



**Een onderzoek naar het nut en de haalbaarheid van een
managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren
voor de Amfors Groep**

Hans van Hoof 1122121
Ermelo, mei 2004
Afstudeerscriptie, deeltijd opleiding technische bedrijfskunde
Hogeschool van Utrecht
Institute for Business Engineering

Eerste examiner: Dhr.ir. H.B.A. Beerlage
Tweede examiner: Mw. ir. M. Stout



Voorwoord

Toen ik in 1993 afstudeerde aan de Pedagogisch Technische Hogeschool Nederland (P.T.H.N.) studierichting werktuigbouwkunde, dacht ik voorlopig uitgeleerd te zijn. Niets bleek minder waar. De keuze om niet voor de klas te gaan staan, maar mijn geluk te beproeven binnen het bedrijfsleven, heeft mij na enige omzwervingen bij de Amfors Groep gebracht, waar ik als coördinator bedrijfsbureau voor zowel Metafors als Montafors werkzaam ben. Binnen deze functie bleek al snel dat organisatorische en leidinggevende aspecten de overhand hadden boven alle technische aspecten. Mijn opleiding aan de PTHN was weliswaar een goede basis maar ik realiseerde me steeds meer dat ik voor verdere ontwikkeling in mijn functie aanvullende bedrijfskundige kennis en management vaardigheden nodig had. Dit vond ik in de opleiding Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Utrecht, Institute for Business Engineering.

Het volgen van deze deeltijd opleiding, naast een full-time baan en een gezin was geen makkelijke opgave. Je moet als het ware drie treintjes op de rails houden en op tijd laten rijden. Aan het einde van de opleiding ben trots dat het gelukt is. Nu krijg ik meer tijd voor mijn gezin, mijn vrouw en kinderen Fleur en Anne. Ik ben benieuwd wat er komen gaat. Wat zal de toekomst brengen ...?

Graag wil ik iedereen bedanken die deze studie mogelijk gemaakt hebben, mijn werkgever, collega's die dezelfde studie gevolgd hebben, mijn begeleider van het werk, de heer J.C. Uittenbogaard, mijn scriptiebegeleider, de heer H.A.B. Beerlage, maar in de eerste plaats mijn vrouw Margreet, die naast haar werk twee avonden in de week alleen voor twee kinderen moest zorgen, die tijdens het ophalen bij de crèche standaard vroegen: "Is pappa thuis?". Tot slot dank ik alle familie, vrienden en kennissen die zich hebben aangepast aan mijn planning.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

Samenvatting4

1. Situatie Beschrijving6

1.1 Amfors groep:6

1.2 Business Units.....6

1.3 De sociale werkvoorziening8

1.4 Ontwikkelingen in het politieke denken.8

1.5 Ontwikkeling binnen de Amfors groep.....9

1.6 Balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.....10

1.7 Inzicht in de bedrijfsprocessen.....11

2. Probleemstelling en onderzoeksvraag12

3. Theoretische verkenning14

3.1 Inleiding14

3.2 Balanced Scorecard en INK model14

3.2.1 Van visie naar actie15

3.2.2 Meten van succes18

3.2.3 Overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK- model.....18

3.3 Het denkkader19

4. Onderzoeksopzet21

5. Onderzoeksresultaten24

5.1 Inleiding24

5.2 Het nut en de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren 25

5.3 Een relevante set met prestatie-indicatoren gecombineerd met een factorgewicht.....28

6. Conclusies29

6.1 Inleiding29

6.2 Conclusies t.a.v. het inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen.....29

6.3 Conclusies t.a.v. het nut30

6.4 Conclusies t.a.v. de haalbaarheid31

6.5 Conclusies t.a.v. de set prestatie-indicatoren.32

6.6 Conclusies t.a.v. de toegekende factorgewichten.....32

7. Aanbevelingen34

7.1 Succesfactoren en randvoorwaarden.....35

8. Evaluatie37

8.1 Procesbeschrijving van het onderzoek37

8.1.1 Totstandkoming van de set prestatie-indicatoren.....37

8.1.2 Financieel perspectief38

8.2 Confrontatie probleemstelling met de oplossing en aanbevelingen.....38

8.3 Confrontatie afstudeerproject met de studie technische bedrijfskunde.....39

Bronvermelding:.....40

Bijlagen:

- Bijlage 1: Indicatoren Wet Sociale Werkvoorziening
- Bijlage 2: Organisatie schema Amfors Groep
- Bijlage 3: Interview
- Bijlage 4: Schriftelijk interview, toekennen factorgewicht
- Bijlage 5: Matrix, prestatie indicatoren + factorgewicht
- Bijlage 6: Toelichting op de matrix
- Bijlage 7: Valkuilen

Samenvatting

De Amfors Groep is verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening. Als gevolg van het veranderende politiek / maatschappelijk denken, heeft de Amfors Groep de laatste jaren veel veranderingen ondergaan, waarvan de overgang naar bedrijfsmatig werken de meest ingrijpende is geweest. Meer bedrijfsmatig werken houdt in dat er nieuwe doelstellingen zijn en dit vereist meer c.q. andere inzichten in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen. Na een inleidende verkenning binnen de Amfors Groep bleek dat de Amfors Groep behoefte heeft aan een beter inzicht in de resultaten van de verschillende bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang. Hoe kunnen de verschillende bedrijfsprocessen samen bijdragen aan een effectieve bedrijfsvoering? Met een effectieve bedrijfsvoering wordt een bedrijfsvoering bedoeld die gericht is op het realiseren van de visie. Hierbij moet gesteld worden dat binnen de visie van de Amfors Groep de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen centraal staat.

Dit alles heeft geleidt tot de probleemstelling:

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

De focus zal in dit onderzoek liggen op het algemene kader waarbinnen al de verschillende bedrijfsprocessen plaats vinden, het functioneren van de bedrijfsprocessen op zich is verder geen onderwerp van onderzoek.

Bij de zoektocht naar het antwoord op de vraag hoe het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen in beeld gebracht kan worden is gebruik gemaakt van de achterliggende gedachte van de Balanced Scorecard en het INK-model.

In navolging van de theorie dienen prestatie-indicatoren te zijn afgeleid van zogenaamde succesbepalende factoren welke uiteraard gerelateerd zijn aan de missie en visie van het bedrijf. Vervolgens kunnen er met behulp van prestatie indicatoren “nieuwe” doelstellingen worden gedefinieerd.

De Balanced Scorecard onderscheid succesbepalende factoren vanuit vier perspectieven:

- Klantperspectief (op welke factoren beoordelen klanten ons);
- Financieel perspectief (wat bepaalt het succes richting de “aandeelhouders”);
- Perspectief van de interne bedrijfsprocessen (wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen);
- Perspectief van het lerend vermogen (waardoor zijn wij in staat te verbeteren).

Gesteld wordt dat er een zekere balans moet zijn tussen deze factoren.

Door middel van interviews is een relevante set prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep samengesteld. Door aan deze set prestatie-indicatoren per bedrijf een factorgewicht (mate van belangrijkheid) toe te kennen, is een matrix ontstaan die veel inzicht geeft in de verschillende bedrijven. De waarde van een prestatie-indicator is pas interessant als van te voren bepaald is welk belang er aan gehecht moet worden.

Het onderzoek toont aan dat het niet nodig is om per bedrijf een afzonderlijke set prestatie-indicatoren samen te stellen, maar dat het mogelijk is om als organisatie (Amfors Groep), uitgaande van één set prestatie-indicatoren gecombineerd met een factorgewicht, een totaalbeeld neer te zetten.

Het uiteindelijke resultaat is een matrix die een duidelijk beeld geeft van:

- De succesbepalende factoren voor de Amfors Groep;
- De prestatie-indicatoren per succesbepalende factor;
- De waarde die per bedrijf aan de diverse prestatie-indicatoren gehecht wordt;
- De waarde die op concern niveau* aan de diverse prestatie-indicatoren gehecht wordt;
- De verschillen in waardetoekenning per prestatie-indicator per bedrijf;
- De verschillen in waardetoekenning per prestatie-indicator tussen de leden van de managementteams van de bedrijven en de mensen op concern niveau*.

Het bedenken van een systeem is in de praktijk vaak minder moeilijk dan het toepassen er van. In het onderzoek is dan ook heel specifiek ingegaan op de vraag naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren, hieruit is een aantal conclusies en aanbevelingen voor de invoering voortgekomen.

* Met concern niveau wordt bedoeld; een groep managers die van uit hun specialisme of taak niet direct gekoppeld zijn aan een bedrijf.

1. **Situatie Beschrijving**

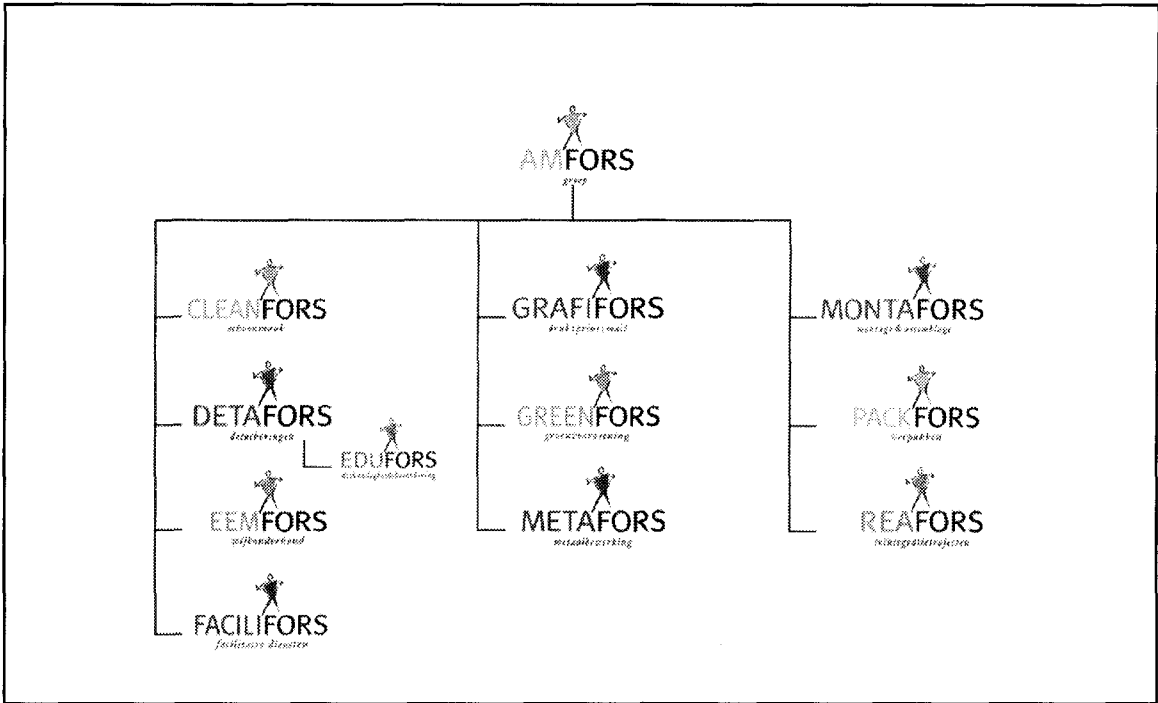
1.1 *Amfors groep:*

De Amfors Groep werkt nauw samen met het Regionale Werkvoorzieningschap Amersfoort (R.W.A.) die de Wet Sociale Werkvoorziening uitvoert voor de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Leusden, Soest en Woudenberg. Mensen met een psychische, lichamelijke of verstandelijke beperking, kunnen in aanmerking komen voor een baan via de Wet Sociale Werkvoorziening (zie bijlage 1: Indicatiecriteria Wet Sociale Werkvoorziening). Zij komen dan in dienst bij het R.W.A., maar worden gedetacheerd bij een van de bedrijven binnen de Amfors Groep.

De Amfors Groep biedt vakwerk, afgestemd op de mogelijkheden van de medewerkers én de wensen van de klanten. De sociaal-maatschappelijke doelstelling belet niet om ook een veelzijdige en betrouwbare marktpartij te zijn. Sterker nog, een mens- en marktgerichte visie gaan uitstekend samen. Om kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te kunnen leveren is de Amfors Groep opgebouwd uit verschillende bedrijven (zie bijlage 2: Organisationschema Amfors Groep). Deze bedrijven zijn allemaal zelfstandig en moeten als zodanig zorgdragen voor een positief bedrijfsresultaat.

1.2 *Business Units.*

De verschillende bedrijven zullen in het verloop van deze scriptie aan de orde komen. Om een volledig beeld van de Amfors Groep te schetsen een korte opsomming van de verschillende bedrijven met wat ze doen.



Figuur 1: Overzicht van de bedrijven van de Amfors Groep (Website Amfors Groep)

Cleanfors BV: Schoonmaak/interieurverzorging

Cleanfors verzorgt met deskundige en betrouwbare medewerkers het interieuronderhoud bij een breed spectrum aan opdrachtgevers. Ook het onderhoud van vloeren en ramen hoort tot het dienstenpakket. Gekwalificeerde schoonmaakmaterialen en moderne apparatuur vormen daarbij een randvoorwaarde.

Detafors BV: Detacheringen

Detafors voorziet in de behoefte aan vakkundig personeel op tijdelijke basis. Werving, selectie opleiding motivatie en begeleiding vormen de solide basis waardoor een snelle en volledige integratie in diverse bedrijfsculturen mogelijk is.

Eemfors BV: Wijkonderhoud

Eemfors verricht alle werkzaamheden die nodig zijn voor het onderhoud en de reparatie van gemeentelijke wijkvoorzieningen. Daaronder vallen onder meer vuilverwijdering, groenaanleg en -onderhoud en civiel werk zoals speelvoorzieningen, straatmeubilair en gebouwen. Dankzij goed getrainde vakmensen treedt Eemfors op als hoofdaannemer, zowel in operationele als in financiële zin. Tevens wordt snel en flexibel ingespeeld op meldingen van inwoners. Eén van de belangrijkste opdrachtgevers is de gemeente Amersfoort.

Edufors: Deskundigheidsbevordering

Edufors staat onder dezelfde leiding als Detafors en voorziet in opleidingen en trainingen op het gebied van E.H.B.O. (eerste hulp bij ongevallen), V.C.A. (veiligheids certificaat aannemers), V.W.A.W. (veilig werken aan de weg) en B.H.V. (bedrijfs hulp verlening). Dit gebeurt zowel voor groepen werknemers binnen de Amfors Groep als voor externe opdrachtgevers.

Grafifors BV: Grafische diensten

Grafifors bestrijkt het gehele terrein aan services dat voor de totstandkoming van conventioneel én digitaal drukwerk is vereist. Van prepress, DTP, beeldmanipulatie, illustraties en fotozetwerk tot drukwerk in zwart-wit of fullcolour en de afwerking daarvan. Daarnaast nemen de kopieer- en mailwerkzaamheden een belangrijke plaats in.

Greenfors BV: Groenaanleg en -onderhoud

Greenfors onderhoudt terreinen, parken, tuinen en andere groenvoorzieningen voor gemeenten, bedrijven, instellingen en beheermaatschappijen. Ook het geven van advies voor verbetering van buitenruimten en de aanleg daarvan behoren tot het werkterrein.

Metafors BV: Metaalbewerking en (elektro-)montage

Metafors omvat meer dan alleen metaalbewerking met behulp van de modernste apparatuur. Ook het uitwerken van ideeën van opdrachtgevers en het maken van constructietekeningen en prototypen behoort tot de dagelijkse werkzaamheden. Een breed pakket aan technieken, van verspaning, plaatverwerking, constructie tot en met (elektro-) montage, maakt dat Metafors in staat is een compleet product te maken.

Montafors BV: (Elektro-)montage en assemblage

Montafors is gespecialiseerd in (eenvoudig) montagewerk, variërend van elektro-montage tot onderdelen voor bedrijfsdeuren. De markt vraagt hierbij om steeds vaker om een complete dienstverlening rondom de montage, zoals kwaliteitscontrole, inpakwerk, logistiek en opslag wat Montafors allemaal kan bieden.

Packfors BV: Verpakken en montage

Packfors concentreert zich niet alleen op alle activiteiten die verband houden met verpakken, maar ook op eenvoudige montagewerkzaamheden. Zowel handmatig als met behulp van moderne technische

apparatuur. De werkzaamheden worden daarbij steeds vaker op locatie bij de opdrachtgever uitgevoerd.

Reafors BV: Reïntegratie

Reafors draagt zorg voor de reïntegratie van mensen naar een reguliere baan. Reïntegratie is een persoonsgerelateerd proces, een proces van uitproberen welk werk het best past bij de persoon. Kortom maatwerk dat niet te kopiëren is. Met de ervaringen vanuit de Sociale Werkvoorziening is er op het gebied van reïntegratie veel deskundigheid bij Reafors.

1.3 De sociale werkvoorziening.

De Sociale Werkvoorziening functioneert in Nederland als arbeidsmarktinstrument voor personen met een zodanige (arbeids-)handicap dat zij niet in staat zijn om op eigen kracht op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag te komen of zich daar te handhaven. Het gaat hierbij om personen met een verstandelijke-, psychische-, lichamelijke handicap, of een combinatie hiervan.

De Sociale Werkvoorziening heeft als wettelijk vastgelegde doelstelling het werken aan het behoud, herstel en waar mogelijk de bevordering van de arbeidsgeschiktheid van haar medewerkers. De ondernemingen krijgen per fulltime medewerker een budget en moeten zich verder financieel zoveel mogelijk zelfstandig bedruipen. Deze laatste doelstelling is vanaf eind jaren tachtig steeds meer centraal komen te staan (zie paragraaf 1.4 ontwikkelingen in het politieke denken).

1.4 Ontwikkelingen in het politieke denken.

Het voortdurende wisselende politieke denken over nut en noodzaak van de Sociale Werkvoorziening in Nederland en de daaruit voortvloeiende maatregelen doet denken aan Toynbee's 'A Study of History', waarin hij verhaalt hoe de mens in zijn wordingsgeschiedenis telkens voor uitdagingen kwam te staan, waarop hij een antwoord moest vinden. De mate waarin hij daarin slaagde, bepaalde volgens Toynbee het succes van zijn ontwikkeling als mens.

Deze challenge- and responsecyclus gaat ook een beetje op voor de Sociale Werkvoorziening. Ooit begonnen als gemeentelijk initiatief om gehandicapte plaatsgenoten aan werk te helpen. Vaak met een indeling naar hoofd- of handarbeid. De ene 'sociale werkplaats', zoals de Sociale Werkvoorziening toen nog heette, begon in 'het groen' voor sociaal gehandicapten die in het reguliere bedrijfsleven geen arbeidsplaats konden vinden. De anderen startte met 'verpakken' als productieachtige dagbesteding voor verstandelijk- en lichamelijk gehandicapten.

Op een gegeven moment werden alle handicapgroeperingen samengebracht onder één wet die de gehele Sociale Werkvoorziening regelde met als doelstelling het werken aan het herstel en/of behoud van het arbeidsvermogen van onze gehandicapte medemens.

De 'te grote' toestroom (zo'n beetje te vergelijken met de WAO-aanwas), in relatie tot de open eind financiering waarvan de verantwoordelijkheid die bij de centrale overheid lag, ging teveel geld kosten. De toenmalige staatssecretaris vond dat Sociale Werkvoorziening niet zo subsidieafhankelijk zou moeten zijn en meer kostendekkend zou moeten worden. Met andere woorden, sociale werkvoorzieningen moesten opeens 'bedrijfsmatig' en 'marktconform' gaan werken. Die zogenaamde BDD-operatie (Budgetfinanciering, Deregulering en Decentralisatie) hield in dat de meeste werkvoorzieningen zich nog steeds van voornamelijk sociaal gerichte instellingen transformeren tot marktgeoriënteerde, bedrijfsmatig geleide ondernemingen, om de concurrentieslag met het reguliere bedrijfsleven aan te kunnen.

Vervolgens ontstond de politieke behoefte om de verschillende regelingen voor gesubsidieerde arbeid die bestonden voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt te stroomlijnen. Tevens vond de minister dat de indicatiestelling onafhankelijker moest en verplichtte hij de gemeenten tot het instellen van onafhankelijke indicatiecommissies. Daarmee bereikte hij dat indicatiestellingen minder

afhankelijk werden van de gemeenten en meer onder invloed kwamen van hem zelf en zijn ministerie. Daarmee kreeg hij een grotere grip op de toestroom.

In januari 1988 werd een geheel nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening van kracht, waar in geen plaats meer was voor sociaal gehandicapten. Die moesten voortaan hun heil zoeken bij de Wet inschakeling werkzoekenden, die de geïntegreerde Jeugd Werk Garantie (JWG) en Banenpool verving.

De nadruk in de nieuwe Wet sociale werkvoorziening werd gelegd op het beperken van de toestroom en het stimuleren van de uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt, al of niet via begeleidt werken.

Hierdoor zou de Sociale Werkvoorziening zich uitsluitend nog moeten bezighouden met het werken aan de ontplooiing van hun medewerkers en hun daaruit voortvloeiende spoedige doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt met het liefst meer uit- dan instroom.

Het veelbesproken krimpscenario was daarmee geboren.

1.5 Ontwikkeling binnen de Amfors groep.

De invoering van de budgetfinanciering leidde, in combinatie met de bezuinigingsmaatregelen van de minister, tot grote exploitatietekorten. Dit gold ook voor het R.W.A. In 1994 werd het R.W.A. geconfronteerd met een acuut dekkingsprobleem van zo'n 2,5 miljoen gulden. Dit werd geheel veroorzaakt door de doorgevoerde bezuinigingen op de rijkssubsidie. Bij ongewijzigd beleid zou het totale exploitatietekort kunnen oplopen tot over de vijf miljoen in 1996. Zover is het echter niet gekomen, 1995 en 1996 stonden nadrukkelijk in het teken van een gezamenlijke krachtsinspanning om het R.W.A. dichter bij de markt te brengen. Met andere woorden commercialiseren!

"Ons succes wordt op de lange termijn uitsluitend bepaald door de mate waarin we erin slagen beide te realiseren. Dichter bij de markt én dichter bij de mens. Kortom, evenwicht tussen onze economische en sociale doelen. En zo wordt de spanningsboog zichtbaar: aan de ene kant de markt en de klant, met alle eisen en mogelijkheden die daarbij horen, en aan de andere kant de mens, de gehandicapte mens, met alle eisen en mogelijkheden die daarbij horen"

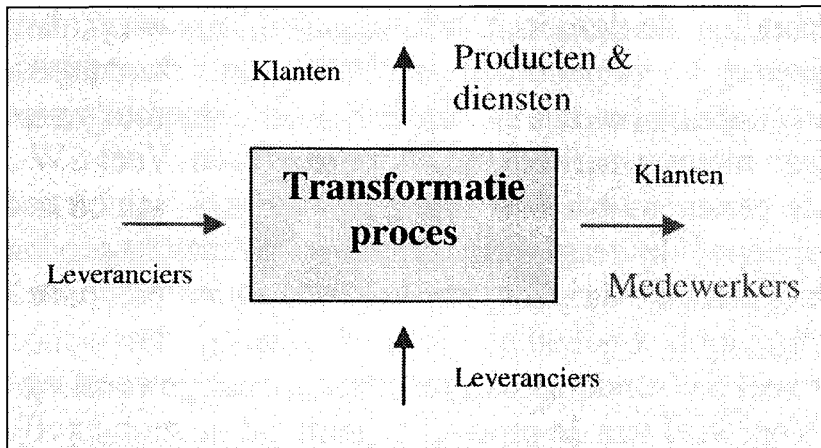
Cees Krul, algemeen directeur -
jaarverslag 1996

Met ingang van 1 januari 1998 is de nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening (nW.S.W.) van kracht geworden. De nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening heeft niet alleen implicaties voor de toegankelijkheid van de Sociale Werkvoorziening, maar kan ook het aantal activiteiten van het R.W.A. beperken. Concreet zou dit kunnen betekenen dat er in mindere mate aan de vraag uit de markt kan worden voldaan.

Om dit te voorkomen is het R.W.A. in 1995 in contact getreden met de aangesloten gemeenten. Doel hiervan was om, naast het R.W.A., een nieuwe structuur op te richten waardoor ook niet-gehandicapt personeel kan worden ingezet. Op deze wijze zou bovendien de arbeidsintegratie van gehandicapt en niet-gehandicapt personeel op vrij natuurlijke wijze kunnen plaatsvinden. Het intensieve overleg heeft uiteindelijk geresulteerd in de oprichting van Amfors B.V., met als de eerste werkmaatschappij het detachingsbedrijf Detafors. Niet-gehandicapte medewerkers worden nu via Detafors bij de R.W.A.-bedrijven gedetacheerd. Inmiddels zijn alle R.W.A. bedrijven omgezet in zelfstandige bedrijven en telt de Amfors Groep tien bedrijven (zie bijlage 2; Organisatieschema Amfors Groep).

1.6 Balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Binnen de Sociale Werkvoorziening spelen zich twee transformatie processen af, weer gegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 2: Transformatieproces. (J.C. Uittenbogaard, Het managen van afhankelijkheidsrelaties bij samenwerking, afstudeerverslag Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002)

Verticaal is het traditionele transformatieproces weergegeven waarin eindproducten en diensten worden voortgebracht.

Horizontaal is het transformatieproces weergegeven waarin personen met afstand tot de arbeidsmarkt, een transformatie (ontwikkeling) doormaken waardoor hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleind wordt.

Het rendement van het verticale transformatieproces wordt voornamelijk gemeten door middel van klanttevredenheidsonderzoeken en het operationeel resultaat. Factoren die bij het horizontale transformatieproces een rol spelen zijn medewerkertevredenheid en het percentage medewerkers dat jaarlijks vanuit de Sociale Werkvoorziening doorstroomt naar het reguliere bedrijfsleven.

Een vaker gehoorde stelling hierbij is dat een positief bedrijfsresultaat (het verticale transformatieproces) voorwaarde is om het ontwikkelingsproces van de medewerkers (het horizontale transformatieproces) te verwezenlijken.

Deze stelling geeft de wederzijdse afhankelijkheid en beïnvloeding van beide transformatie processen aan.

In de voorgaande paragraaf zijn de politieke ontwikkelingen met betrekking tot het beleid ten aanzien van de Sociale Werkvoorziening omschreven:

- Aan de ene kant stelt de politiek als eis te commercialiseren (de subsidies worden minder);
- Aan de andere kant zorgt de politiek er voor dat de instroom van de Sociale Werkvoorziening minder wordt en dat de beste mensen moeten doorstromen naar het reguliere bedrijfsleven.

Voor beide transformatieprocessen zijn de doelstellingen c.q. prestatie-indicatoren dus aangescherpt, enerzijds winst anderzijds doorstroming.

Dit alles maakt dat de Amfors Groep met alle bijbehorende bedrijven worstelt met een evenwichtsvraagstuk, de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Voor het management worstelt met dit evenwichtsvraagstuk, het management wordt verantwoordelijk gehouden voor de resultaten van beide transformatieprocessen, maar welk resultaat op een bepaald moment doorslaggevend is, is de vraag.

Deze “tweestrijd” maakt beslissingen nemen soms erg complex. Deze problematiek, de keuze tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen speelt zich af op alle niveaus binnen de organisatie.

1.7 Inzicht in de bedrijfsprocessen

De Amfors Groep heeft de laatste jaren veel veranderingen ondergaan:

- de overgang naar bedrijfsmatig werken met daarbij veranderde doelstellingen;
- de overgang naar een B.V.-structuur;
- de overgang naar verschillende logistieke pakketten t.a.v. automatisering met ieder een verschillende output per bedrijf.

Al deze veranderingen hebben geleid tot nieuwe inzichten, nieuwe manieren van denken en werken. Het gegeven dat de Amfors Groep een aantal totaal verschillende bedrijfsprocessen huisvest, variërend van detachering, groenvoorziening, metaal tot verpakken, maakt dat het moeilijk is om een goed inzicht in al deze verschillende bedrijfsprocessen te hebben.

Hoe kan men op concernniveau deze sterk uiteenlopende bedrijfsprocessen sturen of vergelijken?

Wanneer doet een bedrijf het goed of slecht? Wat doet een bedrijf goed of slecht? Welke acties onderneem je als bijvoorbeeld Grafifors de wind mee heeft en Metafors de wind tegen?

Het inzicht in de bedrijfsprocessen is echter niet alleen op concernniveau van belang. Inzicht in de bedrijfsprocessen is vooral voor de bedrijven zelf van cruciaal belang. Wat wordt er verwacht? Welke doelen moeten er gerealiseerd worden? Waar sta ik? Hoe kan ik tijdig sturen?

Kortom, een groot aantal verschillende bedrijfsprocessen in combinatie met een groot aantal veranderingen heeft geleid tot verschillende, nieuwe c.q. andere inzichten en uiteindelijk tot onvoldoende inzicht in de bedrijfsprocessen.

De vraag die hier gesteld wordt is:

Hoe kunnen de resultaten en de doelen van de verschillende bedrijfsprocessen (bedrijven) beter inzichtelijk gemaakt worden?

Deze vraag loopt als rode draad door het hele onderzoek heen.

2. Probleemstelling en onderzoeksvraag

Gezien het feit dat de resultaten al zeven jaar boven verwachting zijn, kan gesteld worden dat de Amfors Groep geslaagd is in het anticiperen op de veranderde doelstellingen en alle in hoofdstuk 1 omschreven ontwikkelingen. Maar dit is uiteraard niet vanzelf gegaan, vooral de overgang naar bedrijfsmatig denken en werken is een cultuuromslag geweest. De organisatie die is neergezet (B.V. structuur) is minder afhankelijk van de grillen van de politiek. Concreet houdt dit in: minder afhankelijk van subsidies. Mede door de positieve bedrijfsresultaten is de Amfors Groep beter voorbereid op de toekomst. De veranderingen maken echter ook duidelijk dat inzicht in de bedrijfsprocessen van essentieel belang is bij de zoektocht naar de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Na een inleidende verkenning binnen de Amfors Groep bleek dat de Amfors Groep behoefte heeft aan een beter inzicht in de resultaten van de verschillende bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang. Hoe kunnen de verschillende bedrijfsprocessen samen bijdragen aan een effectieve bedrijfsvoering? Met een effectieve bedrijfsvoering wordt bedoeld, een bedrijfsvoering die gericht is op het realiseren van de visie. Hierbij moet gesteld worden dat binnen de visie van de Amfors Groep de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen centraal staat.

Dit alles heeft geleid tot de probleemstelling:

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

De focus zal in dit onderzoek liggen op het algemene kader waarbinnen al de verschillende bedrijfsprocessen plaats vinden, het functioneren van de bedrijfsprocessen op zich is verder geen onderwerp van onderzoek.

Het voorgaande leidt tot de volgende vraag:

Hoe kan het management meer inzicht krijgen in het geheel van de verschillende bedrijfsprocessen?

Als algemeen geldend antwoord kan gesteld worden dat goede managementinformatie dit inzicht moet geven. Managementinformatie kan echter alles zijn formeel, informeel, intern, extern, bewust of onbewust.

Managementinformatie is slechts bruikbaar voor sturing als ze valide, betrouwbaar en relevant is.

- Managementinformatie heet *valide*, als het daadwerkelijk een beeld geeft van de realiteit die hij wordt verondersteld weer te geven.
- Managementinformatie heet *betrouwbaar*, als er voldoende garanties zijn dat nauwkeurig en objectief is gemeten.
- Managementinformatie heet *relevant*, als het een antwoord geeft op een management probleem en tijdig beschikbaar is (heb ik er nu iets aan?)

Een veel gebruikte vorm van managementinformatie is het gebruik van kengetallen en/of prestatie-indicatoren. Kengetallen zijn getallen die in een kort bestek en heel hanteerbaar aangeven hoe een bepaalde zaak er voor staat, bijvoorbeeld verhoudingscijfers tussen twee grootheden. Een prestatie-indicator wordt gedefinieerd als een meetpunt dat een goede indicatie geeft over het succes of falen van een succesbepalende factor of van het functioneren van een proces (Ahaus, Balanced Scorecard &

Model Nederlandse Kwaliteit, blz. 80). Kengetallen worden meestal gebruikt om te “weten”, terwijl prestatie-indicatoren worden gebruikt om te “sturen”.

Opdrachtoomschrijving:

Managementinformatie is een bepalende factor voor inzicht in de prestaties, het sturen en beheersen van bedrijfsprocessen, het vormt de basis voor alle besluitvorming. Om aan de informatiebehoefte van het management te voldoen dient een relevante set van prestatie-indicatoren samengesteld te worden die de verschillende bedrijfsprocessen meetbaar maken. Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden in financiële en niet financiële prestatie-indicatoren.

Het doel van deze afstudeeropdracht is:

- Aangeven wat de toegevoegde waarde van een management informatiesysteem systeem voor Amfors kan zijn.
- Vanuit de theorie en vanuit de organisatie onderzoeken hoe een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors groep er uit dient te zien.
- Samenstellen van een set prestatie-indicatoren welke relevant is.
- Aangeven aan welke randvoorwaarden voldaan dient te worden.
- Omschrijven wat de valkuilen en risico's van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren zijn (tijdens de invoering en tijdens het gebruik).

Voorgaande leidt tot de uiteindelijke onderzoeksvraag:

Wat is het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors groep?

3. Theoretische verkenning

3.1 Inleiding

Bij onderzoek naar managementinformatiesystemen met prestatie-indicatoren kom je al heel snel bij besturingsmodellen zoals de Balanced Scorecard en het INK-model. Beide modellen zijn in feite te beschouwen als instrumenten die het management kunnen ondersteunen bij de besturing van de organisatie.

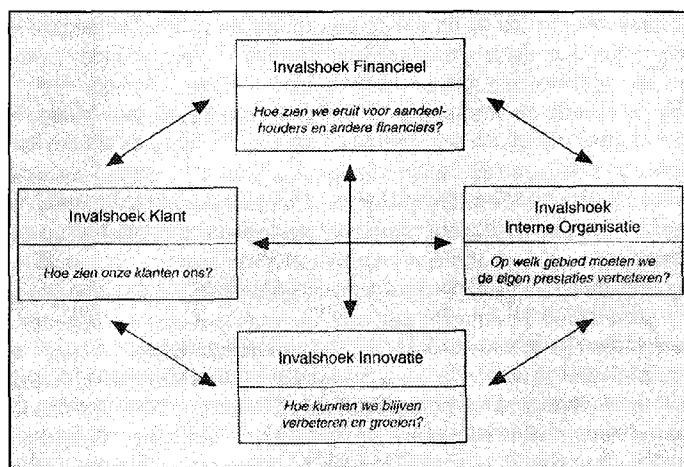
In de volgende paragrafen wordt ingegaan op beide modellen. En de Balanced Scorecard en het INK-model zullen worden toegelicht zodat duidelijk is wat de essentie van deze modellen is. Er zal worden aangegeven wat de overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK-model zijn. Tevens wordt ingegaan op de bedrijfskundige begrippen waarmee organisaties in een dialoog met hun mensen strategie ontwikkelen en implementeren.

3.2 Balanced Scorecard en INK-model

In 1992 introduceerden Robert Kaplan en David Norton de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard is vanuit management accounting ontwikkeld. Uit onderzoek bleek dat financiële prestatieingen onvoldoende inzicht gaven voor toekomstige waardecreatie. Bovendien zijn financiële gegevens vaak intern gericht, terwijl ook externe factoren van invloed zijn op het succes van een organisatie. Tot slot is een directe relatie tussen bedrijfsprocessen en financiële gegevens lastig te leggen. De Balanced Scorecard geeft topmanagers een kort en bondig overzicht van de belangrijkste dimensies van de bedrijfsvoering.

De Balanced Scorecard geeft de manager een antwoord op de volgende vier vragen (succes bepalende factoren):

1. Hoe zien de klanten ons? (klantendimensie)
2. Op welk gebied moeten we de eigen prestatie verbeteren? (interne dimensie)
3. Hoe kunnen we blijven verbeteren en groeien? (innovatiedimensie)
4. Hoe zien de aandeelhouders en andere financiers ons? (financiële dimensie)



Figuur 3: Balanced Scorecard. (Mr L.A.F.M Kerklaan, ir. J. Kingma, drs F.P.J van Kleef. De cockpit van de organisatie, 2002 blz 92)

Traditionele systemen van prestatiemeting richten zich veelal alleen op de financiële dimensie. Door expliciet drie andere dimensies toe te voegen ontstaat een betere balans tussen financiële en niet-financiële aspecten van de bedrijfsvoering.

Kaplan en Norton zeggen in hun betoog:

'Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit.... They (the pilots) need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination and other indicators that summarize current and predicted environment. Reliancy on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organisation today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously'.

(Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard, measures that drive performance, in Harvard Business Review, januari / februari 1992.)

Het INK-model is de Nederlandse variant van het European Foundation for Quality Management-(EFQM) model. Het model is door het Instituut Nederlandse Kwaliteit op punten aangepast ten opzichte van het model van de European Foundation for Quality Management. Veertien Europese toponderningen ontwikkelden een op de praktijk gebaseerd managementmodel om op hun markten te blijven excelleren.

De Balanced Scorecard en het INK-model zijn beide besturingsmodellen. De modellen zijn geen automatische piloot voor de aansturing van de organisatie, maar instrumenten die kunnen ondersteunen bij de besturing. Invoering van en werken met de modellen is een continu proces van interpreteren en afwegen, waarbij omvang en complexiteit van een organisatie de toepassing en reikwijdte van de Balanced Scorecard en het INK-model bepalen. In elk model wordt de realiteit zo goed mogelijk benaderd.

De tijd is voorbij dat alleen financiële gegevens voldoen om een organisatie vakkundig te beoordelen of besturen. Om de ontwikkeling van een organisatie werkelijk te zien is een breder overzicht nodig. De Balanced Scorecard en het INK-model zijn instrumenten die gebruikt kunnen worden om dit overzicht te krijgen.

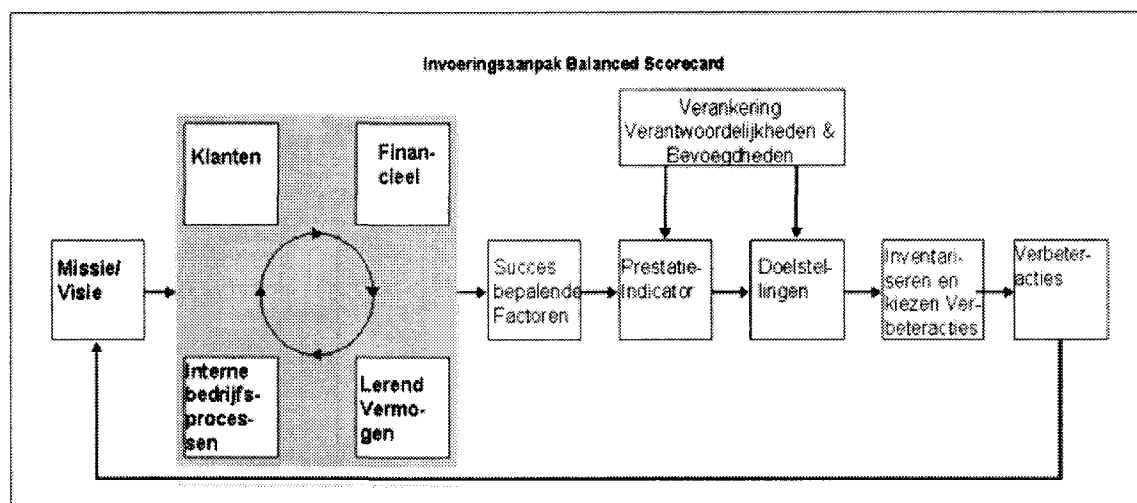
3.2.1 Van visie naar actie

De bestaansreden van een organisatie ligt opgesloten in de missie. Bij de missie gaat het om vragen als: waartoe en waarom bestaat de organisatie, wat wil de organisatie zijn? De missie is de primaire functie van een organisatie. Het is belangrijk om vanuit de missie richting te geven die leidt tot actie. Richting geven kan met een visie, een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst: alsmede een beeld van hoe de organisatie dat wil bereiken.

De missie bepaalt de aard en de vorm; de visie geeft kleur. In een visie zijn succesbepalende factoren, doelen en normen en waarden opgesloten. Een Balanced Scorecard stelt vragen over visie vanuit vier perspectieven: vanuit klanten, kapitaalverschaffers (aandeelhouders, maar eventueel ook subsidieverstrekkers of leden), vanuit interne bedrijfsprocessen en vanuit het lerend vermogen.

Vragen die een organisatie zich moet stellen zijn: op welke kritische factoren beoordelen klanten ons? Wat bepaalt het succes voor de kapitaalverstrekkers? Wat is essentieel in de bedrijfsprocessen?

Waardoor is de organisatie in staat om in de toekomst te verbeteren?



Figuur 4: Invoering aanpak Balanced Scorecard (Ahaus en Diepman Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, 1998, blz 22)

Bovenstaande figuur geeft weer hoe een invoeringstraject van een Balanced Scorecard eruit ziet.

Een directie moet zich afvragen hoe belangrijk de vier perspectieven zijn. In dit kader is interessant dat Slater, Olson en Reddy spreken van een Unbalanced Scorecard. Elke organisatie zou concurrentiestrategieën moeten hebben, gebaseerd op relatieleiderschap, kennisleiderschap en kostenleiderschap. Relatieleiderschap komt overeen met het klantenperspectief uit de Balanced Scorecard, kennisleiderschap met lerend vermogen en kostenleiderschap komt met het perspectief vanuit bedrijfsprocessen overeen.

Alle concurrentiestrategieën dragen uiteindelijk bij aan het realiseren van financiële successen, waardoor ook het financiële perspectief uit de Balanced Scorecard naar voren komt. Het idee van een Unbalanced Scorecard maakt duidelijk dat het niet gaat om evenveel aandacht te besteden aan de perspectieven.

Een goede strategie heeft een zwaartepunt in het relatieleiderschap en kennisleiderschap enerzijds of in het kostenleiderschap anderzijds. Dit past ook bij Porter's stelling dat als organisaties hierin niet kiezen, het risico is levensgroot aanwezig dat ze 'stuck in the middle' geraken.

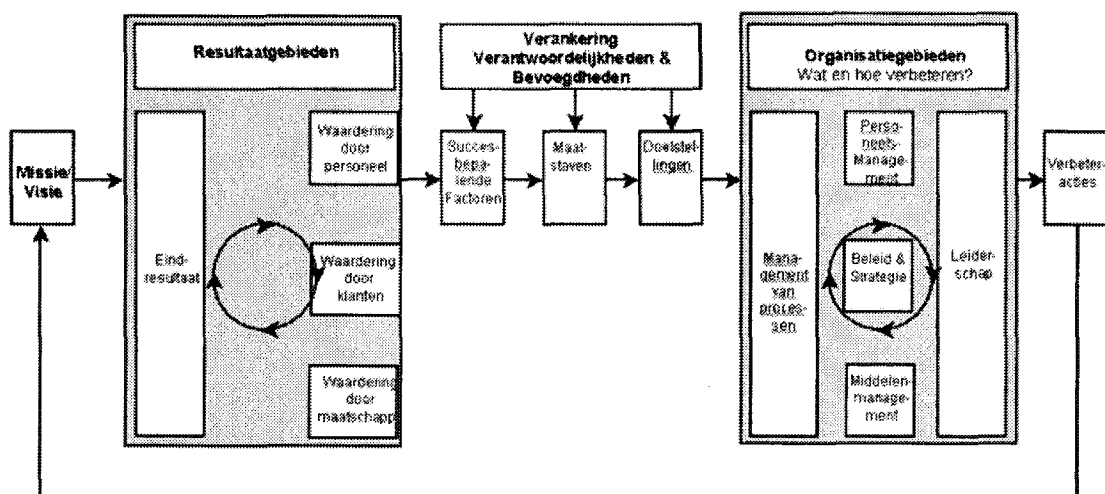
De genoemde concurrentiestrategieën zijn bepalend voor het aanwenden van energie in een organisatie. De vraag is waarin en hoe de organisatie voorop kan lopen.

In het INK-model worden negen gebieden onderscheiden: vier resultaatgebieden en vijf organisatiegebieden. De resultaatgebieden zijn: eindresultaten, waardering door klanten en leveranciers, waardering door medewerkers en waardering door maatschappij. Op resultaatgebieden wordt gemeten met als doel resultaten te verbeteren.

Door ook in de invoeringsaanpak van het INK-model te starten met een missie en een visie en na te gaan wat de succesbepalende factoren van de resultaatgebieden zijn, kunnen maatstaven en doelstellingen benoemd worden.

De vier resultaatgebieden van het INK-model vormen dan als het ware een Balanced Scorecard.

Daarnaast kent het INK-model organisatiegebieden: leiderschap, strategie en beleid, personeelsmanagement, middelenmanagement en management van processen. Organisatiegebieden vormen de basis om resultaten te bereiken.



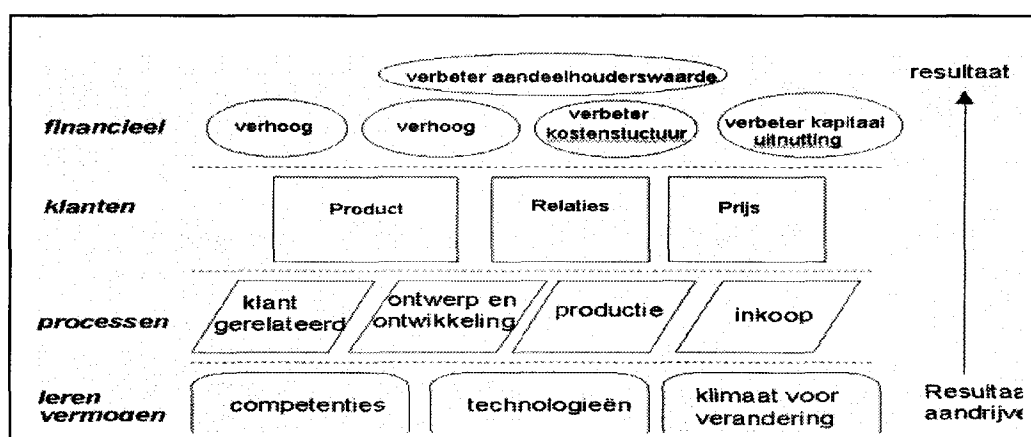
Figuur 5: Invoeringsaanpak Model Nederlandse Kwaliteit (Ahaus en Diepman Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, 1998, blz. 23).

Bovenstaande figuur geeft weer hoe een invoeringstraject van het INK-model eruit ziet.

Vanuit de perspectieven of de resultaatgebieden maakt een organisatie keuzes ten aanzien van toekomstige successen. Bij de Balanced Scorecard is een wezenlijk punt het bereiken van balans tussen de perspectieven. De keuzes die gemaakt worden zijn keuzes ten aanzien van succesbepalende factoren. Succesbepalende factoren hebben betrekking op de vraag: Welke factoren bepalen het succes in de toekomst?

Deze vraag is het eerste aanknopingspunt met controlling. Zoals hierboven is aangegeven is de aandacht verschoven van het verleden naar de toekomst, ook op het gebied van financieel management. Een belangrijk onderdeel van controlling is het beheersen van toekomstige kasstromen. Ook kapitaalverschaffers kijken steeds vaker op deze manier naar een organisatie. Niet alleen de gerealiseerde winst is bepalend voor het oordeel over een organisatie, maar het potentieel van een organisatie om waarde te creëren voor kapitaalverschaffers in de toekomst.

Binnen de Balanced Scorecard bestaat voor het inzichtelijk maken van de waardecreatie een strategische kaart. Een strategische kaart geeft oorzaak-gevolg-relaties aan tussen de succesbepalende factoren op de vier perspectieven.



Figuur 6 : Strategische kaart
(Henk Mackenbach, TNO Management Consultants, <http://www.balancedscorecard.nl>.)

Bovenstaande figuur kan dienen als een denkkader bij het ontwikkelen van een strategische kaart.

3.2.2. Meten van succes

Een volgende stap bij de invoering van de Balanced Scorecard en het INK-model is het benoemen van prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren zijn de meetbare vertaling van de succesbepalende factoren. Om te zorgen dat de organisatie vooruit gaat, moet voor elke indicator een doelstelling opgesteld worden. Er zijn meerdere prestatie-indicatoren te benoemen voor een succesbepalende factor die het totale succes meten.

Voor prestatie-indicatoren en doelstellingen geldt dat er een afbakening van verantwoordelijkheid plaatsvindt. Het is belangrijk dat één persoon eigenaar is voor het resultaat bij een prestatie-indicator. Een team kun je geen hand geven, een manager wel. Toewijzen van verantwoordelijkheid leidt tot aanspreekbaarheid. Het opstellen van prestatie-indicatoren betekent dat de hele organisatie betrokken raakt bij het opstellen van een Balanced Scorecard of het INK-model. Iedere afdeling, iedere manager moet weten welke bijdrage zij of hij precies levert aan het resultaat. Essentieel daarbij is dus een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheid en bevoegdheid bij elke prestatie-indicator.

Wanneer de prestatie-indicatoren zijn benoemd, kan de organisatie doelstellingen opstellen. Het uitwerken van doelstellingen dient nauwkeurig te gebeuren om een relatie te leggen van de visie naar de uitvoering. Doelstellingen voor bedrijven zullen dus uitgewerkt worden in afdelingsdoelstellingen en uiteindelijk in managersdoelstellingen.

Een managersdoelstelling is een beoogd resultaat te meten met de prestatie-indicator. Het ambitieniveau van een doelstelling kan pas worden herkend als ook de huidige positie wordt meegegeven. Een verzameling managersdoelstellingen voor één manager heet in de praktijk ook wel een Personal Scorecard.

Om de doelen te bereiken moeten activiteiten ondernomen worden. Hiervoor is een budget nodig. De Balanced Scorecard ondersteunt bij het toewijzen van budgetten. Ook hier is het weer zaak een balans te vinden. Het evalueren van de uitkomsten van de Balanced Scorecard en INK-model helpt bij eventuele bijsturing. De modellen maken ook evalueren mogelijk. Door de modellen op deze manier in te zetten, is de Deming Circle goed zichtbaar; plan, do, check, act:

- plannen en vaststellen van doelstellingen en budgetten met de naast hogere manager (plan);
- uitvoeren van acties bij de doelstelling (do);
- evalueren van de resultaten (check);
- bijsturen (act).

3.2.3 Overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK-model

De volgende overeenkomsten kunnen aangeduid worden: beide modellen zijn complete besturingsmodellen voor het sturen van processen en prestaties in een organisatie en beperken zich niet tot financiële maatstaven. Ook aandacht voor de verschillende belangen van financiers, medewerkers en klanten is in beide modellen aanwezig. De modellen helpen om visie in actie te vertalen. Hierdoor raakt een hele organisatie betrokken bij het realiseren van doelstellingen.

De invoeringstrajecten vragen in beide gevallen als startpunt een missie en een visie van het management. Het denken in oorzaak en gevolg is in beide modellen opgesloten. In het INK-model is bovendien oorzaak - gevolg - denken aanwezig tussen organisatiegebieden en resultaatgebieden. Tot slot wordt in beide modellen zowel gekeken naar korte termijn resultaten als resultaten op lange termijn door investering in kennis en vaardigheden van medewerkers.

Naast overeenkomsten zijn er ook verschillen tussen beide modellen. Het INK-model is ook een diagnosemodel. Deze diagnose kan in de vorm van een positiebepaling, zelfevaluatie of audit uitgevoerd worden. Inzicht ontstaat in de ontwikkelingsfasen en verbeterpunten voor de organisatie. Een belangrijk verschil is dat het INK-model resultaten bovendien koppelt aan duidelijk onderscheiden organisatiegebieden, waarbij leiderschap de basis vormt voor goede eindresultaten. Het

INK-model laat ook subjectieve maatstaven toe, door bijvoorbeeld belevingsscores op te nemen.

In beide modellen wordt gestuurd op feiten, maar het INK-model biedt ook ruimte aan sturing op meningen. Ook is het INK-model meer normatief, waarbij vooral participatief management wordt gewaardeerd. De vraag is echter of iedere organisatie zich hiervoor leent. De ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt maakt participatie niet altijd mogelijk.

De Balanced Scorecard benadrukt de balans in het ontwikkelen van de visie. Deze gedachte dient men mee te nemen bij het werken met het INK-model. Tot slot is een strategische kaart een helder hulpmiddel bij gebruik van de Balanced Scorecard door waardetoevoeging en procesactiviteiten in onderlinge samenhang weer te geven.

De Balanced Scorecard en het INK-model zijn instrumenten voor een evenwichtige prestatietesting die een verbinding leggen tussen missie, visie en de financiële resultaten. Het zijn hulpmiddelen om visie in actie om te zetten en vormen een goede aanvulling op instrumenten uit de controlling praktijk.

Met de Balanced Scorecard en het INK-model is er aandacht voor de toekomst via missie en visie. Vanuit vier perspectieven of resultaatgebieden wordt gekeken naar de succesbepalende factoren. De prestatie-indicatoren maken het mogelijk om ook niet-financiële processen te verbinden met financiële resultaten. Prestatie-indicatoren zijn een krachtig communicatiemiddel. Een strategische kaart geeft weer hoe niet-financiële prestatie-indicatoren van een organisatie samenhangen met de financiële prestatie-indicatoren. Het is van belang om ook prestatie-indicatoren te benoemen die resultaatdrijvers zijn. Deze maken de toekomstige waarde voor de organisatie zichtbaar. Ook andere modellen zoals Economische waardecreatie kunnen aansluiten bij de toepassing van een Balanced Scorecard of INK-model. Economische waardecreatie kan de vrijheid die bij de toepassing van de modellen mogelijk is in een kader plaatsen. De Balanced Scorecard, het INK-model en andere instrumenten vormen een krachtig besturingssysteem voor toekomstige successen en waardecreatie waarbij sturing niet uitsluitend financieel maar strategisch is.

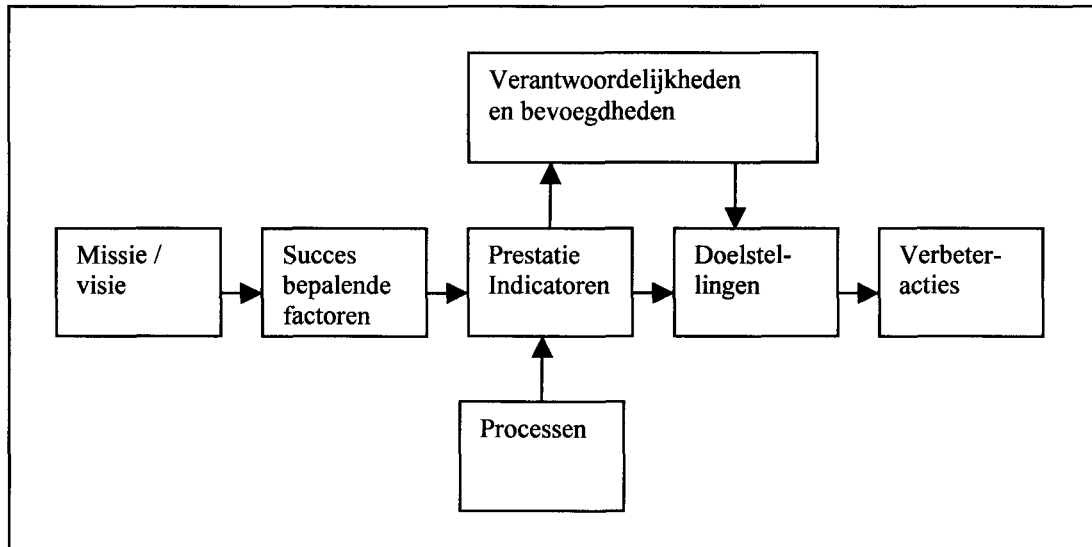
3.3 Het denkkader

In deze paragraaf wordt teruggegaan naar de essentie van beide modellen.

De Balanced Scorecard en het INK-model zijn in wezen niets meer dan een denkkader of naam voor een proces dat al ruim 15 jaar bestaat. Het idee van het formuleren van kritische succesfactoren en het vertalen van deze succesfactoren in concrete en beïnvloedbare prestatie-indicatoren is een steeds weer gesignaleerde behoefte. En dit formuleren en vertalen, met of zonder de naam 'Balanced Scorecard', blijkt een noodzaak om te overleven in deze complexe wereld.

In navolging van de theorie dienen prestatie-indicatoren te zijn afgeleid van de zogenaamde succesbepalende factoren die uiteraard gerelateerd zijn aan de missie en visie van het bedrijf. Vervolgens kunnen er met behulp van prestatie-indicatoren "nieuwe" doelstellingen worden gedefinieerd.

Dit denkkader of proces dat voor beide modellen hetzelfde is wordt weergegeven door de onderstaande figuur:



Figuur 7: Denkkader (Ahaus en Diepman Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit, 1998, blz. 42.)

De Balanced Scorecard en het INK-model onderscheiden succesbepalende factoren vanuit vier perspectieven:

- Klantperspectief (op welke factoren beoordelen onze klanten ons);
- Financieel perspectief (wat bepaalt het succes richting de “aandeelhouders”);
- Perspectief van de interne bedrijfsprocessen (wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen);
- Perspectief van het lerende vermogen (waardoor zijn wij in staat te verbeteren);

Gesteld wordt dat er een zekere balans moet zijn tussen deze factoren.

Zoals altijd schuilt de kracht van het model in de eenvoud, de te volgen stappen zijn logisch en het uitgangspunt van de vier perspectieven is op zijn minst begrijpelijk. Deze ogenschijnlijke eenvoud is tevens de grootste valkuil van het model. Invoering, toepassen en uiteindelijk sturen m.b.v. prestatie-indicatoren is alles behalve eenvoudig.

4. Onderzoeksopzet

Hoofdstuk twee heeft geleid tot de onderzoeksvraag;

Wat is het nut en de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep?

Hierbij dient antwoord gegeven te worden op de volgende deelvragen:

- Welk managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is toepasbaar voor de Amfors Groep?
- Wat is de toegevoegde waarde van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep?
- Welke set prestatie-indicatoren moet een managementinformatiesysteem voor de Amfors Groep bevatten?
- Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren binnen de Amfors Groep?

In de theoretische verkenning van hoofdstuk 3 zijn de Balanced Scorecard en het INK-model beschreven, beide management informatiesystemen met prestatie-indicatoren die inzicht geven in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen en als zodanig een passend antwoord bieden op de probleemstelling.

In paragraaf 3.3 is het denkkader geschetst dat door beide modellen doorlopen wordt, met dit denkkader als uitgangspunt kan gesteld worden dat:

- De keuze tussen de Balanced Scorecard en het INK- model voor dit onderzoek minder relevant geworden is.
- Dat missie en visie zijn binnen de Amfors Groep reeds aanwezig zijn. Missie en visie vormen uiteraard de basis voor het vaststellen van de succesbepalende factoren maar staan in het kader van dit onderzoek niet ter discussie.
- De basis van het onderzoek bestaat uit twee aspecten:
 1. Het vinden van een antwoord op de vraag: Wat is het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep.
 2. Het samenstellen van succesbepalende factoren, vanuit de vier eerder genoemde perspectieven en het samenstellen van een set prestatie-indicatoren.
- Het formuleren van doelstellingen en verbeteracties kan pas uitgevoerd worden als er een set prestatie-indicatoren aanwezig is. Deze laatste twee stappen uit het denkkader (paragraaf 3.3) zijn echter wel relevant voor het antwoord op de onderzoeksvraag. Het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren? Wat ga ik uiteindelijk met prestatie-indicatoren doen? Is er voldoende draagvlak om op deze manier te werken? Doelstelling van de interviews is dan ook antwoorden, meningen, gevoelens boven water te krijgen die betrekking hebben op deze aspecten. Het doel is niet het vastleggen of opstellen van procedures, hoe de organisatie moet omgaan met bijvoorbeeld afwijkende prestatie-indicatoren. Tevens is het doel om aan te geven wat in dit traject valkuilen, do's en dont's zijn.

Onderzoekstype:

Met de Amfors Groep in de rol van opdrachtgever, is hier sprake van een kwalitatief, beschrijvend onderzoek. Het onderzoek kan nader worden omschreven kan als een inventariserend onderzoek.

Het onderzoek bestaat uit twee delen;

- Informatieverzameling d.m.v. literatuuronderzoek.
- Informatieverzameling d.m.v. het houden van interviews.

Literatuuronderzoek:

Doel van het literatuuronderzoek is met het verkrijgen van algemeen inzicht in de materie, het leren van wat anderen eerder onderzocht hebben en het plaatsen of wegnemen van eigen vooroordelen, ten aanzien van de Amfors Groep in combinatie met het onderzoek.

Interviews:

De interviews zijn intern gehouden en gericht op de organisatie zelf (Amfors Groep) .

Aspecten waarbij rekening moet worden gehouden bij interviews zijn over het algemeen de betrouwbaarheid, de kans bestaat dat er door selectieve antwoorden een gekleurd beeld ontstaat. Geïnterviewden hebben de neiging een sociaal wenselijk antwoord te geven.

Hiermee rekening houdend is gekozen voor de volgende opzet:

A: Een inventariserend interview, bestaande uit voornamelijk open vragen.

Er is gekozen voor open vragen om een rijkheid aan data te krijgen. Anders als bij gesloten vragen kunnen de geïnterviewden hun eigen ideeën formuleren en toelichten, dit voorkomt ook kleuring door eigen inzicht van de onderzoeker, wat bij gesloten vragen wel het geval had kunnen zijn.

Het interview wordt gehouden met:

- Specialisten van diverse vakgebieden
- Diverse bedrijfsdirecteuren.

Het doel van het interview is:

- Bepalen wat binnen de Amfors Groep gezien wordt als toegevoegde waarde van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.
- Bepalen hoe een relevante set prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep er uit dient te zien.
- Bepalen of er voldoende draagvlak is voor een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.
- Bepalen wat binnen de Amfors Groep gezien wordt als voorwaarden voor een succesvolle invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.

De geïnterviewden hebben ter voorbereiding het interview met een begeleidende inleiding ontvangen (zie bijlage 3: Interview).

De interviews zijn mondeling gehouden.

Hierbij is de validiteit bewaakt door gebruik te maken van interview verslagen. De interviewverslagen zijn na opmaak voor eventueel commentaar voorgelegd aan de geïnterviewden.

B: Een schriftelijk interview bestaande uit gesloten vragen.

Omdat het interview uiteindelijk bestaat uit slechts een vraag; het toekennen van een aantal factorgewichten, en de groep geïnterviewden relatief groot is (ca. 60 mensen), is er voor gekozen dit als gesloten vraag te doen waarbij slechts een soort antwoord mogelijk is.

In verband met de eenvoud en de beschikbare tijd was dit de meest voor de hand liggende methode.

Het interview wordt gehouden met:

- Managementteams van de diverse bedrijven
- Een aantal managers welke acteren op concern niveau, die dus niet direct verbonden zijn aan een bedrijf.

Het doel van het interview is:

- De uitkomsten en conclusies uit de voorgaande interviews (omschreven bij A) terug te koppelen naar een grotere groep.
- Het toekennen van een factorgewicht aan de reeds samengestelde set prestatie-indicatoren, hieruit moet blijken welk belang de organisatie nu werkelijk toekent aan de verschillende prestatie-indicatoren.
- Een beeld te vormen van; De waarde welke per bedrijf aan de verschillende perspectieven en bijbehorende prestatie-indicatoren gehecht wordt.
- Een beeld te vormen van; De waarde welke op concern niveau aan de verschillende perspectieven en bijbehorende prestatie-indicatoren gehecht wordt.

Het interview bestaat uit de samengestelde set prestatie-indicatoren, weergegeven in een matrix met daarbij de vraag om punten van belangrijkheid (factorgewicht) toe te kennen aan de diverse prestatie-indicatoren. Deze matrix is, met een inleiding, per e-mail naar de geïnterviewden toegezonden (zie bijlage 4: schriftelijk interview; toekennen factorgewicht).

Het tweede interview is een aanvulling op het interview en tevens een terugkoppeling om te controleren of de resultaten uit het onderzoek juist geïnterpreteerd zijn.

Factorscore model

Een factorscore model is gebaseerd op het vermenigvuldigen van een factorscore (resultaat) met een factorgewicht (belangrijkheid). Bij een eventuele toepassing van een factorscore model zal de uitkomst van een bepaalde prestatie-indicator omgezet moeten worden naar een factorscore. De moeilijkheid hierbij is dat de verschillende eenheden van de prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld op een schaal van 100 ken je aan een omzet van 4 miljoen euro een factorscore toe van 70 en bijvoorbeeld aan een ziekte verzuim van 12% een factorscore van 65, hiervoor zullen een aantal aannames gedaan moeten worden). De factorscores kunnen worden vermenigvuldigd met het toegekende factorgewicht. Door op deze manier te werk gaat wordt per bedrijf een eindcijfer verkregen op basis waarvan conclusies t.a.v. de totale bedrijfsprestatie kan afleiden.

Toepassing van een factorscore model zal echter het doel voorbij streven. Wat wel essentieel is, is dat er vooraf bepaald wordt welk belang er aan een prestatie-indicator toegekend moet worden.

Bijvoorbeeld voor een leerling die naar het Atheneum wil, is een 9 voor Duits en een 9 voor Engels is niet erg interessant, maar de 7 voor wiskunde des te meer. De negens voor Duits en Engels geven echter wel aan dat het een goede student is. Misschien geven deze cijfers ook aan dat deze student beter naar het Gymnasium kan gaan als naar het Atheneum.

Men moet zich hierbij realiseren dat prestatie-indicatoren geen op zichzelf staande elementen zijn, tussen alle prestatie-indicatoren kunnen verbanden gelegd worden en relaties aangegeven worden.

5. Onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

Ondanks het feit dat de geïnterviewden min of meer overvallen zijn met een moeilijk onderwerp, is het serieus benaderd en is er open gereageerd op de vragen.

Uit de interviews blijkt dat het onderwerp kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren lastig is. Ook na een korte schriftelijke inleiding bij de interviews blijkt uit de antwoorden dat zowel de definitie van kritische succesfactoren als de definitie van prestatie-indicatoren niet altijd even duidelijk is. Los van deze definities is wel gebleken dat de geïnterviewden goed weten wat belangrijk is voor het succes van de organisatie of het desbetreffende bedrijf.

Wat van zeer grote meerwaarde voor het onderzoek is geweest is de kritische houding ten aanzien van de “eigen” huidige situatie. Kortom iedereen is bereid om mee te denken over de meerwaarde en de mogelijke invulling van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren. In het totaal zijn er 11 interviews afgenomen.

De onderzoeksresultaten kunnen als volgt onderverdeeld worden:

1. Hoe zien de geïnterviewden het nut en de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren;
2. Een relevante set met prestatie-indicatoren gecombineerd met het toegekende factorgewicht.

Hoewel het samenstellen van een set relevante prestatie-indicatoren een wezenlijk onderdeel van het onderzoek is, is er tijdens de interviews bewust voor gekozen om zoveel mogelijk achterliggende gevoelens en inzichten boven tafel te krijgen. Tijdens de interviews is het inzicht naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren geprevaleerd boven het definiëren een “perfecte” set prestatie-indicatoren.

Uiteindelijk is de som van alle interviewresultaten wel vertaald naar een set relevante prestatie-indicatoren.

Het gebruik van open vragen kan als erg subjectief ervaren worden, echter alle geïnterviewden zijn akkoord gegaan met de interviewverslagen. Vervolgens hebben de managementteams per bedrijf een factorgewicht toe gekend aan de voor hen meest relevante prestatie-indicatoren.

Hiermee zijn de verschillen per bedrijf in kaart gebracht en is de subjectiviteit van het samenstellen van de set prestatie-indicatoren teruggebracht. Niet relevante prestatie-indicatoren zullen geen of een laag factorgewicht toegekend hebben gekregen.

Ondanks het feit dat de onderzoeksresultaten zoals weergegeven in dit hoofdstuk een samenvatting is van alle interviews is er voor gekozen om de onderzoeksresultaten zo compleet en zuiver mogelijk weer te geven, zonder de resultaten te mengen met eigen inzichten of meningen. Zodat in een vervolg stadium ook nog gebruik gemaakt kan worden van deze gegevens.

Omdat de resultaten van de interviews vrij compleet zijn weergegeven heeft het weinig of geen meerwaarde om de interviewverslagen (als bijlage) aan het verslag toe te voegen. Het belang van de gegevens voor dit onderzoek zal echter pas tot uiting komen in de conclusies en aanbevelingen, respectievelijk de hoofdstukken 6 en 7.

5.2 Het nut en de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren

In de interviews is een aantal open vragen gesteld die antwoord geven op de vraag naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren. Een aantal opmerkelijke c.q. relevante meningen en opmerkingen die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen zijn hieronder weergegeven.

“Het voordeel van prestatie-indicatoren is dat men zelf kan meten, inzicht heeft in de eigen prestaties en daarmee kan sturen.

Het nadeel van prestatie indicatoren is dat deze worden gezien als controle c.q. afreken middel. Essentieel bij invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is goede communicatie en goed luisteren (wat is het doel van een dergelijk systeem)”

Norbert Leijters
Bedrijfsdirecteur Detafors

“Er is kans op “onnodige” discussies binnen en tussen de bedrijven.

Ook zonder een managementinformatiesysteem met prestatie indicatoren zijn er voldoende middelen om te sturen.

Momenteel wordt hoofdzakelijk gestuurd op financieel resultaat (als er geld is kunnen we leuke dingen doen).”

Dick van Bruxvoort
Bedrijfsdirecteur Grafifors

“Een systeem met prestatie-indicatoren geeft duidelijkheid t.a.v. de verwachtingen.

Het leidt tot:

- Een uitgebalanceerde bedrijfsvoering
- Gerichte managementaandacht
- Eerlijke communicatie
- Consensus in het benoemen van prioriteiten.

Valkuil bij een systeem met prestatie-indicatoren is dat het gezien kan worden als een afreken-mechanisme, hetgeen “management bij exception” bevordert.

Vanuit concernniveau is de laatste jaren het financieel perspectief het belangrijkste gespreksthema geweest.”

Jaco Uittenbogaard
Directeur operationele zaken

“Uitkomsten lijken vaak subjectief, maar financiële cijfers zijn vaak ook minder objectief dan ze lijken.

Het voordeel van prestatie-indicatoren is dat men inzicht in de situatie heeft, dat ontwikkelingen zichtbaar worden zodat men tijdig kan sturen en pro-actief kan zijn.

Het nadeel van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren is het risico dat men zich op een prestatie-indicator focust en daardoor andere aspecten tekort doet.

Onvoldoende draagvlak, heeft te maken met de emoties van mensen, welke onvoldoende verantwoordelijkheid willen dragen, en prestatie-indicatoren als controlemiddel zien.”

Marliz Schellekens
Concern directeur sociale zaken

“Een beter beeld van de prestaties garandeert nog geen betere balans, het is maar hoe je hier mee gaat sturen.

Draagvlak varieert sterk door grote “niveau”verschillen in staf en lijn functionarissen.

Je mag geen wonderen verwachten van een management informatiesysteem met prestatie indicatoren.

Binnen Amfors zijn meer beleidsontwikkelaars als uitvoerders. Theoretisch goede plannen (ambitie) moet wel haalbaar zijn.”

Dirk Jan de Kruyff
Bedrijfsdirecteur Packfors

“In principe moet iedereen willen weten hoe hij presteert.

Het is gemakkelijker om bedrijfsmatige indicatoren vast te stellen dan sociale indicatoren.

Het werken met een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren heeft alleen voordelen.

Het geeft een goed beeld van waar je mee bezig bent, waardoor je niet voor verrassingen komt te staan; je wilt weten waar je mee bezig bent.

Essentieel bij invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is dat er voldoende inzicht gegeven wordt in de materie, de voor- en nadelen, het hoe en waarom.

Binnen de Amfors Groep moet het door het CMT uitgedragen worden en top down worden geïmplementeerd.”

Cor Kalker
Marketingmanager

“Is er onvoldoende inzicht in de verschillende bedrijfsprocessen?

Het is zinvol om gelijktijdig de prestatie-indicatoren per afdeling in te voeren, zodat deze ook direct betrokken zijn.

Het mag geen ambtelijk sturingsmodel worden.

Essentieel bij invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is dat mensen niet het gevoel krijgen dat ze er op afgerekend worden.”

Dick Schipper
Bedrijfsdirecteur Metafors

“Het voordeel van prestatie-indicatoren is dat zaken meetbaar en vergelijkbaar worden. En daardoor betere mogelijkheden tot sturing geeft.

Het nadeel van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is de tijd en de inspanning om een dergelijk systeem te introduceren en actueel te houden.

Binnen de Amfors Groep is onvoldoende draagvlak; de cultuur is dat men niet graag verantwoordelijkheid neemt.

Essentieel bij invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is dat er voldoende draagvlak gecreëerd wordt. Hierbij is voldoende aandacht de sociale factoren belangrijk”

Jos van Dijk
Bedrijfsdirecteur Montafors

“Het is essentieel de meerwaarde van prestatie-indicatoren te laten zien.

Mensen moeten verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen afgestemd op de capaciteiten van de mensen, pas daarna ga je prestatie-indicatoren bepalen.”

Sylvia de Bruin
Bedrijfsdirecteur Cleanfors

“Draagvlak hangt af van de kwaliteit van het management.
Mensen moeten zo aangestuurd worden dat ze behoefte krijgen aan prestatie-indicatoren.”

Rinus van der Meer
Bedrijfsdirecteur Greenfors.

“Prestatie-indicatoren moeten gezien worden als een stuurmiddel, als een tool ter verbetering.
Prestatie-indicatoren mogen niet verabsoluteerd worden. Er moet afstand van de cijfers gecreëerd kunnen worden, mensen moeten in gesprek blijven.”

Kees de Wit
Financial Controller

Ook is er een aantal stellingen met betrekking tot de vraag naar het nut en de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren beantwoord. Het totaal van de antwoorden is weergegeven in de onderstaande tabel.

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan een betere balans van de organisatie (evenwicht tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen):	4	7			
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan de daadwerkelijke realisatie van de visie en het toekomstige succes van de organisatie.	5	4	2		
Binnen de Amfors Groep is voldoende draagvlak voor de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.		4	3	4	
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren biedt de organisatie de mogelijkheid processen en prestaties te sturen en fundamentele verbeteracties door te voeren.	3	6	2		
Invoering van prestatie-indicatoren zal niet alleen op het bedrijfsniveau moeten worden ingevoerd maar ook op afdelingsniveau binnen het bedrijf.	3	6	1	1	
Prestatie-indicatoren helpen bij het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.	3	6	1	1	
Ik zie prestatie-indicatoren meer als een controle middel dan een stuurmiddel.		1	1	7	2
Invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren heeft weinig of geen meerwaarde t.o.v. de huidige situatie.		1	4	5	1

(de cijfers geven het aantal keer dat een antwoord gegeven is aan)

5.3 Een relevante set met prestatie-indicatoren gecombineerd met een factorgewicht.

Om tot een relevante set prestatie-indicatoren te komen en de interviews meer concreet te maken zijn de volgende twee vragen gesteld:

1. Wat zijn volgens u de succesbepalende factoren voor de Amfors Groep? Uitgaande van de vier perspectieven die de Balanced Scorecard onderscheidt, te weten:
 - a. Klantperspectief.
 - b. Financieel perspectief.
 - c. Perspectief van de interne bedrijfsprocessen.
 - d. Perspectief van het lerend vermogen.
2. Kunt u per succesfactor een aantal prestatie-indicatoren benoemen?

(Zie bijlage 3: Mondeling interview.)

Vervolgens is aan alle leden van de diverse managementteams en aan een aantal managers dat acteert op concern niveau de vraag gesteld om een factorgewicht toe te kennen aan de verschillende prestatie-indicatoren (zie bijlage 4: Schriftelijk interview toekennen factorgewicht).

Het resultaat (de som van de antwoorden) is weergegeven in een matrix (zie bijlage 5: Matrix prestatie-indicatoren).

Uit de matrix blijkt dat:

- Er tussen de bedrijven per perspectief geen noemenswaardige verschillen zijn wat betreft de toegekende factorgewichten (de bedrijven zijn minder verschillend dan ze lijken).
- Ook het verschil tussen de perspectieven is niet groot, alle managementteams van de bedrijven hechten aan het klantperspectief de meeste waarde (gemiddeld factorgewicht 30) ten opzichte van het financieel perspectief (25) het perspectief van de interne bedrijfsprocessen (23) en het perspectief van het lerend vermogen (22) (de bedrijven hebben geen uitgesproken concurrentie strategie).
- Op concernniveau worden het klantperspectief en het financieel perspectief even zwaar gewaardeerd (28) om (27).
- Prestatie-indicatoren met het hoogste factorgewicht zijn de prijs / kwaliteit verhouding (gemiddeld 9) en netto omzet (gemiddeld 10).
- Een relatief groot aantal prestatie-indicatoren scoort een factorgewicht van gemiddeld 1. Het gaat om het aantal creditnota's, het aantal nee verkopen, de voorraad kosten, het aantal A.B.C.-klanten, de doorlooptijd van een order (deze scoort echter wel hoog bij Packfors, Grafifors en Metafors, de interne doorstroming, de investeringen in ICT, het aantal nieuwe producten en de investeringen in productiemiddelen).

6. Conclusies

6.1 Inleiding

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Uitgaande van de probleemstelling in combinatie met de onderzoeksresultaten is de indeling van dit hoofdstuk als volgt:

- Conclusies t.a.v. het inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen.
- Conclusies t.a.v. het nut van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren.
- Conclusies t.a.v. de haalbaarheid van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren.
- Conclusies t.a.v. de set prestatie-indicatoren.
- Conclusies t.a.v. de toegekende factorgewichten.

6.2 Conclusies t.a.v. het inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen

Zoals gesteld in hoofdstuk 2; “Probleemstelling en onderzoeksvraag”, heeft de Amfors Groep behoefte aan een beter inzicht in de resultaten van de verschillende bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang. Hoe kunnen de verschillende bedrijfsprocessen samen bijdragen aan een effectieve bedrijfsvoering? Met een effectieve bedrijfsvoering wordt bedoeld, een bedrijfsvoering die gericht is op het realiseren van de visie. Hierbij moet gesteld worden dat binnen de visie van de Amfors Groep de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen centraal staat. De focus in dit onderzoek ligt op het algemene kader waarbinnen al de verschillende bedrijfsprocessen plaatsvinden, het functioneren van de bedrijfsprocessen op zich is verder geen onderwerp van onderzoek.

De “specialisten” op concernniveau nemen beslissingen vanuit hun vakgebied, zich realiserend dat iedere beslissing gevolgen heeft voor andere vakgebieden.

Bedrijfsdirecteuren nemen vanuit hun positie dagelijks beslissingen gefocust op resultaten waarbij veelal het “financieel perspectief” bedrijfsresultaat maatgevend is.

Vanuit beide perspectieven is duidelijk de wens naar inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen is zeker aanwezig. Op concernniveau is men meer op zoek naar een beeld van het totaal. Hoe kunnen we de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelen realiseren.

De bedrijfsdirecteuren moeten omgaan met de vraag; Wat is het gevolg van een beslissing die genomen moet worden, wordt hierdoor de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelen niet teveel verstoord? De wens naar inzicht blijkt onder andere uit alle andere onderzoeken en inspanningen die de laatste jaren vanuit de verschillende perspectieven en vakgebieden verricht zijn om managementinformatie te krijgen. Het gaat hier ondermeer om:

- Nieuwe logistieke (ERP) systemen.
- Financiële cijfers.
- ISO 9001 in alle bedrijven.
- Klanttevredenheidsonderzoek.
- Medewerkertevredenheidsonderzoek.
- Sociaal jaarverslag.
- Arbo- jaarverslag.

Uiteindelijk kan gesteld worden dat het niet ontbreekt aan managementinformatie of aan de middelen om de gewenste management informatie te krijgen. Het ontbreekt aan inzicht in de samenhang tussen de informatie.

Onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen binnen de Amfors Groep is niet het gevolg van onvoldoende managementinformatie of onvoldoende middelen om de gewenste managementinformatie te krijgen.
Het ontbreekt aan een methode om de samenhang, de relaties tussen de beschikbare management informatie zichtbaar te maken.
De Balanced Scorecard en het INK- model geven hier een passend antwoord op. Toepassing hiervan zal leiden tot de situatie dat men binnen de Amfors Groep met minder management-informatie meer inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen krijgt.

6.3 Conclusies t.a.v. het nut

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat vrijwel alle geïnterviewden het nut of de toegevoegde waarde van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren herkennen en erkennen. Dit blijkt o.a. uit de antwoorden op de volgende stellingen:

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan een betere balans van de organisatie (evenwicht tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen) :	4	7			
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan de daadwerkelijke realisatie van de visie en het toekomstige succes van de organisatie.	5	4	2		
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren biedt de organisatie de mogelijkheid processen en prestaties te sturen en fundamentele verbeteracties door te voeren.	3	6	2		

Eén van de opmerkingen bij deze stellingen is dat een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren niet automatisch leidt tot een betere balans of realisatie van de visie. Prestatie-indicatoren kunnen hiertoe wel bijdragen, maar de vraag is hoe je uiteindelijk met de beschikbare informatie gaat sturen.

Op de vraag of een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren weinig meerwaarde biedt t.o.v. de huidige situatie is meer terughoudend geantwoord.

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren heeft weinig of geen meerwaarde t.o.v. de huidige situatie.		1	4	5	1

Een verklaring hiervoor kan zijn dat de eerste stellingen door de geïnterviewden meer vanuit de theorie benaderd zijn en de antwoorden op de laatste stelling meer vanuit de praktische situatie beredeneerd zijn. Bij het begrip meerwaarde t.o.v. de huidige situatie wordt bewust of onbewust direct de link gelegd met wat een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kost (vooral aan inspanning). Slechts één bedrijfsdirecteur ziet weinig of geen meerwaarde ten opzichte van de huidige situatie, deze geeft aan op dit moment voldoende informatie te hebben om te sturen.

De onderzoeksresultaten geven aan dat de geïnterviewden het nut en de meerwaarde in een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep zien.

6.4 Conclusies t.a.v. de haalbaarheid

Aangezien de geïnterviewden vrijwel unaniem aangeven hebben dat een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren een toegevoegde waarde heeft, wordt de vraag naar de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren interessant.

Bij de vraag naar de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren lopen de meningen verder uiteen. Op de vraag is er voldoende draagvlak voor de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is met enige twijfel gereageerd (zie paragraaf 5.2).

Deze twijfel blijkt ook duidelijk uit de volgende stelling:

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Binnen de Amfors Groep is voldoende draagvlak voor de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.		4	3	4	

De haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren heeft niets te maken met technische onmogelijkheden of onoverkomelijke problemen om informatie boven water te krijgen. Aspecten zoals cultuur, gevoel, weerstand zijn in dit geval wel essentieel voor de haalbaarheid, dit is samengevat in het begrip draagvlak. Het feit dat voldoende draagvlak essentieel is voor het slagen van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren leidt tot de volgende conclusie.

De onderzoeksresultaten geven aan dat de geïnterviewden twijfelen aan de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren, binnen de Amfors Groep.

Tijdens de interviews is gebleken dat het doorgeven van verantwoordelijkheden naar de lagere niveau's, één van de problemen binnen de diverse bedrijven is. Dit heeft niet alleen te maken met het niveau, de kennis en kunde, van de medewerkers, maar ook met de manier van leiding geven. Het geven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan pas als er voldoende informatie uitwisseling tussen de verschillende niveaus plaatsvindt. Hierop aansluitend is uit diverse medewerkertevredenheidsonderzoeken gebleken dat op de lagere niveaus, bijvoorbeeld dat van afdelingschefs, veel behoefte is aan informatie c.q. inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen.

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Prestatie-indicatoren helpen bij het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.	3	6	1	1	

Het niet kunnen afdragen van verantwoordelijkheden wordt binnen de diverse bedrijven ervaren als een probleem, betere informatie en het toepassen van prestatie indicatoren kan het afdragen en vastleggen van verantwoordelijkheden bevorderen.

6.5 Conclusies t.a.v. de set prestatie-indicatoren

Het onderzoek toont aan dat het niet nodig is om per bedrijf een afzonderlijke set prestatie-indicatoren samen te stellen, maar dat het mogelijk is om als organisatie (Amfors Groep) uitgaande van één set prestatie-indicatoren gecombineerd met een factorgewicht inzicht te krijgen in alle verschillende bedrijfsprocessen.

Veel prestatie-indicatoren zijn al binnen de organisatie aanwezig, vooral de financiële indicatoren. Een aantal indicatoren kan gebruikmakend van de systemen “gemakkelijk” gegenereerd worden. Er is echter ook een aantal prestatie-indicatoren benoemd die moeilijk te genereren zijn, waarbij externe gegevens van belang zijn, of waarvoor gericht onderzoek noodzakelijk is. Dit zou kunnen met de resultaten uit bijvoorbeeld een klanttevredenheidsonderzoek (welke eens per twee jaar gehouden wordt), of een medewerkertevredenheidsonderzoek. Deze resultaten zullen dus met een andere frequentie zichtbaar worden dan de maandelijkse financiële resultaten. Dit houdt niet in dat ze minder belangrijk zijn. Dit houdt wel in dat sturing op deze indicatoren minder “direct” zal zijn.

6.6 Conclusies t.a.v. de toegekende factorgewichten.

Het factorgewicht is door middel van een schriftelijk interview bepaald, de respons hierop (ca 50%) is eigenlijk aan de lage kant voor goede conclusies t.a.v. de verschillende prestatie-indicatoren. Algemeen kunnen er wel een aantal conclusies uit het onderzoek en de resultaten getrokken worden.

Kiezen is moeilijk !
Uit de resultaten blijkt dat wanneer een set prestatie-indicatoren wordt voorlegt aan een aantal managers er voor gekozen wordt deze prestatie-indicatoren allemaal belangrijk te vinden. Er worden maar kleine verschillen gemaakt tussen de verschillende perspectieven en tussen de verschillende prestatie-indicatoren (mensen zijn geneigd te middelen). Denken vanuit vier perspectieven zoals in de Balanced Scorecard, leidt dus min of meer automatisch tot een bepaalde balans hetgeen de naam al impliceert.

Het is jammer dat er geen noemenswaardige verschillen tussen de bedrijven uit de matrix naar voren komen.

Met dit als gegeven is het aan te bevelen om het factorgewicht, niet zoals in dit onderzoek door de individuele manager toe te laten kennen. Het is doeltreffender om per managementteam een sessie te houden waarbij het team de keuze van belangrijkheid per prestatie-indicator maakt. Misschien is het hierbij interessant om bewuste keuze's te laten maken bijvoorbeeld doordat per perspectief maar 3 prestatie-indicatoren gekozen mogen worden. Dit zal leiden tot discussie tot inzicht in de materie en tot meer draagvlak bij de verschillende managers (zie paragraaf 6.4). Ook zal dit leiden tot een meer duidelijke concurrentiestrategie (zie paragraaf 3.2.1.), waar willen we leidend in zijn?

Een andere conclusie die uit de toegekende factorgewichten getrokken kan worden is;

Het klantperspectief wordt ten opzichte van de andere perspectieven relatief belangrijk gevonden.

Hierbij kan opgemerkt worden dat vlak voor het afnemen van de interviews alle geïnterviewden hebben deel genomen aan een management conventie met als thema Customer First. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat van oudsher het hebben van werk (klantperspectief) belangrijker is dan het maken van winst (financieel perspectief) of het efficiënt werken (perspectief van de interne bedrijfsprocessen).

7. Aanbevelingen

Dit onderzoek kan gezien worden als een eerste stap maar een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren. Door de interviews is al een stuk bewustwording binnen de organisatie ontstaan en er is ook enig draagvlak gecreëerd. Er is in kaart gebracht hoe een relevante set prestatie indicatoren voor de Amfors Groep er uit kan zien. De matrix geeft een duidelijk beeld van het belang dat de diverse managers voor “hun” bedrijven hechten aan de verschillende perspectieven en prestatie-indicatoren.

Conclusies uit dit onderzoek zijn:

- De geïnterviewden zien duidelijk het nut en de meerwaarde van een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren.

Motieven voor invoering zijn:

- Behoeftte aan betere managementinformatie naar aanleiding van veranderde doelstellingen.
- Resultaatgerichtheid vergroten.
- Koppeling leggen tussen strategie en actie.
- Zelfwerkzaamheid vergroten.
- De geïnterviewden twijfelen aan de haalbaarheid door onvoldoende draagvlak, zoals omschreven in paragraaf 6.4.

Met het onderzoek als uitgangspunt zal het proces van invoering op centraal management niveau (CMT), verder vorm gegeven moeten worden. Belangrijk hierbij is dat invoering gezien moet worden als een proces niet als een project. Het is aan te bevelen hiervoor een tijdelijke een werkgroep met mensen uit verschillende disciplines en niveau's in het leven te roepen. Aangestuurd door een proces-manager, die verantwoordelijk is voor de voortgang en waar iedereen terecht kan met vragen.

In hoofdlijnen zal de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren bij de Amfors Groep er als volgt uit kunnen zien:

1^e fase: Strategie, missie en visie:

Strategie, missie en visie zijn in dit onderzoek niet aan de orde geweest, maar als aanwezig verondersteld. Vanzelfsprekend zijn deze wel de basis van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren. Het is aan het Centraal management team (het top management) om hier beslissingen in te nemen, dit duidelijk te verwoorden, en via het lijnmanagement te communiceren.

2^e fase: Draagvlak en commitment:

Zoals aangegeven is voldoende draagvlak binnen de Amfors Groep nog niet gegarandeerd, hier zal veel aandacht aan besteed moeten worden.

Kernwoorden hierbij zijn informatie en training van de betrokkenen.

Betrek zoveel mogelijk mensen in het proces, laat ook de lagere niveau's weten hoe het systeem werkt (op termijn zullen deze ook met prestatie indicatoren te maken krijgen).

De doelstellingen van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren moeten bij iedereen duidelijk zijn. Het feit dat het geen controle of afrekenmiddel is maar een tool om sturing te geven is daarbij van groot belang.

Ter vergroting van het draagvlak is het van belang dat een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren zo eenvoudig mogelijk is (Keep It Stupid Simple).

Voorkomen moet worden dat er een ambtelijk sturingsmodel ontstaat of een zogenaamde “papieren tijger”.

3^e fase: Daadwerkelijke invoering:

In dit onderzoek is hier al veel voorwerk voor gedaan. Er is een relevante set kritische succesfactoren met prestatie-indicatoren opgesteld. Uiteraard zal deze in de loop der tijd naar wens en omstandigheden moeten worden aangepast.

Waar nog wel veel aandacht aan besteed moet worden zijn de volgende punten:

- Bepalen van een besturingsmodel en het vaststellen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van iedere manager.
- Het bepalen van een antwoord op de vraag; "Hoe gaat de Amfors Groep sturen met de beschikbare informatie?"
Uit de matrix blijkt op welk perspectief bepaalde bedrijven achterblijven of juist heel goed scoren, welke prestatie-indicatoren voldoende of onvoldoende zijn. Hoe de verhouding is tussen de bedrijven onderling en op termijn hoe bepaalde prestatie-indicatoren c.q. perspectieven zich ontwikkelen (tendens).
Terughoudendheid en twijfel bij de diverse geïnterviewden hebben voornamelijk met deze vraag te maken. Uiteindelijk is men toch bang dat mensen verantwoordelijk worden gemaakt en vervolgens worden afgerekend.
Voor invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn dat de doelstelling sturen is en niet controleren.
- Het opzetten van een systeem om de prestatie indicatoren te meten; het grootste gedeelte van de indicatoren, vooral financieel, is reeds aanwezig, voor andere prestatie indicatoren bijvoorbeeld de voorkeurspositie bij klanten of medewerkertevredenheid is dit beduidend moeilijker, hiervoor zal moeten worden gedefinieerd wat hoe en wanneer een prestatie-indicator gemeten moet worden.
- Het in beeld brengen van de relaties tussen de prestatie-indicatoren. Hoe beïnvloed bijvoorbeeld de medewerkertevredenheid het ziekteverzuim en/of de omzet?

4^e fase: Continuerings fase:

Uiteindelijk zal het managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering moeten worden. En zoals ieder systeem zal ook een management-informatiesysteem met prestatie-indicatoren moeten worden aangepast aan de situatie. De visie zal in de loop der tijd door veranderende omstandigheden veranderen, hierdoor zullen er andere succesbepalende factoren belangrijk worden en komen er nieuwe prestatie-indicatoren. Een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren is niet statisch.

Een keer per jaar zal er door de verschillende managementteams kritisch naar de relevantie (het factorgewicht) van de set prestatie indicatoren gekeken moeten worden. Meten we nog wel wat we willen meten?

Dit proces zal bewaakt moeten worden door een procesmanager.

Aanvullend op deze aanbevelingen zijn in paragraaf 7.1 een aantal succesfactoren en randvoorwaarden voor een succesvol managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren genoemd. In bijlage 7 zijn een aantal valkuilen met betrekking tot de Balanced Scorecard omschreven, deze valkuilen sluiten zeker aan bij de onderzoeksresultaten en voor de Amfors-Groep dus om rekening mee te houden.

7.1 Succesfactoren en randvoorwaarden

Visie / draagvlak

Het succes van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren wordt allereerst bepaald door de medewerking van het topmanagement. Binnen het topmanagement dient allereerst een grote mate van overeenstemming te zijn over de visie van de onderneming en de te voeren strategie. Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren zoals de Balanced Scorecard is niet geschikt ter formulering van een visie of strategie. Men moet immers eerst al weten wat de visie en strategie zijn voordat de succesbepalende factoren kunnen worden opgesteld. Daarom is het van groot belang dat het initiatief tot invoering wordt gedragen door het topmanagement.

Niveau / verantwoordelijkheden

Er is een aantal belangrijke randvoorwaarden die ten grondslag liggen aan een succesvolle invoering. Als eerste moet er goed worden nagedacht over het niveau waarop een management-informatiesysteem met prestatie-indicatoren wordt ingevoerd. Op een te hoog niveau zal er nog te veel vrijheid van afschuiven van verantwoordelijkheid zijn, terwijl op een te laag niveau de mate van sturing van de kritische succesfactoren te klein is waardoor een manager geen invloed kan uitoefenen op een prestatie-indicator. Volgens Kaplan is een lager niveau dan een business unit niet zinvol. Business units hebben vaak hun eigen klanten, eigen toeleveranciers en distributiekkanalen, waardoor een volwaardige keuze van stuurvariabelen mogelijk is. Dit is ook het uitgangspunt geweest in het onderzoek, prestatie-indicatoren op bijvoorbeeld afdelingsniveau is een heel ander verhaal.

Eenvoud / analyseren i.p.v controleren

De invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren dient zo eenvoudig mogelijk te geschieden. Het is belangrijk dat er geen aversie ontstaat vanwege de complexiteit. Het is voor de Amfors Groep beter te starten met een beperkte set prestatie-indicatoren dan te verzanden in teveel werk (de set prestatie-indicatoren zoals gepresenteerd in de matrix (zie bijlage 5) kan eventueel nog kleiner gemaakt worden door de prestatie-indicatoren waar nauwelijks een factorgewicht aan is toegekend te laten vervallen).

Het team dat belast is met de invoering dient dan ook 'de taal van de organisatie' te spreken. Minstens zo belangrijk is het besef bij managers, en bijvoorbeeld afdelingchefs dat een management-informatiesysteem met prestatie-indicatoren wordt gebruikt als middel om de voortgang te analyseren, en niet om de managers te controleren en te bestraffen. Tijdens de interviews is dit als een van de grootste valkuilen naar voren gekomen.

Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren bestaat bij de gratie van de managers die hun informatie doorspelen naar het topmanagement. Indien de kans bestaat dat de informatie tegen hem gaat worden gebruikt, zal de manager misschien informatie achterhouden (moral hazard problematiek). Dit ongewenste gedrag moet ten alle tijden worden voorkomen.

Veranderingen

Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren moet worden onderhouden. Door veranderingen in de omgeving kunnen oude kritische succes factoren overbodig worden en nieuwe gewenst. Ook door bijstelling van de strategie kunnen de accenten van de prestatie-indicatoren veranderen. Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren is dus geen statisch gegeven, maar is constant aan verandering onderhevig. Alleen dan is het systeem in staat het topmanagement te informeren over veranderingen. Hiervoor is het nodig dat een management-informatiesysteem met prestatie-indicatoren geaccepteerd wordt door managers, en niet als een vervelende invuloefening wordt beschouwd.

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, is de kans groot dat het managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren een waardevol instrument is bij de vertaling van de bedrijfsstrategie naar concrete en operationaliseerbare doelstellingen, en zo in staat kan zijn processen van verandering tijdig te signaleren en het mogelijk maakt voor het topmanagement om hun strategie zonodig bij te stellen.

8. Evaluatie

8.1 Procesbeschrijving van het onderzoek

De uiteindelijke probleemstelling is het resultaat van het denkproces rondom twee primaire vragen;

- Hoe kan je sturing geven aan een organisatie als de Amfors Groep?
- Hoe kan je de balans vinden tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen?

Het onderzoek is inventariserend en moet gezien worden als een eerste stap naar een management-informatiesysteem met prestatie-indicatoren. Het is min of meer een zoektocht geweest naar hoe een concrete oplossing voor een algemeen probleem (onvoldoende inzicht in de resultaten van de verschillende bedrijfsprocessen). Uitgangspunt van dit onderzoek is de bestaande situatie bij de Amfors Groep gecombineerd met theorie van de Balanced Scorecard en het INK-model. Vervolgens is er een keuze gemaakt voor een management informatiesysteem met prestatie-indicatoren. Door middel van interviews (zie hoofdstuk 4, "onderzoeksopzet") is een relevante set prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep samengesteld. Door aan deze set prestatie-indicatoren per bedrijf een factorgewicht (mate van belangrijkheid) toe te kennen, is een matrix ontstaan die veel inzicht geeft in de verschillende bedrijven. In het onderzoek is ingegaan op de vraag naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren, hieruit is een aantal conclusies en aanbevelingen voortgekomen.

Het moeilijkste moet echter nog komen; hoe ga je sturen met gegevens van de beschikbare prestatie-indicatoren?

Dit laatste valt buiten het onderzoek en is eenvoudig gezegd voor deze afstudeeropdracht een stap te ver. Uiteindelijk is het aan de diverse managementteams om te bepalen hoe hier mee om te gaan.

8.1.1 Totstandkoming van de set prestatie-indicatoren

De manier om tot een relevante set prestatie-indicatoren te komen door middel van een aantal interviews, kan en mag gezien worden als een kort door de bocht methode.

Normaliter zal een onderneming bij de definitieve keuze voor een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren een aantal andere stappen doorlopen, waarbij de invulling aan het geheel gegeven wordt door de betrokkenen (managers) zelf en niet door een individu.

Of het eindresultaat (de set prestatie-indicatoren) er daadwerkelijk anders uit zal zien valt te bezien.

De meerwaarde van een opzet waarbij de managers zelf betrokken zijn is terug te vinden in de discussie, het wegnemen van weerstand en het creëren van inzicht en draagvlak bij die groep managers die uiteindelijk moeten werken met het systeem en als zodanig ook het succes ervan bepalen.

De literatuur geeft een groot aantal verschillende stappenplannen, methoden en technieken aan om van idee tot een concrete set prestatie-indicatoren te komen. Deze zijn over het algemeen gebaseerd op "bekende" management methodologieën, het is echter moeilijk om hieruit voor de Amfors groep een beste keuze en aanbeveling te maken.

De conclusie uit dit onderzoek mag zijn dat bij de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren het draagvlak beginnend bij de diverse managers aanwezig moet zijn, deze moeten dus actief betrokken worden bij de totstandkoming en invoering van het systeem.

8.1.2 Financieel perspectief

Voor de Amfors Groep kan de vergelijking tussen overheid en aandeelhouder gemaakt worden:

- Een aandeelhouder is een vermogens verschaffer; in ruil voor financieel rendement.
- Bij de Amfors Groep kan de overheid gezien worden als vermogens verschaffer in de vorm van subsidies.

De eisen die een aandeelhouder stelt zijn echter makkelijker te voorspellen dan die van de overheid (zie paragraaf 1.4). De overheid stelt eisen t.a.v. doorstroming, wachtlijsten en aantallen fte's. Deze indicatoren bepalen hoeveel subsidie er ontvangen wordt. Als organisatie is het moeilijk hier concreet op in te spelen. De lengte van de wachtlijsten is nauwelijks te beïnvloeden, mensen komen via een onafhankelijke indicatiecommissie op de wachtlijst en de overheid bepaalt jaarlijks hoeveel fte's er geplaatst moeten c.q. mogen worden. Doorstroming naar het vrije bedrijfsleven is ook moeilijk te sturen, veel mensen kunnen niet en andere mensen willen niet. Maar de kern van dit probleem ligt ook in het feit dat de bedrijven hun goede mensen niet kwijt willen, omdat dan alle andere doelstellingen onder druk komen te staan.

Ten aanzien van deze aspecten zal in eerste instantie op concern niveau beleid gemaakt worden; als zodanig zij deze aspecten ook niet mee genomen in de succesbepalende factoren voor de verschillende bedrijven.

Het is echter niet uit te sluiten dat doorstroming in de nabije toekomst als een succes-bepalende factor voor de bedrijven gezien moet worden. Dit zal tot gevolg hebben dat de set prestatie-indicatoren en het belang per prestatie-indicator beduidend anders wordt.

8.2 Confrontatie probleemstelling met de oplossing en aanbevelingen

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Bij de zoektocht naar de vraag hoe kan het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen in beeld gebracht worden. Is gebruik gemaakt van de achterliggende gedachte van de Balanced Scorecard en het INK-model.

Door middel van interviews is een relevante set prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep samengesteld. Door aan deze set prestatie-indicatoren per bedrijf een factorgewicht (mate van belangrijkheid) toe te kennen, is een matrix ontstaan die veel inzicht geeft in de verschillende bedrijven. De waarde van een prestatie-indicator is echter pas interessant als van te voren bepaald is welk belang er aan gehecht moet worden.

Als zodanig geeft het onderzoek een concrete oplossing voor een algemeen probleem. Het toont aan dat met een relatief eenvoudig systeem een goed inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen verkregen kan worden.

Hierbij is in het onderzoek niet voorbij gegaan aan het feit dat een eenvoudig systeem, bij toepassing of invoering vaak veel complexer is dan het lijkt. Dit komt ook duidelijk terug in de onderzoeksvraag:

Wat is het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors-Groep.

Het totaal heeft geresulteerd in een aantal conclusies t.a.v. onderzoeksresultaten en een aantal aanbevelingen voor de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren. Het is zeker niet zo dat gesteld kan worden dat een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren zoals voorgesteld, het enige goede antwoord op de probleemstelling is, daar is de

probleemstelling te algemeen voor. Wel geeft het onderzoek een duidelijk beeld van de meerwaarde en impact die een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors Groep kan hebben.

8.3 Confrontatie afstudeerproject met de studie technische bedrijfskunde

De theorie van organisatie en management heeft per definitie een interdisciplinair karakter. Wie voor bepaalde probleemsituaties op zoek gaat naar richtlijnen voor praktisch handelen, zal in de monodisciplines, (zoals economie, psychologie, sociologie) of aspectgebonden theorieën, steeds een beperkt houvast vinden. Managers en vakspecialisten dienen zich te realiseren dat het rechtstreeks toepassen van inzichten uit een van de monodisciplines risico's met zich meebrengt. Een dergelijke aanpak leidt er toe dat een men een aspect bekijkt door een vergrootglas. De overige aspecten van de werkelijkheid krijgen geen of veel minder aandacht. Anders gesteld: men doet dan geen recht aan de werkelijkheid.

De eisen die door de verschillende aspecten worden gesteld moeten worden geïntegreerd in het denken en handelen van de manager. Pas dan kan hij recht doen aan de werkelijkheid.

Tegen deze achtergrond is de opleiding technische bedrijfskunde ontstaan.

Een technisch bedrijfskundige houdt zich bezig met zaken als kwaliteitsbeleid, efficiëntieverbeteringen, logistieke vraagstukken, arbeidsomstandigheden. Hij kan de verschillende bedrijfsprocessen in onderlinge samenhang en vanuit technisch perspectief beoordelen en oplossingen aandragen voor veranderingen. Hij is degene met de helikopterview.

De opleiding beoogt Technisch bedrijfskundigen op te leiden die;

- Door hun veelzijdige kennis (multidisciplinair) de organisatie als een geheel zien;
- Met zijn kennis een brug kan slaan tussen de mensen in verschillende afdelingen;
- In staat is theoretische kennis toe te passen in concrete situaties;
- Flexibel, innovatief, analytisch en sociaal vaardig zijn.

Ik heb bewust gekozen voor een onderwerp waarbij ik de organisatie, de Amfors Groep, heb leren kennen op een andere manier dan vanuit mijn dagelijkse werkplek (Coördinator bedrijfsbureau van Metafors en Montafors). Ik heb tijdens het afstuderen veel meer inzicht gekregen in hoe op concernniveau sturing gegeven wordt aan de verschillende bedrijven en ik heb meer inzicht gekregen in de problematiek van de verschillende bedrijven zelf.

Het interdisciplinaire aspect van de opleiding is de kern van deze afstudeeropdracht.

Het feit dat er een balans moet zijn tussen de vier perspectieven zoals aangegeven in de Balanced Scorecard en het INK-model, geeft duidelijk het interdisciplinaire aspect van dit onderzoek weer. De uiteindelijke matrix bestaande uit succesbepalende factoren met de daarbij behorende prestatie indicatoren geeft een duidelijk beeld van de samenhang tussen de verschillende disciplines, de verschillen maar vooral de overeenkomsten tussen de bedrijven.

Er is met een beperkt aantal prestatie-indicatoren een totaalbeeld van de Amfors Groep geschetst dat zowel op lange als korte termijn gebruikt kan worden om sturing te geven.

Van visie naar actie (paragraaf 3.2.1.) geeft aan dat er vanuit een bepaald abstractieniveau (een ambitieus beeld van de toekomst) een route is uitgezet om uiteindelijk met behulp van heel concrete prestatie-indicatoren, een beeld te creëren en sturing te kunnen geven om de uiteindelijke doelstellingen te realiseren.

Bronvermelding:

Interview:

C.J.M. de Wit	Controler
Mevrouw mr. M.E.T. Schellekens	Concern directeur sociale zaken
C.A. Kalker	Marketingmanager
J.C. Uittenbogaard	Directeur operationele zaken
M.A.J. van der Meer	Bedrijfsdirecteur greenfors
N.M. Leijtens	Bedrijfsdirecteur Detafors
D. Schipper	Bedrijfsdirecteur Metafors
J.P.J. van Dijk	Bedrijfsdirecteur Montafors
D. van Bruxvoort	Bedrijfsdirecteur Grafifors
D.J. de Kruiyf	Bedrijfsdirecteur Packfors
S. de Bruin	Bedrijfsdirecteur Cleanfors.

Literatuur:

Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard, measures that drive performance, in Harvard Business Review, januari/februari 1992.

Kaplan, R.S. en Norton, D.P.(1993) Putting de Balanced Scorecard to work, in Harvard Business Review, september-oktober 1993.

Ahaus, C.T.B., Diepman F.J., Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. Kluwer BedrijfSociale werkvoorzieningetenschappen, Deventer, 1998.

Kerklaan L.A.F.M.,Kingma J., Kleef F.P.J. van, De cockpit van de organisatie. Kluwer, Deventer, 2002.

Peelen, E., Vries W. de, De Balanced Scorecard in de commerciële sector, Samson, marketing management modellen afl.16.

Overig:

Cursus materiaal: Conferentie, Alex van Groningen Corporate & Finance training, Op kop met de Balanced Scorecard, 1999-2000.

Diverse jaarverslagen: Amfors Groep 1996 t/m 2002.

Afstudeerverslag: J.C. Uittenbogaard, Het managen van afhankelijkheidsrelaties bij samenwerking, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002.

Internet:

<http://balancedscorecard.pagina.nl>
<http://balanced-scorecard.nl>
<http://www.managementsite.net>

Bijlage 1: Indicatiecriteria Wet Sociale Werkvoorziening

In de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) wordt de doelgroep als volgt gedefinieerd: "personen die nog niet de leeftijd van 65 jaar hebben bereikt en die door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uitsluitend onder aangepaste omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat zijn".

Of personen tot de doelgroep toegelaten kunnen worden, wordt bepaald door een onafhankelijke indicatiecommissie. Deze indicatiecommissie adviseert het bestuur van de SW-onderneming over het toelaten van personen tot de doelgroep. Indien op de vraag of iemand in staat is tot regelmatige arbeid geen eenduidig antwoord te geven is, wordt betrokkene geïndiceerd voor een nader onderzoek volgens de zogenaamde 4xIO criteria.

Samengevat houden deze criteria in dat iemand met een WSW-indicatie gelijktijdig:

- een minimum prestatie moet kunnen leveren;
- een bepaalde tijd aaneengesloten moet kunnen werken;
- niet meer dan een bepaalde tijd begeleiding nodig heeft;
- meer dan één functie moet kunnen vervullen.

Meer precies luiden de criteria om in aanmerking te komen voor de WSW, als volgt:

1 Minimum prestatie van 10%

Een WSW-geïndiceerde moet minimaal 10% van de prestatie kunnen leveren die geldt voor soortgelijk werk in het normale arbeidsproces.

2 Minimaal 1 uur per dagdeel aaneengesloten kunnen werken

Een WSW-geïndiceerde moet in een regelmatig tempo kunnen werken. Dit houdt in dat hij of zij per dag circa 10% van de werktijd aaneengesloten moet kunnen werken.

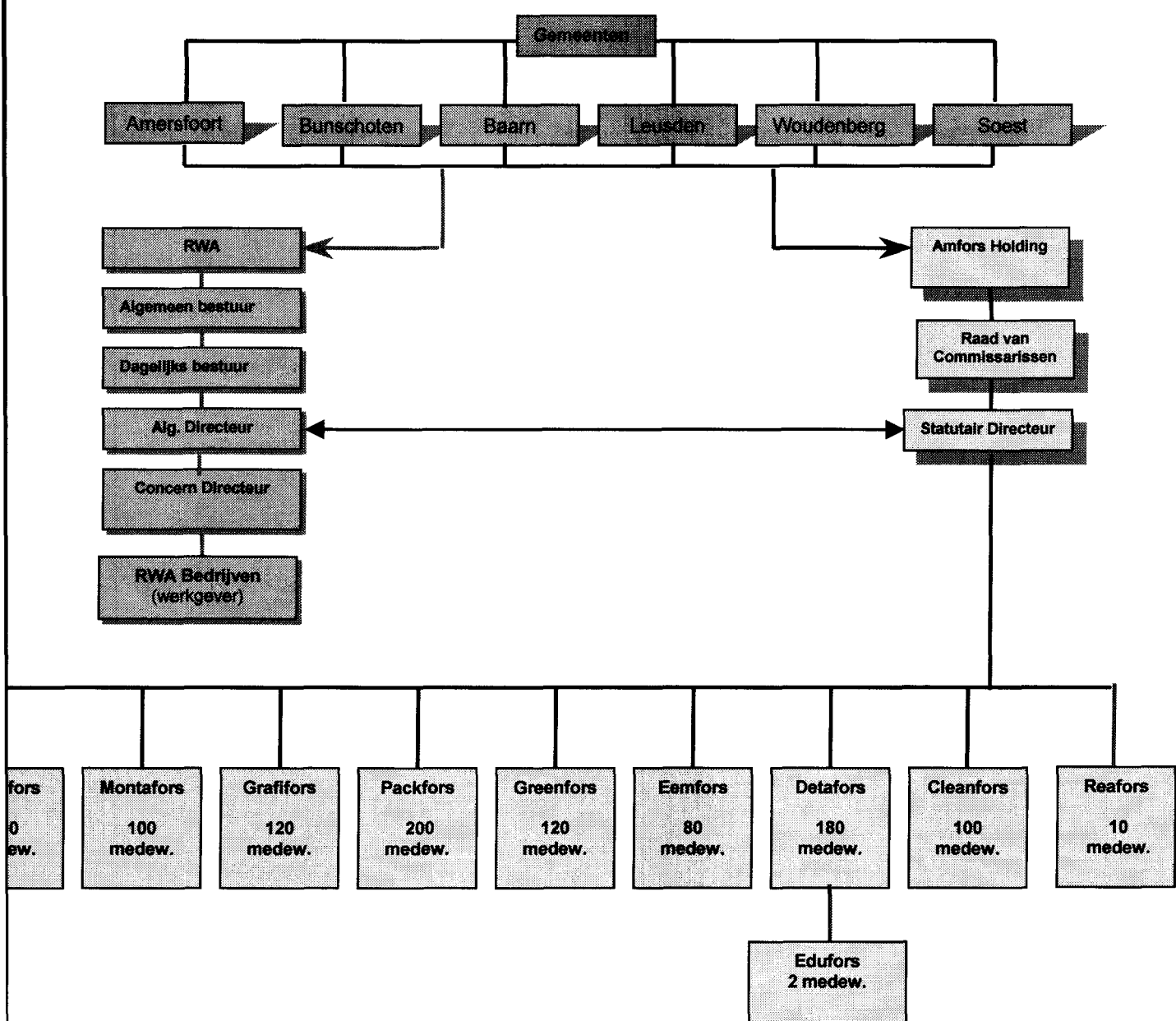
3 Maximaal 10% van de werktijd begeleiding

Een WSW-geïndiceerde heeft niet meer dan 10% van de werktijd begeleiding van de directe chef nodig om zijn werk te kunnen doen.

4 Minimaal trainbaar op 2 functies in maximaal 10 weken

Een WSW-geïndiceerde moet binnen maximaal 10 weken de werkzaamheden van minimaal 2 functies kunnen leren. Het kan hierbij gaan om 2 functies op verschillend niveau in dezelfde branche of om 2 functies in verschillende branches.

Bijlage 2: Organisatie schema Amfors Groep



Bijlage 3: Interview

Inleiding

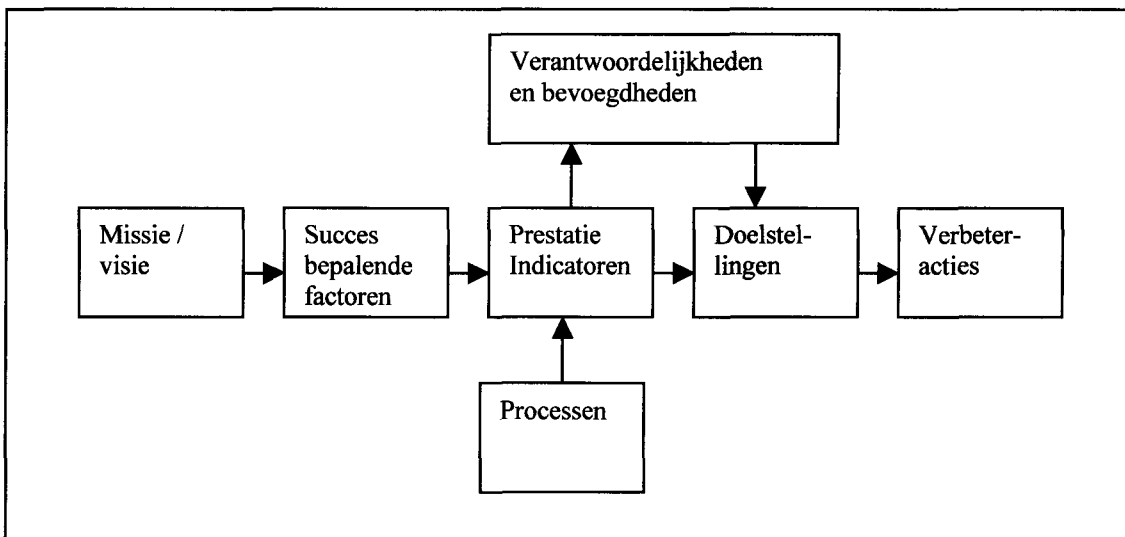
Mijn afstudeeropdracht van de opleiding technische bedrijfskunde aan de Hogeschool van Utrecht is; Een onderzoek naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie indicatoren voor de Amfors groep.

Voor mijn afstudeeropdracht heb ik de volgende probleemstelling gedefinieerd.

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen

Managementinformatie is een bepalende factor voor het verkrijgen van inzicht in de prestaties en het sturen en beheersen van bedrijfsprocessen, het vormt de basis voor alle besluitvorming. Om aan de informatiebehoefte van het management te voldoen dient een relevante set van prestatie-indicatoren samengesteld te worden die de verschillende bedrijfsprocessen meetbaar maken. Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden in financiële en niet financiële prestatie-indicatoren.

In navolging van de theorie dienen prestatie-indicatoren te zijn afgeleid van de zogenaamde succesbepalende factoren welke uiteraard gerelateerd zijn aan de missie en visie van het bedrijf. Vervolgens kunnen er met behulp van prestatie-indicatoren “nieuwe” doelstellingen worden gedefinieerd. Zie onderstaande figuur.



De Balanced Scorecard onderscheid succesbepalende factoren vanuit vier perspectieven:

- Klantperspectief (Op welke factoren beoordelen onze klanten ons);
- Financieel perspectief (Wat bepaalt het succes richting de “aandeelhouders”);
- Perspectief van de interne bedrijfsprocessen (wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen);
- Perspectief van het lerend vermogen (waardoor zijn wij in staat te verbeteren).

Gesteld wordt dat er een zekere balans moet zijn tussen deze factoren.

Succes bepalende factoren zijn afgeleid van de visie van de organisatie en kunnen dus in de loop der tijd veranderen, succes bepalende factoren zijn toekomstgericht en continuïteitsbepalend.

Een prestatie-indicator wordt gedefinieerd als een meetpunt die een goede indicatie geeft over het succes of falen van een succes bepalende factor. Een prestatie indicator moet dus meetbaar zijn, en verankerd kunnen worden in de organisatie.

Doel van de interviews:

Het uiteindelijke doel van deze interviews is om voor de Amfors groep een complete en relevante set prestatie indicatoren samen te stellen.

Opzet van de interviews:

Om te komen tot deze set met prestatie indicatoren zullen de volgende interviews gehouden worden:

Uitgaande van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard:

Klantperspectief => Cor Kalker (Marketing manager)

Financieel perspectief => Cees de Wit (Controller)

Perspectief van de interne bedrijfsprocessen. => Jaco Uittenbogaard (Directeur operationele zaken)

Perspectief van het lerend vermogen. => Marliz Schellekens (Concern directeur sociale zaken)

Aansluitend zullen alle bedrijfs directeuren worden geïnterviewd, welke uiteraard zorg dragen voor alle vier de perspectieven van de Balanced Scorecard.

Vragenlijst:

Datum:

Naam:

Bedrijf:

Functie:

succesbepalende factoren.

1. Wat zijn volgens u de succesbepalende factoren voor de Amfors groep?
(Uitgaande van de vier perspectieven die de Balanced Scorecard onderscheid)
 - a. Klantperspectief.
 - b. Financieel perspectief.
 - c. Perspectief van de interne bedrijfsprocessen.
 - d. Perspectief van het lerend vermogen.
2. Wordt volgens u met het huidige beleid voldoende rekening gehouden met deze vier perspectieven?
3. Zouden alle vier de perspectieven volgens u even zwaar gewogen moeten worden?
4. Zijn er per business unit verschillende de succesbepalende factoren?

prestatie-indicatoren

5. Kan u per succesfactor een aantal prestatie-indicatoren benoemen?
6. Met welke prestatie-indicatoren wordt momenteel gewerkt?
7. Sluit dit aan bij de door u eerder genoemde succesbepalende factoren?
8. Welke prestatie indicatoren zouden volgens u een meerwaarde bieden t.o.v. de huidige situatie?
9. Wat zijn volgens u de voordelen van het werken met prestatie indicatoren?
10. Wat zijn volgens u de voordelen van het werken met prestatie indicatoren?

Stellingen :

Stelling	Helemaal mee eens	eens	neutraal	oneens	Helemaal mee oneens
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan een betere balans van de organisatie (evenwicht tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen):					
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren kan bijdragen aan de daadwerkelijke realisatie van de visie en het toekomstige succes van de organisatie.					
Binnen de Amfors Groep is voldoende draagvlak voor de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren.					
Een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren biedt de organisatie de mogelijkheid processen en prestaties te sturen en fundamentele verbeteracties door te voeren.					
Invoering van prestatie-indicatoren zal niet alleen op het bedrijfs- niveau moeten worden ingevoerd maar ook op afdelingsniveau binnen het bedrijf.					
Prestatie-indicatoren helpen bij het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.					
Ik zie prestatie-indicatoren meer als een controle middel dan een stuurmiddel.					
Invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren heeft weinig of geen meerwaarde t.o.v. de huidige situatie.					

Tot slot:

Om in stijl te blijven wat zijn volgens u succesbepalende factoren om de invoering van een managementinformatiesysteem met prestatie indicatoren tot een succes te maken?

Hartelijk dank dat u tijd heeft willen maken voor dit interview.

Bijlage 4: Schriftelijk Interview, toekennen factorgewicht

Inleiding:

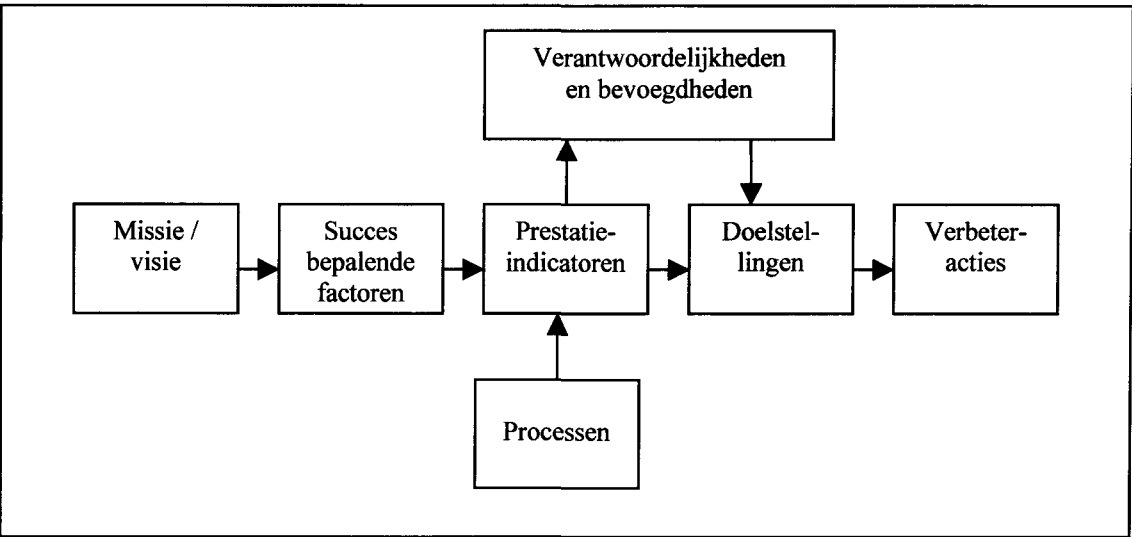
Mijn afstudeeropdracht van de opleiding technische bedrijfskunde aan de Hogeschool van Utrecht is; een onderzoek naar het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren voor de Amfors groep.

Voor mijn afstudeeropdracht heb ik de volgende probleemstelling gedefinieerd.

Als gevolg van veranderde doelstellingen hebben de managementteams van de Amfors Groep onvoldoende inzicht in het functioneren van de verschillende bedrijfsprocessen, dit inzicht is noodzakelijk voor een effectieve bedrijfsvoering en draagt bij aan het vinden en bewaken van de balans tussen bedrijfsmatige en sociale doelstellingen.

Managementinformatie is een bepalende factor voor het verkrijgen van inzicht in de prestaties en het sturen en beheersen van bedrijfsprocessen, het vormt de basis voor alle besluitvorming. Om aan de informatiebehoefte van het management te voldoen dient een relevante set van prestatie-indicatoren samengesteld te worden die de verschillende bedrijfsprocessen meetbaar maken. Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden in financiële en niet financiële prestatie-indicatoren.

In navolging van de theorie dienen prestatie-indicatoren te zijn afgeleid van de zogenaamde succes bepalende factoren welke uiteraard gerelateerd zijn aan de missie en visie van het bedrijf. Vervolgens kunnen er met behulp van prestatie-indicatoren “nieuwe” doelstellingen worden gedefinieerd. Zie onderstaande figuur.



De Balanced Scorecard onderscheid succes bepalende factoren vanuit vier perspectieven:

- Klantperspectief. (Op welke factoren beoordelen klanten ons);
- Financieel perspectief. (Wat bepaalt het succes richting de “aandeelhouders”);
- Perspectief van de interne bedrijfsprocessen. (Wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen);
- Perspectief van het lerend vermogen. (Waardoor zijn wij in staat te verbeteren).

Gesteld wordt dat er een zekere balans moet zijn tussen deze factoren.

Succes bepalende factoren zijn afgeleid van de visie van de organisatie en kunnen dus in de loop der tijd veranderen, succes bepalende factoren zijn toekomstgericht en continuïteitsbepalend.

Een prestatie-indicator wordt gedefinieerd als een meetpunt die een goede indicatie geeft over het succes of falen van een succes bepalende factor. Een prestatie-indicator moet dus meetbaar zijn, en verankerd kunnen worden in de organisatie.

Om te komen tot een één relevante set met prestatie-indicatoren en uiteraard om inzicht te krijgen in het nut en de haalbaarheid van een managementinformatiesysteem met prestatie-indicatoren zijn de volgende interviews gehouden:

Uitgaande van de vier perspectieven van de Balanced Scocard:

- Klantperspectief => Cor Kalker (Marketing manager)
- Financieel perspectief => Kees de Wit (Financial controller)
- Perspectief van de interne bedrijfsprocessen => Jaco Uittenbogaard (directeur operationele zaken)
- Perspectief van het lerend vermogen => Marliz Schellekens (Manager Human Resource Operations)

Aansluitend zijn de meeste Bedrijfsdirecteuren geïnterviewd, welke uiteraard met alle vier de perspectieven te maken hebben.
Via deze interviews ben ik gekomen tot een aantal succes bepalende factoren met daarbij een set prestatie-indicatoren.
Omdat iedere bedrijf anders is, verwacht ik dat bepaalde prestatie-indicatoren voor het ene bedrijf belangrijker zijn als voor de andere.

Doormiddel van dit schriftelijke interview (onder alle MT-leden) wil ik de verschillen tussen de business units in kaart brengen.

Wat te doen:

De matrix bestaat uit 4 perspectieven en per perspectief zijn een aantal prestatie indicatoren benoemd.
De vraag is of je voor de Business Unit waar je werkzaam voor bent honderd punten wilt verdelen over de verschillende prestatie-indicatoren, (geel) weergegeven in de matrix:

Stap 1: maak in gedachte een punten verdeling tussen de verschillende perspectieven;
Het perspectief welke jij het belangrijkste vind geef je de meeste punten.

b.v.

Klantperspectief	30
Financieel perspectief	20
Perspectief van de interne bedrijfsprocessen	25
Perspectief van het lerend vermogen	25

Dit moet in totaal 100 punten zijn

Stap 2: maak een puntenverdeling tussen de prestatie-indicatoren per perspectief;

b.v. bij het Klantperspectief ga je de reeds eerder toegekende 30 punten verdelen tussen de verschillende prestatie-indicatoren.

Verhogen klanttevredenheid	
Prijs / kwaliteit	10
Scorings % uitgebrachte offerte's	-
Verkopen per klant	4
Klachtenafhandeling	-
Aantal klachten (levertijd, product, dienst)	6
Aantal creditnota's	-
Aantal nee verkopen	4
Verbeteren van het imago	
Voorkeurspositie bij klanten	4
% nieuwe klanten	2
totaal	30

Het kan zijn dat bepaalde prestatie indicatoren voor jou business unit niet van toepassing zijn of niet van belang deze krijgen dan uiteraard geen punten.

Cellen die niet van toepassing voor je zijn, zijn beveiligd.

Een aantal mensen welke niet voor een specifieke business unit werken wordt op concern niveau wordt gevraagd de matrix in te vullen voor alle business units.

Bijlage 5: Matrix, prestatie indicatoren + factorgewicht	Metafors		Montafors		Grafifors		Packfors		Detafors		Cleanfors		Eemfors		Greenfors		Reafors	
	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT
Klant-perspectief																		
Verhogen klanttevredenheid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prijs / kwaliteit **	12	10	12	7	12	5	12	8	11	3	11	6	11	8	11	8	11	10
Scorings % uitgebrachte offerte's	3	4	3	1	3	0	3	2	2	2	2	6	3	0	3	0	3	2
Verkopen per klant	2	7	2	8	2	5	2	0	4	7	2	4	2	1	2	1	3	4
Klachtenafhandeling **	3	2	2	3	3	8	2	8	3	7	5	4	4	7	4	2	3	3
Aantal klachten (levertijd, product, dienst)	3	2	3	2	2	8	2	2	2	4	2	5	3	10	2	5	2	2
Aantal creditnota's	0	1	0	1	1	4	0	0	0	4	0	1	0	1	0	1	0	2
Aantal nee verkopen	1	2	1	1	1	0	1	2	1	0	1	1	1	2	1	2	1	0
Verbeteren van het imago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Voorkeurspositie bij klanten **	2	3	2	4	3	2	2	1	3	3	2	5	3	5	2	5	4	4
% nieuwe klanten	3	4	4	7	2	1	4	3	2	2	3	5	3	3	3	5	3	3
Toegekende punten; Klant perspectief	28	34	28	35	28	33	28	26	27	32	27	37	29	35	27	28	28	30
Verhogen operationeelresultaat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Netto omzet	12	6	12	6	12	4	12	5	13	11	13	4	12	5	12	10	13	10
Kosten (verbijzonderd)	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	2	4	9	4	9	3	4
Gezond werkkapitaal behoefte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Openstaande debiteuren	1	4	1	3	1	3	1	0	1	4	1	1	1	2	1	2	1	3
Voorraad kosten	2	3	1	1	1	2	1	3	1	0	1	1	1	2	1	2	1	0
Verkopen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale order portefeuille	2	2	2	2	2	3	2	3	2	5	2	5	2	5	2	7	2	4
Uitgebrachte offerte's	1	1	1	2	1	2	1	3	1	4	1	5	1	2	1	2	1	3
Aantal A,B,C, klanten	1	2	1	1	1	3	1	4	1	0	1	5	1	2	1	2	1	0
Toegekende punten; Financieel-perspectief	27	20	27	18	27	20	27	19	27	26	27	23	27	25	27	33	27	24
optimaliseren efficiëntie v.h.primaire proces	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omzet / fte	7	5	6	4	7	0	7	2	7	7	7	2	7	3	7	3	7	8
Leegloopuren	1	3	0	2	1	0	1	2	1	7	1	2	1	2	1	4	1	9
Reduceren van de faalkosten	3	3	2	2	3	6	3	3	3	0	3	2	3	3	3	3	3	0
Nacalculatie t.o.v. voorcalculatie	2	3	1	1	2	5	2	6	2	0	2	2	2	5	2	5	2	0
Ziekteverzuim	2	3	1	5	2	0	2	0	2	5	2	4	2	5	2	5	2	7
Onderhanden werk	1	3	0	2	1	5	1	5	1	0	1	4	1	2	1	2	1	0
Doorlooptijd van een order	1	3	1	2	1	4	1	6	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
Leverbetrouwbaarheid (% te laat)	3	5	2	5	2	6	2	1	2	0	2	0	2	4	2	4	2	0
Toegekende punten;Perspectief v.d. Interne bedrijfsprocessen	23	26	22	23	23	26	23	25	22	22	23	16	22	23	23	25	22	24
Verhogen Capaciteit v.d. mensen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opleiding (halen van vakdiploma's)	6	4	5	4	6	3	6	2	6	7	6	3	6	0	6	0	6	3
Interne doorstroming	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1	0	3
Verhouding leidinggevende / productie personeel	2	4	1	5	2	4	2	6	2	0	2	2	2	3	2	3	2	3
Werknemerstevredenheidsonderzoek **	1	2	1	1	1	3	1	5	1	6	1	2	1	4	1	4	1	2
Betrokkenheid **	2	4	2	3	2	4	3	6	3	6	3	4	3	4	3	1	3	4
Leren van gemaakte fouten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investerings in ICT	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1
ISO certificering	2	1	1	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	0	2	0	2	2
Nieuwe ontwikkelingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aantal nieuwe producten	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1
Aantal nieuwe klanten	1	2	1	4	1	2	1	3	3	0	2	5	2	6	2	6	2	2
Investerings in productie middelen	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
Toegekende punten;Perspectief van het lerend vermogen	22	20	23	24	22	21	22	30	24	23	23	24	23	18	23	15	23	22
Totaal aantal toegekende punten [moet 100 zijn !!]	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Respons (aantal ingevulde matrixes)	7	4	7	3	7	2	7	3	7	3	7	3	7	4	7	4	7	1

Gem.

9
2
3
4
3
1
1
0
3
3
30
0
0
10
4
0
2
1
0
3
2
1
25
0
0
5
2
3
2
3
2
1
2
23
0
4
1
3
2
3
0
1
2
3
22
100

	Metafors		Montafors		Grafifors		Packfors		Detafors		Cleanfors		Eemfors		Greenfors		Reafors	
	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT	CON	MT
Toegekende punten; Klant perspectief	28	34	28	35	28	33	28	26	27	32	27	37	29	35	27	28	28	30
Toegekende punten; Financieel-perspectief	27	20	27	18	27	20	27	19	27	26	27	23	27	25	27	33	27	24
Toegekende punten;Perspectief v.d. Interne bedrijfsprocessen	23	26	22	23	23	26	23	25	22	22	23	16	22	23	23	25	22	24
Toegekende punten;Perspectief van het lerend vermogen	22	20	23	24	22	21	22	30	24	23	23	24	23	18	23	15	23	22

30
25
23
22

Bijlage 6: Toelichting op de matrix

In de eerste kolom van de matrix is weergegeven;

De vier perspectieven (blauw), de perspectieven zijn onderverdeeld in een of meer kritische succesfactoren (oranje) vervolgens is er per kritische succesfactor een aantal prestatie indicatoren benoemd (geel).

De achterliggende kolommen zijn de bedrijven waarbij per bedrijf onderscheid gemaakt wordt tussen Concern niveau (CON) en de Management teams (MT).

De cijfers in de matrix geven het toegekende factorgewicht aan.

Aan de geïnterviewden is gevraagd om 100 punten* te verdelen, naar mate van belangrijkheid, over de vier perspectieven (licht blauw). Zo heeft bijvoorbeeld het MT van Metafors 34 punten toegekend aan het klant perspectief, 20 aan het financieel perspectief, 26 aan de interne bedrijfsprocessen en 20 aan het lerend vermogen. Hiermee geeft het MT aan meer belang te hechten aan het klantperspectief dan aan het financieel perspectief. Op concern niveau ligt deze verhouding duidelijk anders deze hebben aan het klantperspectief en het financieel perspectief respectievelijk 28 en 27 punten toegekend beide zijn in hun ogen dus even belangrijk.

Op deze manier kan per bedrijf het belang (factorgewicht) welke aan een perspectief is toegekend uit de matrix aflezen en vergeleken worden. Is het te verklaren dat het MT van packfos een factorgewicht van 30 toekent aan het lerend vermogen waar het MT van Greenfors hier slechts 15 punten toekent.

Vervolgens is aan de geïnterviewden gevraagd om de toegekende punten per perspectief te verdelen over de prestatie-indicatoren. Zo heeft het MT van Metafors van de 34 punten toegekend bij het klantperspectief, 10 punten gegeven aan de prijs/kwaliteit verhouding en slechts 1 aan het aantal credit nota's. Hiermee geeft het aan de prestatie-indicator prijs/kwaliteit veel belangrijker te vinden als het aantal credit nota's.

* het aantal punten komt overeen met het factorgewicht.

Bijlage 7: Valkuilen

De Balanced Scorecard enkel als meetinstrument

De Balanced Scorecard is een organisatiebesturingsconcept waarbij strategie en doelstellingen concreet worden gemaakt en worden gekoppeld aan te ondernemen acties, en is daarnaast een meetinstrument. Met behulp van de meetresultaten wordt de organisatie aangestuurd en wordt de Balanced Scorecard verbeterd. Indien de aandacht enkel op het meetinstrument ligt, is onduidelijk welke doelstellingen worden ondersteund en wat er eigenlijk met de meetresultaten moet worden gedaan.

Balanced Scorecard definiëren maar niets gaan doen

Dit is de allerbelangrijkste valkuil bij Balanced Scorecard-trajecten. Er wordt een mooie Balanced Scorecard gedefinieerd maar daarbij wordt over het hoofd gezien dat verbeterinitiatieven een integraal onderdeel uit moeten maken van elke Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard als losstaand concept beschouwen.

De Balanced Scorecard is een raamwerk voor het beschrijven, implementeren en beheersen van de strategie op alle niveaus van de organisatie. Met andere woorden, de Balanced Scorecard is een organisatiebesturingsmodel.

Het meetinstrument van de Balanced Scorecard moet zijn gekoppeld aan de planning & control-cyclus van de organisatie. Deze cyclus krijgt dan ook duidelijk meer dan alleen een financieeladministratieve functie. De verantwoordelijken voor de kritieke succesfactoren moeten daadwerkelijk sturen op de resultaten en moeten ook hierop worden aangesproken.

Geen acties verbinden aan meetresultaten.

Het is niet voldoende de werkelijke waarden van de prestatie-indicatoren tegen normen af te zetten. Aan de meetinstrumenten moeten acties worden verbonden om tot verbeteringen te komen. Bij veel Balanced Scorecard-implementaties schort het aan de wil om hier iets aan te doen. Weerstand tegen de Balanced Scorecard wordt vaak gevoed door de angst voor een bijltjesdag als de prestaties transparanter worden.

Essentieel is dan ook dat acties zijn gericht op verbeteren en niet zo zeer op beoordelen of afrekenen.

Geen normering van prestatie-indicatoren.

Normering van prestatie-indicatoren is essentieel voor het succes van een Balanced Scorecard-traject. Indien er niet wordt genormeerd, is het onmogelijk om vast te stellen of de organisatie goed presteert. Dan wordt het zoiets als hoogspringen zonder lat. Pas de normering regelmatig aan als blijkt dat de lat te hoog of juist te laag ligt.

Een academische metadiscussie.

Essentieel bij invoering van de Balanced Scorecard is een pragmatische aanpak waarbij ook acties worden verbonden aan een gedefinieerde Balanced Scorecard. Er is geen enkele noodzaak om de theorie uit de boeken voor honderd procent te volgen, als er maar rekening wordt gehouden met de belangrijke uitgangspunten.

Balanced Scorecard bottom-up definiëren.

De strategie en doelstellingen vormen het startpunt van de Balanced Scorecard definitie. Sterke betrokkenheid van de directie en starten met een topdown-definitie zijn essentieel voor het succes van een Balanced Scorecard-traject.