert de stakeholders naar aandeel/belang en macht/invloed. Voor extra nauwkeurigheid, validiteit en betrouwbaarheid zijn additionele stakeholderkarakteristieken, te weten functie, informatiebehoefte en legitimiteit, toegevoegd. Macht of invloed is het vermogen van stakeholders om voldoende middelen te bemachtigen om uitkomsten die zij wensen te realiseren. Aandeel of belang heeft te maken met de positieve of negatieve impact op het systeem; ofwel de inzet die het systeem positief of negatief kan beïnvloeden. In de onderstaande tabel zijn de stakeholderkarakteristieken opgenomen en voorzien van een omschrijving:

Tabel 5: De stakeholderkarakteristieken in vergelijking met de stakeholdermatrix

Aandeel/belang	Omschrijving	Macht/invloed	Omschrijving
Functie	Organisatorische en systeemtechnische condities resulteren in verplichtingen en toewijding om activiteiten en acties uit te voeren.	Functie	Organisatorische en systeemtechnische condities resulteren in macht/invloed, bevoegdheden en toegang tot middelen.
Informatie-behoefte	De mate van informatiebehoefte en de afhankelijkheid van informatie creëert belang bij de realisatie van acties.	Informatie-behoefte	De mate van informatiebehoefte, de afhankelijkheid van informatie en de toegang tot informatie creëert belang bij de realisatie van acties.
Legitimiteit	De (waargenomen) validiteit of geldigheid van het aandeel in of belang bij realisatie van de Afdelingscockpit.		

De scoring werkt op een schaal van 1 tot en met 5. De geïdentificeerde stakeholders krijgen scores toegewezen op basis van de karakteristieken. De karakteristieken aandeel/belang, functie, informatiebehoefte en legitimiteit representeren de 'Interest/stake value' of 'I' in de matrix. De karakteristieken macht/invloed, functie en informatiebehoefte representeren de 'Influence/power level' of 'P' in de matrix. Classificatie: Key Players vanaf (P-4) (I-4), Context Setters vanaf (P-3) (I-4), Subjects vanaf (P-1) (I-4) en Crowd vanaf (P-1) (I-1). Ter illustratie is de manager van de afdeling A&R volgens de cockpitmethode dé belangrijkste stakeholder en derhalve een 'Key Player' met minimaal (P-4) (I-4). NB (P-4) (I-4) is te lezen als 'P is 4', 'I is 4'.

Tot slot het scoringsmodel voor een passend performance dashboard.
De managementmodellen uit de twee 'klassen' worden gewaardeerd en beoordeeld op basis van beoordelingscriteria. De beoordelingscriteria zijn:

Tabel 6: Scoringsmodel voor een passend performance dashboard

Criterium	Beoordeling	Score
(1) Het performance dashboard voorziet de ontwikkeling en concretisering van ambities (operationalisatie van visie en strategie).	Operationalisatie van visie en strategie is ondersteunt en toegankelijk.	Volledig: 5; Gedeeltelijk: 3; Niet van toepassing: 0.
(2) Met behulp van het performance dashboard is sturen en bijsturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen mogelijk.	Sturing en besturing is ondersteunt, toegankelijk en overzichtelijk.	Volledig: 5; Gedeeltelijk: 3; Niet van toepassing: 0.
(3) Het performance dashboard bevat enkel informatie dat leidt tot actie.	Het performance dashboard als basis voor actie, waarin gebruik leidt tot actie.	Volledig: 5; Gedeeltelijk: 3; Niet van toepassing: 0.
(4) In het performance dashboard gaat meten en managen hand in hand.	Het performance dashboard ondersteunt prestatiemeting en -management tegelijkertijd.	Volledig: 5; Gedeeltelijk: 3; Niet van toepassing: 0.
(5) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Business Intelligence (BI).	Het performance dashboard ondersteunt, gebruikt of is afhankelijk van BI-toepassingen zoals OLAP of Data Mining.	Volledig: -10; Gedeeltelijk: -5; Niet van toepassing: 0.
(6) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Performance Management (PM).	Het performance dashboard ondersteunt, gebruikt of is afhankelijk van PM-toepassingen zoals sturing, planning of prognoses.	Volledig: 10; Gedeeltelijk: 5; Niet van toepassing: -3.

De bovengenoemde scores zijn bewust gekozen om te voorkomen dat er geen significante verschillen ontstaan tussen de verschillende managementmodellen. Merk op dat een model significant afgerekend wordt als het in strijd is met de criteria gerelateerd aan prestatie management en de cockpitmethode (de Organisatiecockpit).

5. Resultaten

De onderzoeksresultaten zijn gestructureerd aan de hand van de deelvragen. Elke deelvraag start met een weergave van de onderzoeksresultaten en wordt afgesloten met de analyse ervan. Hoewel twee deelvragen betrekking hebben op de stakeholders, is omwille de structuur ervoor gekozen om deze gescheiden te bespreken.

5.1. Stakeholders en stakeholdersanalyse

De eerste deelvraag, “wie zijn de stakeholders?”, wordt toegelicht aan de hand van de stakeholdersanalyse. Met behulp van deskresearch is een eerste inventarisatie gemaakt van de relevante stakeholders van de afdeling A&R. Met behulp van interviews en gesprekken, voornamelijk voor het procesonderzoek, is meer informatie tot stand gekomen over de stakeholders.

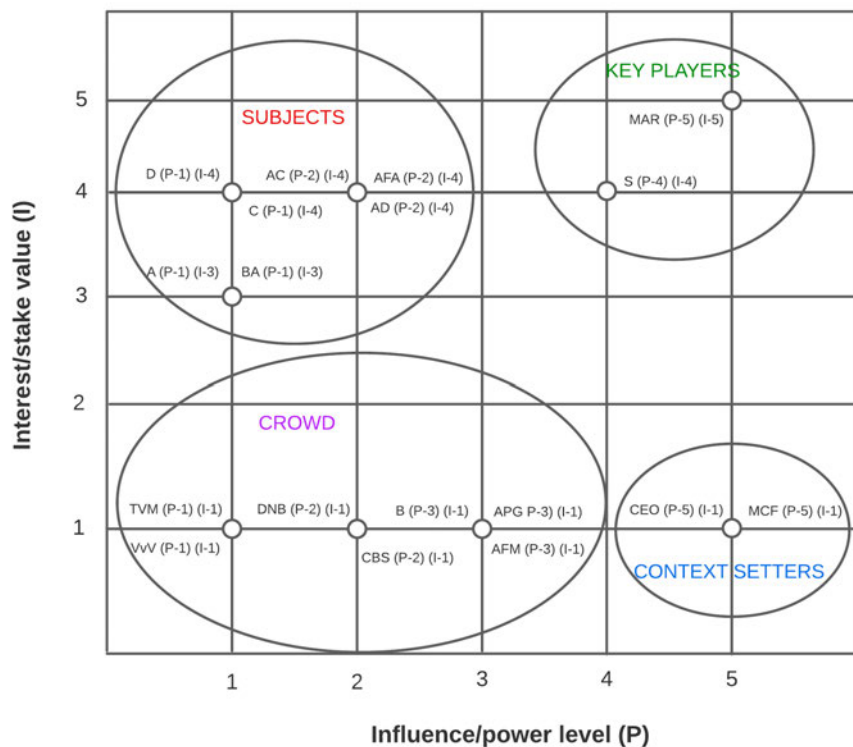
De volgende stakeholders zijn geïdentificeerd:

Tabel 7: Identificatie van stakeholdergroepen en stakeholders

Interne stakeholders (groep)	Individueel	Externe stakeholders (groep)	Individueel
Procesbijdragers	Afdeling Debiteurenbeheer (AD), afdeling Crediteurenbeheer (AC), afdeling Financiële Administratie (AFA), afdeling A&R Specialist (S).	Overheidsinstellingen	De Nederlandsche Bank (DNB), Autoriteit Financiële Markten (AFM), Belastingdienst (B), Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Autoriteit Persoonsgegevens (APG).
Interne klanten	Business Analytics (BA), Actuarial (A).	Verenigingen en overige groepen	Verbond van Verzekeraars (VvV), Ledenraad (TVM).
Management	Manager A&R (MAR), manager CFRO-domein (MCF)	Klanten / afnemers	Debiteuren (D)
Strategische top	CEO-domein (CEO)	Leveranciers	Crediteuren (C)

De geïdentificeerde stakeholders zijn ingedeeld in groepen en vervolgens individueel benoemd. Omwille de stakeholdersmatrix is elke individuele stakeholder voorzien van een label. De bovengenoemde geïdentificeerde stakeholders zijn beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria van tabel 5 (p. 45). De beoordeling is toegepast op de stakeholdersmatrix en de stakeholders zijn ingedeeld op het rooster van de stakeholdersmatrix. Hiervoor is gebruik gemaakt voor de classificatie naar: Key Players vanaf (P-4) (I-4), Context Setters vanaf (P-3) (I-4), Subjects vanaf (P-1) (I-4) en Crowd vanaf (P-1) (I-1).

5.1.1. Analyse



Figuur 17: Ingevulde Interest-Influence matrix of Stakeholders (geproduceerd m.b.v. Lucidchart)

In de context van het ontwerpproces van een performance dashboard zijn relatief weinig belangrijke of risicovolle stakeholders. Met de toevoeging van additionele stakeholderkarakteristieken blijft het aantal risicovolle stakeholders beperkt tot twee, namelijk: het CEO-domein en de manager van het CFRO-domein. Deze twee stakeholders hebben veel invloed en macht, maar hebben gering belang. Deze combinatie presenteert een (mogelijk) significant risico en derhalve dienen deze stakeholders gemonitord en gemanaged te worden.

- Key Players

De manager van de afdeling A&R (P-5) (I-5) en de afdeling A&R Specialist (P-4) (I-4) behoren als enige tot de 'Key Players'. De manager van de afdeling A&R is dé belangrijkste stakeholder; het performance dashboard wordt rondom haar gebouwd en resulteert automatisch in veel aandeel en macht. De afdeling A&R Specialist heeft een speciale positie in het ontwerpproces van een performance dashboard, omdat hij beschikt over de vereiste (technologische) kennis en vaardigheden, ervaring heeft met het ontwikkelen van performance dashboards en organisatorisch veel belang en macht heeft. Beide stakeholders hebben grote informatiebehoeften, waaronder als enige managementinformatie, en hebben een geldig (legitiem) aandeel in de realisatie van een performance dashboard. Beide stakeholders dienen actief betrokken te worden in belangrijke beslissingen.

- Context Setters

De manager van het CFRO-domein (P-5) (I-1), het overkoepelde domein van de afdeling A&R, en het CEO-domein (P-5) (I-1) behoren tot de 'Context Setters'. Deze twee stakeholders dienen gemonitord en gemanaged te worden, omdat zij technisch gezien de macht en invloed hebben om de realisatie gedeeltelijk dan wel volledig te blokkeren. Als beleidsmakers kunnen zij d.m.v. wijzigingen, dwang of sancties de realisatie tot halt roepen. In de context van dit onderzoek is de kans laag dat dit voorkomt, enerzijds vanwege gering belang bij de realisatie en anderzijds om (initiatieven om) verbetering binnen afdelingen te stimuleren.

- Subjects

Tot de 'Subjects' behoren de interne klanten en de procesbijdragers. De afdeling A&R levert data ('raw data' of ongecategoriseerde data) en informatie zoals financiële gegevens, kengetallen en rapportages aan interne klanten zoals de afdelingen Business Analytics (P-1) (I-3) en Actuarieel (P-1) (I-3). De interne klanten zijn afhankelijk van tijdige informatiestromen vanuit de afdeling A&R en hebben een algeheel belang en aandeel (namelijk impact) in de afdeling. Hier wordt verondersteld dat de interne klanten belang hebben bij de realisatie van een performance dashboard, omdat dit in verlenging hun eigen processen en activiteiten kan verbeteren. Door een gebrek aan macht en invloed vanuit organisatorische of systeemtechnische is een hogere notering niet mogelijk. Deze groep stakeholders is per definitie ondersteunend en hoeft niet betrokken te worden belangrijke beslissingen.

De procesbijdragers omvatten alle afdelingen van de afdeling A&R, namelijk de afdeling Debiteurenbeheer (P-2) (I-4), afdeling Crediteurenbeheer (P-2) (I-4) en de afdeling Financiële Administratie (P-2) (I-4). De macht is hier een combinatie van informatiebehoefte en toegang tot middelen. Het belang en aandeel van deze groep stakeholders is echter groot, vanwege de invloed/impact op het systeem. Deze groep stakeholders dient betrokken en geraadpleegd te worden in het ontwerpproces van een performance dashboard. De interne procesbijdragers, de afdelingen en medewerkers, voeren de activiteiten van het proces uit en daarmee kunnen zij invloed uitoefenen op de prestatie. Actief betrekken, monitoren en managen is in dit onderzoek zinvol om de toewijding en communicatie op lange termijn te vereenvoudigen (het ownershipprincipe).

- Crowd

Tot slot behoren de verenigingen en overige groepen en overheidsinstellingen tot de 'Crowd'. De stakeholdergroep verenigingen en overige groepen, te weten het Verbond van Verzekeraars (P-1) (I-1) en de Ledenraad (P-1) (I-1), hebben geen of nauwelijks macht of belang bij de realisatie. De afdeling A&R levert kengetallen aan het Verbond van Verzekeraars, maar heeft geen macht of middelen zoals sancties of dwang om significant invloed uit te oefenen.

De overheidsinstellingen, Autoriteit Financiële Markten (P-3) (I-1), Autoriteit Persoonsgegevens (P-3) (I-1) en de Belastingdienst (P-3) (I-1), daarentegen hebben veel macht en kunnen veel invloed uitoefenen op de organisatie en de afdeling. De afdeling Financiële Administratie heeft bijvoorbeeld processen op het gebied van belastingen. Het is echter onrealistisch om te veronderstellen dat deze stakeholders macht of invloed uitoefenen op de realisatie van een Organisatiecockpit. Een performance dashboard zou functioneel de prestaties moeten verbeteren, in dit onderzoek in eerste instantie zonder aanpassingen/interventies m.b.t. de processen van de afdeling Financiële Administratie.

De stakeholder De Nederlandsche Bank (P-2) (I-1) is weliswaar een belangrijke toezichthouder, maar scoort lager op macht. Uit analyse van de beleidsdocumenten blijkt dat De Nederlandsche Bank voornamelijk informatiebehoefte heeft in de vorm van statistieken, net zoals de stakeholder het Centraal Bureau voor de Statistiek (P-2) (I-1). Hoewel De Nederlandsche Bank meer macht en invloed heeft dan het Centraal Bureau voor de Statistiek, is het onrealistisch om deze stakeholder een hogere score te geven. Zover bekend uit analyses spelen er geen significante problemen op het gebied van statistieken leveren (als proces) en is niet relevant voor het performance dashboard. De hiervoor genoemde stakeholders hoeven niet actief betrokken te worden in het beslissingsproces.

5.2. Eisen en wensen

De tweede deelvraag, “welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?”, bouwt voort op de analyse van het vorige onderdeel. De eisen en wensen van de stakeholders wordt verder afgebakend door de ‘Crowd’-stakeholders en de ‘Context Setters’-stakeholders uit te sluiten. Tot slot twee stakeholders van de ‘Subjects’ worden uitgesloten, namelijk de interne klanten van de afdeling A&R. De afdeling Business Analytics (BA) en de afdeling Actuarie zijn niet relevant voor de eisen en wensen voor een performance dashboard. De resultaten zijn gestructureerd aan de hand van de ‘Key Players’ en de ‘Subjects’.

5.2.1. Key Players

De manager A&R en de Specialist zijn geraadpleegd en geïnterviewd om de eisen en wensen in kaart te brengen. In een brainstormsessie is besproken welke kenmerken, ofwel de eisen en wensen, het belangrijkst zijn waaraan een performance dashboard moet voldoen.

Op basis van hun input zijn de volgende eisen en wensen vastgesteld:

- Geen additionele software
De legacy-systemen binnen TVM zijn een bottleneck en kunnen significante (negatieve) invloed hebben op de processen en de prestaties. [REDACTED]
[REDACTED] en geen budget voor grote dan wel dure softwarepakketten betekent dat een performance dashboard afhankelijk is van de beschikbare softwarepakketten. Tot slot is er onvoldoende rekenkracht ([REDACTED]) om zware systemen zoals Oracle of SAP te faciliteren. Concreet worden Business Intelligence (BI) applicaties/toepassingen voor een performance dashboard definitief uitgesloten. De keuze voor softwarepakketten om een performance dashboard te ontwikkelen blijft beperkt tot MS Office.
- Decentrale besturing
Elke medewerker van de afdeling A&R heeft toegang tot het performance dashboard. Het model is beveiligd zodat enkel de beheerder (‘admin’) wijzigingen kan doorvoeren. Andere afdelingen binnen of buiten het CFRO-domein zijn vrij om dezelfde techniek toe te passen.
- Gebruiksvriendelijk
Elke medewerker kan het performance dashboard lezen, begrijpen en gebruiken als hulpmiddel. Dit geldt ook voor de medewerkers die technologisch minder onderlegd zijn.
- Onderhoudsvriendelijk
De voorkeur gaat uit naar een model die volledig is geautomatiseerd. Onderhoudsvriendelijk houdt min of meer in dat het performance dashboard relatief eenvoudig te updaten en upgraden is. Er blijft echter een technologische barrière bestaan, omdat niet iedereen dezelfde vaardigheden hebben op het gebied van computertechniek zoals Microsoft Excel.

5.2.2. Subjects

Tijdens het processenonderzoek is elk proces verkend, beschreven en getekend in een interactief interview. Interactief in de zin dat ter plaatste wordt getekend op basis van de input. Tijdens elk gesprek is de medewerker gevraagd wat de grootste bottleneck is op het gebied van processen. Ofwel, waar is het hardst een oplossing voor nodig. Uit de gesprekken blijkt dat over de gehele linie, over alle drie de afdelingen, (technologische) storingen het grootste probleem vormt. De afdeling Financiële Administratie is een eigen logboek begonnen en registreert daarin de storingen, de bron en het (geschatte of werkelijke) effect ervan.

5.2.3. Analyse

Business Intelligence toepassingen zijn door een gebrek aan budget en technologische mogelijkheden beperkingen uitgesloten. Een performance dashboard met zowel BI- of PM-functionaliteiten zou exact aan de eisen en wensen van de organisatie kunnen voldoen. Het ontwikkelen van een performance dashboard kan enkel gerealiseerd worden op basis van MS Office. De logische en meest geschikte kandidaat van voor het ontwikkelen van een performance dashboard is MS-Excel:

- Geen additionele software
MS Excel valt onder het MS Office pakket. De afdeling A&R en al haar medewerkers beschikken over het nieuwste MS Office pakket en hebben derhalve toegang tot MS-Excel.
- Decentrale besturing
Via technologische functies en toepassingen binnen MS-Excel kan het performance dashboard zodanig worden ingesteld en beveiligd dat het exact aan de eisen kan voldoen. De Specialist kan op lange termijn het model vrijblijvend uitbreiden, zodat het meegroeit met de afdeling.
- Gebruiksvriendelijk
De Specialist biedt MS-Excel cursussen aan waardoor medewerkers hun vaardigheden op het gebied van Excel kunnen verbeteren. Volgens de cockpitmethode staat eenvoud voorop, waardoor weinig risico bestaat dat het performance dashboard te complex wordt.
- Onderhoudsvriendelijk
Alhoewel BI-toepassingen zoals 'Data Mining' het dashboard volledig zou kunnen automatiseren, is enige vorm van automatisering nog mogelijk. In MS-Excel kan men met behulp van macro's het vernieuwen van de gegevens nagenoeg automatiseren.
- Storingen
De wens van de afdelingen om de (technologische) storingen te verminderen is op het gebied van de systemen zelf onmogelijk. Er zal een alternatieve methode bedacht moeten worden om aan deze wens te voldoen, bijvoorbeeld door middel van prestatie-indicatoren. Dit voorkomt dat medewerkers zelf logboeken moeten bijhouden en dit delen met de ICT-afdeling. In lijn met de decentrale besturing is één plaats voor meting en rapportage op het gebied van storingen gewenst en een acceptabel alternatief.

5.3. Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit

De derde deelvraag, “welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?”, richt zich op het ontwerpproces van de Afdelingscockpit en de alternatieve modellen waarmee een performance dashboard ontwikkeld kan worden. De resultaten zijn onderverdeeld in het operationeel informatieplan, het strategisch informatieplan, het meetplan, het actieplan, de kenmerken van alternatieve modellen en tot slot de analyse.

5.3.1. Operationeel informatieplan

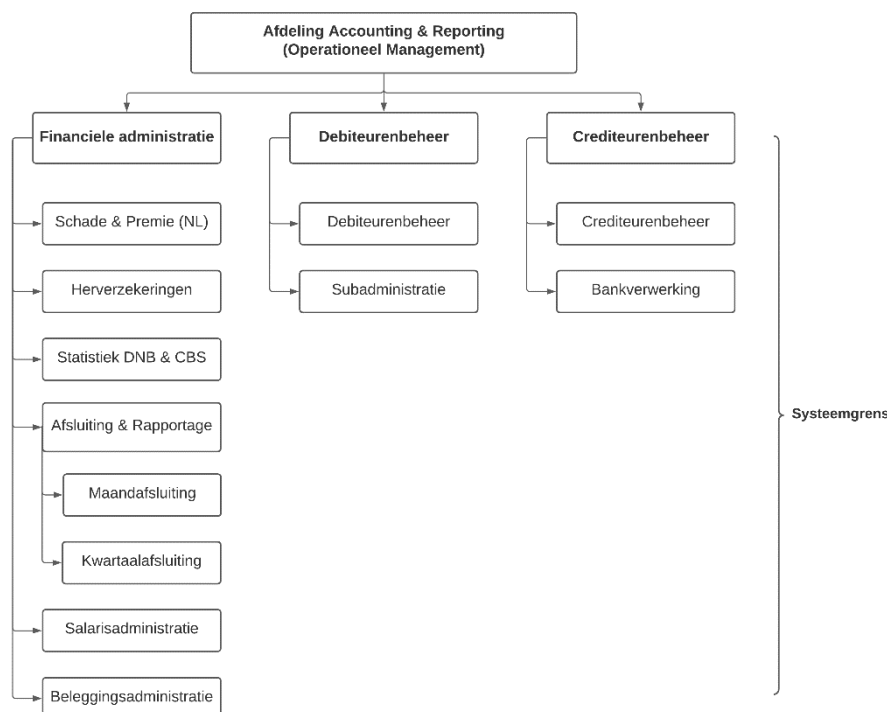
Het transformatietabel (het transformatieproces voor alle processen) en de procesmodellen van de uitgangssituatie en de gewenste situatie zijn opgenomen in bijlage 2 (p. 84). Het definitief informatieplan is het belangrijkste en relevantst voor de resultaten. Voorafgaand zal de aanpak en de systeemgrens aan bod komen, ten behoeve van de context en de nauwkeurigheid van de weergave en analyse van de resultaten.

Het operationeel informatieplan voor de afdeling A&R is gerealiseerd via de vier stappen uit het theoretisch kader. Voor de duidelijkheid behoort het bepalen van de aanpak en het bepalen van de systeemgrens tot stap 1. Voor de aanpak en de systeemgrens zijn twee mogelijkheden: ‘procesaankpak’ of ‘systeemaankpak’ (ook wel bekend systeembenadering).

In dit onderzoek is systeembenadering onmogelijk; het analyseren van de gehele organisatie en al haar processen is onmogelijk met de beschikbare middelen en irrelevant voor dit onderzoek. In de totstandkoming van het operationeel informatieplan is gebruikgemaakt van procesaankpak.

Let op: in plaats van één of twee onderdelen van het primaire proces wordt de systeemgrens gelegd bij drie ‘onderdelen’ van het primaire proces, ofwel de drie afdelingen van de afdeling A&R.

Schematisch ziet de systeemgrens er als volgt uit:



Figuur 18: Schematische voorstelling van de systeemgrens

De systeemgrens en de schematische voorstelling van de systeemgrens is tot stand gekomen nadat de bestaande processen zijn onderzocht en procesmodellen van de gewenste situatie zijn getekend.

Het operationeel management van de afdeling A&R is uitgesloten, omdat de manager volgens de theorie geen procesbijdrager is en omdat de informatiebehoefte van de manager voortvloeit uit het operationeel informatieplan. Voor de relatie tussen de manager en de procesbijdragers kan de 'voice of the customer' relevant zijn; de 'voice of the customer' en de (gewenste) bijdrage van de procesbijdragers aan de prestaties en de visie en strategie van de organisatie is opgenomen in bijlage 3 (zie beleid Financiën – p. 99). De stappen zijn gevolgd op basis van de volgende uitgangssituatie:

Tabel 8: Uitgangssituatie voor het operationeel informatieplan

Afdeling	Inzicht	Beschikbaar materiaal	Bijzonderheden
Financiële Administratie	Beperkt	Beleidsdocumenten, werkinstructies, (proces)input en output, planningen.	Weinig tot geen procesbeschrijvingen of -modellen aanwezig. Indien aanwezig ligt de nadruk op het gebruik van (software) systemen en ICT-infrastructuur i.p.v. de uit te voeren activiteiten. Er zijn MS-Excel bestanden aangetroffen waarin prestaties zoals verstoringen worden gemeten en geanalyseerd.
Debiteuren-beheer	Gedetailleerd	Beleidsdocumenten, werkinstructies, (proces)input en output, planningen, procesbeschrijvingen en -modellen (schema's, SIPOC, e.d. uit een Lean Six Sigma-traject).	Procesbeschrijvingen en -modellen zijn aanwezig, maar gedetailleerd en complex. De complexiteit en het volume creëert onduidelijkheid. Beschrijvingen en [REDACTED] bevatten normen, maar een systeem voor prestatiemeting ontbreekt.
Crediteuren-beheer	Gedetailleerd	Beleidsdocumenten, werkinstructies, (proces)input en output, planningen, procesbeschrijvingen en -modellen (schema's, SIPOC, e.d. uit een Lean Six Sigma-traject).	Procesbeschrijvingen en -modellen zijn aanwezig, maar gedetailleerd en complex. De complexiteit en het volume creëert onduidelijkheid. Beschrijvingen en [REDACTED] bevatten normen, maar een systeem voor prestatiemeting ontbreekt.

Onder begeleiding van de afdeling A&R Specialist zijn de vier belangrijkste procesbijdragers gekozen voor een interactief interview op basis van functie, ervaring, macht en aandeel. Voor de afdeling Financiële Administratie zijn twee procesbijdragers gekozen, omdat de processen 'Salarisadministratie' en 'Beleggingsadministratie' uitgevoerd worden door een andere administrateur. Het eerste interview – een semigestructureerd interview met de afdeling Debiteurenbeheer – leverde onvoldoende informatie voor de bestaande en gewenste situatie, omdat er onvoldoende kennis is over processen en procesmanagement binnen de afdelingen. Een interactief interview lost dit probleem op door gezamenlijk de processen en het transformatieproces (input, transformatie en output) te onderzoeken en te visualiseren.

Doordat procesmodellen en -beschrijvingen in de uitgangssituatie enerzijds ontbreken en anderzijds sterk variëren in kwaliteit, omvang en complexiteit, zijn nieuwe procesmodellen opgesteld voor de uitgangs- en gewenste situatie. De interactieve interviews – onder begeleiding van de afdeling A&R Specialist – vormen de basis voor het operationeel informatieplan. In het definitief informatieplan representeren de kolommen de processen van de afdeling A&R en de rijen de aangrijpingspunten in het proces. Het aangrijpingspunt ‘effect’ vraagt: wat is het gewenste gevolg van de gerealiseerde output? Het definitief informatieplan is als volgt opgebouwd: de processen en bijbehorende aangrijpingspunten zijn voorzien van operationele zoekvelden (vetgedrukt) en vervolgens voorzien van een suggestie voor mogelijke indicatoren en informatie-items (tussen haakjes). Operationele zoekvelden zijn onderwerpen waarvan het belang voor de besturing zó groot is dat het noodzakelijk is om de prestaties op dat gebied zichtbaar te maken (m.b.v. indicatoren). Het informatieplan:

Tabel 9: Definitief (operationeel) informatieplan

Type → Proces ↓	Input	Proces	Output	Effect
Schade & Premie (NL), herverzekeringen, Statistiek DNB & CBS ¹	Correcte en tijdige aanlevering data/gegevens (aantal dagen te laat, aantal fouten)	Tijdige en juiste reconciliatie en aanvulling (storingen)	Tijdige en juiste rapportage (conform planning)	Betrouwbare ² en efficiënte rapportage (storingen, aantal klachten, interne klanttevredenheid)
Afsluiting & Rapportage	Correcte en tijdige aanlevering data/gegevens (aantal dagen te laat, aantal fouten)	Tijdige en juiste reconciliatie en aanvulling (storingen)	Tijdige en juiste rapportage (per maand) Tijdige en juiste rapportage (per kwartaal)	Betrouwbare en efficiënte rapportage (storingen, aantal klachten, interne klanttevredenheid)
Salaris-administratie	Correct personeelsdossier (storingen)	Tijdige en juiste declaraties en mutaties (goedkeuring, afkeuring, storingen)	Tijdige en juiste loonstrook (storingen)	Betrouwbare en efficiënte salarisberekening en betaling (storingen)
Beleggings-administratie	Correcte en tijdige aanlevering beleggingsadvies (storingen)	Tijdige en juiste detailinformatie (conform vermogens-beheerder)	Tijdige en juiste invoering detailinformatie en bankverwerking (conform beleggingsbeleid)	Betrouwbare en efficiënte executie beleggingsadvies (storingen)
Debiteuren-beheer	Objectieve en consistente controle debiteur (Aantal herinneringen, aantal aanmaningen, respijt)	Compleet en accuraat debiteuren-portefeuille (storingen)	Tijdige incassatie van openstaande vorderingen ()	Financieel gezond (saldi openstaande vorderingen, ouderdom vorderingen, aantal aanmaningen, saldi aanmaningen)

				Optimale klantervaring (aantal klachten, aantal respijten) Operational Excellence (aantal klachten, klanttevredenheid, [REDACTED])
Subadministratie	Correcte en tijdige aanlevering subadministratie (storingen)	Compleet en accuraat debiteuren-portefeuille (storingen)	Tijdige en juiste rapportage ouderdom ([REDACTED])	Minimale risico's en oninbare incasso's ([REDACTED])
Crediteuren-beheer	Correcte en tijdige aanlevering subadministratie (storingen, aantal facturen)	Operational Excellence (aantal facturen te laat betaald, aantal facturen op tijd betaald)	Tijdige en juiste controle, validatie en uitvoering rapportage, codering en accordatie (dagelijks)	Financieel gezond (saldi openstaande vorderingen, ouderdom vorderingen) Klanttevredenheid (aantal klachten)
Bankverwerking	Correcte en tijdige aanlevering data/gegevens (aantal dagen te laat, aantal fouten)	Tijdige en juiste reconciliatie en aanvulling (storingen)	Tijdige en juiste rapportage (conform planning)	Betrouwbare en efficiënte rapportage en bankverwerking ([REDACTED])

¹De processen 'Schade & Premie (NL)', 'Herverzekeringen' en 'Statistiek DNB & CBS' bevatten dezelfde activiteiten; derhalve gelden dezelfde zoekvelden en zijn zij samengevoegd.

²Correct, tijdig en volledig

Ten aanzien van de processen en de operationele zoekvelden van het definitief informatieplan zijn twee aspecten relevant. De administratieve processen, dit omvat alle processen van de afdeling Financiële Administratie (van 'Schade & Premie (NL)' tot en met 'Beleggingsadministratie') en de processen 'Subadministratie' en 'Bankverwerking' van respectievelijk de afdelingen Debiteuren- en Crediteurenbeheer, bevatten procesmatig gezien zeer vergelijkbare activiteiten. De activiteiten kunnen onderling verschillen, zoals het boeken van ontvangsten/inkomsten (bv. ontvangen premie) t.o.v. uitgaven/kosten (bv. uitgekeerde schade), maar door de hoge standaardisatie van processen en output zijn de operationele zoekvelden voor de administratieve processen zeer vergelijkbaar. Hoewel de input en de output van de administratieve processen kunnen verschillen, zijn de operationele zoekvelden met name gebaseerd op tijdigheid, juistheid en uiteindelijk betrouwbaarheid en efficiëntie. Met oog op de huidige staat van de processen en de beschikbare middelen, in de zin dat er momenteel enkel een globaal inzicht is in de processen, is het verstandig om de besturing te richten op de betrouwbaarheid (correct, tijdig en volledig) in plaats van de efficiëntie. De universeel toepasbare indicator die voortbouwt op het initiatief van de medewerkers is 'storingen'; hoe vaak vindt disruptie binnen de processen plaats doordat input en output te laat en/of incorrect is aangeleverd of geproduceerd? De processen 'Debiteurenbeheer' en 'Crediteurenbeheer' hebben een dynamisch karakter en verloopt volgens verschillende fasen. De activiteiten die uitgevoerd worden verschillen derhalve per fase; ter illustratie eindigt het proces 'Debiteurenbeheer' direct in het geval van een succesvolle automatische incasso. Belangrijk aan de zoekvelden voor de processen 'Debiteurenbeheer' en 'Crediteuren' is dat niet enkel wordt gemeten hoe veel disrupties er zijn, maar ook wat er werkelijk gebeurt aan prestaties binnen de processen zoals aantallen of saldi.

5.3.2. Strategisch informatieplan

Het strategisch informatieplan is ontwikkeld via Strategy Mapping o.g.v. Kaplan & Norton. Het strategisch informatieplan wijkt af van de cockpitmethode, omdat in dit onderzoek bestaand materiaal is gebruikt. De uitgangsdokumentatie is opgenomen in bijlage 3 (p. 99). Hieronder volgt een opsomming van de uitgangsdokumentatie:

Uitgangsdokumentatie voor de Strategy Map

Financieel perspectief

Materiaal: Jaarverslag (2020), Beleid Financiën (2021), KRI's en Key Controls Financiën

Klantperspectief

Materiaal: Manager A&R haar besturingsopgave, strategy map, Jaarverslag (2020)

Intern perspectief

Materiaal: Jaarverslag (2020), Beleid Financiën (2021), Stakeholdersanalyse en -matrix

Innovatieperspectief

Materiaal: Medewerkerstevredenheidsonderzoek (2020).

Voor het focusprincipe (de topleiding verkent de omgeving en bepaalt de besturingsopgave) is gebruikgemaakt van het jaarverslag (2020), de Balanced Scorecard van de TVM-groep en de relevante beleidsdocumenten voor het Financiën-domein (waaronder beleidsdocumenten voor de individuele afdelingen). Hierin geldt een top-down en down-top benadering: van visie en strategie uit het jaarverslag naar de TVM-groep Balanced Scorecard, vervolgens naar het beleid, enzovoorts. Voor het decompositieprincipe (de manager ontwikkelt de strategie en ontwikkelt zoekvelden) is gebruikgemaakt van de Strategy Map van de manager van de afdeling A&R. De Strategy Map bestaat uit zes fasen, waarin de fasen de doelstellingen vanuit het jaarplan vormen:

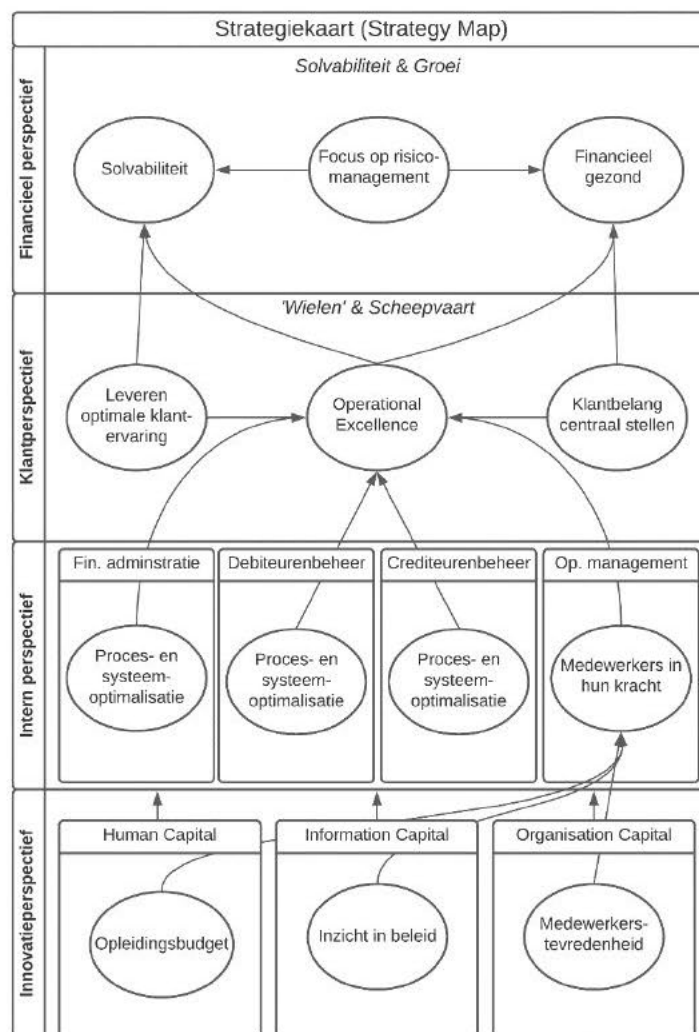
- Fase 1. [REDACTED]:
 - Analyse van de verstoringen;
 - Kwaliteit klantgegevens verbeteren;
 - Diverse verbetertrajecten om verstoringen bij de bron op te lossen.
- Fase 2. [REDACTED]:
 - Processen administratie en kosten in kaart brengen en beschrijven [in MS-Visio];
 - Processen debiteuren in kaart brengen en beschrijven [in MS-Visio];
 - Handboek jaarwerk opstellen;
 - Handboek salarisadministratie opstellen;
 - Beleid vastleggen (treasury, liquiditeit en debiteurenbeheer)
- Fase 3. [REDACTED]:
 - Ontwikkelen roadmap [sic] A&R;
 - Implementeren roadmap [sic] A&R;
 - Diverse verbetertrajecten om verstoringen bij de bron op te lossen.
- Fase 4. [REDACTED]:
 - Definiëren en opstellen van analyses en prognoses;
 - Doorontwikkeling van de functie administrateur (naar financieel controller).
- Fase 5. [REDACTED]:
 - Inrichten en volledig maken van Control Framework [raamwerk];
 - [REDACTED]
- Fase 6. [REDACTED]:
 - Van reactief naar proactief en predictief.

De Strategy Map van Kaplan & Norton (2004) bestaat uit vier perspectieven: het financieel perspectief, het klantperspectief, het intern perspectief en tot slot het innovatieperspectief. De perspectieven en kritische succesfactoren (KSF's) zijn ingedeeld op basis van het raamwerk van Kaplan & Norton (2004). Qua werkwijze verloopt Strategy Mapping volgens vijf fasen:

- Fase 1: Onderzoeken en analyseren van de missie, visie en strategie
Op basis van het focusprincipe is de missie, visie en strategie van de organisatie top-down en down-top geanalyseerd. Centraal staat hier: wat is de visie en strategie en hoe is dit vertaald? Het jaarverslag is gebruikt als startpunt, waarna de vertaling van de visie en strategie is gevolgd via de Balanced Scorecard van de TVM-groep, naar het overkoepelende CFRO-beleid en tot slot het beleid van de individuele afdelingen. Dit proces is herhaalt alleen dan omgekeerd.
- Fase 2: Onderzoeken en analyseren van de visie en strategie van de manager A&R
Op basis van het decompositieprincipe is de door de manager A&R uitgewerkte strategie gebruikt als input. De Strategy Map van de manager A&R omvat zes fasen, waarvan fasen 1 tot en met 3 het belangrijkste/relevantst zijn.
- Fase 3: Methodologie en aanvullend materiaal
In deze fase is de methodiek gekozen voor Strategy Mapping – namelijk o.b.v. Kaplan & Norton, en is gezocht naar relevant materiaal voor het Strategy Mapping-proces (bv. interne/externe onderzoeken, klanttevredenheidsonderzoeken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, enzovoorts).
- Fase 4: Strategy Mapping (tekenen en invullen van de Strategy Map)
In deze fase is een (leeg) basismodel van een Strategy Map o.g.v. de Balanced Scorecard getekend m.b.v. het online tekenprogramma LucidChart. Eerst zijn de perspectieven voorzien van de belangrijkste onderwerpen of de belangrijkste gebieden van dat perspectief. Vervolgens zijn de geïdentificeerde KSF's uit de voorgaande fasen ingedeeld en tot slot is de onderlinge samenhang gevisualiseerd.
- Fase 5: Verificatie
In de laatste fase is de complete Strategy Map o.g.v. de Balanced Scorecard gecontroleerd en geverifieerd. Hiervoor zijn de 'Key Players' (stakeholders) geraadpleegd, namelijk de manager A&R en de afdeling A&R Specialist. De eindversie van de Strategy Map is gepresenteerd aan de administrateurs van de afdeling Financiële Administratie. De feedback omtrent de eenvoud, duidelijkheid en belang is positief en eindigt de verificatie.

De eindversie van de Strategy Map voor de afdelingscockpit op basis van de *Balanced Scorecard with Strategy Mapping* (Kaplan & Norton, Strategy Maps, 2004) is gevisualiseerd in figuur 19 (zie volgende pagina). De onderwerpen of gebieden en de input voor de KSF's is in beginsel gebaseerd op fase 1 en 2; KSF's op basis van aanvullend materiaal wordt gemotiveerd. Na de weergave van de Strategy Map volgt een toelichting van elk perspectief.

In dit onderzoek is gekozen voor een Strategy Mapping-proces o.b.v. Kaplan & Norton om te voorkomen dat financiële indicatoren (KSF's en KPI's) dominant worden in de Strategy Map. De vier perspectieven reduceren de (mogelijke) afhankelijkheid van financiële indicatoren, aangezien de organisatie een financiële instelling is én alle processen van de afdeling A&R een financiële aard hebben. Tot slot is een bijkomend voordeel van deze methodiek dat alleen de KSF's die werkelijk raakvlak hebben met de afdeling A&R op de Strategy Map geplaatst mogen worden.



Figuur 19: De Strategy Map voor de afdeling A&R o.g.v. Kaplan & Norton (2004)

Financieel perspectief

De belangrijkste onderwerpen voor het financieel perspectief zijn *Solvabiliteit* en *Groei*, de zogenoemde strategische prioriteiten van de organisatie o.g.v. het jaarverslag. Groei omvat niet alleen een toename in bijvoorbeeld afzet, maar ook verbetering.

Voor het financieel perspectief zijn drie KSF's gekozen, namelijk 'Solvabiliteit', 'Focus op risicomanagement' en 'Financieel gezond'. De KSF's – in deze vorm of een variatie erop – zijn terug te vinden in het jaarverslag, elke uitwerkingen van de visie en strategie en uiteindelijk de beleidsdocumenten, onafhankelijk van het aggregatieniveau. De KSF's hebben veel meerwaarde: enerzijds omdat de KSF's een prominente plaats hebben in de visie en strategie van de organisatie en anderzijds omdat de KSF's aansluiten bij de strategie van de manager. De KSF's zijn bedoeld om een inzicht te krijgen, de basis op orde te krijgen en na optimalisatie (fasen 1 tot en met 3) functioneren de KSF's als brug naar Financial Control.

Klantperspectief

De belangrijkste onderwerpen, de strategische prioriteiten, voor het klantperspectief zijn *'Wielen'* en *Scheepvaart*. De onderwerpen betreffen de belangrijkste klantsegmenten voor de afdeling A&R, waarin *'Wielen'* het klantsegment voor transport over wegen omvat en *Scheepvaart* vanzelfsprekend het klantsegment voor transport over water. Voor het klantperspectief zijn drie KSF's gekozen, namelijk 'Leveren optimale klantervaring', 'Operational Excellence' en 'Klantbelang centraal stellen'.

De KSF's uit het klantperspectief zijn voornamelijk gebaseerd op de visie en strategie en de gerelateerde beleidsdocumenten. In de visie en strategie en de gerelateerde beleidsdocumenten zijn de drie KSF's over de gehele linie sterk aanwezig. De klantervaring of de klanttevredenheid – zowel intern als extern – komt tevens voor in de TVM-groep Balanced Scorecard. In de strategie van de manager A&R zijn de klanten van belang voor fase 1 en 2.

Ten aanzien van Operational Excellence een belangrijke opmerking. Volgens het overkoepelende Financiën-beleid realiseert de organisatie Operational Excellence door “[...] [redacted]

[redacted] [sic] [redacted]”. Standaardiseren en automatisering van output en processen behoort niet tot de KSF, omdat het in strijd is met de strategie van de manager A&R. De focus zou eerder moeten liggen op de processen opnieuw onderzoeken en het uitvoeren prestatiemeting en -management, voordat men naar standaardisatie en automatisering gaat kijken.

Intern perspectief

Het intern perspectief is onderverdeeld in gebieden. Het intern perspectief is volledig gericht op alle onderdelen van de afdeling A&R, hierbij behoren de individuele afdelingen en het operationeel management. Dit wijkt af van Strategy Mapping o.g.v. Kaplan & Norton in de zin dat voor het intern perspectief gebruikelijk gebieden als productie, innovatie, enzovoorts worden gekozen. Deze benadering heeft echter geen of geringe raakvlak met de afdeling A&R en derhalve is gekozen voor opnemen van de complete afdeling (inclusief het operationeel management).

Voor het intern perspectief zijn twee KSF's gekozen, namelijk 'Proces- en systeemoptimalisatie' en 'Medewerkers in hun kracht'. De KSF 'Proces- en systeemoptimalisatie' komt herhaaldelijk aan bod in de visie en strategie en de beleidsdocumenten. Belangrijker is dat uit de stakeholdersanalyse blijkt dat de afdelingen sterke behoefte hebben aan proces- en systeemoptimalisatie. De KSF 'Medewerkers in hun kracht' is een directe strategische prioriteit uit het jaarverslag. In termen van input voor beide KSF's is er gebruikgemaakt van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (zie bijlage 3). Uit het onderzoek blijkt dat de duidelijkheid van de strategie en de organisatiedoelstellingen structureel laag scoort. [redacted]

Innovatieperspectief

In lijn met Strategy Mapping o.g.v. Kaplan & Norton is het innovatieperspectief onderverdeeld in drie gebieden, namelijk: *Human Capital*, *Information Capital* en *Organisation Capital*. De gebieden en bijbehorende KSF's geven een indicatie waar innovatie en/of verbetering het hardst nodig is. Voor het innovatieperspectief zijn drie KSF's gekozen, namelijk 'Opleidingsbudget' voor *Human Capital*, 'Inzicht in beleid' voor *Information Capital* en 'Medewerkerstevredenheid' voor *Organisation Capital*. Hoewel de visie en strategie en de beleidsdocumenten een rol hebben gespeeld in de definiëring van de KSF's, is het medewerkerstevredenheidsonderzoek doorslaggevend. De drie KSF's hebben een directe causale relatie met de KSF 'Medewerkers in hun kracht'; de realisatie van de strategie is enkel mogelijk doordat de medewerkers de activiteiten uitvoeren. De medewerkers “staan in hun kracht” zodra duidelijk is wat de strategie inhoudt, wat de doelstellingen betekenen voor de afdeling, wat zij hieraan kunnen bijdragen, [redacted] en tot slot de algehele tevredenheid.

5.3.3. Meetplan

Het meetplan is het geheel aan afspraken over de indicatoren waarmee de KSF's (in de context van de Organisatiecockpit de strategische zoekvelden) uit de Strategy Map worden geoperationaliseerd of meetbaar worden gemaakt. Het meetplan is tot stand gekomen door per KSF vier achtereenvolgende stappen te volgen: het bepalen van maatstaven, het vaststellen van normen, het ontwikkelen van een meetsysteem en afspraken maken over de rapportage.

Het meetplan is onderverdeeld aan de hand van de vier perspectieven. Per perspectief zal elke KSF aan bod komen. In dit onderdeel zal enkel de beperkte versie van het meetplan aan bod komen. In dit onderdeel wordt elke KSF weergegeven op basis van de KSF, de indicator (KPI), de norm (target), de definitie, wijze van meting (eenheden) en de grafische weergave. De afspraken over de rapportage gelden voor alle indicatoren. Allereerst mag de organisatie zelf kiezen hoe zij de 'koers' van een indicator willen visualiseren. Hiermee kan men in één oogopslag zien of de prognose positief, neutraal of negatief is. De afdeling A&R Specialist heeft de voorkeur voor 'smileys', in tegenstelling tot de TVM-groep performance dashboard waarin pijlen worden gebruikt. De afspraak omtrent de rapportage is dat voor alle indicatoren een beveiligde voorwaardelijke opmaak van toepassing is. Doordat er geen aanpassingen mogelijk zijn in de gegevens of de opmaak, zal consistentie gewaarborgd worden. Ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit geldt voor alle indicatoren dat de geprognoseerde koers – onafhankelijk van de wijze van visualisatie (smileys, pijlen, enz.) – en de oorsprong van de data/gegevens wordt verantwoord in de weergave. Dit wil zeggen dat elke medewerker in de weergave kan herleiden wat de geprognoseerde koers inhoudt, waarop de koers gebaseerd is en hoe de codering verloopt. Daarnaast kan elke medewerker herleiden wat de input is voor die betreffende indicator, bijvoorbeeld de locatie of bestandsmap of in een ideale situatie de SQL-query's om de input op te halen uit Management Database Systemen.

Tot slot de beperkte versie van het meetplan. Zoals benoemd komt in dit onderdeel elk perspectief in beperkte vorm aan bod. Voor een complete beschrijving van elke indicator plus motivering, zie bijlage 4 – p. 121.

Tabel 10: Meetplan voor het financieel perspectief

Financieel perspectief	
'Solvabiliteit', 'Focus op risicomanagement' en 'Financieel gezond'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Solvabiliteit
Indicator (KPI)	Masterbudget
Target	██████████
Definitie	Een effectieve bijdrage aan de strategie betekent dat het Masterbudget ¹ van de afdeling A&R niet wordt overschreden
Wijze van meting	Gerealiseerde lijnkosten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Focus op risicomanagement
Indicator (KPI)	Afbakenen Key Risks (9x) & Key Controls (10x) ²
Target (1)	██
Target (2)	████████████████████
Definitie	Het afbakenen van potentiële risico's (Key Risks) op het gebied van <i>data, rapportages en adviezen</i> en <i>incasso</i> in relatie tot risico's (KRI's) op het gebied van <i>Process Control</i> (Key Controls)
Wijze van meting	Registratie van succesvolle afbakening in absolute aantallen
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Financieel gezond
Indicator (KPI)	Masterbudget
Target	██████████
Definitie	Een effectieve bijdrage aan de financiële gezondheid van de organisatie betekent dat beschikbare financiële middelen worden ingezet voor verbetering en groei, terwijl het masterbudget van de afdeling A&R niet wordt overschreden
Wijze van meting	Gerealiseerde lijnkosten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

¹Totaal loonsom (totale budget aan loonkosten) en overheadkosten

²Zie bijlage 3 – p. 99

Tabel 11: Meetplan voor het klantperspectief

Klantperspectief	
'Leveren optimale klantervaring', 'Klantbelang centraal stellen' en 'Operational Excellence'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Leveren optimale klantervaring
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (intern)
Target	
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (extern)
Target	
Definitie	De waardering op basis van snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit
Wijze van meting	Digitale afname van een enquête met een vijfpuntschaal de tevredenheid wordt gemeten op basis van snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit.
Grafische weergave	
Kritieke succesfactor (KSF)	Klantbelang centraal stellen
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (intern)
Target	
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (extern)
Target	
Definitie	Het aantal interne en externe klachten na uitvoering van de processen
Wijze van meting	Aantal klachten in absolute aantallen
Grafische weergave	
Kritieke succesfactor (KSF)	Operational Excellence
Indicator (KPI)	Processen beschreven ()
Target	
Target (1)	
Target (2)	
Target (3)	
Target (4)	
Definitie	De mate van inzicht in de processen van de afdeling A&R
Wijze van meting	Gerealiseerde activiteiten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

Tabel 12: Meetplan voor het intern perspectief

Intern perspectief	
'Proces- en systeemoptimalisatie' en 'Medewerkers in hun kracht'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Proces- en systeemoptimalisatie
Indicator (KPI)	Aantal (ver)storingen en defecten per kwartaal ¹
Target	≤ 50 per kwartaal
Definitie	Het aantal (ver)storingen en defecten wat optreedt binnen de uitvoering van de processen door interne/externe fouten en te late opleveringen, wat resulteert in extra werkzaamheden en/of vertraging.
Wijze van meting	Registratie van de geleden (ver)storingen en defecten in de betreffende periode (kwartaal) in absolute aantallen
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Medewerkers in hun kracht
Indicator (KPI)	Werkdruk (% goed)
Target	■
Indicator (KPI)	Management communicatie (duidelijkheid)
Target	■
Indicator (KPI)	Organisatiedoelstellingen (duidelijkheid)
Target	■
Indicator (KPI)	Medewerkerstevredenheid
Target	■
Definitie	Het belang van de medewerkers voor de bijdrage aan de strategie, de ervaren werkdruk bij hun werkzaamheden en de algehele tevredenheid
Wijze van meting	Digitale afname van een enquête (MTO) met een tienpuntschaal de indicator Werkdruk is geen rapportcijfer maar een percentage
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

¹Voor alle afdelingen, Financiële Administratie, Debiteuren- en Crediteurenbeheer, geldt een maximum van 50 (ver)storingen en defecten per kwartaal en registratie voor de betreffende afdeling

Tabel 13: Meetplan voor het innovatieperspectief

Innovatieperspectief	
'Opleidingsbudget', 'Inzicht in beleid' en 'Medewerkerstevredenheid'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Opleidingsbudget (Human Capital)
Indicator (KPI)	Opleidingsbudget (% benut)
Target	■
Definitie	Het beschikbare opleidingsbudget voor trainingen, cursussen en opleidingen voor alle medewerkers van de afdeling A&R
Wijze van meting	Opleidingskosten (bedragen in €) in de gerealiseerde maand
Grafische weergave	Staafdiagram met bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Inzicht in beleid (Information Capital)
Indicator (KPI)	Inzicht in beleid
Target	■
Definitie	De waardering van de communicatie over beleid binnen de afdeling A&R, in lijn met Medewerkers in hun kracht
Wijze van meting	Digitale afname van het MTO door ■ ¹ het inzicht wordt gemeten door de ■
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Medewerkerstevredenheid
Indicator (KPI)	Medewerkerstevredenheid
Target	■
Definitie	De algehele medewerkerstevredenheid van de medewerkers van de afdeling A&R
Wijze van meting	Digitale afname van het MTO door ■, de tevredenheid wordt gemeten door de ■ ■
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

¹MTO is uitbesteed aan een externe partij, namelijk: ■

5.3.4. Actieplan

Het actieplan is met betrekking tot de resultaten een lastige kwestie. Op basis van de literatuur wordt in het actieplan een voorstel gegeven hoe men met de indicatoren uit het meetplan gaat werken. Hiervoor zijn drie fasen omschreven:

1. Opstarten: routine verkrijgen
2. Beheersen: goed/foutzones duidelijk maken
3. Verbeteren: hogere streefniveau 's realiseren

Het actieplan is een lastige kwestie simpelweg omdat de indicatoren geen tijd hebben gehad om op te starten. Het gehele ontwerpproces is tot dusver theoretisch gebleven en derhalve is er geen data beschikbaar om routine te verkrijgen, goed/foutzones duidelijk te maken, enzovoorts. In plaats van suggesties voor statistische meetmethoden – want de hiervoor genoemde fasen zijn nagenoeg identiek aan de Lean Six Sigma methode – zal een suggestie worden gedaan voor een PDCA-cyclus. Een PDCA-cyclus is cruciaal en een vereiste voor prestatiemeting en -management. Zonder PDCA-cyclus kan een performance dashboard niet functioneren.

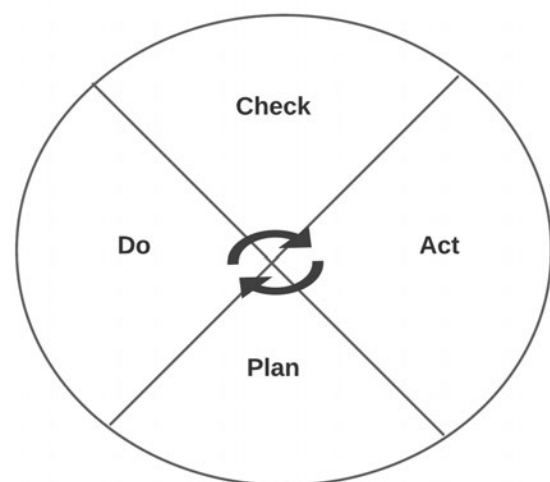
Er wordt in dit stadium geen voorstel gedaan voor statistische meetmethoden, omdat het weinig meerwaarde heeft voor het meetplan. Los van de afwezigheid van data of 'routine', hebben onvoldoende indicatoren belang bij centrum- en spreidingsmaten zoals gemiddelden, standaarddeviaties en varianties.

Tijdens het opstellen van het operationeel informatieplan, strategisch informatieplan en meetplan zijn geen aanwijzingen gevonden dat de PDCA-cyclus wordt gebruikt binnen de afdeling. Voor het operationeel management is de 'Planning & Control-cyclus' leidend. Hoewel de P&C-cyclus soortgelijke eigenschappen vertoont, is het vanwege de aard geen valide substituuut.

Het voorstel is de implementatie van een variatie van de PDCA-cyclus o.g.v. de Organisatiecockpit. In de cockpitmethode is de functie van de PDCA-cyclus beheersing m.b.v. het regelkringprincipe. Het principe wordt technisch gezien toegepast in systeembenadering, in plaats van procesaanpak, maar voldoet aan de voorwaarde voor een performance dashboard.

De PDCA-cyclus voor de afdeling A&R zou er als volgt uit kunnen zien. In de cockpitmethode start de cyclus met 'Check' in plaats van 'Plan'.

De weekstart – een wekelijks (online) afstemmingsmoment – met een afdeling is een passend moment voor deze stap. Het performance dashboard wordt geraadpleegd; loopt het proces zoals verwacht? Voldoet de output aan de normen? De indicatoren of de koersen ervan visualiseren de trend. 'Act' zal plaatsvinden in het geval van afwijkingen. In de bespreking worden acties besproken om de prestatie te verbeteren en deze acties worden registreert in het performance dashboard. De acties worden gepland en tot slot uitgevoerd. De volgende weekstart zal de stap 'Check' niet alleen de indicatoren en de koersen omvatten, maar ook de eerder geplande en uitgevoerde acties. De cyclus herhaalt zich wekelijks.



Figuur 20: Beheersing volgens de cockpitmethode

5.3.5. Kenmerken van alternatieve modellen

De kenmerken van alternatieve modellen worden in dit onderdeel weergegeven en vergeleken met elkaar. De alternatieve modellen en de kenmerken ervan zijn afkomstig uit het theoretisch kader. In dit onderdeel komt een weergave en vergelijking aan bod van de kenmerken van de modellen na een theoretische integratie. Dit wil zeggen; wat zijn de kenmerken van de modellen als dat bepaalde model wordt gebruikt als performance dashboard voor de Afdelingscockpit van de afdeling A&R?

Tabel 14: Overzicht van alle kenmerken na theoretische integratie

Criterium	Lean Six Sigma	INK-model	PDCA-cyclus	Balanced Scorecard	Balanced SC (Strategy Map)
(1) Het performance dashboard voorziet de ontwikkeling en concretisering van ambities (operationalisatie van visie en strategie).	N.v.t. Strategy Mapping in strijd met DMAIC-fasen	Gedeeltelijk Strategy Mapping sluit onvolledig aan	Gedeeltelijk Strategy Mapping sluit onvolledig aan	N.v.t. Onmogelijk	Volledig Strategy Mapping volledig ondersteunt in deze versie
(2) Met behulp van het performance dashboard is sturen en bijsturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen mogelijk.	Volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren	Volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren	Volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren	Volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren	Volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren
(3) Het performance dashboard bevat enkel informatie dat leidt tot actie.	Volledig De essentie van het model	Volledig De essentie van het model	Gedeeltelijk Geen visualisatie	Volledig De essentie van het model	Volledig De essentie van het model
(4) In het performance dashboard gaat meten en managen hand in hand.	Volledig De essentie van het model	Volledig De essentie van het model	Gedeeltelijk De essentie van het model	Volledig De essentie van het model	Volledig De essentie van het model
(5) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Business Intelligence (BI).	Gedeeltelijk BI-toepassingen zeer relevant	Gedeeltelijk BI-toepassingen zeer relevant	N.v.t. BI-toepassingen niet relevant	Gedeeltelijk BI-toepassingen zijn mogelijk	Gedeeltelijk BI-toepassingen zijn mogelijk
(6) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Performance Management (PM).	Volledig PM-toepassingen aanbevolen	Volledig PM-toepassingen aanbevolen	N.v.t. PM-toepassingen niet relevant	Volledig PM-toepassingen aanbevolen	Volledig PM-toepassingen aanbevolen
(7) Het performance dashboard behoudt na integratie de onderscheidende kenmerken van de Organisatiecockpit	Gedeeltelijk DMAIC-fasen gedeeltelijk in strijd met de cockpit-methode	Gedeeltelijk Overschrijding inhouds-neutraal	N.v.t. Produceert geen dashboard	Volledig Onderscheidende kenmerken intact	Volledig Onderscheidende kenmerken intact

In tabel 14 (zie vorige pagina) zijn de kenmerken van de managementmodellen opgenomen na een theoretische integratie met de Afdelingscockpit van de afdeling A&R (de Organisatiecockpit). De Afdelingscockpit heeft na het voorgaande ontwerpproces een PDCA-cyclus, een informatie-, een meet- en een actieplan, maar nog geen performance dashboard. De theoretische integratie beantwoordt de vraag: welk managementmodel is het meest geschikt om te functioneren als performance dashboard op basis van het ontwerpproces van de Afdelingscockpit en het theoretisch kader?

De managementmodellen uit het theoretisch kader, Lean Six Sigma, INK-managementmodel, PDCA-cyclus, Balanced Scorecard en Balanced Scorecard met Strategiekaart, zijn beoordeeld op basis van de criteria uit tabel 6 – p. 46. De beoordeling is gemeten op basis van ‘volledig’, ‘gedeeltelijk’ en ‘niet van toepassing’ (NB het scoringssysteem is relevant voor deelvraag 4). In de tabel zijn de beoordelingen voorzien van een korte motivering, waarop de beoordeling is gebaseerd.

Merk op dat de beoordelingscriteria uit tabel 6 (zie p. 46) zes criteria omvatten in plaats van zeven. Een extra criterium is toegevoegd om de objectiviteit te verhogen. In het ontwerpproces van de Afdelingscockpit is het Strategy Mapping-proces uitgevoerd d.m.v. de methodologie van Kaplan & Norton. Om bewuste dan wel onbewuste ‘bias’ te voorkomen, is een extra criterium toegevoegd. Criterium 7 beantwoordt de vraag: behoudt de Afdelingscockpit haar (onderscheidende) identiteit als het performance dashboard gebaseerd is op een alternatief managementmodel of raamwerk? De waardering is gelijk aan criterium 6: volledig = 10, gedeeltelijk = 5 en n.v.t. = -3.

De onderscheidende kenmerken van de Organisatiecockpit zijn afkomstig uit het theoretisch kader:

- De Organisatiecockpit is inhoudsneutraal;
- De cockpit biedt een compleet dashboard voor de besturing;
- De cockpit richt de aandacht voor managers op de dagelijkse praktijk;
- De cockpit biedt mogelijkheden om de topdownbenadering te combineren met de bottom-upbenadering;
- De cockpit gaat ‘back to basics’ (ofwel “eenvoud staat voorop”).

5.3.6. Het keuzeproces voor een passend performance dashboard

De vierde en laatste deelvraag, “Hoe ziet het keuzeproces eruit?”, evalueert de verschillende managementmodellen op basis van een scoringsmatrix. De scoring is gebaseerd op de kenmerken van de alternatieve modellen uit tabel 14 (zie p. 66) en de beoordelingscriteria uit tabel 6 (zie p. 46):

Tabel 15: Scoringsmatrix voor een passend performance dashboard

Criterion	LSS	INK	PDCA	BSC	BSC + SM
1	N.v.t. Score: 0	Gedeeltelijk Score: 3	Gedeeltelijk Score: 3	N.v.t. Score: 0	Volledig Score: 5
2	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5
3	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5	Gedeeltelijk Score: 3	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5
4	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5	Gedeeltelijk Score: 3	Volledig Score: 5	Volledig Score: 5
5	Gedeeltelijk Score: -5	Gedeeltelijk Score: -5	N.v.t. Score: 0	Gedeeltelijk Score: -5	Gedeeltelijk Score: -5
6	Volledig Score: 10	Volledig Score: 10	N.v.t. Score: -3	Volledig Score: 10	Volledig Score: 10
7	Gedeeltelijk Score: 5	Gedeeltelijk Score: 5	N.v.t. Score: -3	Volledig Score: 10	Volledig Score: 10
Eindscore	25	28	8	30	35

Op basis van de eindscores is één managementmodel duidelijk het meest geschikt als performance dashboard, namelijk de Balanced Scorecard met Strategiekaart. Specifiek deze modellen zijn gekozen, enerzijds omdat compatibiliteit met de Organisatiecockpit al bestaat en anderzijds omdat het dynamische karakter van de modellen voldoende mogelijkheden creëert om een performance dashboard volledig aan te sluiten bij het ontwerpproces van de Afdelingscockpit.

De Kwaliteitsmanagementmodellen (LSS, INK en PDCA) scoren over de gehele linie lager dan de Beheersingsmodellen door criteria 1 en 7. Het regime van de Kwaliteitsmanagementmodellen is weliswaar dynamisch en interessant voor prestatie management, maar leidt uiteindelijk tot complicaties en overbodige complexiteit. Bijvoorbeeld criterium 1: Strategy Mapping is een essentieel proces binnen de cockpitmethode en is direct in strijd met de DMAIC-fasen van LSS, of in het geval van het INK-managementmodel kan de Strategy Map niet op acceptabele wijze gekoppeld worden aan het performance dashboard. Volgens de cockpitmethode is de Strategy Map inherent aan het performance dashboard, waarin de samenhang gevisualiseerd wordt.

5.3.7. Analyse

De uitdagingen en complicaties met betrekking tot het ontwerpproces van de Afdelingscockpit van de afdeling A&R en het onderzoeken en beschrijven van een passend performance dashboard kan samengevat worden in één woord: balans. De grootste uitdaging voor het ontwerpproces is balans vinden tussen de eisen en wensen van de stakeholders, de huidige conditie of staat van de afdeling A&R en de literatuur. Het creëren van balans tussen deze drie aspecten is essentieel, vanwege de beperkte beschikbare middelen tijdens een online onderzoek. De belangrijkste reden waarom balans zo belangrijk is, zijn de tegenstrijdigheden binnen de afdeling A&R en specifiek in de uitgangssituatie.

De tegenstrijdigheden binnen de afdeling A&R zijn in verschillende onderdelen aangekaart, maar heeft hier speciale relevantie. Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit is afgestemd op de eisen en wensen van de stakeholders, de conditie van de afdeling A&R in de uitgangssituatie en het theoretisch kader. De conditie van de afdeling A&R in de uitgangssituatie is de grootste bottleneck voor het operationeel informatieplan, strategisch informatieplan en het meetplan. De mate van inzicht – bv. hoe gedetailleerd de processen zijn beschreven en getekend of hoe gedetailleerd het beleid is – kan sterk verschillen of verschilt sterk per afdeling, per proces, per deelproces en per activiteit. In de literatuur wordt geen tactiek aanbevolen waarmee sterke variaties op het gebied van inconsistenties en tegenstrijdigheden kunnen worden verholpen. Om complicaties met betrekking tot de huidige conditie van de afdeling A&R te vermijden en/of reduceren is ervoor gekozen om de manager A&R centraal te zetten in het ontwerpproces. Haar eisen en wensen en strategische prioriteiten zijn leidend geweest in elk onderdeel van het ontwerpproces; in specifiek fase 1 – [REDACTED] en fase 2 – [REDACTED].

[REDACTED]

Tot slot de analyse van de scoringsmatrix. De keuze voor een passend performance dashboard is gebaseerd op de eindscores uit tabel 15 (zie p. 68). In tabel 16 zijn de modellen en eindscores verder uitgewerkt. Op basis van de onderzoeksresultaten is de Balanced Scorecard met Strategiekaart het geschiktst als performance dashboard met 87,5% compatibiliteit t.o.v. de criteria. Aangezien de BSC vanwege redundantie afvalt, volgt het INK-managementmodel op positie 2 met een 70% compatibiliteit (17,5% lager) t.o.v. de criteria.

Tabel 16: Verdieping van de scoringsmatrix

Positie	Model	Min. score	Max. score	Eindscore	% compatibiliteit	% afwijking ¹
1	BSC + SM	-6	40	35	87,5%	
2	BSC	-6	40	30	75%	12,5%
3	INK	-6	40	28	70%	17,5%
4	LSS	-6	40	25	62,5%	25%
5	PDCA	-6	40	8	20%	67,5%

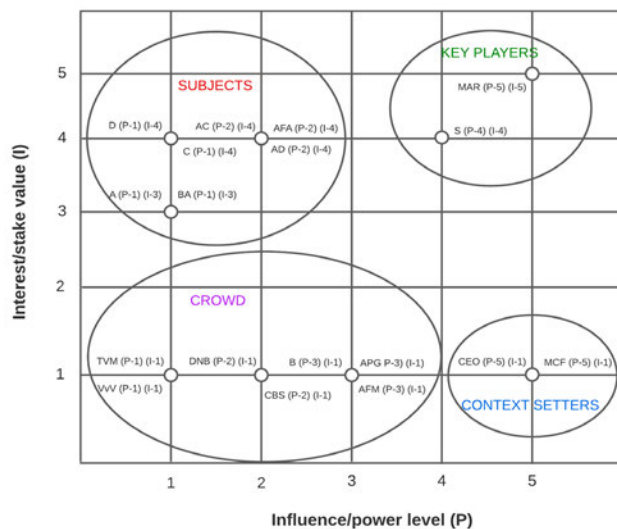
¹Procentuele afwijking t.o.v. positie 1

6. Conclusie en aanbevelingen

Aan de hand van de deelvragen zijn de resultaten geïnterpreteerd, wat uitmondt in de conclusies van het onderzoek. Hoofdstuk 6 omvat de beantwoording van de centrale vraag en de aanbevelingen.

6.1. Deelvraag 1: Wie zijn de stakeholders?

Op basis van de onderzoeksresultaten (zie figuur 21) zijn drie stakeholderklassen relevant. De belangrijkste stakeholderklassen in de context van dit onderzoek zijn de 'Key Players' en de 'Subjects'. Een minder belangrijke maar invloedrijke en machtige klasse is de 'Context Setters'.



Figuur 21: Interest-Influence matrix of stakeholders voor de afdeling A&R

Voor de interpretatie van de stakeholdersklassen en -karakteristieken zijn de volgende stakeholdergroepen buiten beschouwing gelaten vanwege redundantie: de manager A&R (MAR) ['Key Players'], Actuarieel (A) en Business Analytics (BA) ['Subjects'].

Na de uitzonderingen is de afdeling A&R Specialist de belangrijkste stakeholder. Het belang van de Specialist als stakeholder in tweevoud: de Specialist heeft o.g.v. organisatorische condities (bv. omvangrijke rechten en toegang tot managementdatabasesystemen en andere systemen) veel macht en invloed plus de kennis en vaardigheden van de Specialist zijn cruciaal in het ontwerpproces en het implementatieplan van het performance dashboard. Na de Specialist volgen de 'Subjects', ofwel de afdelingen Financiële Administratie, Debiteuren- en Crediteurenbeheer. Hoewel de karakteristiek macht kan verschillen tussen de medewerkers van de afdelingen o.g.v. organisatorische condities, is de hoge mate van belang het relevantst. De effectiviteit van het performance dashboard is afhankelijk van het gebruik en de toewijding van de 'Subjects'. Tot slot de 'Context Setters', het CEO- en CFRO-domein. Op grond van de beleidsdocumenten moedigen deze stakeholders verbetertrajecten aan. Het performance dashboard laat het systeem vrijwel intact, op een aantal incrementele wijzigingen in de processen na.

Aanbevelingen

Key Players: actief informeren en actief betrekken voor, tijdens en na het ontwerpproces;
 Context Setters: informeren voordat het ontwerpproces plaatsvindt en na afronding;
 Subjects: actief informeren, actief betrekken en managen voor, tijdens en na het ontwerpproces.
 (Ownershipprincipe)

6.2. Deelvraag 2: Welke eisen en wensen hebben deze stakeholders?

De stakeholdersanalyse is uitgevoerd om een gedetailleerd overzicht met stakeholderskarakteristieken en -kenmerken te produceren. Volgens de literatuur kunnen uit de stakeholderkarakteristieken en -kenmerken (aanvullende) eisen en wensen voortvloeien. Voor de analyse en interpretatie zijn de kenmerken functie, informatiebehoefte, aandeel, macht en legitimiteit gebruikt. In dit onderzoek is een relatief groot aantal stakeholdergroepen geïdentificeerd; echter blijkt na de analyse dat maar een fractie hiervan relevant is.

De 'Key Players' hebben de belangrijkste input voor de stakeholderanalyse geleverd. Een onverwacht resultaat is dat de complete stakeholdersanalyse, hierin de 'Key Players' niet meegerekend, geen eisen opleverde en één extra wens, namelijk storingen. Het is een onverwacht resultaat, omdat de literatuur de stakeholdersanalyse omschrijft als cruciale en complexe stap waarin mogelijk meer eisen en wensen uit voortvloeien dan voorzien.

Aanbevelingen

- Geen additionele software;
Het performance dashboard kan het beste ontwikkeld worden in MS-Excel. MS-Excel biedt vanuit een technologisch perspectief de meeste mogelijkheden en perspectieven voor PM-functionaliteiten zoals rapportage en planning. De afdeling A&R en al haar medewerkers beschikken over het nieuwste MS Office-pakket en hebben derhalve toegang tot MS-Excel.
- Decentrale besturing;
Het ontwikkelde performance dashboard krijgt een duidelijke plaats in het digitale archief. Qua structuur en inhoud van de hoofdbestandsmap geldt: eenvoud staat voorop.
De bestandsmappen krijgen begrijpbare namen en er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen het dashboard zelf, de input, de output, en de inhoud van het dashboard.
Een speciale map is aanbevolen waarin alle 'bouwstenen' van het dashboard worden opgenomen. Met een 'open source' filosofie kan elke afdeling het dashboard reproduceren. Tot slot heeft elke medewerker van de afdeling A&R en het CFRO-domein toegang tot het model.
- Gebruiksvriendelijk;
De tabbladen van het performance dashboard zijn voorzien van een voorwaardelijke opmaak en beveiliging: mutaties in de structuur en de inhoud van het performance dashboard is onmogelijk zonder de beveiliging op te heffen. Via koppelingen en automatisering hoeft een medewerker enkel de muis te gebruiken om door het model te navigeren en ermee te werken. Elke medewerker kan, onafhankelijk van technologische onderlegdheid, het model begrijpen.
- Onderhoudsvriendelijk;
Met behulp van macro's – in simpele termen een geautomatiseerd proces van handelingen binnen Excel – is het vernieuwen van de gegevens en indicatoren nagenoeg geautomatiseerd. De Specialist beschikt over de technologische vaardigheden om macro's toe te voegen.
- Storingen.
Om aan de wens van de afdelingen te voldoen is het aanbevolen om een apart tabblad op te nemen in het model waarin de storingen worden opgenomen. Hierdoor is de registratie en rapportage gecentraliseerd en is bijvoorbeeld een oorzaak-gevolganalyse mogelijk voor verbetering en/of optimalisatie.

6.3. Deelvraag 3: Welke (alternatieve) modellen zijn er en wat zijn daarvan de kenmerken?

Het onderzoeken en beschrijven van alternatieve modellen in relatie tot de Organisatiecockpit is gebaseerd op het literatuuronderzoek. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er weinig overeenstemming is op het gebied van definities en kenmerken enerzijds voor de verschillende soorten managementmodellen en anderzijds voor de individuele modellen zelf. De (vak)literatuur op het gebied van managementmodellen en stakeholdersanalyse delen één eigenschap: ondanks het grote volume aan beschikbaar materiaal is weinig overeenstemming m.b.t. definities en kenmerken.

De onderzoeksresultaten blijven beperkt zolang enkel een beschrijving van de kenmerken van de alternatieve managementmodellen van toepassing is: de kenmerken beschrijven het model, maar geeft geen antwoord op de vraag of het model toegepast kan worden als performance dashboard. Het literatuuronderzoek is verbreedt en omvat nu de kenmerken van de alternatieve managementmodellen in relatie tot de Organisatiecockpit als prestatie managementmethode. De kenmerken van de alternatieve managementmodellen en de kenmerken van de Organisatiecockpit als beoordelingscriteria blijkt noodzakelijk voor de betrouwbaarheid en validiteit. De Beheers- en Kwaliteitsmanagementmodellen zijn o.b.v. het theoretisch kader 'op papier' allemaal geschikt als performance dashboard, wat op zichzelf onvoldoende bewijs is voor compatibiliteit met de Afdelingscockpit van de afdeling A&R.

De onderzoeksresultaten zijn geproduceerd d.m.v. de alternatieve managementmodellen en de kenmerken ervan te vergelijken met de randvoorwaarden en de kenmerken van de Organisatiecockpit. De Kwaliteitsmanagementmodellen, specifiek INK en LSS, scoren over de gehele linie lager dan de Beheersmodellen door twee fundamentele tekortkomingen.

(1) In termen van kenmerken zou de kracht van het model – volgens de ontwikkelaars – zich bevinden in het dynamische karakter, de veelzijdigheid en de hoge mate van personaliseerbaarheid. Het regime (regels, procedures, voorwaarden en functies) is echter niet dynamisch of vergeeflijk genoeg voor de Afdelingscockpit.

(2) In verlenging leidt het regime tot beperkingen voor Strategy Mapping en de functies van het performance dashboard. Een INK- of LSS-performance dashboard voor de Afdelingscockpit vereist significante aanpassingen voor prestatie meting en -management, wat invloed heeft op de betrouwbaarheid, validiteit en effectiviteit van het systeem.

Omwille de objectiviteit van de interpretatie is het relevant om op te merken dat er een significante tekortkoming is geconstateerd van de Beheersmodellen t.o.v. de Kwaliteitsmanagementmodellen. Een performance dashboard voor de Afdelingscockpit o.b.v. de Balanced Scorecard leidt tot een significantere toename in complexiteit en procedures t.o.v. INK of LSS.

Aanbevelingen

De organisatie heeft affiniteit met LSS en Lean-Agile en [REDACTED]. De afdeling A&R heeft een opleidingsbudget beschikbaar voor LSS-opleidingen, waardoor bijvoorbeeld de Specialist een Green Belt-traject afgerond.

Het is echter niet aanbevolen om het performance dashboard van de Afdelingscockpit in de ontwikkelings- en startfase te vullen met LSS-technieken. Hoewel het Actieplan technisch gezien een LSS-techniek is in andere verwoording, is het niet aanbevolen om direct de complexiteit te verhogen. Statistische methoden voor prestatie meting en -management verleidelijk, maar zijn pas interessant als minimaal in elke afdeling één Green Belt zit en in een ideale situatie meerdere. Een gebrek aan kennis en vaardigheden op het gebied van statistiek (van centrum- en spreidingsmaten tot en met Control Charts) kan leiden tot situaties waarin verkeerde interpretatie leidt tot verkeerde acties.

6.4. Deelvraag 4: Hoe ziet het keuzeprocess eruit?

De onderzoeksresultaten zijn geproduceerd d.m.v. de alternatieve managementmodellen en de kenmerken ervan te vergelijken met de randvoorwaarden én kenmerken van de Organisatiecockpit. Het keuzeprocess is voornamelijk gebaseerd op de kenmerken van de Afdelingscockpit na het ontwerpprocess (zie tabel 14 – p. 66) in vergelijking tot de kenmerken van de Beheers- en Kwaliteitsmanagementmodellen.

De kenmerken van de Afdelingscockpit na het ontwerpprocess t.o.v. de kenmerken van de alternatieve modellen in de context als performance dashboard voor de Afdelingscockpit zijn getoetst in een scoringsmatrix. De belangrijkste indicator van de scoringsmatrix is compatibiliteit. Compatibiliteit meet de geschiktheid van een model om te functioneren als performance dashboard plus mogelijkheid tot integratie tussen de Afdelingscockpit als prestatie managementmethode en een Beheers- of Kwaliteitsmanagementmodel. Uit de onderzoeksresultaten (zie tabel 16 – p. 69) blijkt dat de Beheersmodellen de hoogste (procentuele) compatibiliteit hebben met de Afdelingscockpit, waarin de Balanced Scorecard met Strategiekaart met 87,5% op positie 1 staat.

Aanbevelingen

De laatste stap in het keuzeprocess is een definitieve keuze maken voor een passend performance dashboard voor de Afdelingscockpit. Om herhaling te voorkomen zal de keuze niet gebaseerd zijn op de kenmerken of de compatibiliteit, maar op de (theoretische) bijdrage aan de probleem-triade (zie figuur 5 – p. 13) en de bijdrage aan het doel van het onderzoek.

Kenmerk	Balanced Scorecard met Strategy Map	
(1) Het performance dashboard voorziet de ontwikkeling en concretisering van ambities (operationalisatie van visie en strategie).	Compatibiliteit: volledig Strategy Mapping volledig ondersteunt in deze versie	Gebrek aan operationalisatie van de strategie
(2) Met behulp van het performance dashboard is sturen en bijsturen van de organisatie naar de gewenste doelstellingen mogelijk.	Compatibiliteit: volledig Complete ondersteuning van sturing m.b.v. indicatoren	
(3) Het performance dashboard bevat enkel informatie dat leidt tot actie.	Compatibiliteit: volledig De essentie van het model	Gebrek aan prestatie-indicatoren
(4) In het performance dashboard gaat meten en managen hand in hand.	Compatibiliteit: volledig De essentie van het model	
(5) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Business Intelligence (BI).	Compatibiliteit: gedeeltelijk BI-toepassingen zijn mogelijk	Overvloed aan data
(6) Het performance dashboard maakt gebruik van of is gebaseerd op Performance Management (PM).	Compatibiliteit: volledig PM-toepassingen aanbevolen	
(7) Het performance dashboard behoudt na integratie de onderscheidende kenmerken van de Organisatiecockpit	Compatibiliteit: volledig Onderscheidende kenmerken intact	

Figuur 22: Kenmerken, compatibiliteit en dekking van de probleemstelling

Het ontwerpprocess van de Afdelingscockpit heeft voldoende theoretische en praktische overeenkomsten met de Balanced Scorecard met Strategiekaart om te functioneren als performance dashboard (of scorecard) voor de Afdelingscockpit. De Afdelingscockpit is hybride door een combinatie van prestatie management en Management Planning & Control. De Afdelingscockpit zal in theorie effectief zijn om het cyclische karakter van de probleem-triade te doorbreken.

Beantwoording van de centrale vraag

De centrale vraag, “Wat zijn de kenmerken van een performance dashboard en hoe verloopt het ontwerpproces?” wordt beantwoord op basis van de conclusies en aanbevelingen van de voorgaande deelvragen. De beantwoording van de centrale vraag is onderverdeeld in twee onderdelen: de kenmerken van de Afdelingscockpit met de Balanced Scorecard met Strategiekaart als performance dashboard, en het ontwerpproces van de Afdelingscockpit (van theorie naar praktijk).

Kenmerken van de Afdelingscockpit van de afdeling A&R

De Afdelingscockpit is een prestatie-managementmethode op basis van de Organisatiecockpit (Kerklaan, 2009). De Afdelingscockpit is een integraal prestatie-meting en -managementsysteem, maar kan niet functioneren zonder een PDCA-cyclus en een performance dashboard. Na uitvoerig literatuuronderzoek, de uitvoering van de stakeholdersanalyse en na afronding van het ontwerpproces van de Afdelingscockpit – informatie-, meet- en actieplan – is de Balanced Scorecard met Strategiekaart (Kaplan & Norton, 2004) gekozen als performance dashboard (of performance scorecard). De Balanced Scorecard met Strategiekaart is geschikt o.g.v. de drie vorige kenmerken: 87,5% theoretische compatibiliteit, overeenkomstig met de eisen en wensen van de stakeholders en overeenkomstig met het ontwerpproces (NB plus vooruitzichten voor synergie). De implementatie van de Afdelingscockpit is aanbevolen. De kenmerken van de Afdelingscockpit van de afdeling A&R:

Tabel 17: De kenmerken van de Afdelingscockpit inclusief performance dashboard

Theoretische kenmerken	Bijdrage aan probleemstelling	Stakeholderskenmerken
(1) De Afdelingscockpit voorziet de ontwikkeling en concretisering van ambities d.m.v. Strategy Mapping.	(1) Gebrek aan operationalisatie van de strategie	Geen additionele software Ontwikkeling in MS-Excel
(2) Sturen en bijsturen van de afdeling naar de gewenste doelstellingen m.b.v. de Afdelingscockpit is mogelijk d.m.v. de Scorecard.	(2) Gebrek aan operationalisatie van de strategie	Decentrale besturing Onbeperkte toegang, eenvoud staat voorop, open sourcing
(3) De Afdelingscockpit bevat dankzij het ontwerpproces enkel informatie dat leidt tot actie.	(3) Gebrek aan prestatie-indicatoren	Gebruiksvriendelijk Voorwaardelijke opmaak, beveiliging, lage toetredingsbarrières
(4) In de Afdelingscockpit gaat meten en managen hand in hand d.m.v. de Scorecard en de tabbladen met prestaties.	(4) Gebrek aan prestatie-indicatoren	Onderhoudsvriendelijk Automatisering d.m.v. macro's
(5) De Afdelingscockpit maakt geen gebruik van en is niet gebaseerd op Business Intelligence (BI).		Storingen Gecentraliseerde registratie en rapportage
(6) De Afdelingscockpit maakt gebruik van en is gebaseerd op Performance Management (PM), bv. functies voor planning en communicatie.	(6) Overvloed aan data	
(7) De Afdelingscockpit behoudt na integratie de vijf onderscheidende kenmerken van de Organisatiecockpit	(7) Overvloed aan data	

De Balanced Scorecard met Strategiekaart als managementmodel is functioneel gezien de visualisatie van de Afdelingscockpit en de methodologie voor sturing, beheersing en verbetering. De Afdelingscockpit, inclusief performance dashboard, maakt het sturen en bijsturen van de afdeling naar de gewenste doelstellingen mogelijk.

Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit (van theorie naar praktijk)

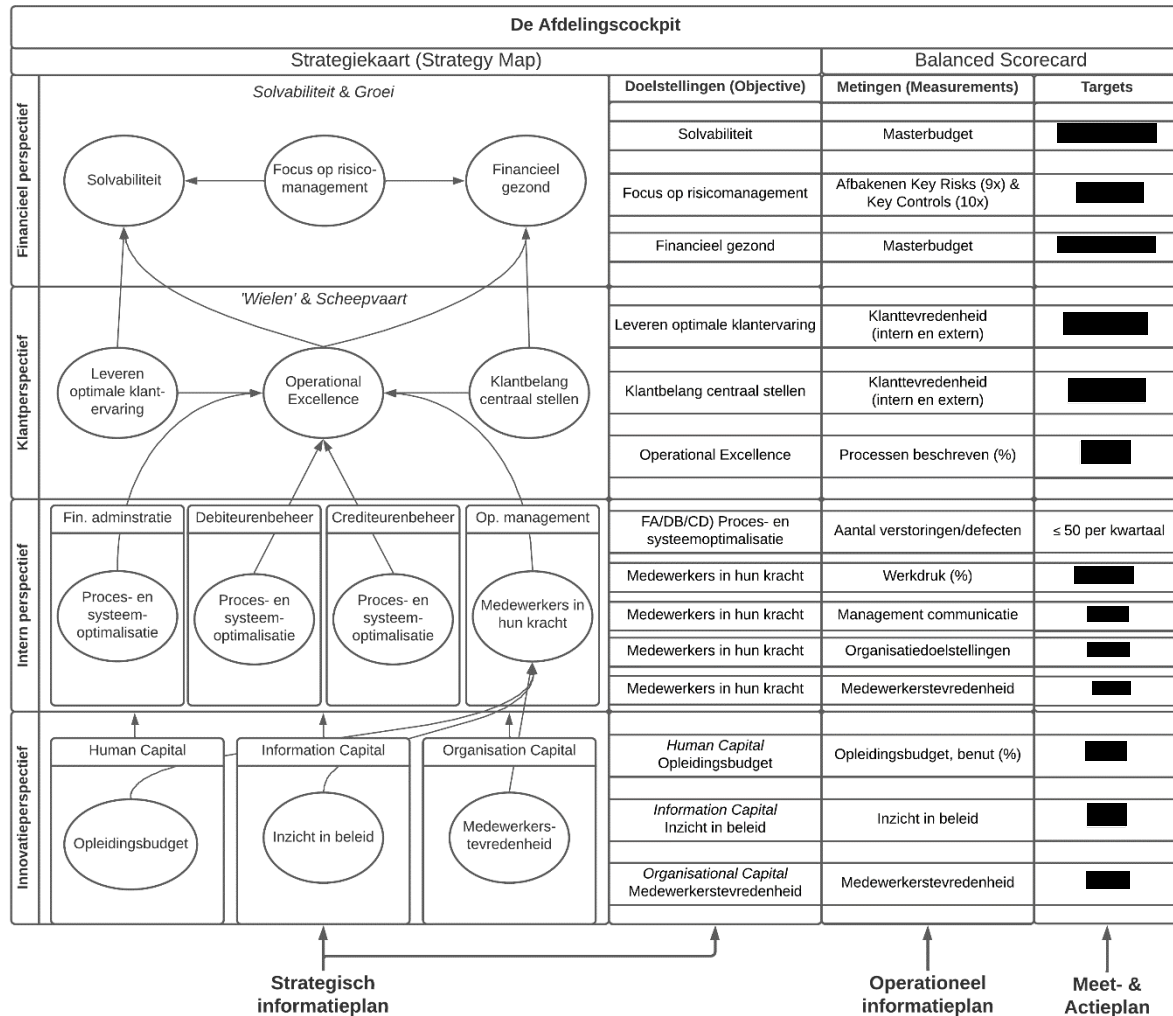
Tot slot het ontwerpproces van de Afdelingscockpit. Let wel dat de Afdelingscockpit de benaming is van het complete prestatie-managementsysteem, van ontwerpproces tot en met het performance dashboard. Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit voor implementatie omvat vier fasen:

- Fase 1: Stakeholdersanalyse:
 - Identificatie van stakeholdersgroepen en -kenmerken;
 - Identificatie van stakeholderseisen en -wensen;
 - Stakeholdersanalyse d.m.v. de Interest-Influence matrix of Stakeholders.
- Fase 2: Het ontwerpproces van de Afdelingscockpit:
 - Operationeel informatieplan;
 - Strategisch informatieplan;
 - Meetplan;
 - Actieplan.
- Fase 3: Het ontwerpproces van een performance dashboard:
 - Theoretische randvoorwaarden;
 - Organisatorische randvoorwaarden (eisen en wensen);
 - Informatie- en communicatietechnologie.
- Fase 4: Ontwikkeling en implementatie van de Afdelingscockpit:
 - Ontwikkelen van het basisontwerp van de Afdelingscockpit in MS-Excel;
 - Ontwikkelen van tabbladen voor elke indicator o.g.v. het ontwerpproces;
 - Ontwikkelen van functies en tabbladen voor Performance Management (planning, meting);
 - Het inrichten van de digitale en/of ICT-infrastructuur;
 - Organisatorische en veranderkundige condities.

Voor fase 4, de implementatie van de Afdelingscockpit, en een grafische voorstelling van de Afdelingscockpit zie 7. Implementatieplan.

7. Implementatieplan

Het implementatieplan van de Afdelingscockpit richt zich op de organisatorische condities en de informatie- en communicatietechniek voor het basisonwerp van de Afdelingscockpit. Op basis van het implementatieplan is het basisonwerp gereed voor implementatie en is prestatiemeting en -management op elementair niveau mogelijk. Het ontwerpproces en de implementatie is geconcentreerd op de strategische prioriteiten van de manager A&R; [REDACTED] en [REDACTED]. De Afdelingscockpit:



Figuur 23: Het basisonwerp van de Afdelingscockpit van de afdeling A&R: van initiatief naar actie

Figuur 23 is een grafische voorstelling van het basisonwerp van de Afdelingscockpit. De Afdelingscockpit bevat twee elementen: de Strategiekaart en de Balanced Scorecard. De Strategiekaart kan van boven naar onder en van onder naar boven worden gelezen; om verwarring te voorkomen zijn de pijlen echter éézijdig getekend. Onderin de figuur zijn de verschillende onderdelen van het ontwerpproces gevisualiseerd. Let wel dat de tabbladen waarin de indicatoren worden weergegeven o.g.v. het definitief informatieplan en meetplan niet is opgenomen in figuur 23.

Organisatorische condities

De Afdelingscockpit bevat waar mogelijk automatiseringsprocessen, maar is niet volledig zelfvoorzienend. Voor bijvoorbeeld het updaten is menselijke interventie noodzakelijk door SQL-query's of handmatige plaatsing van gegevens. Om ervoor te zorgen dat de taakverdeling rondom het gebruik e.d. van de Afdelingscockpit duidelijk is, is een RACI-matrix gemaakt:

Tabel 18: RACI-matrix voor de Afdelingscockpit

Activiteit	■	■*	AFD Fin. Admin.	AFD Crediteuren.	AFD Debiteuren.	Afdeling A&R
Raadplegen Balanced Scorecard	A	R	R	R	R	R
Updaten Balanced Scorecard	A	R	I	I	I	I
Wijzigen Balanced Scorecard	A	R	I	I	I	I
Updaten Strategiekaart	A	R	I	I	I	I
Wijzigen Strategiekaart	A	R	I	I	I	I
Updaten/wijzigen prestatie-indicatoren	A	R	C	C	C	I
Updaten/wijzigen aanvullende kengetallen	A	R	C	C	C	I

*In overleg is vastgesteld dat het niet wenselijk is dat uitsluitend één persoon verantwoordelijk is voor al het updaten en wijzigen van de Afdelingscockpit. Dit heeft overduidelijke nadelen zoals dat het model niet up-to-date in het geval de verantwoordelijke (de 'R') afwezig is. In eerste instantie is het verstandig dat de Accounting en Reporting Specialist verantwoordelijke blijft op korte termijn. Hoofdzakelijk omdat de technische kennis en ervaring met betrekking tot MS-Excel en Balanced Scorecards in het algemeen onmisbaar is tijdens de implementatie. Zoals benoemd is het wenselijk dat het updaten en eventueel wijzigen van de Balanced Scorecard, nadrukkelijk *niet* de Strategiekaart, een roulerende functie wordt. De geavanceerde functies van het model zoals macro's zullen realistisch gezien voorlopig gedaan moet worden door de Accounting en Reporting Specialist. Voordat het updaten van het model een roulerende functie is het logischerwijze verstandig om een soort werkinstructie te maken hoe het precies moet. Derhalve is het aanbevolen om eerst een soort werkinstructie te maken voordat het een roulerende functie wordt; dit minimaliseert fouten en kan mogelijk medewerkers stimuleren om hun MS-Excel vaardigheden te trainen. De roulerende rol kan vrij eenvoudig gecommuniceerd worden door de RACI-matrix. Daarentegen kan het ook gecommuniceerd worden via de 'Planning'-functie in het model zelf. Tot slot is en blijft de Strategiemap de verantwoordelijkheid van het management: strategievorming is onderdeel van het bestuurlijk proces.

Informatie- en communicatietechnologie

Voor de randvoorwaarden voor informatie- en communicatietechnologie o.b.v. de stakeholdersanalyse (de eisen en wensen) zijn al aanbevelingen gedaan en zal in dit onderdeel buiten beschouwing blijven. Er zijn echter twee onderdelen tot dusver onbesproken, namelijk de mate waarin de Afdelingscockpit bijdraagt aan prestatiemeting en aanvullende functies binnen de beschikbare technologische capaciteiten. De Afdelingscockpit met de Balanced Scorecard met Strategiekaart als performance dashboard bevat geen extra ruimte waarin de prestaties van de processen kan worden geregistreerd, gemeten en geanalyseerd. Om te voorzien in de behoefte voor prestatiemeting zal een laatste aanbeveling worden gedaan op het gebied van prestatiemeting.

Het basisontwerp van de Afdelingscockpit zal in de ontwikkelingsfase in MS-Excel gemaakt worden a.d.h.v. tabbladen. Cruciaal in de ontwikkelingsfase is dat de techniek niet gaat dicteren wat en hoe men moet meten. De complete Afdelingscockpit zoals gepresenteerd in figuur 23 zal worden geplaatst in tabblad 1. De daaropvolgende tabbladen zijn functioneel een diepgaande visualisatie van de indicatoren o.g.v. het Meetplan (bv. staafdiagram, tabellen, de geprognoteerde koers, SQL-query's, enz.).

Wat is de relevantie? Hoewel de Afdelingscockpit uit figuur 23 en de tabbladen voor de indicatoren uit het Meetplan exact voldoet aan de theoretische en organisatorische eisen, blijft hetzelfde probleem in stand. Prestatiemeting voor de processen Debiteuren- en Crediteurenbeheer is in elementaire vorm mogelijk, maar kan niet direct gekoppeld worden aan de Afdelingscockpit. Een alternatieve oplossing, conform de theoretische en organisatorische eisen zonder targets, zijn extra tabbladen voor de afdelingen Crediteuren- en Debiteurenbeheer.

De extra tabbladen voor de afdelingen Crediteuren- en Debiteurenbeheer werken als volgt. De tabbladen zijn ingedeeld met dezelfde voorwaardelijke opmaak en beveiliging als de indicatoren uit het Meetplan, maar hebben in eerste instantie geen targets. De tabbladen functioneren als prestatiemeting, niet als prestatimanagement of als sturingsmethode. De tabbladen geven inzicht in de prestaties van de processen Crediteurenbeheer en Debiteurenbeheer. De afwezigheid van targets (normen) betekent niet dat de prestaties niet relevant zijn voor de strategie, enkel dat het KPI-formuleringsproces niet is uitgevoerd. Aanbevelingen voor prestatiemeting voor de processen Crediteurenbeheer en Debiteurenbeheer omvatten:

- Crediteurenbeheer:
 - Openstaand saldo crediteuren in €;
Het totaal openstaand saldo van de crediteuren geeft inzicht in de prestaties van het proces. Het doel van het Crediteurenbeheerproces is betaling van de leveranciers binnen [REDACTED]. Het gaat tegen de doelstelling in om (langdurig) te genieten van leverancierskrediet. Naast een prestatiemeting is het totaal aan openstaand saldo relevant voor de solvabiliteit (KSF) van de organisatie.
 - Aantal nieuwe crediteuren;
Hetzelfde principe als de voorgaande indicator, maar dan in aantallen.
 - Aantal afgewerkte facturen;
Het aantal afgewerkte facturen geeft inzicht in de prestaties van het proces én de KSF 'Operational Excellence'.
 - Aantal betalingen op tijd / te laat.
Het totaal aantal betalingen aan de leveranciers wat binnen en/of buiten de afgesproken betalingstermijn is verricht, geeft inzicht in de betrouwbaarheid (correctheid, tijdigheid, snelheid) en effectiviteit van het proces.
- Debiteurenbeheer:
 - Openstaand saldo [klantsegment] 'Wielen';
Het totaal openstaand saldo aan debiteuren voor het klantsegment 'Wielen' zal, in termen van prestaties, inzicht geven in de solvabiliteit van de organisatie (debiteuren zijn activa).
 - Openstaand saldo [klantsegment] 'Scheepvaart';
Hetzelfde principe als de voorgaande indicator, maar dan voor het klantsegment 'Scheepvaart'.
 - Aanmaningen in €;
Het aantal openstaand saldo via aanmaningen geeft inzicht in de KSF 'Operational Excellence'.
 - Aanmaningen in aantallen;
Het totaal aantal aanmaningen geeft inzicht in de KSF 'Operational Excellence'. In de context van prestatiemeting zou betaling na meerdere aanmaningen in strijd zijn met de waardestrategie 'Operational Excellence'.

- Respijten (verleend) in aantallen.

Het totaal aantal aan verleende respijten geeft inzicht in de mate waarin de debiteuren niet kunnen voldoen aan hun betalingsverplichting en de mate waarin het klantbelang (KSF) voorop wordt gesteld. De meerwaarde van de indicator is dat met enige betrouwbaarheid geïdentificeerd kan worden of de betalingsvoorwaarden contractueel correct zijn.

Tot slot de aanvullende functies van de Afdelingscockpit binnen de beschikbare technologische capaciteiten. Hier worden aanbevelingen gedaan voor relatief eenvoudige maar potentieel effectieve functies voor het MS-Excel model. Tijdens het ontwerpproces van de Afdelingscockpit is het digitale archief van de Afdeling A&R compleet onderzocht.

Het is aanbevolen om de Afdelingscockpit te voorzien van additionele functies, zoals een centrale planning, een methode om de successen van bijvoorbeeld acties uit de PDCA-cyclus te delen en tot slot een methode om mededelingen en de aanwezig te communiceren. Met deze functies is de Afdelingscockpit niet alleen een prestatie management en sturingsmethode, maar ook een communicatiemiddel.

8. Reflectie

De reflectie is een beschouwing achteraf over de kwaliteit van het onderzoek. De kwaliteit van het onderzoek is gedefinieerd door de betrouwbaarheid, validiteit en de bruikbaarheid. De kern van dit hoofdstuk is de signalering van mogelijke kritiek m.b.t. de betrouwbaarheid en validiteit en wat de onderzoeker anders zou aanpakken als hij het opnieuw mocht doen in ideale omstandigheden. Het hoofdstuk is onderverdeeld in drie onderdelen: de betrouwbaarheid, de (noodzakelijke) vereenvoudiging in het ontwerpproces en de ideale situatie.

Voor een onderzoek van (voornamelijk) kwalitatieve aard is de betrouwbaarheid, namelijk de reproduceerbaarheidseis, cruciaal. De validiteit is zo goed mogelijk gewaarborgd door het literatuuronderzoek. De betrouwbaarheid of reproduceerbaarheidseis is echter gewaarborgd door de opname van interviewschema's en resultaten. De onderzoeker heeft geen interviewschema's of transcripties van de interviews opgenomen in het onderzoek, omdat de eerste interviews met de medewerkers van de afdelingen meer vragen opleverde dan informatie en resultaten. Vragen als "wat zijn de processen?", "welke deelprocessen zijn er?" of "wat is de input/output van dat proces?" werden niet, gedeeltelijk of 'fout' (bv. informatiesystemen als input, terwijl een factuur de input is) beantwoord. Door steeds meer informatie, context en antwoordmogelijkheden te geven werden de interviews zodanig suggestief, dat een alternatieve tactiek vereist was. De interviews zijn vervolgens een soort interactieve workshop geworden, waarin de onderzoeker onder begeleiding van de afdeling A&R Specialist de processen samen met de medewerker heeft onderzocht, getekend en later beschreven. Het procesonderzoek voor het ontwerpproces heeft desondanks waardevolle resultaten, conclusies en aanbevelingen door constante verificatie met de afdeling A&R Specialist en de betreffende medewerker. In andere woorden heeft de onderzoeker extra tijd en aandacht besteedt aan het procesonderzoek en het verifiëren ervan, zodat het overeenkomt met de werkelijkheid van de afdeling en het advies ook werkelijk praktisch advies is (en blijft).

Ten tweede de noodzakelijke vereenvoudiging van het ontwerpproces van de Afdelingscockpit. In het operationeel informatieplan en het meetplan heeft de onderzoeker de werkelijke situatie of realiteit moeten vereenvoudigen om deze onderdelen af te ronden. Concreet is de afdeling A&R en de situatie waarin zij zich bevindt zodanig complex geworden, dat er onvoldoende middelen beschikbaar waren om alle stappen exact uit te voeren conform de literatuur. De vereenvoudiging was noodzakelijk om te waarborgen dat alle onderdelen werden uitgevoerd en een basisontwerp geproduceerd kon worden. Ook hier geldt dat de resultaten van het ontwerpproces geverifieerd werden door de manager A&R en de afdeling A&R Specialist, om te waarborgen dat ook werkelijk de realiteit werd onderzocht, beschreven en uitgewerkt.

Tot slot de ideale situatie. In een ideale situatie, zonder belemmeringen van welke aard dan ook en toegang hebben tot alle relevante informatie, had de onderzoeker de interne en externe klanttevredenheid van de afdelingen Crediteuren- en Debiteurenbeheer onderzocht. Een klanttevredenheidsonderzoek voor beide afdelingen is tegelijkertijd een reflectie als een suggestie voor een vervolgonderzoek. Een klanttevredenheidsonderzoek naar de interne en externe klanttevredenheid heeft twee doelen: inzicht in de klanttevredenheid en een accuraat beeld van de Voice of the Customer (VOC). De VOC is relevant voor het informatieplan: in dit onderzoek is de VOC gekopieerd uit de beleidsdocumenten van de afdelingen en verwerkt in het plan i.p.v. onderzocht. Daarnaast heeft de onderzoeker geen normen (targets) kunnen opstellen voor de klanttevredenheid en is de Afdelingscockpit technisch gezien incompleet. Het is sterk aanbevolen om een vervolgonderzoek hierop in te richten; het invullen van de Afdelingscockpit is cruciaal én levert het waardevolle onderzoeksresultaten op.

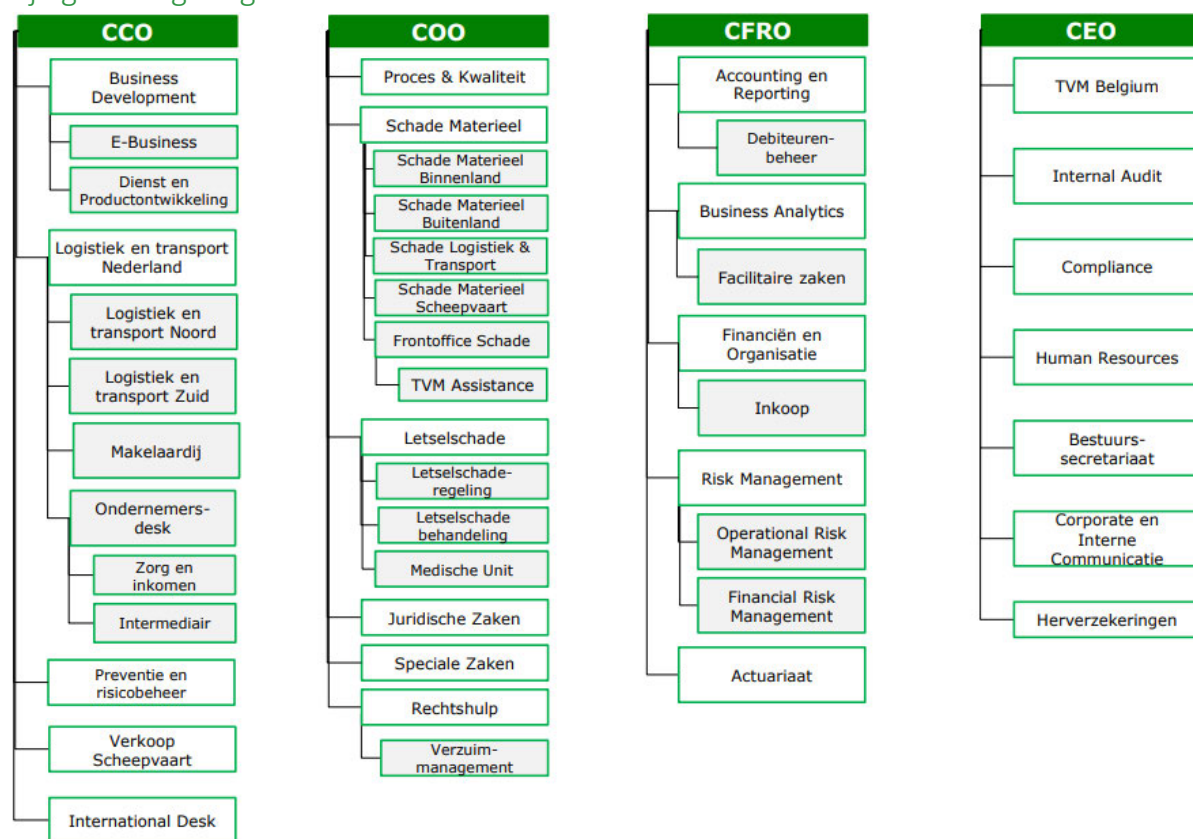
Bibliografie

- Arthur, Z., & Claudia, M. (2007). *Multi-stakeholder management: Tools for Stakeholder Analysis: 10 building blocks for designing participatory systems of cooperation*. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.
- Brugha, R., & Varvasovsky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy Plann*(15), 239-246.
- Coöperatie TVM U.A. (2020). *Jaarverslag 2019*. Hoogeveen: TVM Verzekeringen N.V.
- Coöperatie TVM U.A. (2021). *Jaarverslag 2020*. Hoogeveen: Coöperatie TVM U.A.
- De Lopez, T. (2001). *Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park*. Cambodia: Environ Manage.
- Dinter, B., & Bucher, T. (2006). Business performance management. *Analytische Informationssysteme*(3rd edn.), 23-50.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*(Vol. 20, No. 1).
- Douma, S., & Schreuder, H. (2017). *Economic Approaches to Organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: the journey of strategic management*. London: Sage Publications.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Grimble, R. (1998). *Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management. Socioeconomic methodologies. Best practice guidelines*. Chatham : Natural Resources Institute.
- Grimble, R., Chan, M., Aglionby, J., Quan, J., Wellard, K., & Han, M. (1995). *Trees and trade-offs: a stakeholder approach to natural resource management*. (no. 52 ed.). International Institute for Environment and Development.
- Hughes, R., Black, C., & Kennedy, N. (2008). *Public Health Nutrition Intervention Management: Stakeholder analysis and engagement*. . Trinity College Dublin: JobNut Project.
- INK. (2022, 02). *Modellen - INK-managementmodel*. Opgehaald van INK - Partner in Excellence: <https://www.ink.nl/modellen/ink-managementmodel/>
- Johnson, T., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Havard Business School Press.
- Kemper, H.-G., Rausch, P., & Baars, H. (2014). *Advanced Information and Knowledge Processing*. London: Springer London Heidelberg New York Dordrecht. doi:10.1007/978-1-4471-4866-1
- Kerklaan, L. A. (2009). *De cockpit van de organisatie: Prestatiemanagement met behulp van scorecards*. Deventer: Vakmedianet.

- Ketema, D., Chisholm, N., Enright, P., Stave, K., Goshu, G., & Aynalem, S. (2017). *Social and Ecological System Dynamics: Characteristics, Trends, and Integration in the Lake Tana Basin, Ethiopia*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Majchrzak, A. (1984). *Methods for policy research*. London: Sage Publications.
- Melchert, F., Winter, R., & Klesse, M. (2004). Proceedings of the 2004 IFIP International Conference on Decision Support Systems. *The enabling role of information technology for business performance management* (pp. 535-546). Prato: IFIP.
- Ramirez, R. (1999). *Stakeholders Analysis and Conflict Management. Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource management*.
- Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Klaus, H., Morris, J., . . . Stringer, L. (2009, Maart). Who's In and Why? a typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*(90(5)), 1933-1949.
doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001
- Schmeer, K. (1999). *Guidelines for conducting a stakeholder analysis*. Bethesda, MD: ABT Associates Inc.
- Stuive, R. (2014). *Basisboek Procesmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Thuis, P., & Stuive, R. (2016). *Bedrijfskunde Integraal*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- TVM foundation. (2019, 29 11). *Nieuws - Dromen komen uit met de TVM foundation!* Opgehaald van TVM foundation: <https://www.tvmfoundation.nl/nieuws/dromen-komen-uit-met-de-tvm-foundation>
- TVM Verzekeringen. (2021, 4 1). *Over TVM - Coöperatie*. Opgehaald van TVM Verzekeringen: <https://www.tvm.nl/over-tvm/cooperatie>
- TVM Verzekeringen. (2021, 4 1). *Over TVM - Lidmaatschap*. Opgehaald van TVM Verzekeringen: <https://www.tvm.nl/over-tvm/cooperatie/lidmaatschap>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Weggeman, M. (1995). *Collectieve ambitie ontwikkeling*. Tilburg: University Press.
- Wiersma, E. (2001, Augustus). De Balanced Scorecard: wetenschappelijke onderzoeksresultaten. *Handboek Management Accounting*(D1811).

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram TVM-breed



Figuur 24: Organogram TVM breed anno 08-2020 (bron: interne HR documenten)

Bijlage 2: Operationeel informatieplan

Transformatietabel – Operationeel informatieplan

Allereerst komt het transformatieproces van de processen van de afdeling A&R aan bod, gevolgd door de processchema's van de uitgangs- en gewenste situatie. Het transformatietabel wijkt af van de literatuur door de toevoeging van de kolom 'Effect'. De kolom 'Effect' representeert het beoogde effect van het uitgevoerde proces in de gewenste situatie. Het transformatietabel biedt meer diepgang in de processen dan de processchema's. Derhalve is gekozen voor de afwijkende volgorde. Het transformatietabel ziet er als volgt uit:

Tabel 19: Transformatietabel van de processen van de afdeling A&R

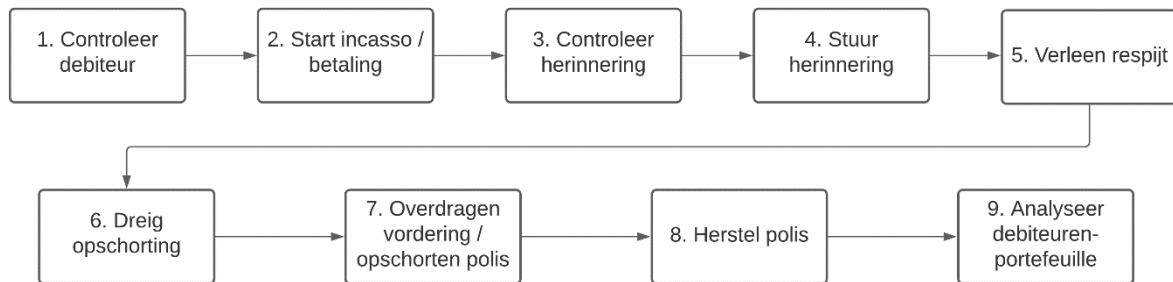
Type informatie Proces	Input	Proces	Output	Effect
Schade & Premie (NL)	Data/gegevens (Uit te keren schade in €, te ontvangen premie in €)	Financiële administratie (Reconciliatie, aanvullen en opmaken rapportage)	Rapportage (Rapportage klaar voor versturen)	Correcte afsluiting & Consolidatie (Tijdige bank-verwerking, Financial Control)
Herverzekeringen	Data/gegevens (Uit te keren premie in €, te ontvangen premie in €)	Financiële administratie (Reconciliatie, aanvullen en opmaken rapportage)	Rapportage (Rapportage klaar voor versturen)	Correcte afsluiting & Consolidatie (Tijdige bank-verwerking, Financial Control)
Statistiek DNB & CBS	Informatieaanvraag (Verzoek stakeholder)	Versturen statistieken (Reconciliatie, aanvullen en opmaken rapportage)	Rapportage (Centrum en spreidings-maten)	Conform compliance (Tijdig en conform compliance)
Afsluiting & Rapportage (1)	Maandafsluiting (Alle in- en uitgaande kasstromen)	Afsluiting & Consolidatie (Reconciliatie, aanvullen en opmaken rapportage)	Rapportage (Rapportage klaar voor versturen)	Correcte afsluiting & Consolidatie (Tijdige bank-verwerking, Financial Control, compliance, tijdige interne en

				externe verslaglegging)
Afsluiting & Rapportage (2)	Kwartaalafsluiting (Alle in- en uitgaande kasstromen)	Afsluiting & Consolidatie (Reconciliatie, aanvullen en opmaken rapportage)	Rapportage (Rapportage klaar voor versturen)	Correcte afsluiting & Consolidatie (Tijdige bankverwerking, Financial Control, compliance)
Salaris-administratie	Personeelsdossier (FTE, loonsom in €, afstand naar werk in KM)	Registratie nieuwe medewerker (Ontvangen documenten van HR, controle,	Loonstrook (Genereren loonstrook, uitbetaling)	Goedkeuring (Bevestiging uitbetaling)
Salaris-administratie (declaraties)	Declaratie (Mutatie)	Herberekening salaris (Invoeren declaratie, goedkeuren declaratie, herberekening)	Loonstrook (Genereren loonstrook, uitbetaling)	Goedkeuring (Bevestiging uitbetaling)
Executie beleggingsadvies	Beleggingsbeleid (Aandelen, valuta, opties)	Executie beleggingsadvies (Bevestiging aan- en verkopen, ontvangen detailinformatie, bankverwerking)	Bankverwerking (Mutaties aandelen, valuta, opties, kasstromen)	Kasstromen (Vrije kasstromen)
Beleggingsresultaten (4x per jaar)	Afsluiting & consolidatie (Kwartaalafsluiting)	Administratieproces (Boeken van de resultaten en verschillen, analyse van de resultaten)	Rapportage (Verschillen-analyse)	Correcte verschillen-analyse (Begrote t.o.v. werkelijke resultaten)
Belastingen (ASB)	Aangifte assurantiebelasting (Ophalen geboekte premies, ophalen geboekte assurantiebelastingen)	Belastingaangifte (Controle verwachte ASB t.o.v. geboekte ASB, verschillen ASB)	Aangifte-formulier (Terugkoppeling Polisbeheer, af te dragen ASB)	Correcte bankverwerking (Af te dragen assurantiebelasting)
Debiteuren-beheer	Controle debiteur (Dagen, waarden in €, herinnering, respijt,	Incassoproces (Controle, incasso, herinneren, respijt of opschorting,	Betaling/incasso Output afhankelijk van	Efficiënt en effectief incassoprocess

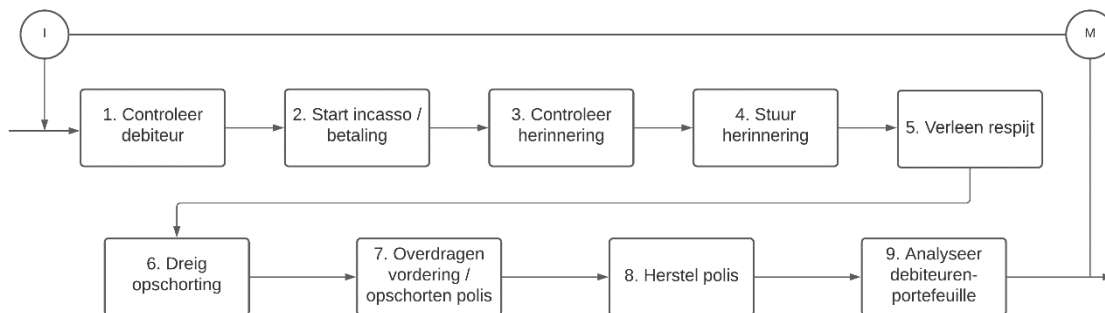
	opschorting, vordering, herstel polis)	overdragen/opschorting/herstel)	proces: indien betaling geen herinneringen, incasso, enz.	(Analyse debiteuren-portefeuille)
Debiteuren-beheer	Mutatie debiteuren (Mutatie, rapportage, analyse)	Subadministratie-proces (Beheren stamgegevens, verwerken administratie, bewaken debiteuren, analyse en rapportage oninbare incasso's, analyse and rapportage debiteurenportefeuille, analyse and rapportage ouderdom, updaten stamgegevens)	Geüpdatete stamgegevens (Waarborging, analyses, risico & oninbare vorderingen)	Efficiënt en effectief administratieproces (Minder risico, minder oninbare incasso's)
Crediteuren-beheer	Factuur (Inscannen, verzamelen, controle entiteit, archiveren factuur.	Administratieproces (Ontvang, boek, verifieer factuur, importeer stamgegevens, afronden validatie, uitvoeren rapportage, uitvoeren codering.	Rapportage en accordatie (Uitgevoerde codering, uitgevoerde accordatie, rapportage)	Tevreden leverancier (Geen openstaande vorderingen, tevredenheids-score)
Crediteuren-beheer	Data/gegevens (Ontvangen van data/gegevens)	Bankverwerking (Reconciliatie, aanvullen, opslaan)	Rapportage (Versturen rapportage)	Tijdige bankverwerking (Tijdige afsluiting & consolidatie)

2. Debiteurenbeheer

2.1 Het debiteurenbeheerproces

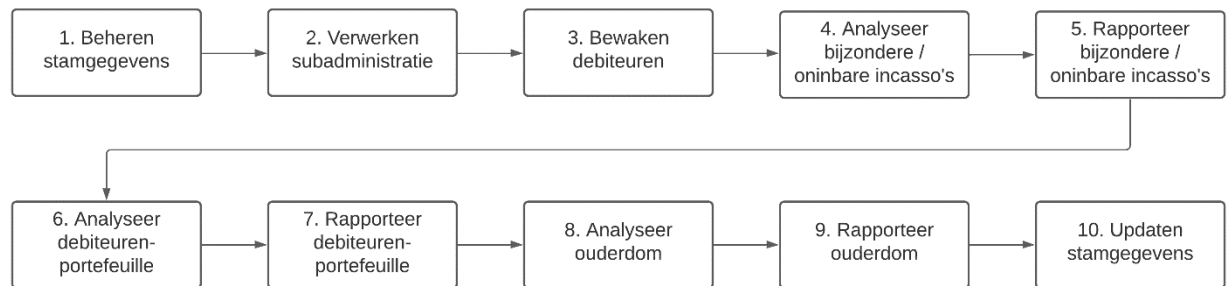


Gewenste situatie

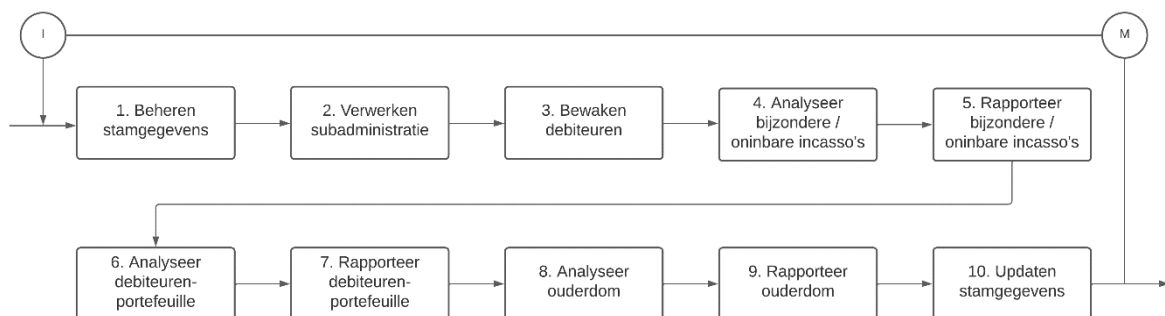


2.2 Het sub-administratieproces

Debiteurenbeheer: het subadministratieproces

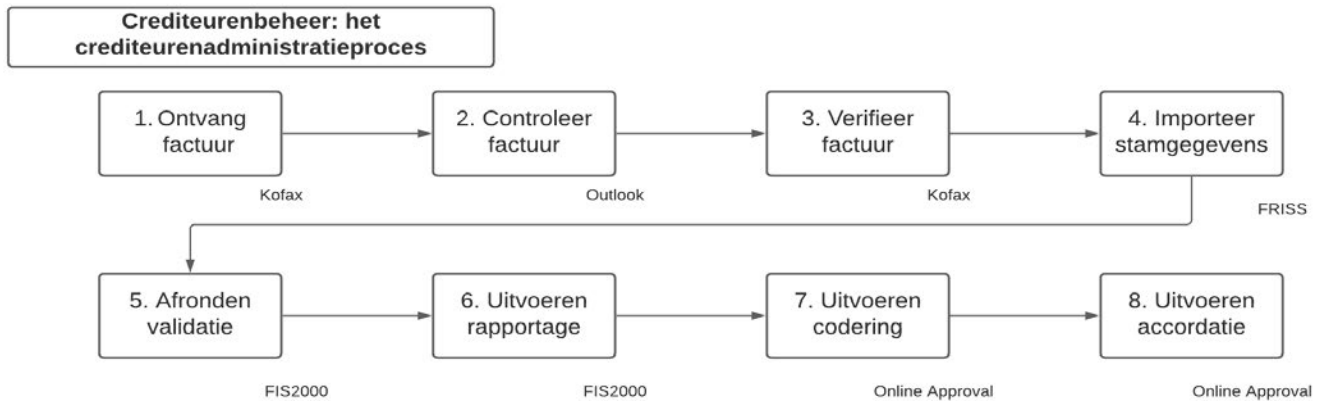


Gewenste situatie

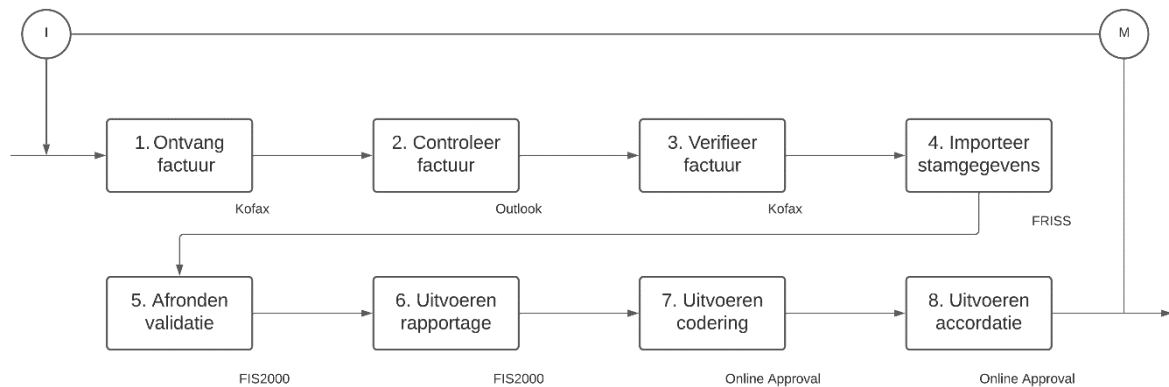


3. Crediteurenbeheer

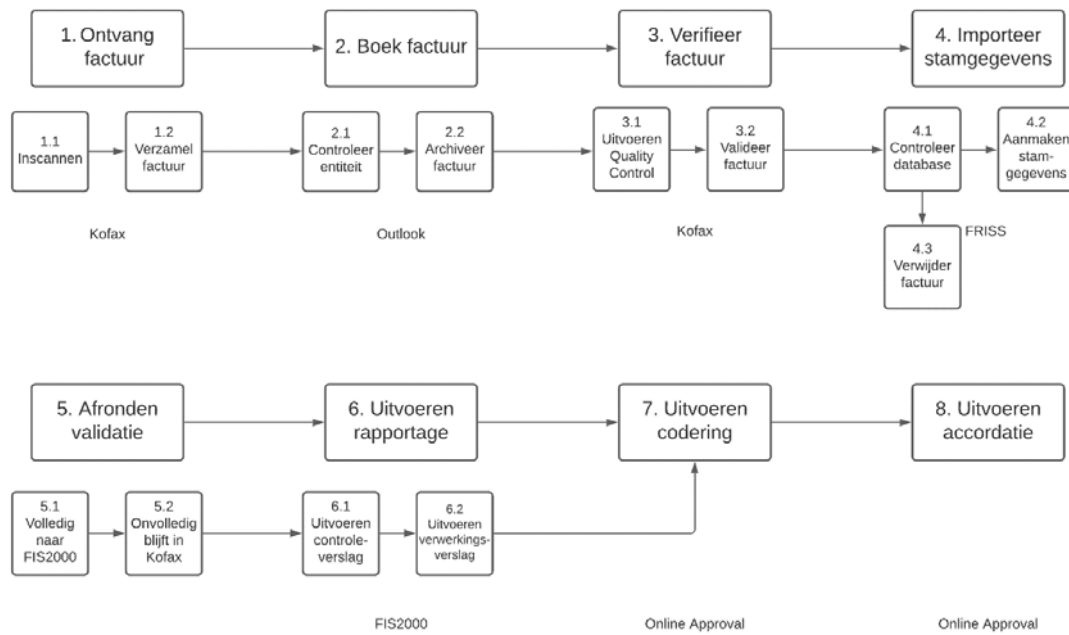
3.1 Het crediteurenadministratieproces



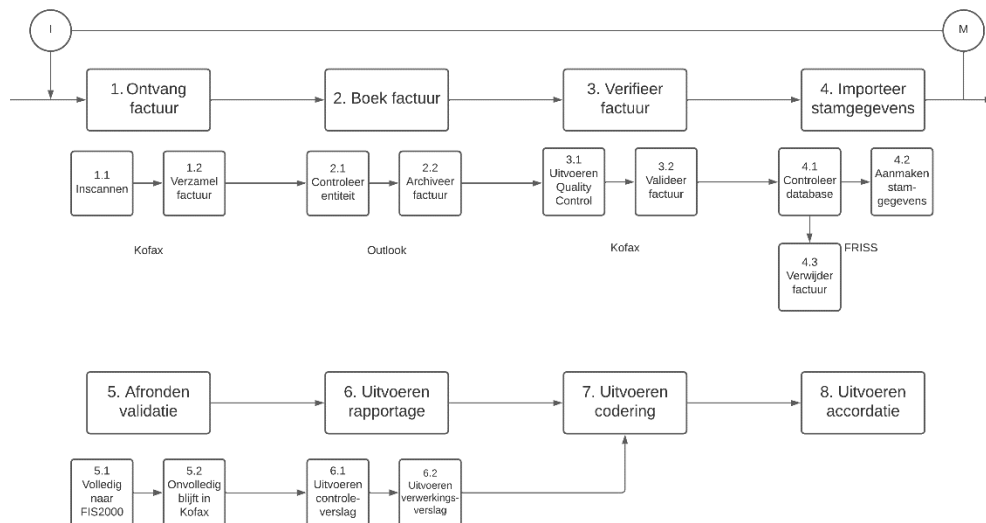
Gewenste situatie



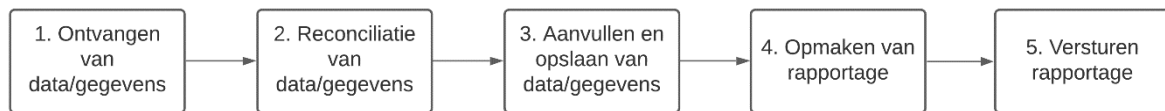
Het crediteurenadministratieproces, inclusief deelprocessen



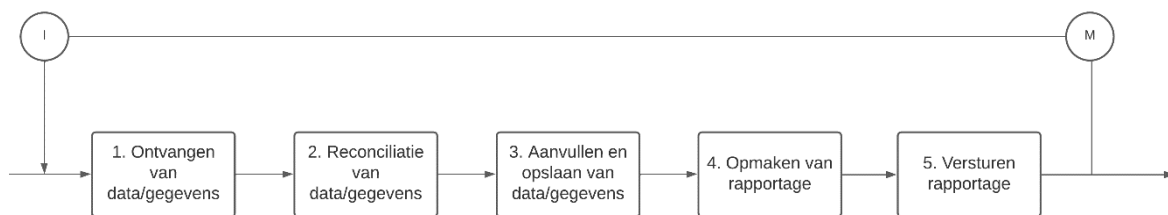
Gewenste situatie



3.2 Bankverwerking

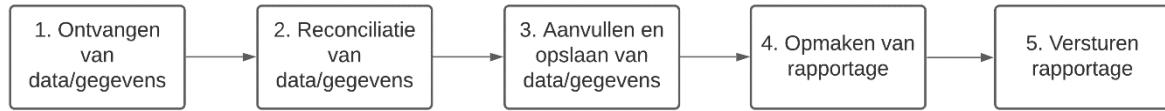


Gewenste situatie

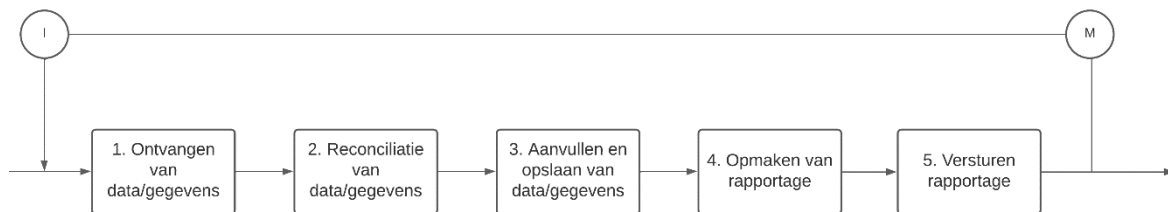


4. Financiële Administratie

4.1 Het hoofdproces (van Financiële Administratie)

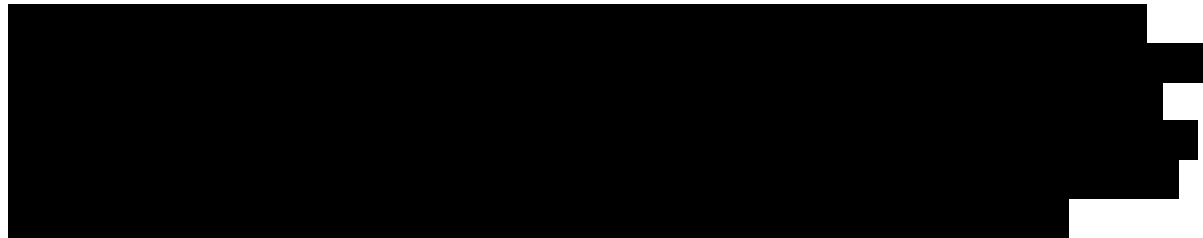
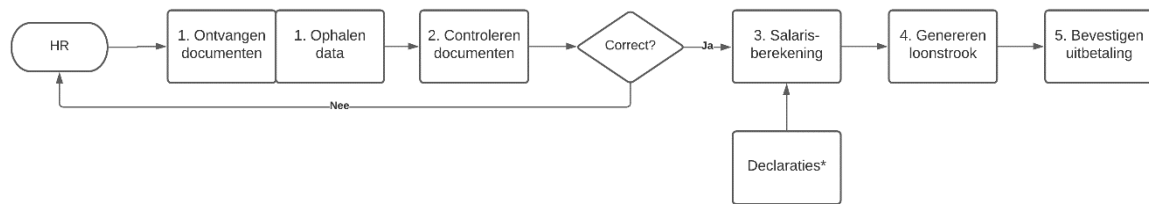


Gewenste situatie

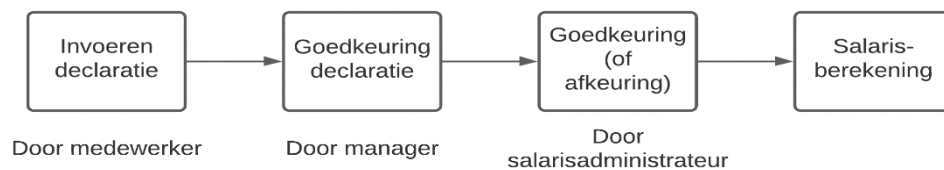


4.2 Salarisadministratie

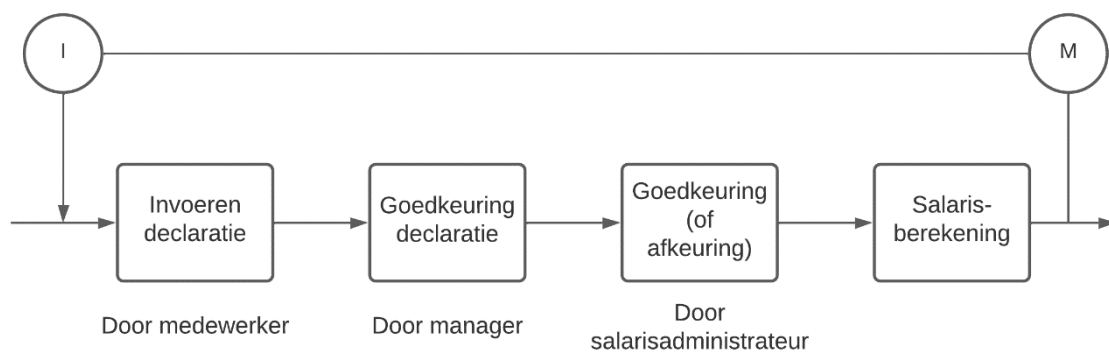
4.2.1 Nieuwe medewerkers (incl. declaraties)



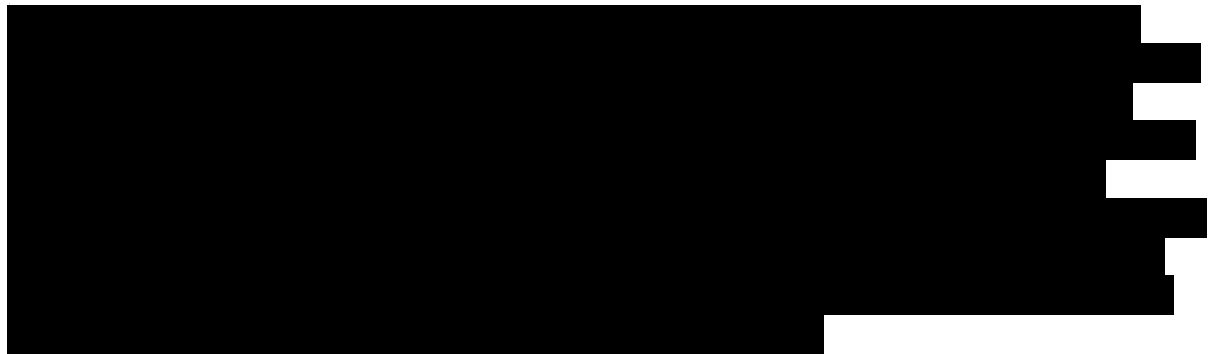
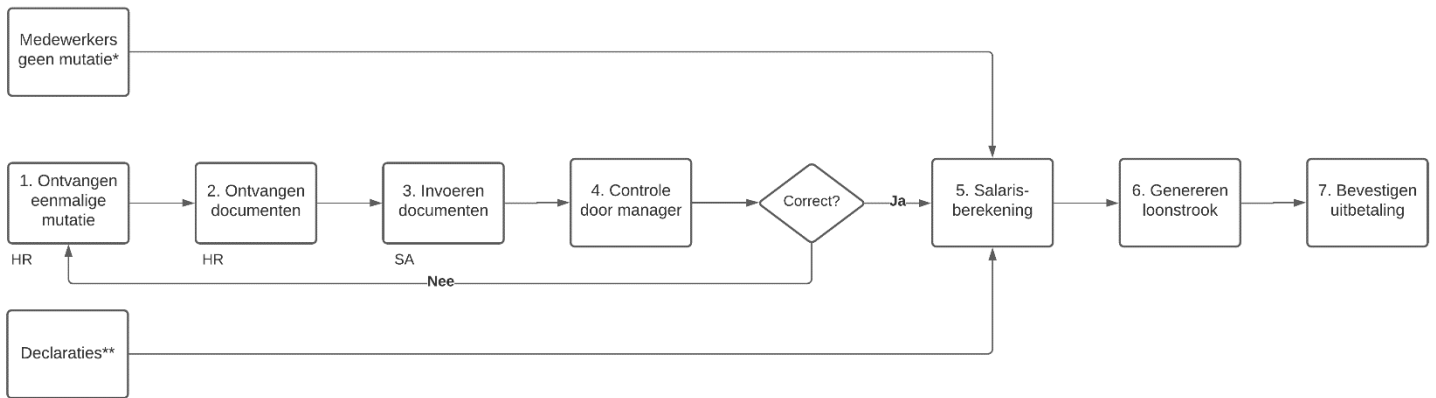
Declaraties



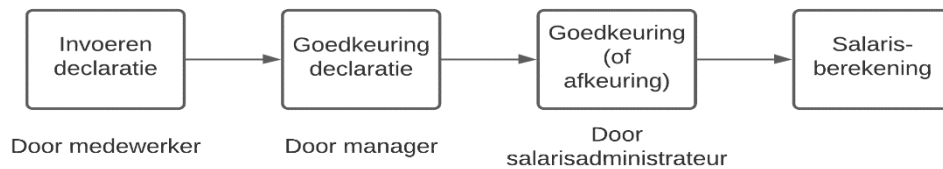
Gewenste situatie



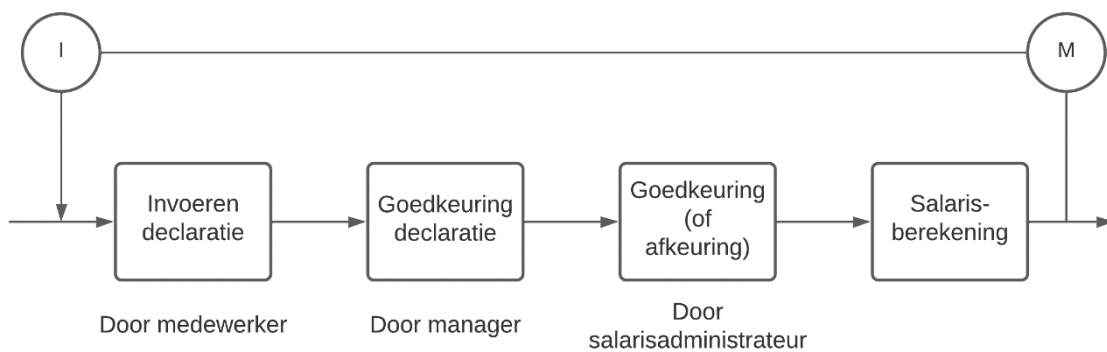
4.2.2 Huidige medewerkers (inclusief eenmalige mutatie)



Declaraties

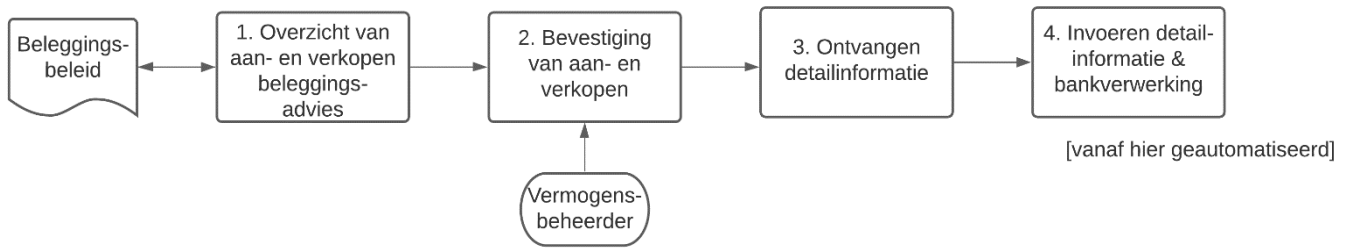


Gewenste situatie

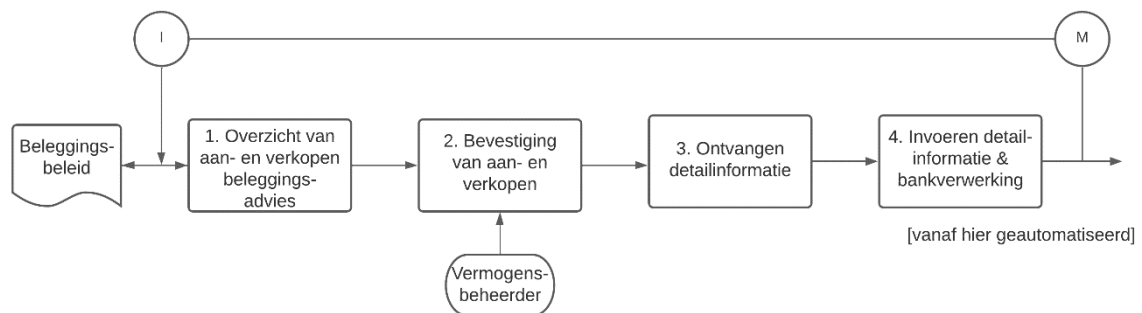


4.3 Beleggingsadministratie

4.3.1. Executie beleggingsadvies

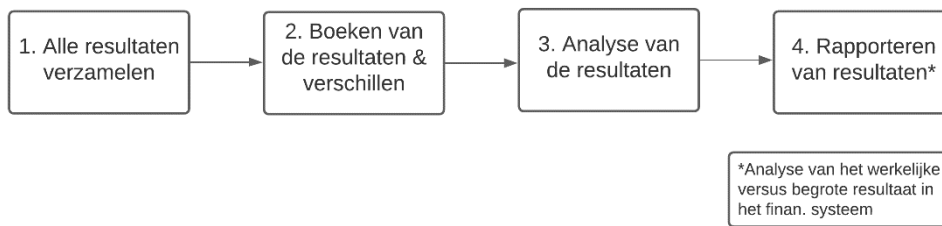


Gewenste situatie

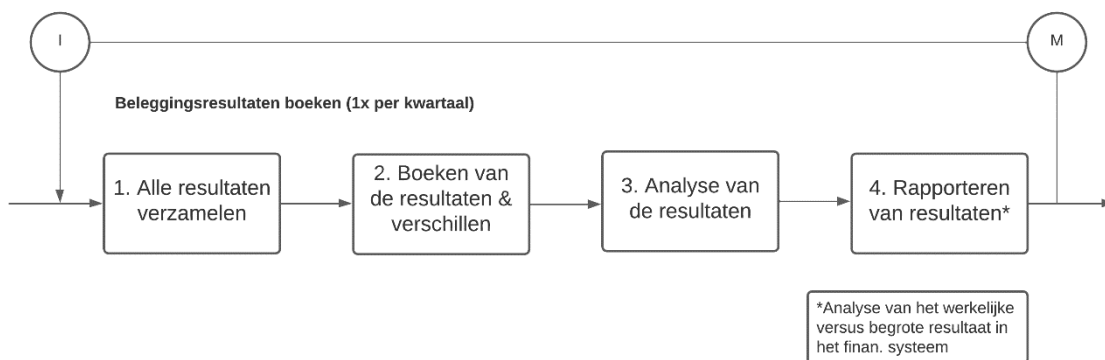


4.3.2 Beleggingsresultaten administratieproces

Beleggingsresultaten boeken (1x per kwartaal)

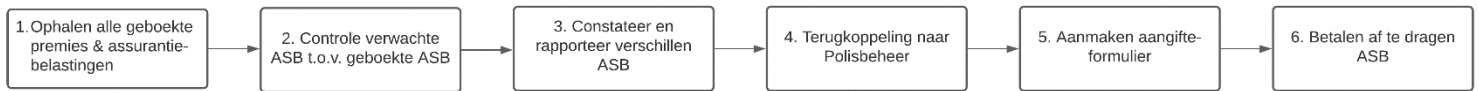


Gewenste situatie

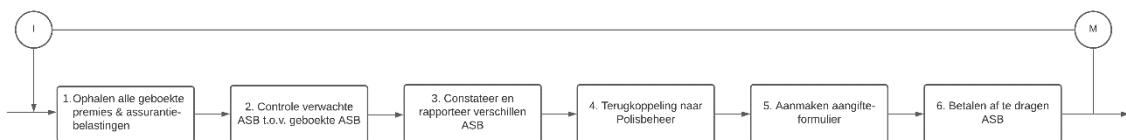


4.4 Belastingen

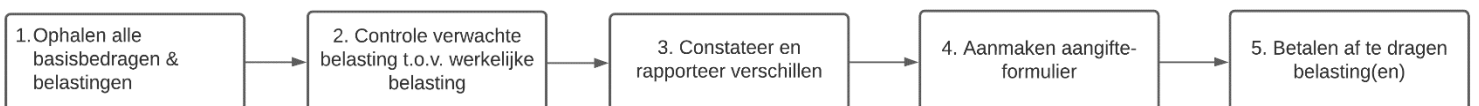
4.4.1 Belastingen (1)



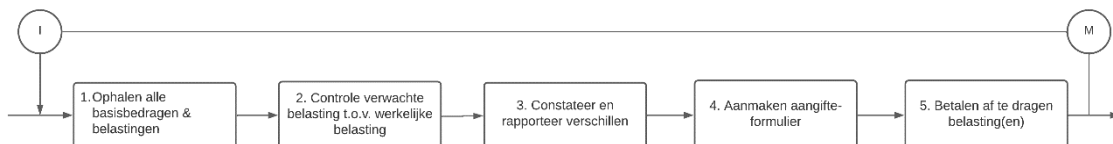
Gewenste situatie



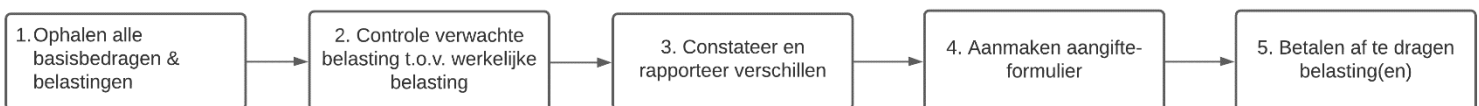
Belastingen (2)



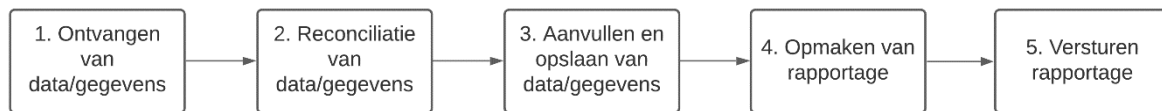
Gewenste situatie



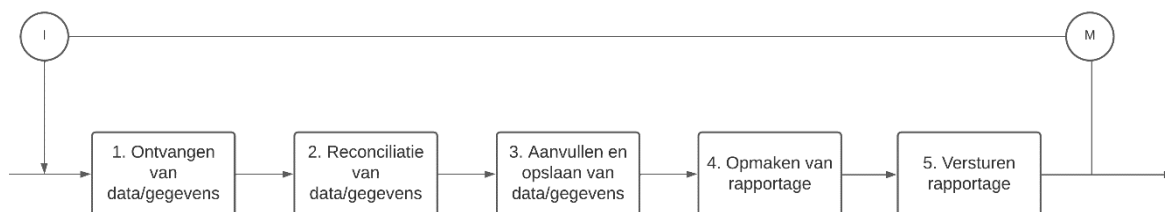
Belastingen (3) – Alle belastingen



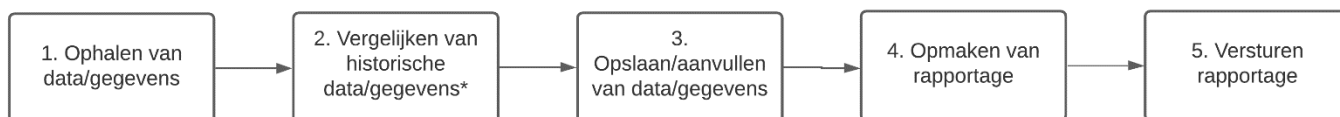
4.5 (Jaar)afsluiting & Rapportage



Gewenste situatie



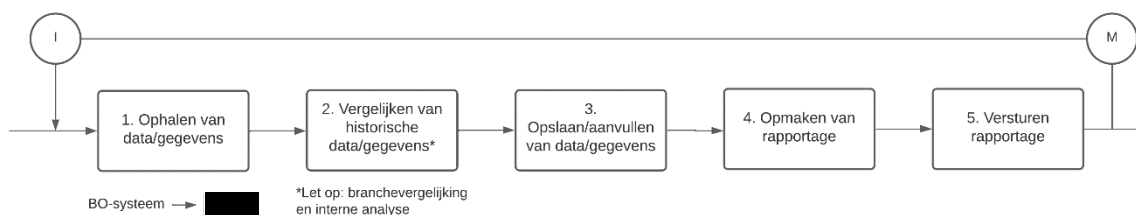
TVM Intermediair



BO-systeem →  *Let op: branchevergelijking en interne analyse

BO-systeem = backoffice-systeem (in plaats van 'DIAS')

Gewenste situatie



BO-systeem →  *Let op: branchevergelijking en interne analyse

Bijlage 3: Strategisch informatieplan

Key Risks (KRI)

Data

1. [Redacted]
2. [Redacted]
3. [Redacted]

Rapportages en adviezen

4. [Redacted]
5. [Redacted]
6. [Redacted]
7. [Redacted]
8. [Redacted]

Incasso

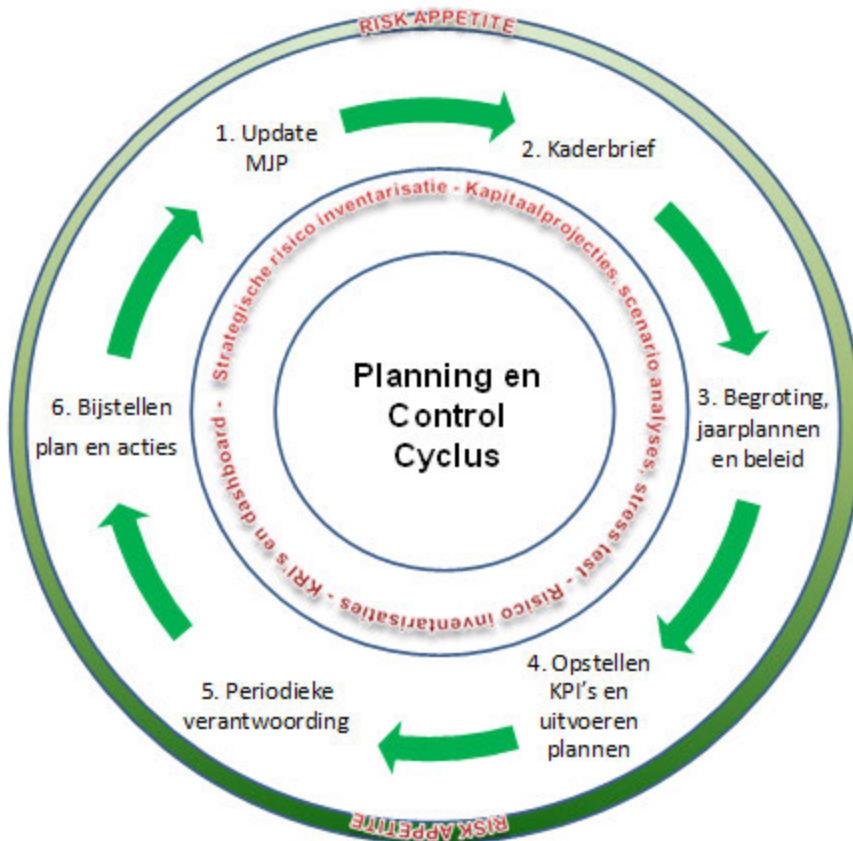
9. [Redacted]

Key Control

Risiconummer	Bruto risico	KRI	Control beschrijving	Control Type	Wijze van uitvoering	Doel van de control	Key of Non key	Uitvoerder van de control	Frequentie
Risico 1									
Risico 1									
Risico 2									
Risico 2									
Risico 3									
Risico 3									
Risico 12									
Risico 12									
Risico 12									
Risico 4									

Risico 4	
Risico 4	
Risico 5	
Risico 5	
Risico 5	
Risico 6	
Risico 6	
Risico 7	
Risico 8	
Risico 8	
Risico 8	
Risico 9	

Risico 9	
Risico 9	
Risico 10	
Risico 10	
Risico 11	
Risico 12	
Risico 13	



Figuur 25: PDCA-cyclus CFRO-domein (planning- en controlcyclus)

Begroting, jaarplannen en beleid

[Redacted content]

Opstellen KPI's en uitvoeren plannen

[Redacted content]

Periodieke verantwoording

[Redacted content]

Bijstellen plan en acties

[Redacted content]

Overleg	Periodiciteit	Voortgang planning
BILA manager A&R of Business Analytics met medewerker		
Teamoverleg A&R, financieel medewerkers, debiteurenbeheer, administrateurs		
Teamoverleg Business Analytics, controllers, actuarissen of datascientists		
BILA manager A&R of manager Business Analytics met manager Financiën en Organisatie		
MT Financiën		
Manager Financiën en Organisatie met CFRO		

[REDACTED]

Bijlage 2: Missie, visie, doelen en Risk Appetite Statement (RAS)

[Redacted text block]

[Redacted text block]

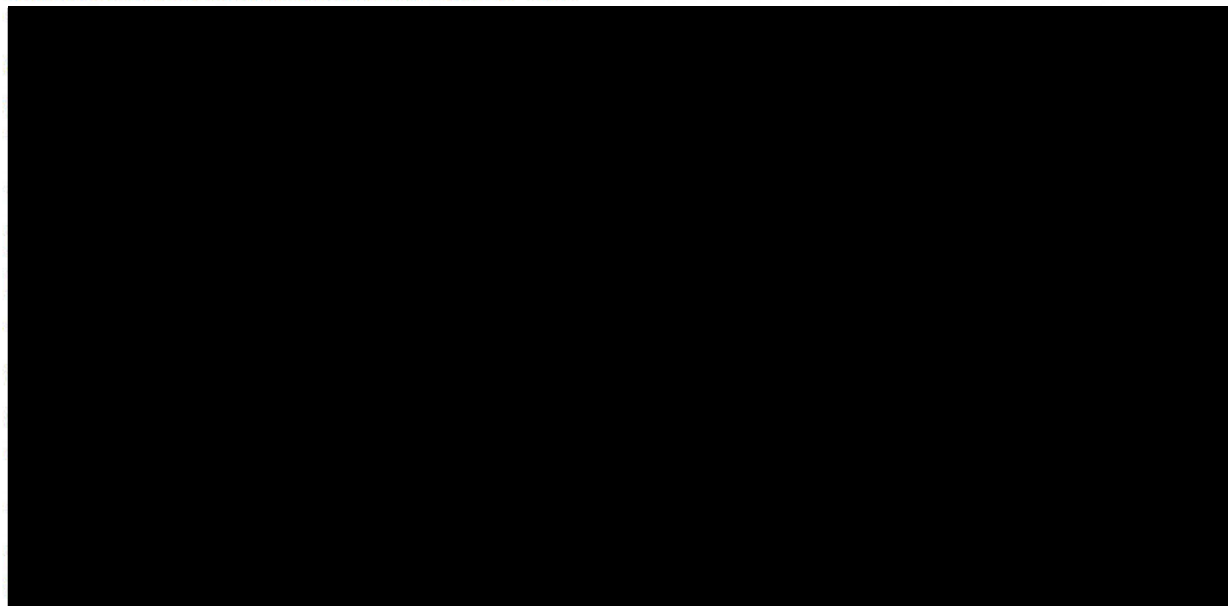
[Redacted text block]

Doel van financiën proces

Doelstellingen van het financiën proces zijn:

1. [Redacted text block]
2. [Redacted text block]
3. [Redacted text block]
4. [Redacted text block]
5. [Redacted text block]
6. [Redacted text block]
7. [Redacted text block]
 - [Redacted text block]
 - [Redacted text block]
 - [Redacted text block]
8. [Redacted text block]

Bijdrage aan strategische doelstelling van TVM

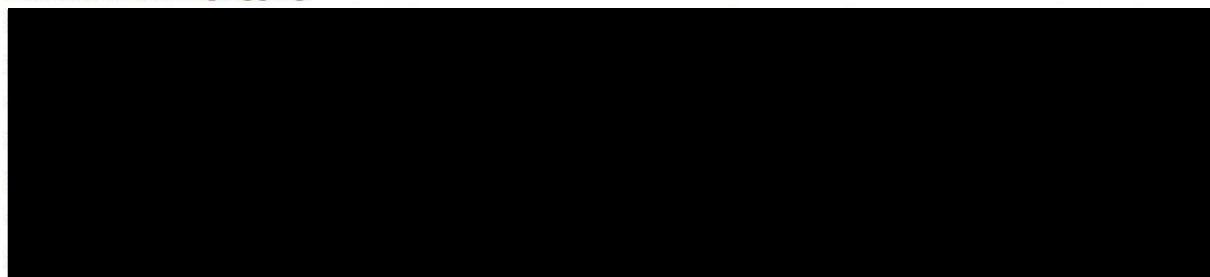


Risk Appetite Statement (RAS) – Financiën

TVM heeft in de RAS haar risk appetite verwoord. Statements gerelateerd aan het financiën proces zijn:

Onderwerp	Risicobereidheid
Financiële verslaglegging	
Business Analytics	
Modellen risico	
Datakwaliteit externe rapportages	
Datakwaliteit interne verantwoordingsinformatie	
Datakwaliteit interne stuurinformatie	
Data t.b.v. adviezen en data-gedreven inzet aan externe partijen	
Winstgevendheid	
Marktrisico (<i>inclusief tegenpartijkredietrisico</i>)	
Klachten	
Wet- en regelgeving	
Fraude en integriteit	
Privacy	
Innovatieve initiatieven	

Financiële verslaglegging



Business Analytics



[REDACTED]

Modellen risico

[REDACTED]

Datakwaliteit

[REDACTED]

Datadriven

[REDACTED]

Winstgevendheid

[REDACTED]

Marktrisico (inclusief tegenpartijkredietrisico)

[REDACTED]

Klachten

[REDACTED]

Wet- en regelgeving

[REDACTED]

Fraude en integriteit

[Redacted text block]

TVM formuleert haar Integrity Risk Appetite langs de volgende assen:

Assen	[Redacted]
Producten, diensten en transacties	[Redacted]
Landen	[Redacted]
Werknemers en Interne cultuur	[Redacted]
Cliënten en leveringskanalen	[Redacted]
Third Parties	[Redacted]

Privacy

[Redacted text block]

[Redacted text block]

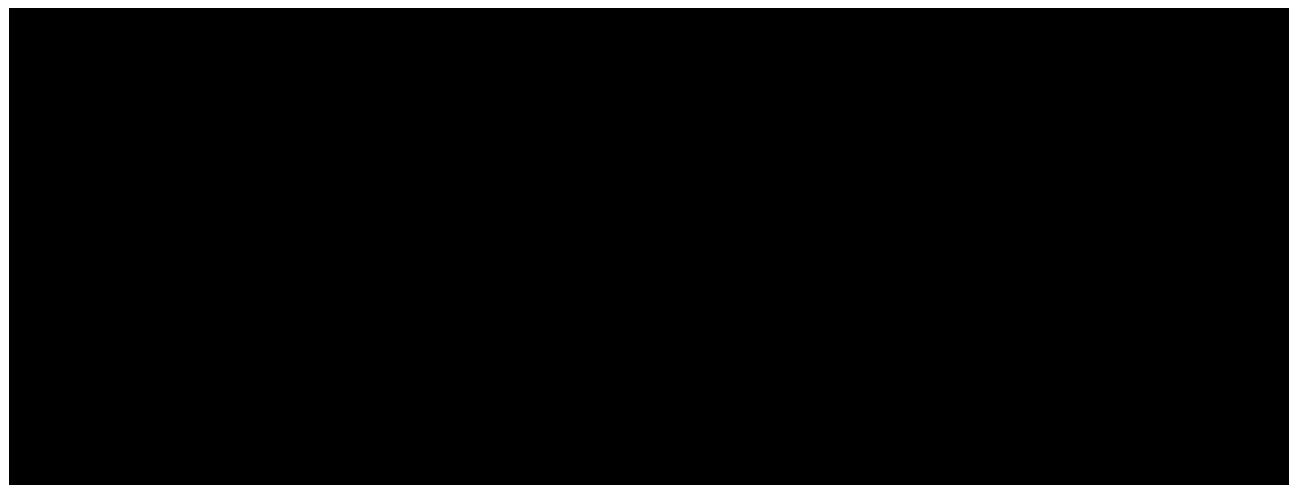
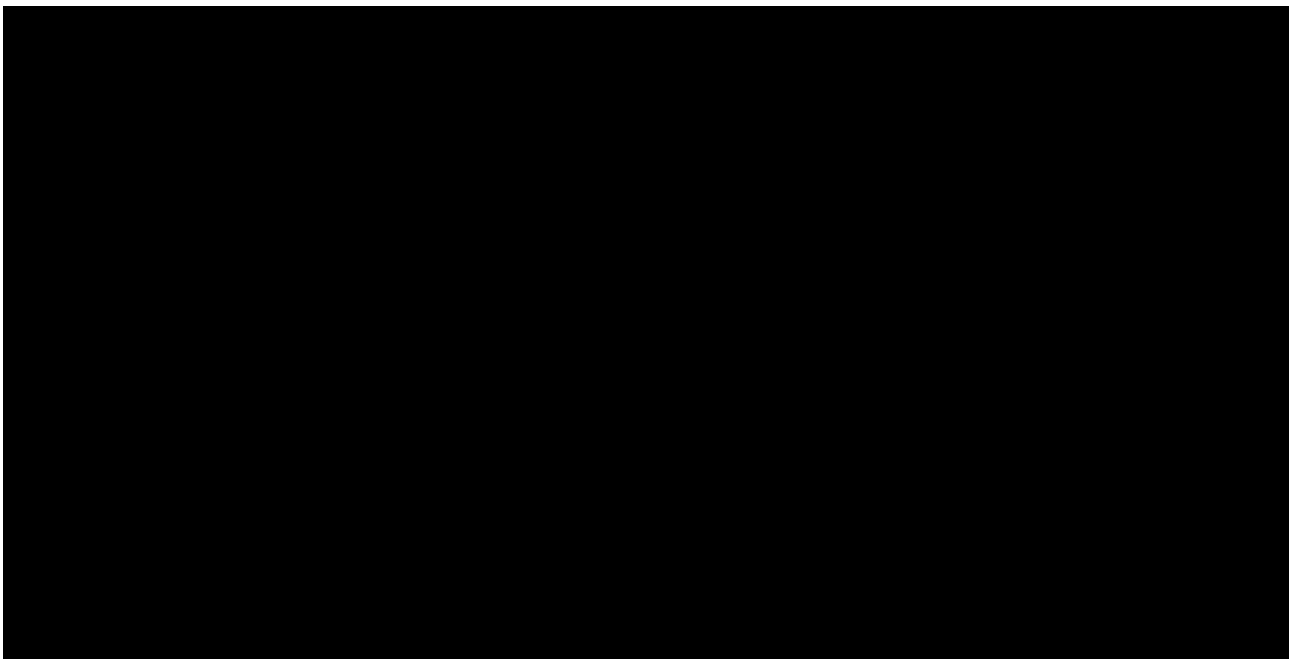
[Redacted text block]

[Redacted text block]

Innovatie

[Redacted text block]

[Redacted text block]



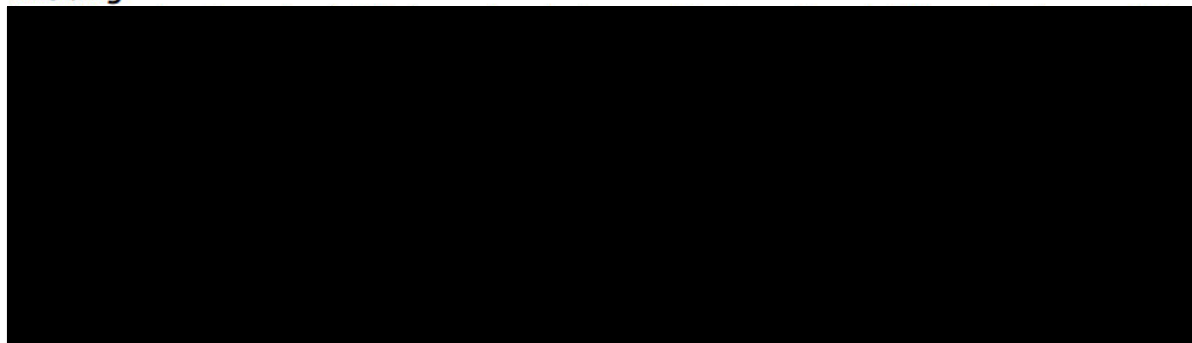
Maandrapportage



December 2020

Versiebeheer	
Versie 1.0	

Inleiding



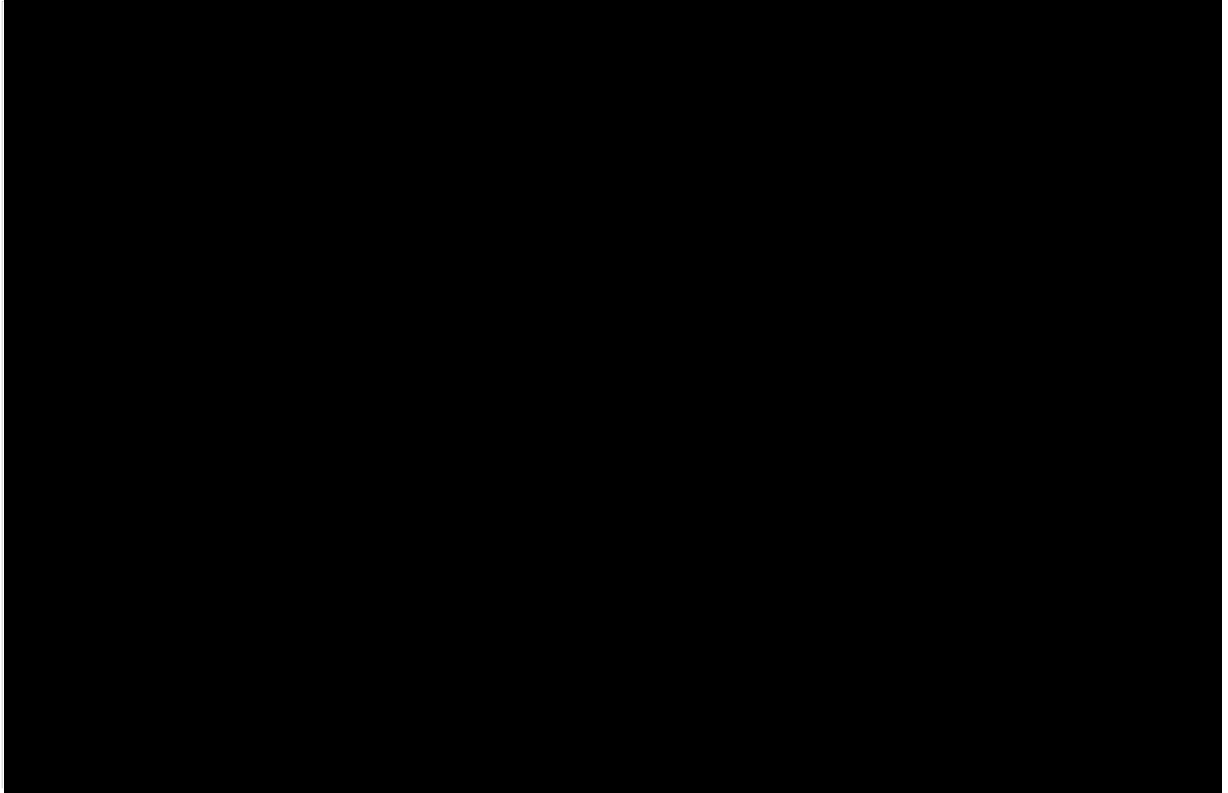
Legenda

De dashboards bestaan uit vier perspectieven. Dit zijn respectievelijk klant, organisatie/dienstverlening (interne bedrijfsvoering), medewerker en financieel. Per KPI wordt het volgende gerapporteerd:

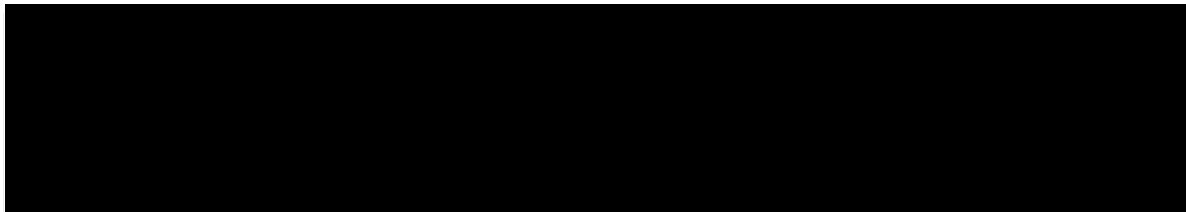
- **Frequentie**
Aangegeven wordt met welke frequentie de KPI wordt geactualiseerd. Om het totaalbeeld te houden van de doelstellingen/KPI's waar op wordt gestuurd, worden de KPI's per kwartaal of per jaar wel getoond.
- **Meetmoment**
In deze kolom wordt, voor de KPI's met een lagere frequentie dan per maand, aangegeven in welke maand de gegevens zijn geactualiseerd.
- **Realisatie**
Hier wordt de waarde van de KPI in de betreffende rapportageperiode (ultimo stand) weergegeven.
- **Doel/norm**
Dit is de waarde waarmee de realisatie vergeleken wordt.
- **Afwijking**
Het verschil tussen de gerealiseerde waarde en het doel/de norm uitgedrukt in een percentage.
- **Status**
Bij een gerealiseerde waarde gelijk aan of hoger dan de doelwaarde (norm) rapporteert de statusindicator 'goed' (groen). Indien de gerealiseerde waarde tussen de 0% en 5% achterblijft bij het doel, rapporteert de statusindicator 'alert' (geel). Als de gerealiseerde waarde meer dan 5% achterblijft bij de doelwaarde, dan rapporteert de statusindicator 'bijsturen' (rood).
- **Trend**
Geeft de ontwikkeling ten opzichte van het vorige rapportagemoment weer.

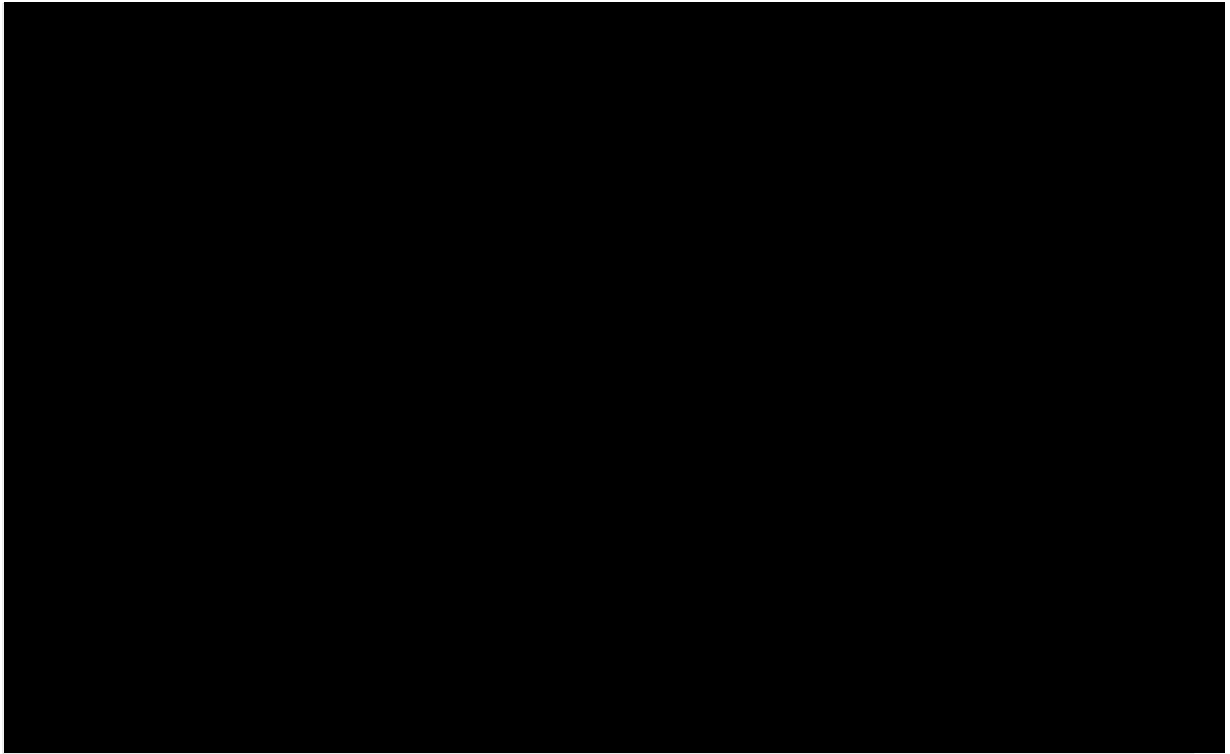
Status:	Goed	Alert	Bijsturen
Trend:	Beter dan vorige periode	Gelijk vorige periode	Minder dan vorige periode

2 KPI dashboards en toelichting

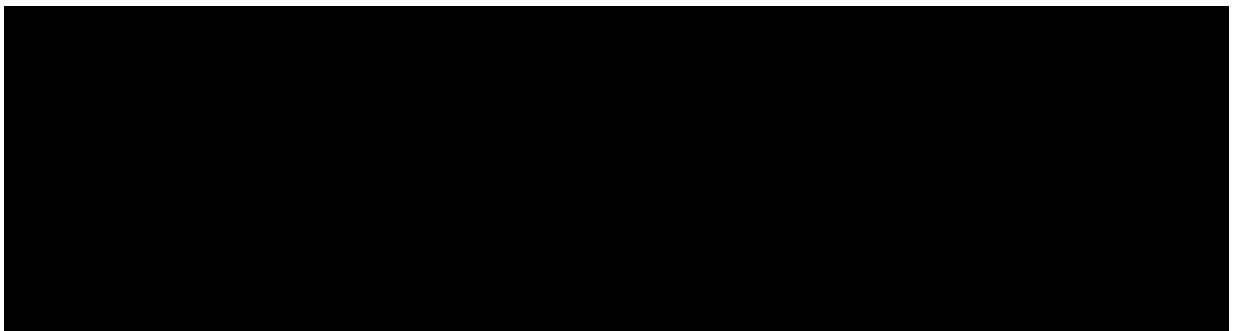
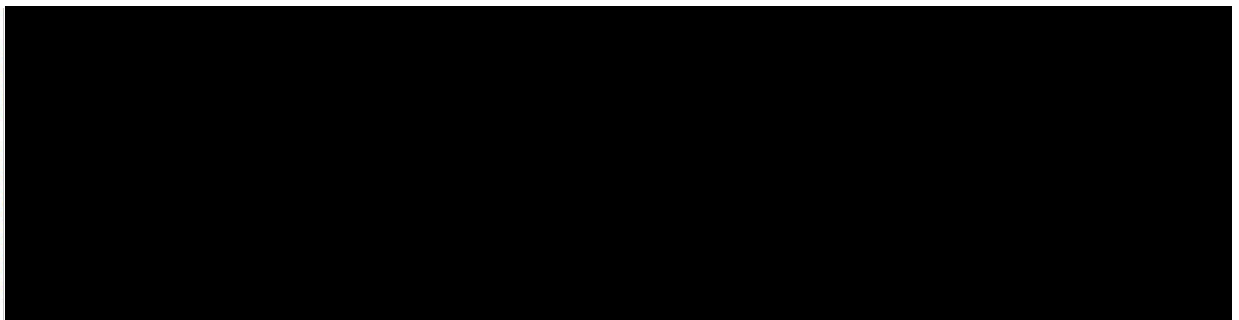
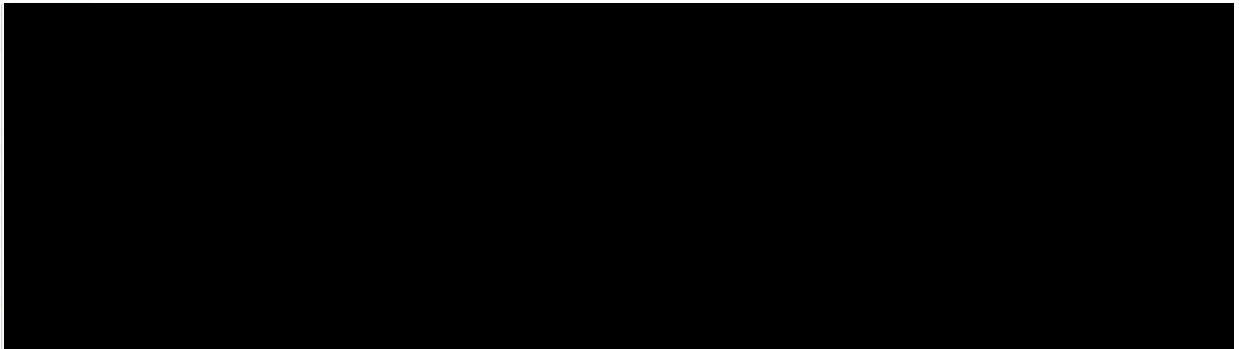


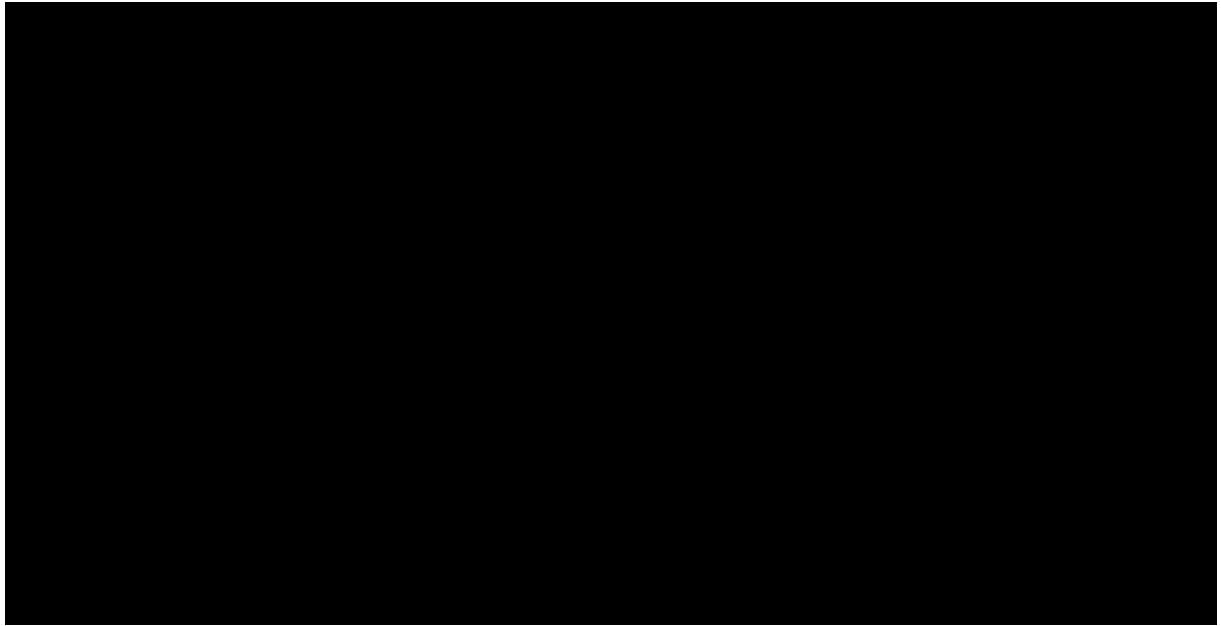
Figuur 26: Balanced Scorecard TVM-groep



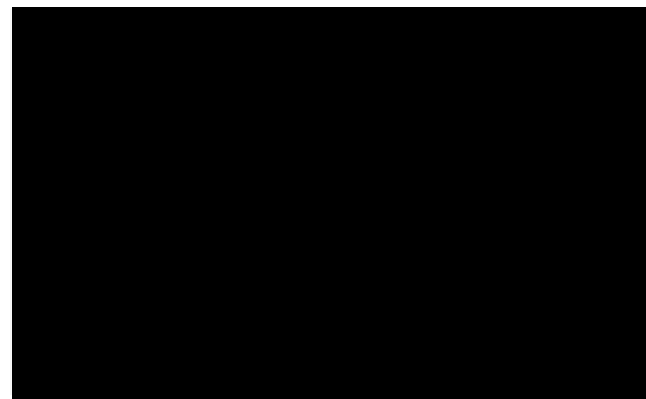
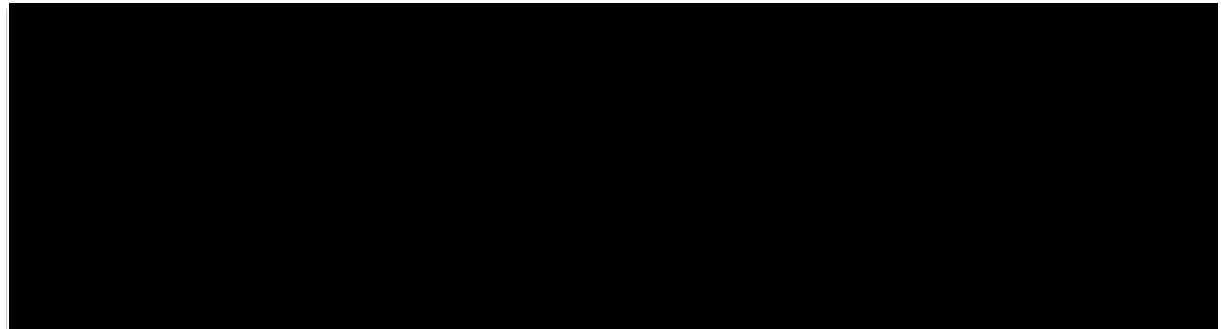


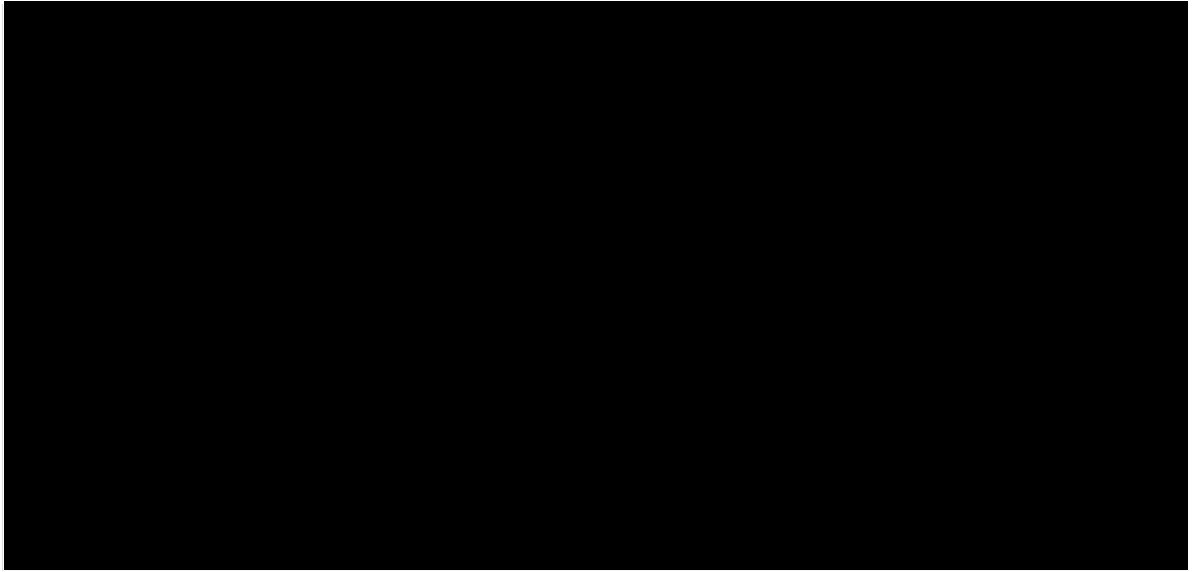
Figuur 27: Balanced Scorecard CCO-domein





Figuur 28: Balanced Scorecard COO-domein

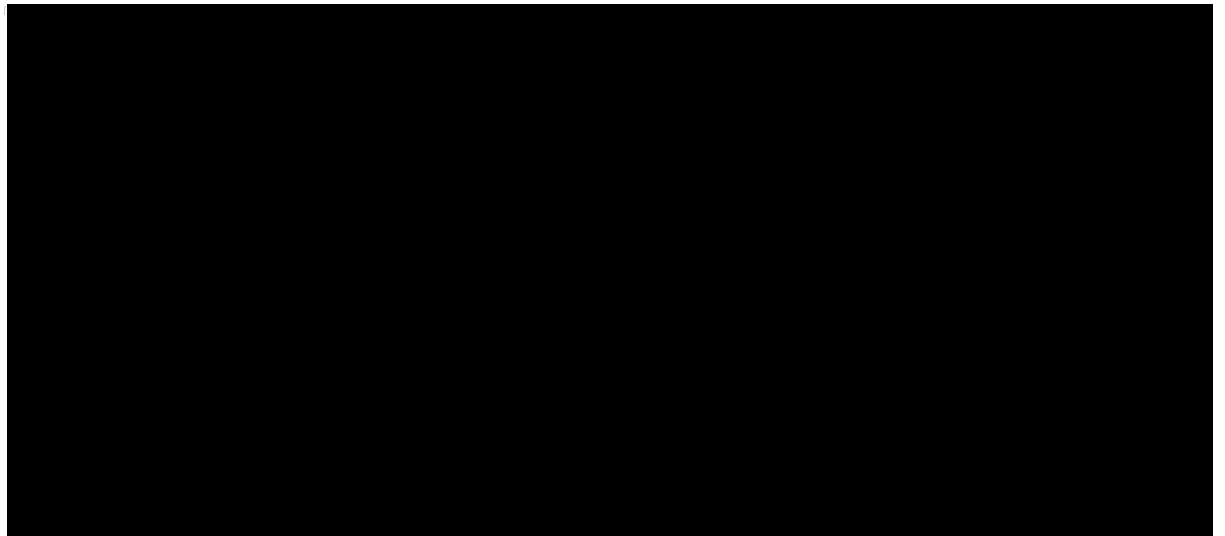
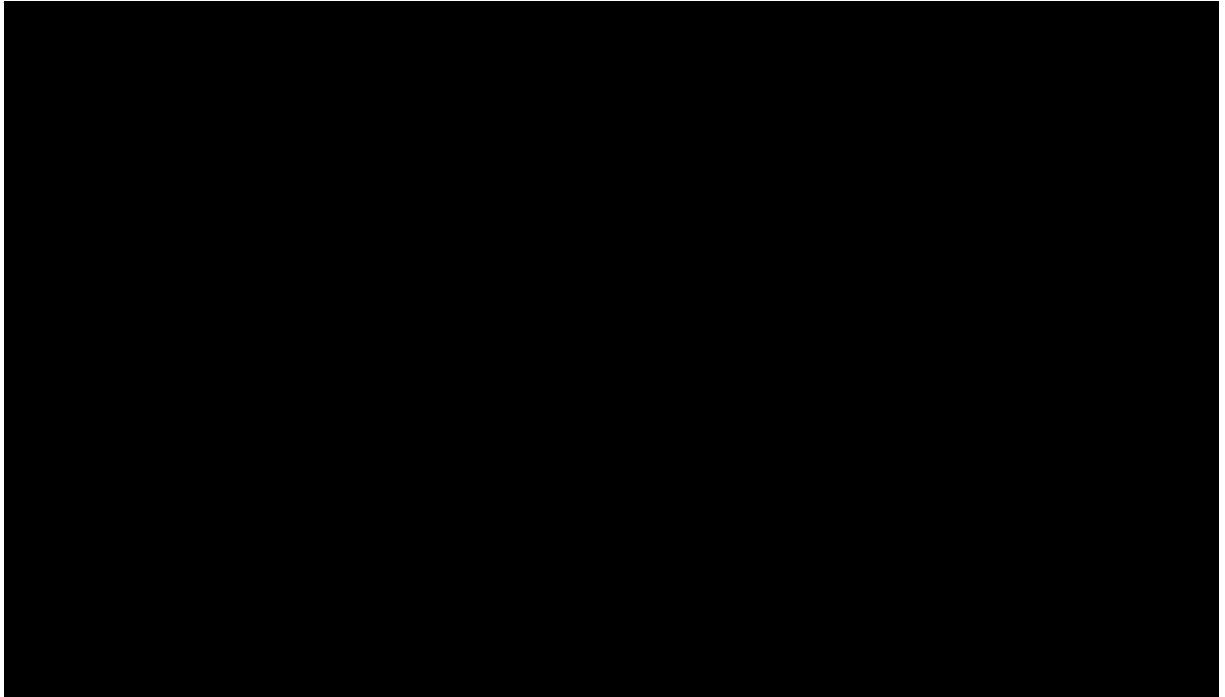


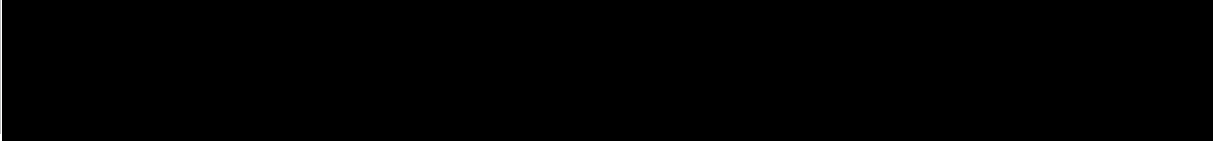
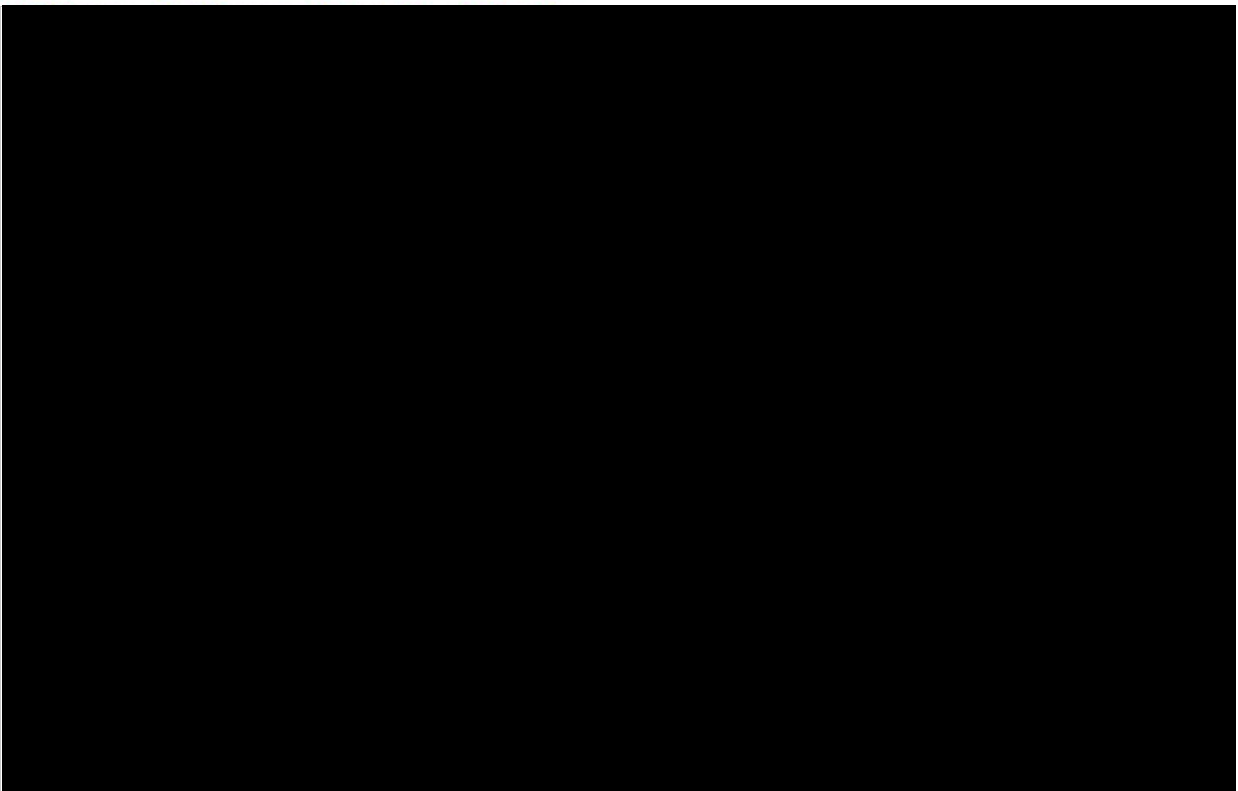
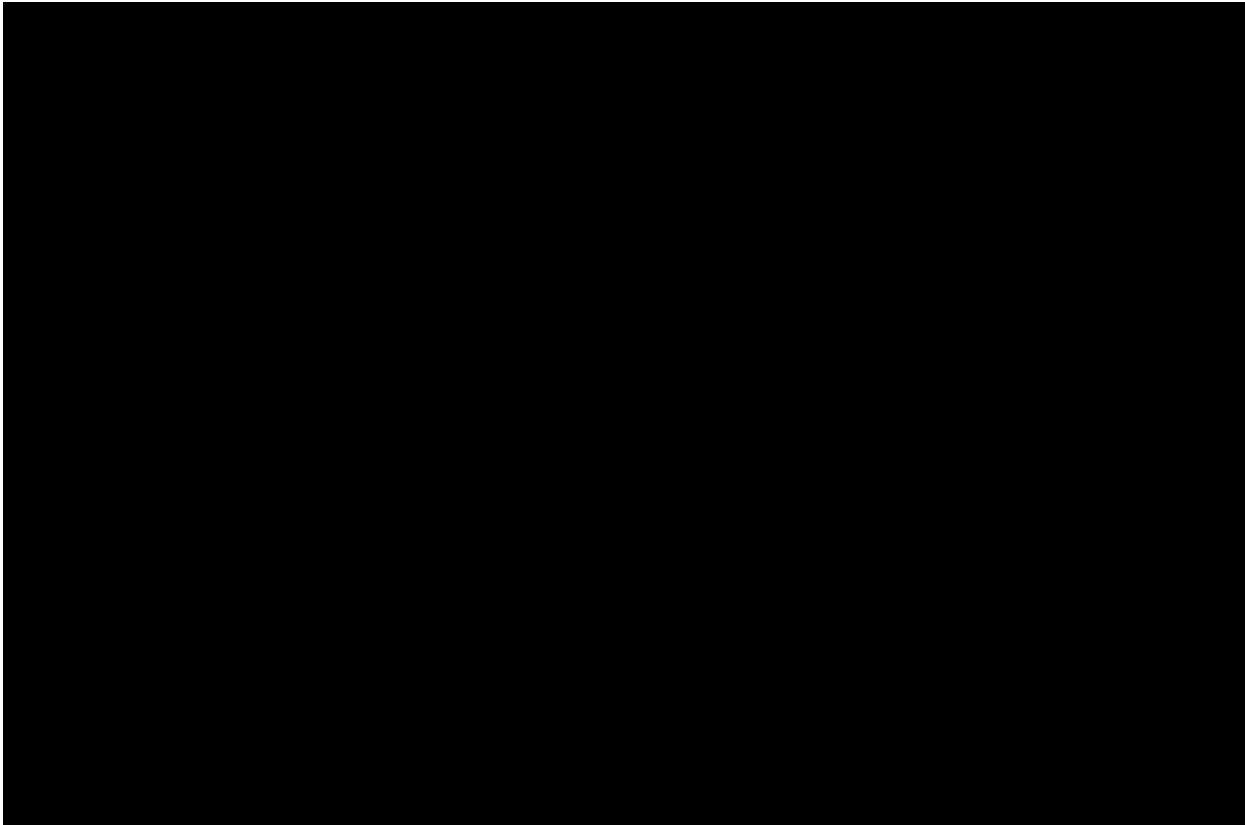


Figuur 29: Balanced Scorecard CTO-domein

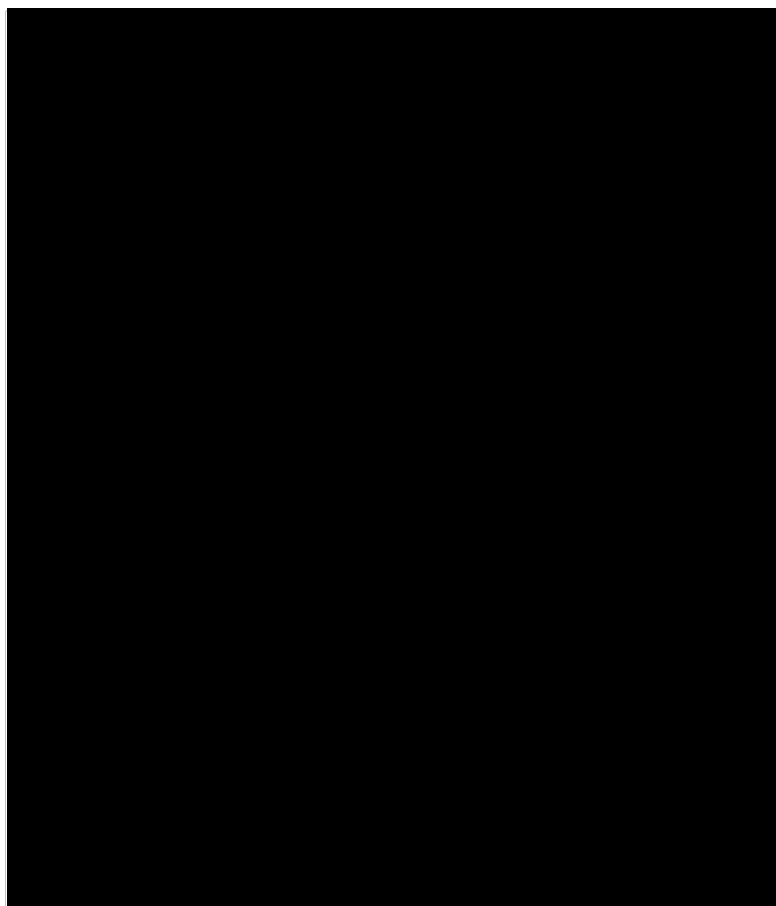
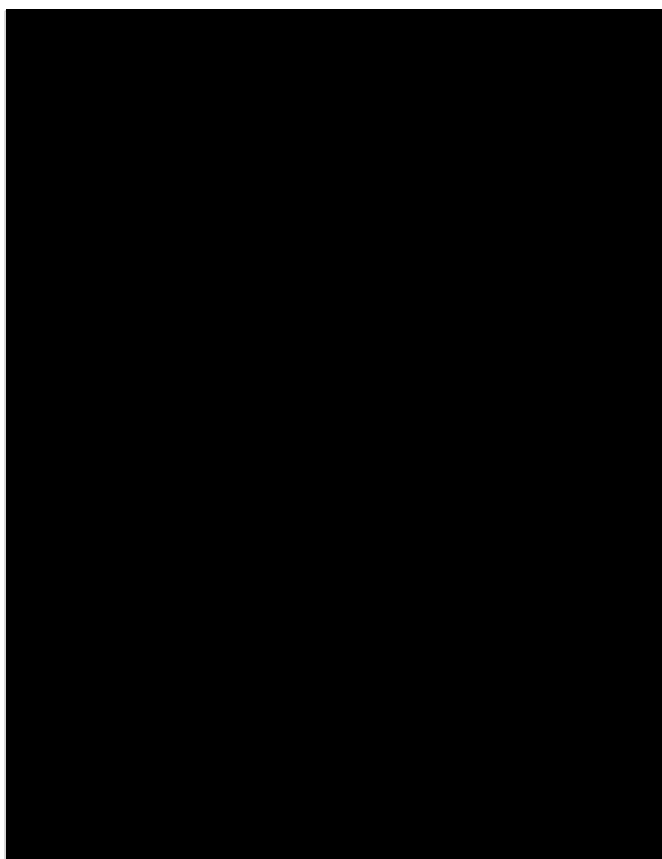


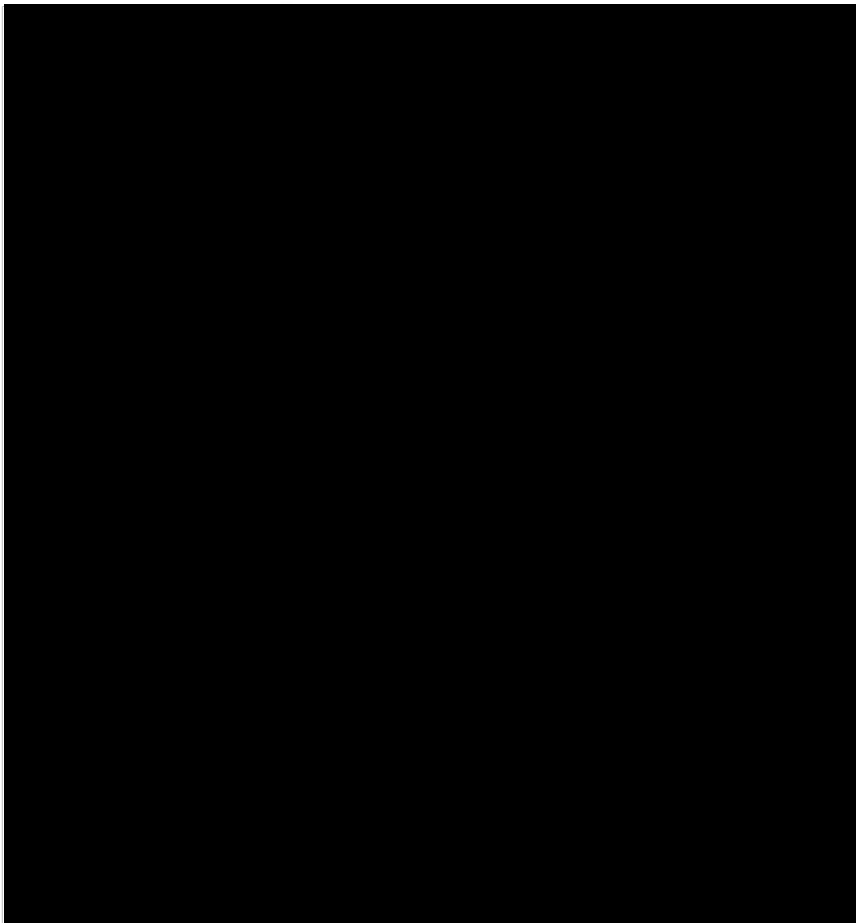
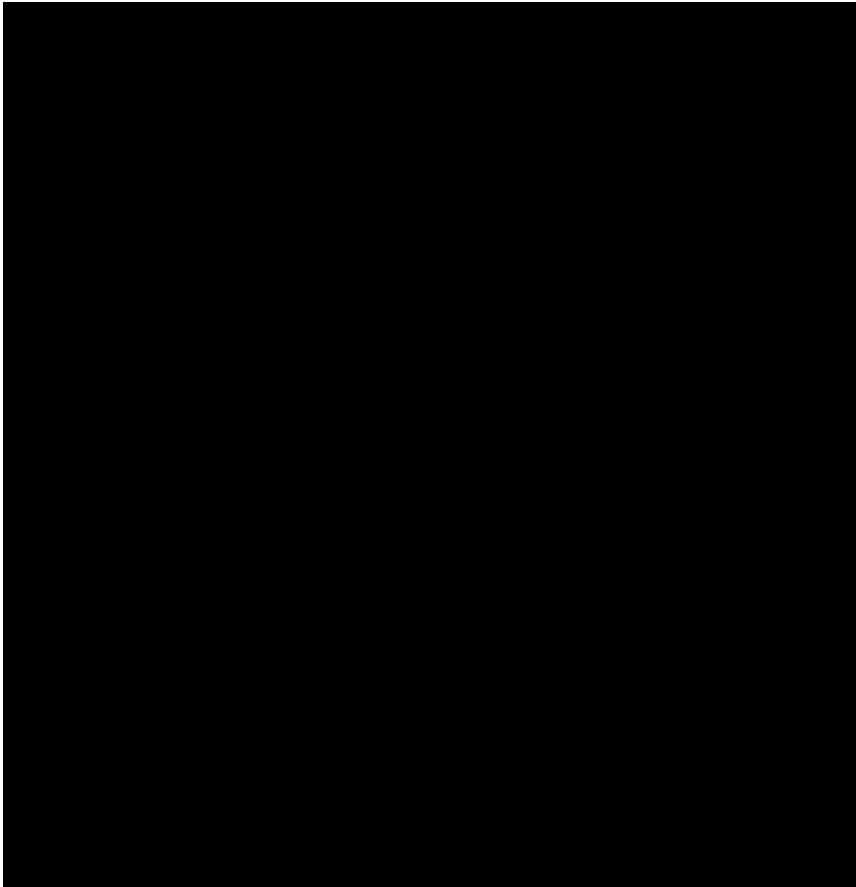
Figuur 30: Balanced Scorecard CFRO-domein





Bijlage 2: Rapportage CDD/Sanctiewet





Bijlage 4: Meetplan

Tabel 20: Meetplan voor het financieel perspectief

Financieel perspectief	
'Solvabiliteit', 'Focus op risicomanagement' en 'Financieel gezond'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Solvabiliteit
Indicator (KPI)	Masterbudget
Target	
Definitie	Een effectieve bijdrage aan de strategie betekent dat het Masterbudget van de afdeling A&R niet wordt overschreden
Wijze van meting	Gerealiseerde lijnkosten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel Staafdiagram met lijnkosten (in €) op de X-as en de perioden (maanden) op de Y-as. Staafdiagram bevat twee trendlijnen, één voor de cumulatieve realisatie en één voor de cumulatieve norm. Het staafdiagram wordt ondersteund door een tabel met daarin de werkelijke realisatie, de norm, de realisatie in percentages, de prognose, de cumulatieve realisatie en de cumulatieve norm als rijen en de perioden (maanden) als kolommen. Hetzelfde principe kan toegepast worden voor een tabel met kwartalen in plaats van maanden.
Kritieke succesfactor (KSF)	Focus op risicomanagement
Indicator (KPI)	Afbakenen Key Risks (9x) & Key Controls (10x)
Target (1)	
Target (2)	
Definitie	Het afbakenen van potentiële risico's (Key Risks) op het gebied van <i>data, rapportages en adviezen</i> en <i>incasso</i> in relatie tot risico's (KRI's) op het gebied van <i>Process Control</i> (Key Controls)
Wijze van meting	Registratie van succesvolle afbakening in absolute aantallen
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel Staafdiagram de aantallen (19 in totaal) op de X-as en de perioden (maanden) op de Y-as. Staafdiagram bevat twee trendlijnen, één voor de cumulatieve realisatie en één voor de cumulatieve norm. Het staafdiagram wordt ondersteund door een tabel met daarin de werkelijke realisatie, de norm, de realisatie in percentages, de prognose, de cumulatieve realisatie en de cumulatieve norm als rijen en de perioden (maanden) als kolommen. Hetzelfde principe kan toegepast worden voor een tabel met kwartalen in plaats van maanden.

Kritieke succesfactor (KSF)	Financieel gezond
Indicator (KPI)	Masterbudget
Target	
Definitie	Een effectieve bijdrage aan de financiële gezondheid van de organisatie betekent dat beschikbare financiële middelen worden ingezet voor verbetering en groei, terwijl het masterbudget van de afdeling A&R niet wordt overschreden
Wijze van meting	Gerealiseerde lijnkosten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel Staafdiagram met lijnkosten (in €) op de X-as en de perioden (maanden) op de Y-as. Staafdiagram bevat twee trendlijnen, één voor de cumulatieve realisatie en één voor de cumulatieve norm. Het staafdiagram wordt ondersteund door een tabel met daarin de werkelijke realisatie, de norm, de realisatie in percentages, de prognose, de cumulatieve realisatie en de cumulatieve norm als rijen en de perioden (maanden) als kolommen. Hetzelfde principe kan toegepast worden voor een tabel met kwartalen in plaats van maanden.

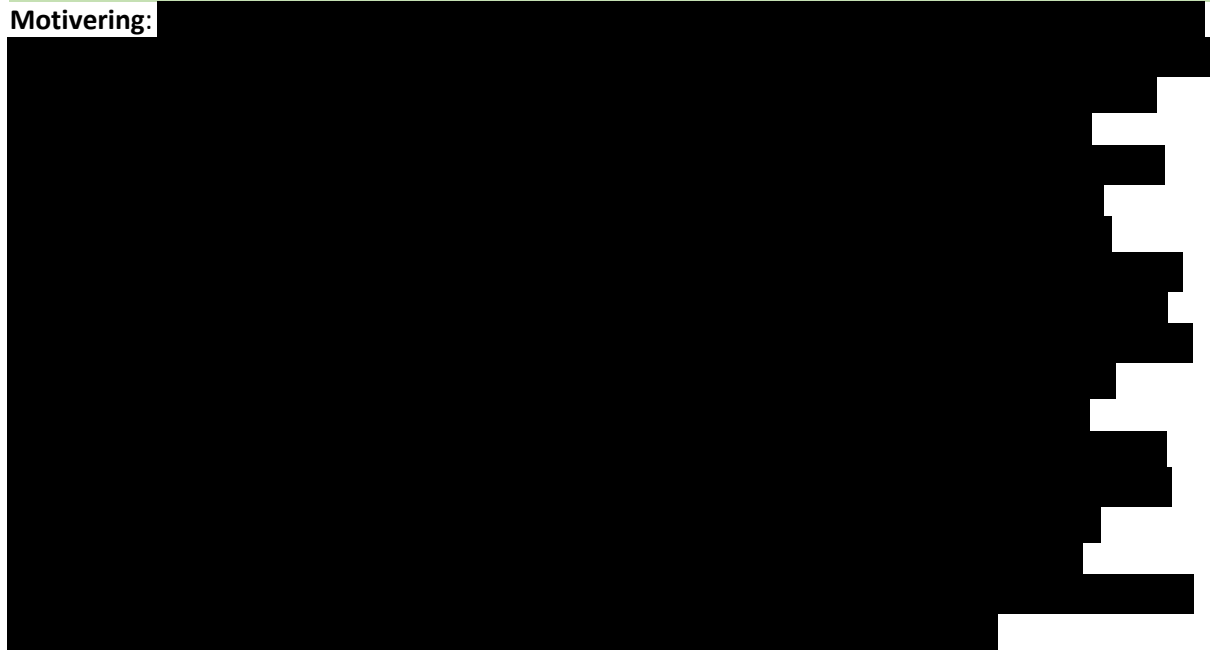
Motivering:

Tabel 21: Meetplan voor het klantperspectief

Klantperspectief	
‘Leveren optimale klantervaring’, ‘Klantbelang centraal stellen’ en ‘Operational Excellence’	
Kritieke succesfactor (KSF)	Leveren optimale klantervaring
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (intern)
Target	
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (extern)
Target	
Definitie	De waardering op basis van snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit
Wijze van meting	Digitale afname van een enquête met een vijfpuntschaal de tevredenheid wordt gemeten op basis van snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit.
Grafische weergave	
Kritieke succesfactor (KSF)	Klantbelang centraal stellen
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (intern)
Target	
Indicator (KPI)	Klanttevredenheid (extern)
Target	
Definitie	Het aantal interne en externe klachten na uitvoering van de processen
Wijze van meting	Aantal klachten in absolute aantallen
Grafische weergave	
Kritieke succesfactor (KSF)	Operational Excellence
Indicator (KPI)	Processen beschreven (target =)
Target	
Target (1)	
Target (2)	
Target (3)	
Target (4)	
Definitie	De mate van inzicht in de processen van de afdeling A&R
Wijze van meting	Gerealiseerde activiteiten per periode t.o.v. de norm
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

Staafdiagram met waarden (aantallen) op de X-as en de perioden (maanden) op de Y-as. Staafdiagram bevat twee trendlijnen, één voor de cumulatieve realisatie en één voor de cumulatieve norm. Het staafdiagram wordt ondersteund door een tabel met daarin de werkelijke realisatie, de norm, de realisatie in percentages, de prognose, de cumulatieve realisatie en de cumulatieve norm als rijen en de perioden (maanden) als kolommen. Hetzelfde principe kan toegepast worden voor een tabel met kwartalen in plaats van maanden.

Motivering:

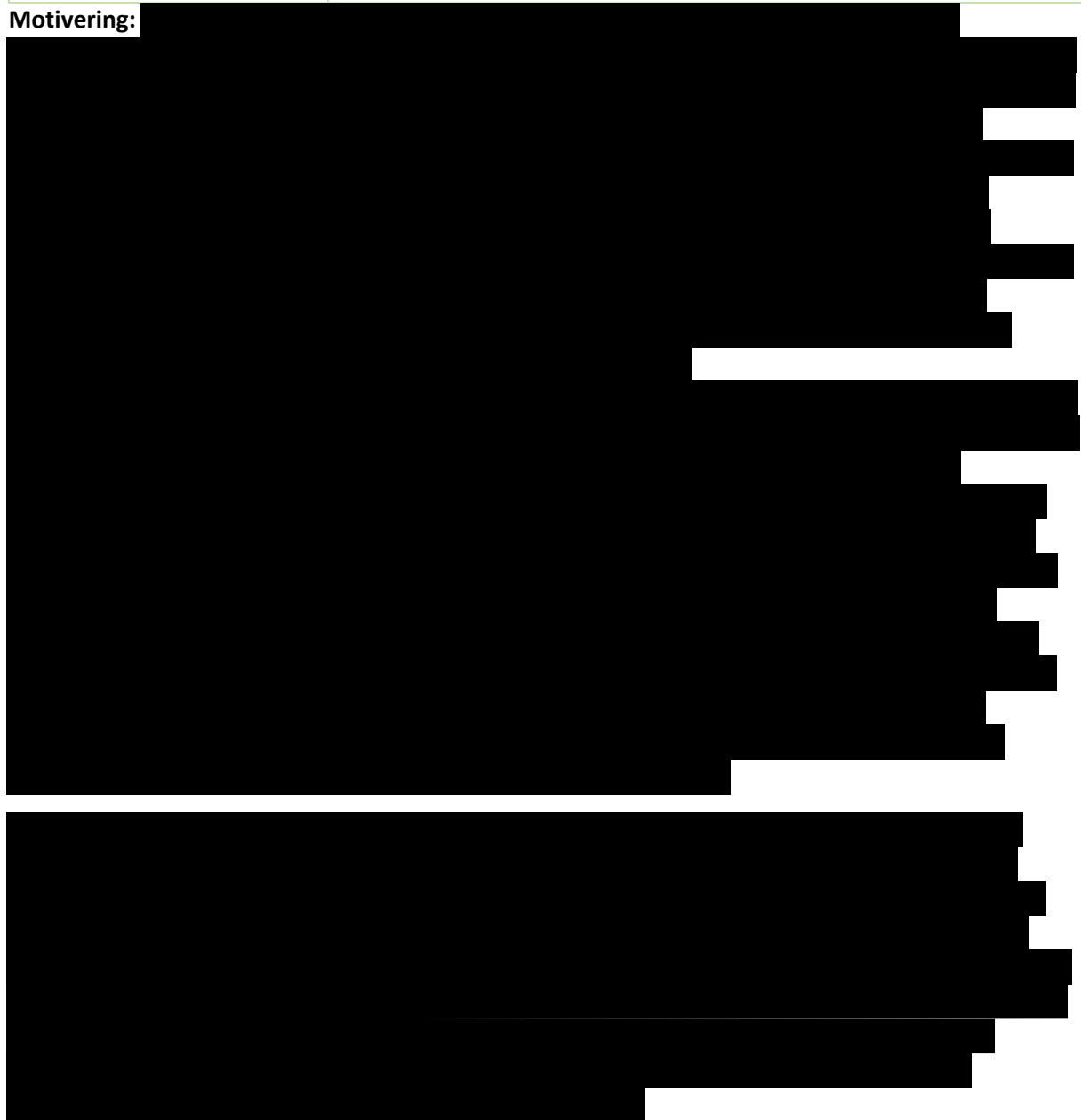


Tabel 22: Meetplan voor het intern perspectief

Intern perspectief	
'Proces- en systeemoptimalisatie' en 'Medewerkers in hun kracht'	
Kritieke succesfactor (KSF)	Proces- en systeemoptimalisatie
Indicator (KPI)	Aantal (ver)storingen en defecten per kwartaal
Target	≤ 50 per kwartaal
Definitie	Het aantal (ver)storingen en defecten wat optreedt binnen de uitvoering van de processen door interne/externe fouten en te late opleveringen, wat resulteert in extra werkzaamheden en/of vertraging.
Wijze van meting	Registratie van de geleden (ver)storingen en defecten in de betreffende periode (kwartaal) in absolute aantallen Voor alle afdelingen, Financiële Administratie, Debiteuren- en Crediteurenbeheer, geldt een maximum van 50 (ver)storingen en defecten per kwartaal en registratie voor de betreffende afdeling
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Medewerkers in hun kracht
Indicator (KPI)	Werkdruk (% goed)
Target	■
Indicator (KPI)	Management communicatie (duidelijkheid)
Target	■
Indicator (KPI)	Organisatiedoelstellingen (duidelijkheid)
Target	■
Indicator (KPI)	Medewerkerstevredenheid
Target	■
Definitie	Het belang van de medewerkers voor de bijdrage aan de strategie, de ervaren werkdruk bij hun werkzaamheden en de algehele tevredenheid
Wijze van meting	Digitale afname van een enquête (MTO) met een tienpuntschaal de indicator Werkdruk is geen rapportcijfer maar een percentage
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel Staafdiagram met waarden (aantallen en/of percentages) op de X-as en de perioden (maanden) op de Y-as. Staafdiagram bevat twee trendlijnen, één voor de cumulatieve realisatie en één voor de cumulatieve norm. Het staafdiagram wordt ondersteund door een tabel met daarin de werkelijke realisatie, de norm, de realisatie in

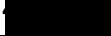
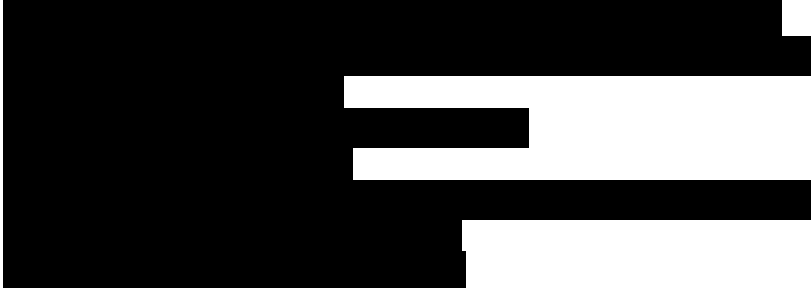
percentages, de prognose, de cumulatieve realisatie en de cumulatieve norm als rijen en de perioden (maanden) als kolommen. Hetzelfde principe kan toegepast worden voor een tabel met kwartalen in plaats van maanden.

Motivering:





Tabel 23: Meetplan voor het innovatieperspectief

Innovatieperspectief	
‘Opleidingsbudget’, ‘Inzicht in beleid’ en ‘Medewerkerstevredenheid’	
Kritieke succesfactor (KSF)	Opleidingsbudget (Human Capital)
Indicator (KPI)	Opleidingsbudget (% benut)
Target	
Definitie	Het beschikbare opleidingsbudget voor trainingen, cursussen en opleidingen voor alle medewerkers van de afdeling A&R
Wijze van meting	Opleidingskosten (bedragen in €) in de gerealiseerde maand
Grafische weergave	Staafdiagram met bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Inzicht in beleid (Information Capital)
Indicator (KPI)	Inzicht in beleid
Target	
Definitie	De waardering van de communicatie over beleid binnen de afdeling A&R, in lijn met Medewerkers in hun kracht
Wijze van meting	Digitale afname van het MTO door  , het inzicht wordt gemeten door de 
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel
Kritieke succesfactor (KSF)	Medewerkerstevredenheid
Indicator (KPI)	Medewerkerstevredenheid
Target	
Definitie	De algehele medewerkerstevredenheid van de medewerkers van de afdeling A&R
Wijze van meting	Digitale afname van het MTO door  , 
Grafische weergave	Staafdiagram plus bijbehorend tabel

Motivering:

[REDACTED]

[REDACTED]

Bijlage 5: Logboek

