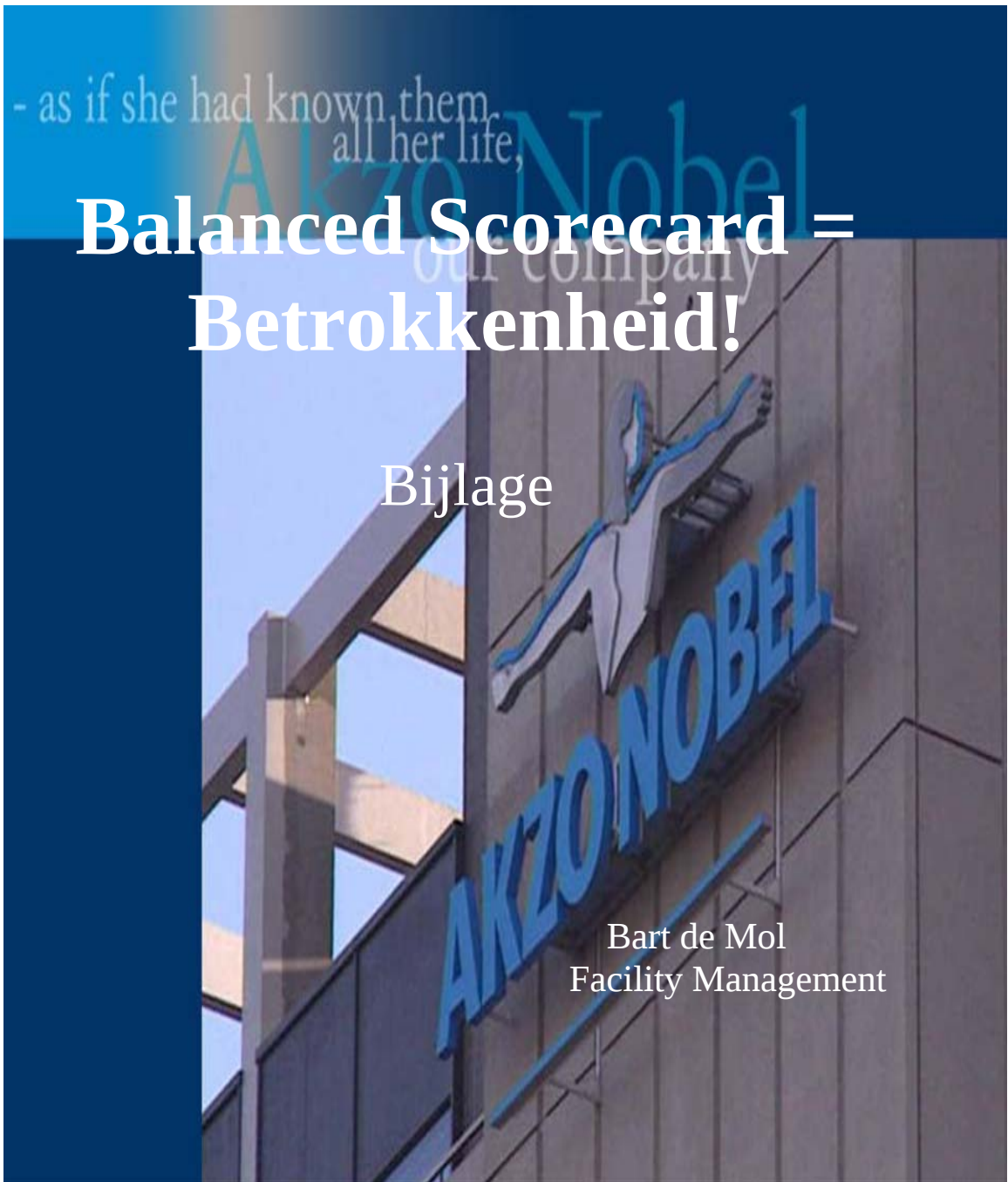


- as if she had known them,
all her life,

Balanced Scorecard = Betrokkenheid!

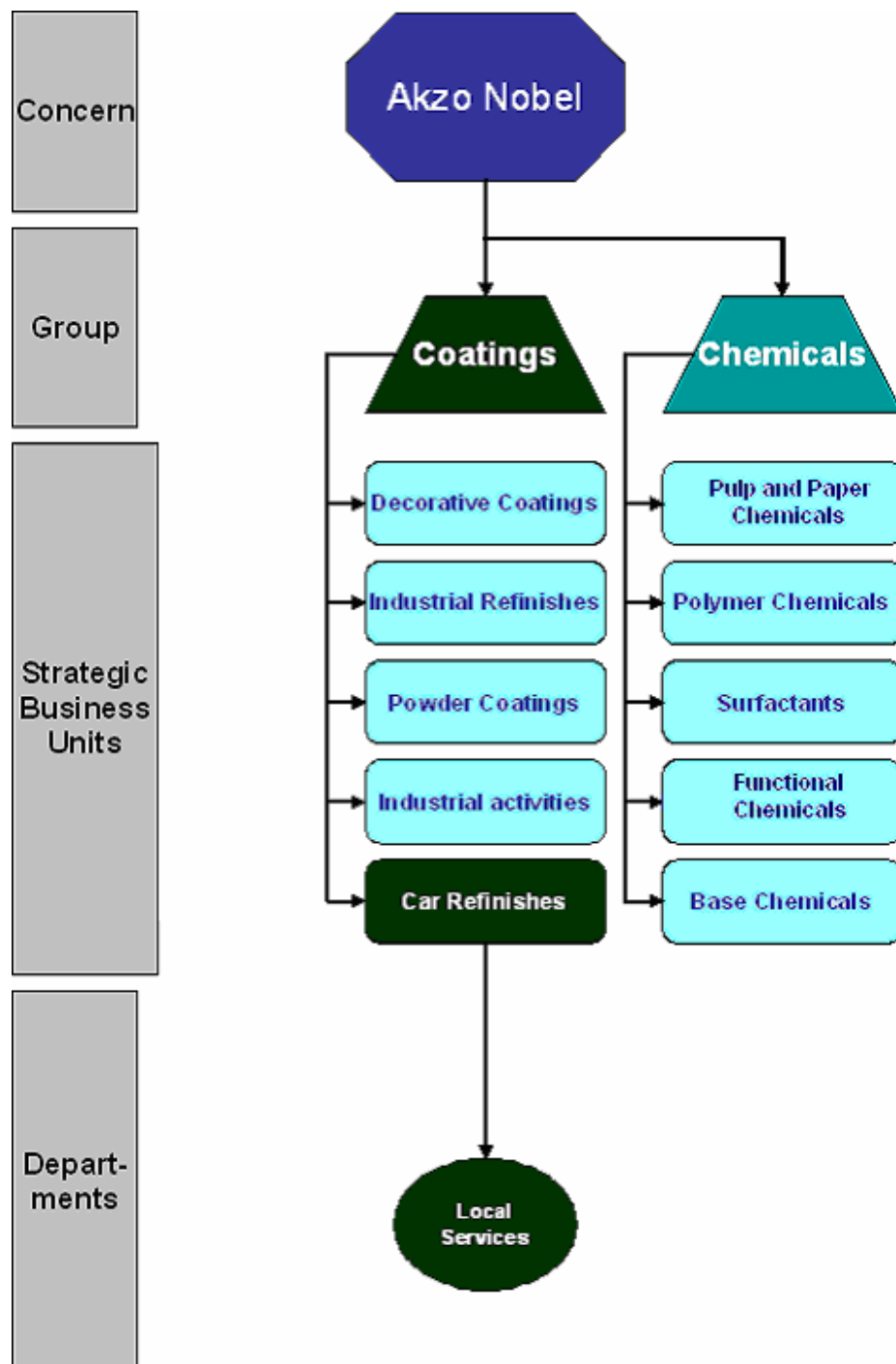
Bijlage

Bart de Mol
Facility Management

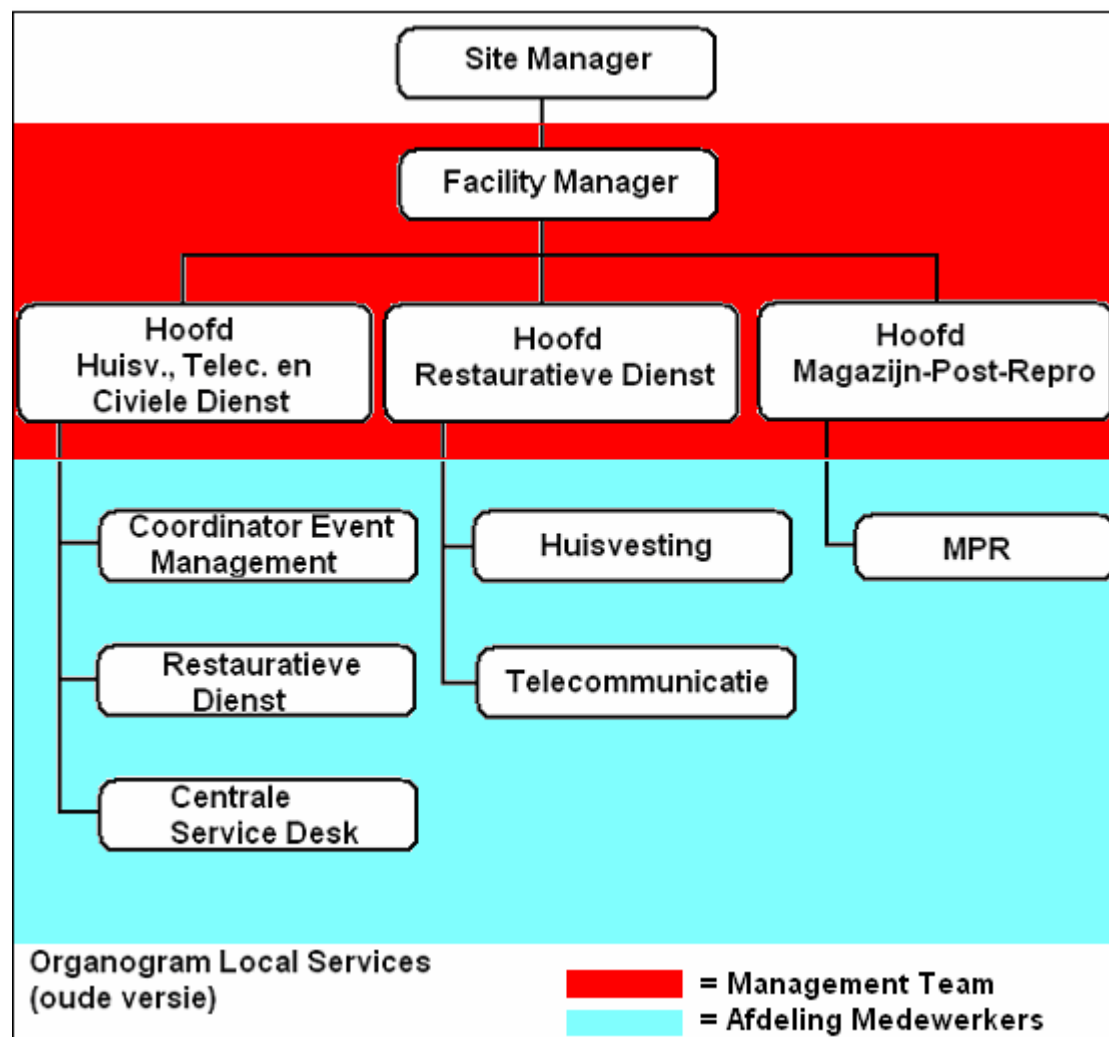


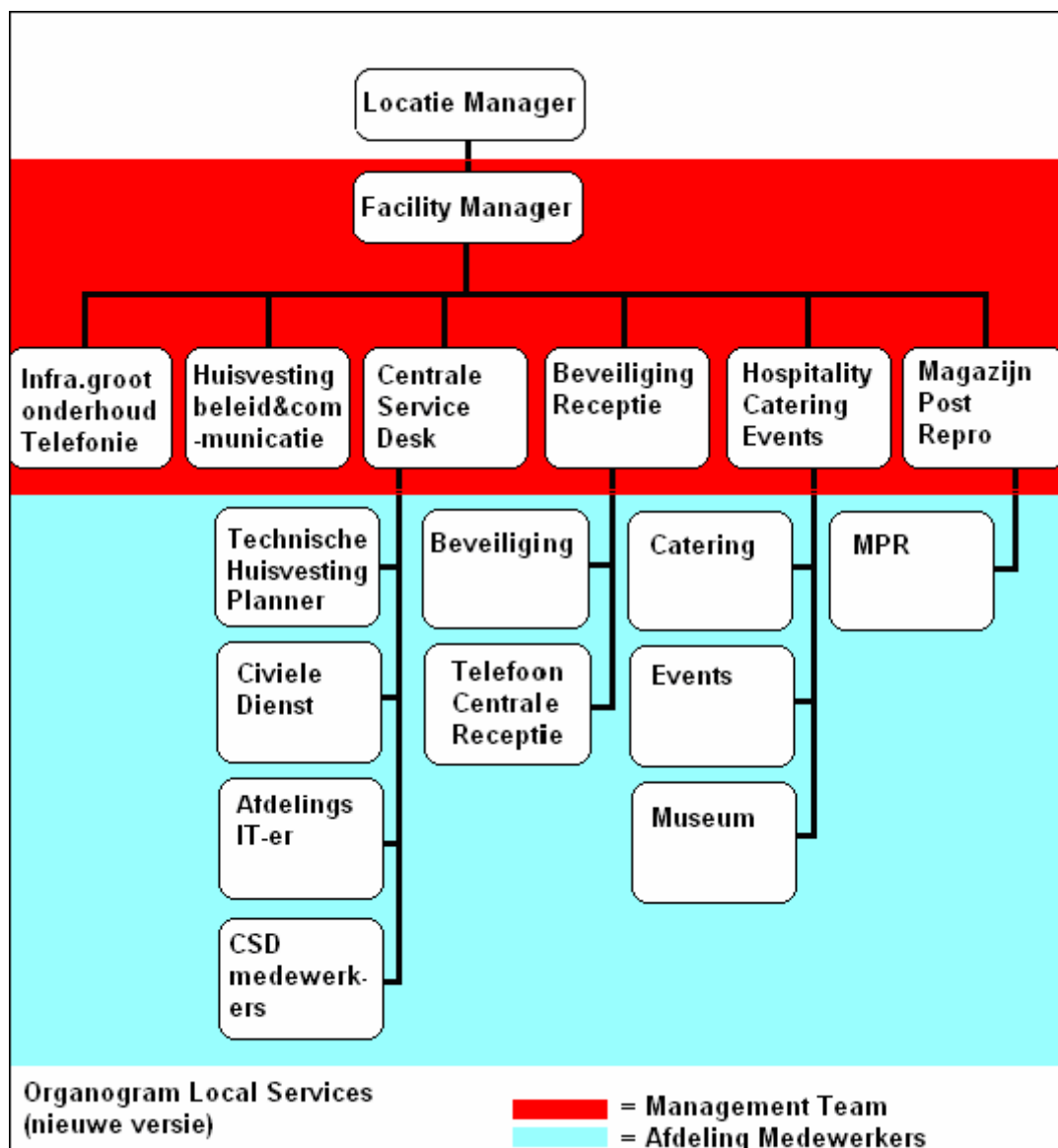
Inhoudsopgave

1	Organogram Akzo Nobel.....	3
2	Organogram oude en nieuwe situatie Local Services.....	4
3	Interview Stef de Wild (afdeling P/L).....	6
4	Interview Nienke van Velzen (afdeling CSD).....	7
5	Vragenlijst + uitkomsten MT.....	9
6	Model Compassie.....	15
7	Persoonlijk Balanced Scorecard.....	16
8	Rab-doelstellingen Local Services.....	17
9	Strategie ontwikkeling.....	18
10	Voorbeeld Balanced Scorecard.....	19
11	Uitleg Rab en Eva.....	20
12	Tijdsplanning Implementatie plan.....	21
13	Uitgewerkt stappenplan.....	23
14	Taakverdeling.....	33



Bijlage 2 Organogram oude en nieuwe situatie Local Services





Bijlage 3 Interview Stef de Wilde

Interview Stef de Wild:

31-03-08

1. Hoe komen jullie aan de BSC als besturingsmodel?
Tijdens de studie van Stef (Tech. Bedr.) heeft hij een aantal keren de BSc gebruikt. Tijdens vergaderingen kwam men tot de ontdekking dat er eigenlijk alleen gestuurd werd op basis van financiële gegevens.
2. Zijn de huidige en gewenste situatie onderzocht voordat er aan een besturingsmodel werd gedacht?
Nee... de beslissing voor BSC is gekomen naar aanleiding van vergadering.
3. Waarom ben je tot de keuze van BSC gekomen? (onderzoek en/of afwegingen met andere sturingsmodellen (INK)?)
Geen overweging gedaan met INK. Ervaring van Stef waren positief tijdens zijn studie.
4. Hoe is het MT omgegaan met de omschakeling van ad-hoc besturen naar structureel sturen aan de hand van gegevens?
De BSC wordt niet gecommuniceerd naar medewerkers. Alleen afdelingshoofden krijgen de BSC te zien. Zij moeten dit weer vertalen in doelstellingen.(Rab-targets)
5. Hoe is er gecommuniceerd met de medewerkers en het MT?
Maandelijks wordt er door Stef over vergaderd met de afdelingshoofden.
6. Wordt er nu nog informatie doorgegeven aan de medewerkers en kunnen ze dat eventueel ergens terugvinden?
Er staan op intranet veel gegevens die voor de BSC noodzakelijk zijn. Deze gegevens zijn niet voor iedereen toegankelijk.
7. Hoe hebben jullie het plan van aanpak voor de BSC georganiseerd?(stappenplan) Kaplan en Norton? Diepman Ahaus?
Stef heeft wel het boek gelezen maar geen gebruik gemaakt van het plan van aanpak. De praktijk verschilt te veel met de theorie.
8. Waar zijn jullie tegenaan gelopen bij de implementatie van de BSC?
 - **Afdelingshoofden denken er pas over na als het gezien wordt.**
 - **Subjectief = moeilijk meetbaar**
 - **Definitie van indicatoren moet vanaf het begin gestandaardiseerd worden zodat er geen misverstanden ontstaan.**
 - **Vormgeving moet professioneel zijn. (kleurtjes ect.)**
 - **BSC is een middel geen doel**
9. Zijn de missie en visie aangepast? Worden die nog up-to-date gehouden? Eventueel structureel bijgesteld?
Ja, maandelijks worden de gegevens door Stef verzameld en ingevoerd.
10. Zijn de doelstellingen gebaseerd op de missie en visie van de afdeling?
Niet specifiek (Stef: iedereen weet dat de missie en visie belangrijk zijn, alleen is het moeilijk om dit concreet te maken)
11. Hoe wordt de BSC nu bijgehouden?
Stef voert maandelijks de gegevens in.
12. Merken jullie een kwaliteitsverschil tussen de vroegere en huidige situatie?
Meer overzicht op sturing op kwaliteit.
13. Hoe zijn jullie tot de keuze van de indicatoren gekomen?

Alleen relevant indicatoren worden omgenomen in de BSC. Deze worden (werden) bepaald in vergaderingen.

14. Hoe hebben jullie de indicatoren georganiseerd?(4 perspectieven?)

Zie bijlage

15. Hoe zijn jullie aan de doelstellingen gekomen?(meetbaar resultaat?)

Gegevens P&O, P&L enz. De doelstellingen worden door de afdelingshoofden bepaald.

16. Hoe zijn jullie aan de standaardgegevens gekomen? (interne of externe gegevens?)

Alleen interne gegevens worden gebruikt in de BSC. De standaardgegevens die worden gebruikt zijn gebaseerd op de gegevens van voorgaande jaren.

17. Maken jullie gebruik van software m.b.t. de BSC. (welk, prijsopgave?)

Nee

18. Eventueel onderzoek gedaan naar deze mogelijkheid?

Nee

19. Zijn er mogelijkheden om dit besturingsmodel voor meerdere afdelingen te gaan gebruiken?

Ja, er is interesse naar mogelijkheden i.v.m. met het standaardiseren van gegevens. En waarom het wel voor de 2^e keer uitvinden als de kennis aanwezig is binnen het bedrijf.

20. Hoeveel tijd zijn jullie nu nog bezig met het uitvoeren van de BSC?

Het invoeren (bijhouden) van gegevens kost Stef ongeveer een half uur. Deze invoering gebeurt structureel en is maandelijks.

21. Heeft u connecties binnen AKZO Nobel bij wie ik een interview kan afleggen?

Geen contacten met andere locaties. Er wordt Global gerapporteerd. Misschien zal in de toekomst de rapportage gestandaardiseerd worden en de BSC ingevoerd.

Bijlage 4 Interview Nienke van Velzen

Interview Nienke van Velzen:

07-04-08

Interview KTO (klant tevredenheidonderzoek)

Voor de rapportage heb ik een interview gehouden met het hoofd CSD (centrale service desk). In de rapportage wil ik namelijk een stuk schrijven over voorgaande onderzoeken met betrekking tot kwaliteitsverbetering van LS (Local Services). Deze vragen gaan over het KTO van 2006.

1. Is het onderzoek van Key Quality naar verwachting verlopen? Waarom wel/niet?

Ik weet niet wat de verwachtingen zijn of waren. Ik kwam hier werken aan het einde van de enquête periode.

2. Waarom word het Klant tevredenheidonderzoek (KTO) niet nog een keer uitgevoerd?

Ondanks de hoge respons waren er teveel vragen. De vragen die gesteld werden waren naar onze mening geen goede vragen om de vergelijking te trekken naar volgende onderzoeken. Om te vergelijken moeten namelijk twee keer dezelfde vragen gesteld worden en dat wilden we als MT (management team) niet.

3. Hoe willen jullie in de toekomst de klanttevredenheid meten?

Kortere specifieke vragenlijst per onderwerp en doelgroep. Niet iedereen voor alle onderwerpen vragen maar alleen als zij er mee te maken hebben. Verder willen we twee keer per jaar per onderwerp de klanttevredenheid meten.

4. Hebben jullie de resultaten teruggekoppeld naar de klanten?

Ja, de samenvatting van de uitkomsten is gepubliceerd op Sassenheim Insite, de intranet-site van Akzo Nobel locatie Sassenheim. Verwachtingen zijn niet gecommuniceerd.

5. Zijn er acties geweest naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek?

Ja, diverse onderwerpen zijn uitgewerkt. Niet alle klachten en problemen zijn aangepakt. Sommige zijn gewoonweg niet aan te passen.

Bijlage 5 Vragenlijst en uitkomsten MT

Vragenlijst voor MT

Deelnemers	Afdelingen	Functies
W. Versluis	Local Services	FM-er
F. Duivenvoorden	Infrastructuur, groot onderhoud en telefonie	MT-er
A. Rodenburg	Huisvesting en communicatie	MT-er
N. van Velzen	CSD en huisvesting	MT-er
J. Grimbergen	Beveiliging en receptie	MT-er
T.J.M. Eijkmans	Hospitality, catering en events	MT-er
C.J.G. Ganzevles	Magazijn, post en repro	MT-er

Meerkeuze vragen

Local Services

1. Het MT heeft behoefte aan ... keer per maand overleg: (is nu 1 keer)
2. Het MT moet meer tijd vrijmaken voor het vaststellen (en/of bijstellen) van missie en visie:
3. Op basis van de missie en visie zijn de doelen te formuleren die, in de komende periode, gehaald moeten worden:
4. Local Services heeft een bruikbare missie en visie opgesteld
5. Ik zie belang voor het bijstellen van de missie en visie van Local Services:
6. Onderzoek naar een besturingsmodel vind ik noodzakelijk om mee te gaan met de professionalisering van de facilitaire dienst:

Eigen afdeling

7. De missie en visie van mijn afdeling zijn op dit moment goed geformuleerd:
8. De medewerkers van mijn afdeling weten waar de missie en visie te vinden zijn:
9. De missie en visie worden structureel up to date gehouden.
10. De mensen van mijn afdeling zijn voldoende op de hoogte wat betreft de missie en visie:
11. Het overbrengen van de missie en visie op het personeel vind ik een struikelblok
12. Door meer een betere communicatie m.b.t. missie en visie verwacht ik efficiënter en effectiever te kunnen presteren met mijn afdeling:

Open vragen

13. Wat zijn in steekwoorden de missie en visie van uw afdeling?
14. Ik zie wel/geen belang voor meer aandacht voor het opstellen (en/of bijstellen) van de missie en visie van de afdeling Local Services want.....

Uitkomsten van de meerkeuze vragen.

Local Services

1. Het MT heeft behoefte aan ... keer per maand overleg: (is nu 1 keer)

	FM-er	verw. FM-er	MT
4 keer of meer			
3 keer			
2 keer			1
1 keer	1	1	5
minder dan 1 keer			

2. Het MT moet meer tijd vrijmaken voor het vaststellen (en/of bijstellen) van missie en visie:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens	1		2
mee eens		1	1
neutraal			3
mee oneens			
helemaal mee oneens			

3. Op basis van de missie en visie zijn de doelen te formuleren die, in de komende periode, gehaald moeten worden:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			3
mee eens		1	3
neutraal	1		
mee oneens			
helemaal mee oneens			

4. Local Services heeft een bruikbare missie en visie opgesteld

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens			1
neutraal	1		4
mee oneens		1	1
helemaal mee oneens			

5. Ik zie belang voor het bijstellen van de missie en visie van Local Services:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens	1	1	4
neutraal			2
mee oneens			
helemaal mee oneens			

6. Onderzoek naar een besturingsmodel vind ik noodzakelijk om mee te gaan met de professionalisering van de facilitaire dienst:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens	1		4
mee eens		1	2
neutraal			
mee oneens			
helemaal mee oneens			

Eigen afdeling

7. De missie en visie van mijn afdeling zijn op dit moment goed geformuleerd:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens			3
neutraal			1
mee oneens	1	1	1
helemaal mee oneens			1

8. De medewerkers van mijn afdeling weten waar de missie en visie te vinden zijn:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens			2
neutraal			3
mee oneens	1	1	1
helemaal mee oneens			

9. De missie en visie worden structureel up to date gehouden.

	FM-er	verw. FM-er	MT
minder dan 1 keer per 2 jaar			1
1 keer per 2 jaar			
1 keer per jaar			1
1 keer per half jaar			1
niet	1	1	3
anders nl.....			

10. De mensen van mijn afdeling zijn voldoende op de hoogte wat betreft de missie en visie:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens			1
neutraal			4
mee oneens	1	1	1
helemaal mee oneens			

11. Het overbrengen van de missie en visie op het personeel vind ik een struikelblok

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens			
mee eens	1	1	1
neutraal			1
mee oneens			4
helemaal mee oneens			

12. Door meer een betere communicatie m.b.t. missie en visie verwacht ik efficiënter en effectiever te kunnen presteren met mijn afdeling:

	FM-er	verw. FM-er	MT
zeer mee eens	1		1
mee eens			3
neutraal		1	1
mee oneens			1
helemaal mee oneens			

Open vragen

13. Wat zijn in steekwoorden de missie en visie van uw afdeling?

Reacties:

- Duurzaamheid, energie, klantgericht. (*F.Duiv.*)
- Duidelijkheid. (*A.Rod.*)
- Klantgericht, creatief, oplossingsgericht, kwaliteit en verbetering. (*N.Velz*)
- Servicegericht, continuïteit, veiligheid, kostenbeheersing. (*J.Grim*)
- Klant, kwaliteit, de beste zijn, duidelijkheid. (*T.Eijk*)
- Klantgericht en servicegericht, flexibel. (*C.Ganz*)

14. Ik zie wel/geen belang voor meer aandacht voor het opstellen (en/of bijstellen) van de missie en visie van de afdeling Local Services want.....

Reacties:

- Geen antwoord (*F.duiv*)
- Wel belang → er zijn regelmatig (op jaar niveau) wijzigingen zoals toevoegingen van nieuwe afdelingen. Denk aan beveiliging en in communicatie en infrastructuur. (*A. Rod.*)
- Wel belang → daarmee maak je duidelijk wat je van je medewerkers verwacht en wat klanten van de afdeling kunnen verwachten. (*N.Velz*)
- Wel belang → tijden veranderen en dus de missie en visie ook. (*J. Grim*)
- Wel belang → daar worden wij met z'n allen beter van voor ons en voor de klanten. (*T.Eijk*)
- Wel belang → er straalt een profiel uit naar onze klanten en medewerkers. (*C.Ganz*)

Uitkomsten van de vragenlijst MT

1.
Er is vanuit het MT aangegeven dat er geen behoefte is aan uitbreiding van het aantal keren overleg. Het MT heeft één keer per maand een overleg van ongeveer twee uur. De verwachting van de FM-er komt overeen met de uitkomst van de antwoorden.
2.
De FM-er is van mening dat er meer tijd moet worden vrij gemaakt voor het vaststellen (en/of bijstellen) van missie en visie. Toch zijn drie van de zes MT-ers neutraal op dit gebied.
3.
Het gehele MT en de FM-er zijn van mening dat op basis van de missie en visie de doelen zijn te formuleren die in de komende periode gehaald moeten worden.
4.
De FM-er verwacht dat het MT negatief zou staan tegenover de bruikbaarheid van de opgestelde missie en visie. 4 van de 6 hebben hier echter een neutraal antwoord gegeven.
5.
Uitkomst en verwachting van FM-er komen overeen. Men ziet belang in het bijstellen van missie en visie van Local Services.
6.
Het gehele MT en de FM-er zien noodzaak in onderzoek naar een besturingsmodel. Belangrijk is om er op te hameren dat het geen middel is maar een hulp.
7.
Op dit punt staan de FM-er en het MT niet op één lijn. De verwachting en de mening van de FM-er zijn negatief over de correctheid van de formulering van de missie en visie van de afdelingen.

De helft van het MT is van mening dat de missie/visie van hun afdeling goed geformuleerd is. Twee mensen uit het MT zijn het met de FM-er eens.

8.

De FM-er verwacht dat de medewerkers de missie en visie niet weten te vinden.

9.

Het MT is hier verdeeld over. De helft zegt dat de missie en visie structureel up to date wordt gehouden terwijl de andere helft zegt dat dit niet gebeurt.

FM-er verwacht dat dit niet gebeurt. Waarom gebeurt dit niet structureel? Zijn hier afspraken gemaakt m.b.t. de FM-er?

10.

4/6 van het MT heeft hier neutraal in gevuld!

11.

Door de FM-er is aangegeven dat het overbrengen van de missie en visie op het personeel wordt gezien als een struikelblok. Dit was 1 van de aanleidingen om onderzoek te doen naar een besturingsmodel.

Het vreemde is dat 4 van de 6 MT-ers deze opvatting niet delen.

De verwachting van de FM-er komt niet overeen met de uitkomst.

(uit gesprek met Ans¹ bleek dat zij meer het invullen van doelstellingen een struikelblok vond)

12.

Uit de openvragen blijkt dat het gehele MT en de FM-er belang zien in meer aandacht voor het opstellen (en/of bijstellen) van de missie en visie van de afdeling Local Services.

De keuze voor het besturingsmodel zal aan de hand van de gewenste situatie en de specifieke eisen/wensen van de FM-er en het MT genomen moeten worden.

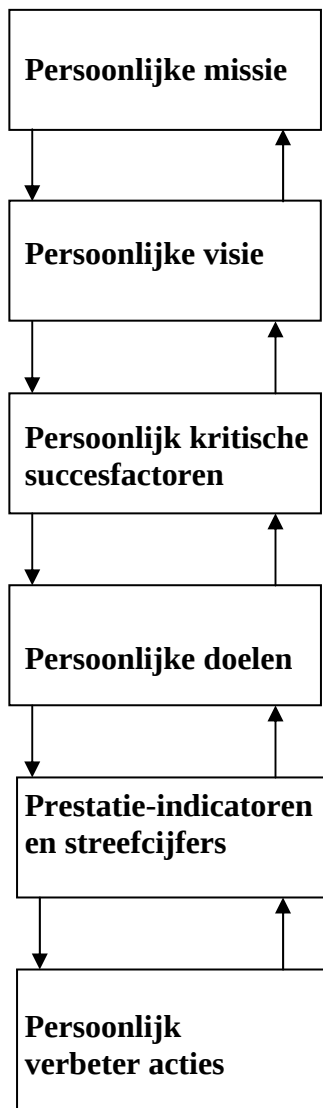
INK en BSC kunnen echter alleen worden geïmplementeerd als de missie/visie helder zijn.

¹ Lid MT

Bijlage 6 Model van Compassie

	doelen	criteria	indicatoren	normen	
Organisatie	doelen van de	uitkomsten van	maten van	taak ahv hoeveelheid	
	organisatie	de organisatie	uitkomsten	uitkomsten	
Team	verreisten mbt	resultaten	maten van	taak ahv hoeveelheid	Focus RAB GEBIED en relaties
	resultaten		resultaten	resultaten	
Individu	verreisten mbt	gedrag	maten van	taak ahv gedrag	
	gedrag		gedrag		
Voorbeeld :	klantvriendelijk	bereikbaarheid	afdelingen altijd	telefoon gaat max 4	
		v/d afdeling	bereikbaar tussen	over en wordt dat opgenomen	
			8:30 en 17:30		

Persoonlijk Balanced Scorecard

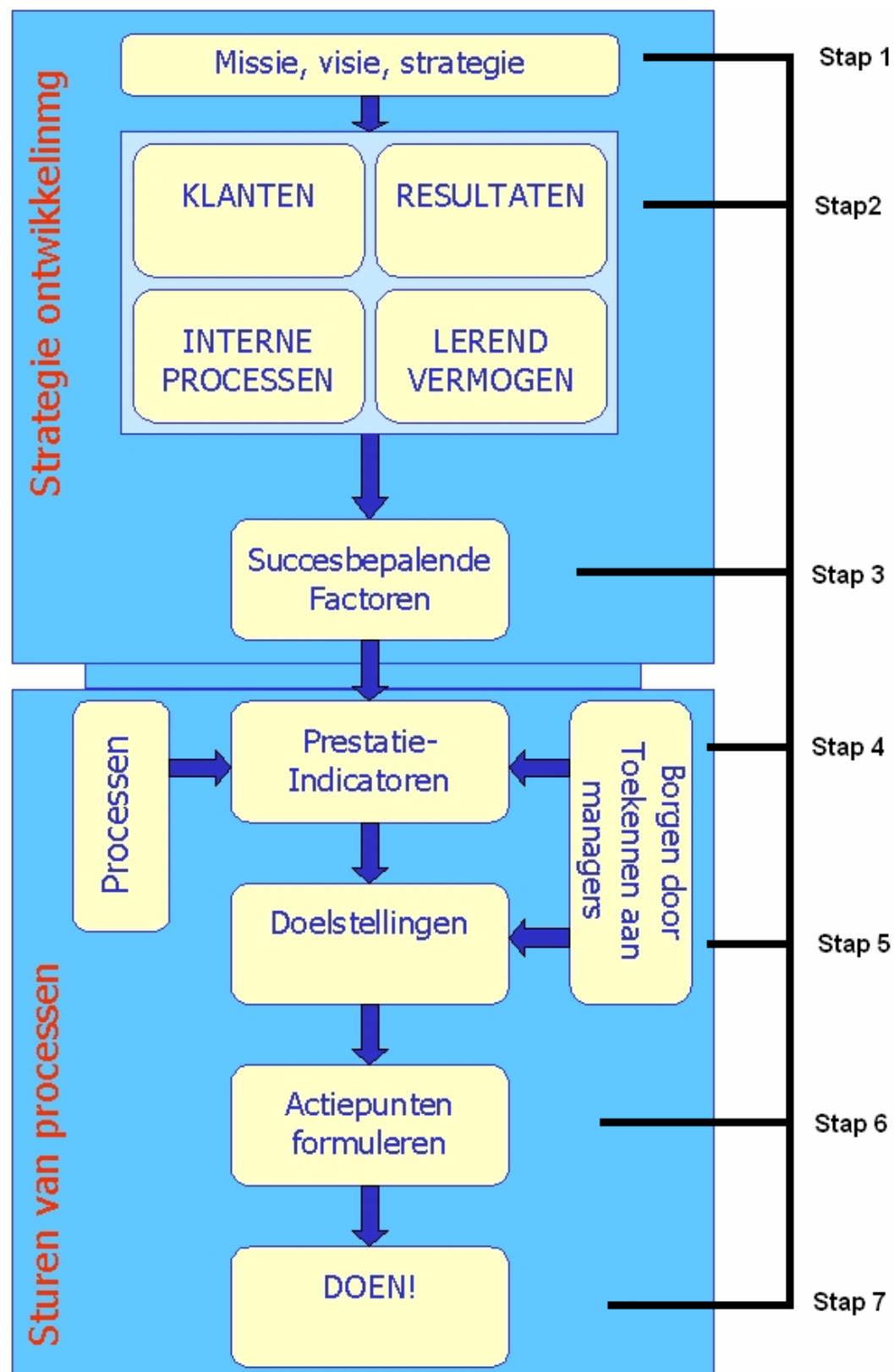


Bijlage 8 Rab-doelstellingen Local Services van 2008

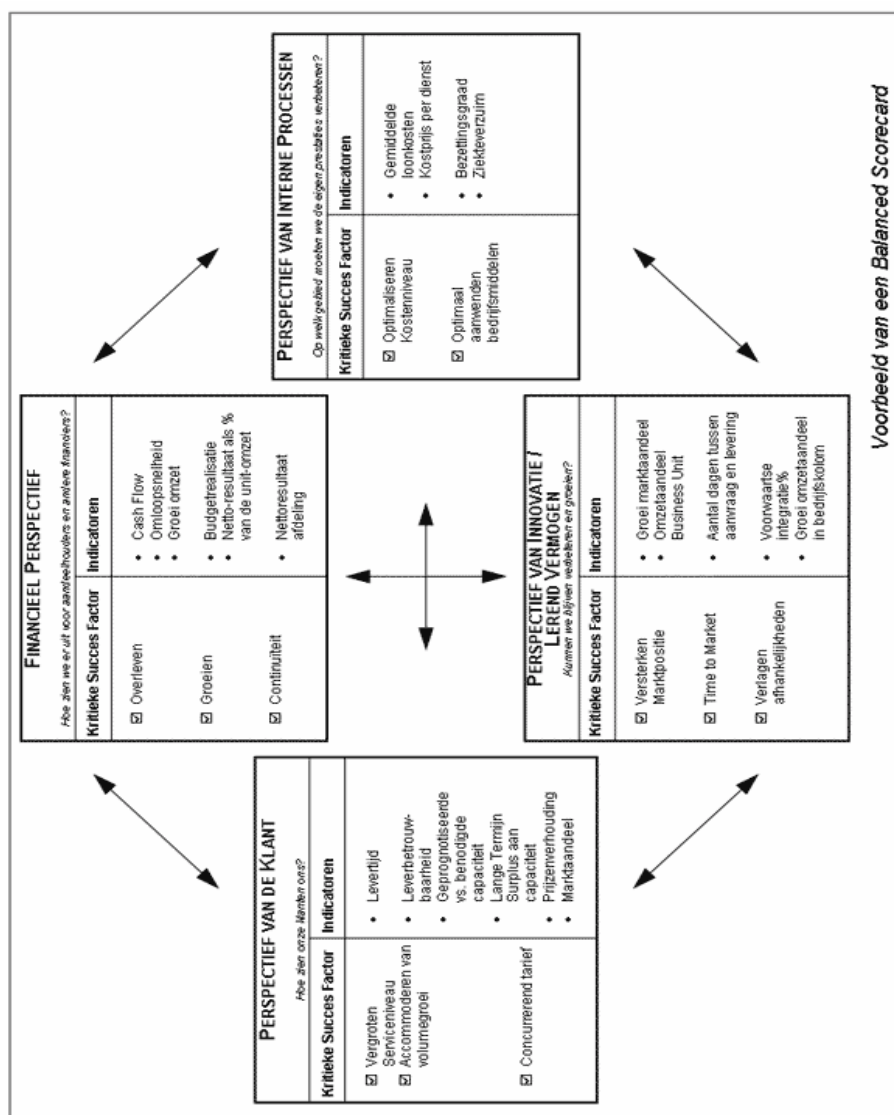
Rab- doelstellingen Local Services van februari 2008 en een afgeronde van 2007.

Wegens vertrouwelijke informatie niet aanwezig in deze versie van de scriptie

Bijlage 9² Strategie ontwikkeling



² Figuur van www.e-dashboard.nl



Resultaatgericht werken en belonen

Een beloning moet tot uitdrukking brengen wat iemand alleen of als teamlid bijdraagt aan het succes van de onderneming. Deze opvatting is kenmerkend voor het beloningssysteem van Akzo Nobel. Het is een dynamisch en flexibel systeem, waarin de realisatie van persoonlijke doelstellingen en bedrijfsdoelstellingen een belangrijke rol spelen. Het is een systeem dat tot doel heeft te motiveren en te stimuleren tot betere prestaties, zodat medewerkers én organisatie zich blijven ontwikkelen.

Naast het vaste salaris ontvingen Akzo Nobel medewerkers in de afgelopen jaren een winstuitkering. In 2002 is een overgang gemaakt naar twee nieuwe variabele beloningsvormen. Er zijn twee doelgebonden beloningen vastgelegd in de CAO: EVA (Economic Value Added) en RAB (Resultaat Afhankelijke Beloning).

EVA is de rekenmethode voor het bepalen van de werkelijke waardevermeerdering van Akzo Nobel op wereldschaal. Het EVA-doel voor 2003 is vastgesteld op EUR 46 miljoen. EVA is een integraal deel van de verslaglegging binnen Akzo Nobel. Vanaf 2003 zijn de resultaten van Akzo Nobel nv ook het uitgangspunt voor de vaststelling van de EVA-beloning. Bij de Resultaat Afhankelijke Beloning (RAB) is er een verband tussen dichterbij gestelde doelen en resultaten. Ook hier geldt: de hoogte van de uitkering is afhankelijk van de mate waarin vooraf gestelde doelen worden gerealiseerd. In samenspraak met de lokale ondernemingsraden hebben de bedrijfsonderdelen in Nederland logische eenheden vastgesteld. Vervolgens zijn voor deze logische eenheden doelen gesteld die moesten voldoen aan de zogenoemde 'SMART' criteria: Specifiek, **M**eerbaar, **A**anvaardbaar/Ambitieuw, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden.

Ten aanzien van beide beloningsvormen kan 2002 worden gekenmerkt als een leerjaar. De introductie van de RAB is niet op alle locaties vlekkeloos verlopen. Gelukkig is het op veel plaatsen wel goed gegaan. CAO-partijen hebben afgesproken om tijdens het CAO-overleg in 2003 de ervaringen uit het eerste jaar (positief en negatief) te gebruiken voor de invulling van RAB in de komende jaren. De Centrale Ondernemingsraad heeft het initiatief genomen om de monitorrol van lokale ondernemingsraden te onderzoeken.

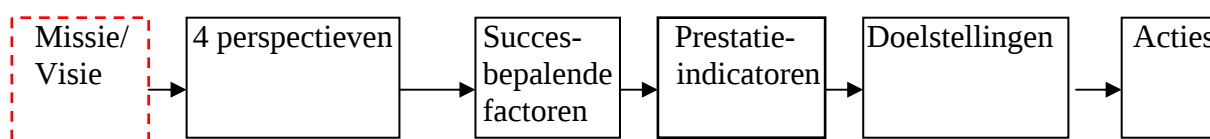
Bijlage 12
Uitgewerkt tijdschema Stappenplan

Tijdsplanning	april	mei	juni	juli	aug'	sept'	okt'	nov'	dec'	jan'	feb'	mrt	april	mei	juni	juli	aug'	sept'	okt'	nov'	dec'	proj ect tea m	manag . team	stagia ire
1 opzetten project-team																								
2 opstellen missie																								
3 opstellen visie																								
4 bestuderen Scriptie Bart de Mol																								
5 presentatie S. de Wild																								
6 opstellen def. Plan van aanpak invoering BSC																								
7 werven/selecteren van Management stagaire																								
8 opstellen bruikbare KSF																								
9 vaststellen KSF																								
10 rapportage KSF (vastleggen)																								
11 opstellen bruikbare PI's																								
12 vaststellen PI's																								
13 rapportage PI's (vastleggen)																								
14 opstellen normwaarden																								
15 vaststellen normwaarden PI's																								
16 rapportage normwaarden (vastleggen)																								
17 opstellen doelstellingen																								
18 vaststellen doelstellingen																								
19 rapportage doelstellingen (vastleggen)																								
20 opstellen acties																								
21 bestuderen software-mogelijkheden																								
22 regelen structurele dataverzameling																								
23 communiceren met hoger management																								
24 meten ervaringen MT, personeel, hoger																								

[illegible]

Bijlage 13

Uitgewerkt stappenplan



Stap 1

Missie/visie

Prioriteit Vaststellen van de missie/visie

Uit de onderzoeken van Kaplan en Norton in 2001 en 2004 is naar voren gekomen dat 85% van de managementteams minder dan één uur per maand aan strategie van gedachten wisselen. Uit de vragenlijst aan het MT blijkt dat er structureel drie uur per maand door het MT wordt vergaderd. Tijdens deze vergaderingen gaat het meestal om recente ontwikkelingen en worden er vaak ad-hoc beslissingen genomen. Over het algemeen wordt er minder dan één uur per maand aandacht geschonken aan de strategie. De cijfers benadrukken dat er te weinig tijd wordt geschonken aan dit onderwerp.

Uit de vragenlijst aan het MT en de vergadering van 13 maart 2008 is gebleken dat het MT meer tijd moet vrij maken voor het vaststellen (en/of bijstellen) van de missie en visie van LS. Men ziet belang in het structureel bijstellen van missie en visie.

‘Een strategie is waardeloos als mensen niet in de basis ervan geloven.’ (Robert Haas)

Theorie

Het is van groot belang om missie, visie en doelstellingen duidelijk te hebben

Een organisatie zonder doel kan de huidige situatie als doel gaan zien: het gaat zoals het gaat en dat moeten we vooral vasthouden.

Bron: bedrijfsvoering in klantperspectief

Zonder een duidelijke missie en visie bestaat het gevaar van ad hoc-beslissingen en het nastreven van korte termijn doelen. Hierdoor wordt niet geanticipeerd op ontwikkelingen, wordt niet geïnvesteerd in vernieuwing en kan de organisatie op termijn kansen op verbetering laten liggen. Een ontwikkeltraject zonder visie is richtingloos of slechts gericht op een korte termijn oplossing. Een missie/visie geeft richting aan de ontwikkeling van de organisatie. Het helpt bij afwegen van beslissingen, of bepaalde zaken relevant zijn of niet. Een geformuleerde, heldere en overtuigend uitgedragen missie/visie kan inspireren en richt alle energie naar hetzelfde doel.

Een mission statement zou de opdruk van een T-shirt kunnen zijn, maar is geen slogan. De missie is een nauwkeurig op schrift gestelde verklaring van de bestaansreden. De woorden zouden eerder moeten worden gekozen omwille van hun betekenis dan om hun schoonheid, eerder om hun duidelijkheid dan om hun slimheid.

Peter Drucker

Huidige formulering missie en visie

Missie

De missie voor de gehele afdeling Local Services is als volgt geformuleerd:

“Op basis van klantbehoeften infrastructuur creëren en in stand houden, randvoorwaarden scheppen en diensten en ondersteuning leveren aan de klanten zodat deze zich optimaal kunnen concentreren op de primaire businessprocessen.”

Akzo Nobel wil eerste keus zijn van afnemers, aandeelhouders en medewerkers en gerespecteerd worden in de samenleving. Ook de afdeling LS in Sassenheim wil de eerste keuze zijn voor haar klanten. Vanuit deze ambitie wil LS professionaliseren en heeft gekozen voor een klantgerichte benadering. LS wil haar klanten een zo hoog mogelijke kwaliteitsniveau leveren voor zo min mogelijke kosten. Men wil flexibel zijn en creatieve en passende oplossingen bedenken voor problemen.

Visie

Local Services van de locatie Akzo Nobel Sassenheim heeft de volgende visie geformuleerd:

‘Wij willen de eerste keuze zijn voor onze klanten op basis van erkende toegevoegde waarde. Wij streven naar maximale kostenbeheersing en garanderen tenminste marktconformiteit. Wij zijn klantgericht, professioneel, creatief en efficiënt.’

Het management denkt 6 maanden na,
Neemt 6 weken om het op te schrijven,
In 6 dagen overtuigen ze het middenkader,
In 6 uur wordt het aan de ‘werkvloer’ verteld,
Die krijgen 6 minuten om het te snappen
En 6 seconden om vragen te stellen.

Bron: Bedrijfsvoering in klantenperspectief

Formulering visie van LS

Om tot een nieuw geformuleerde missie en visie te komen zijn de heer W. Versluis en ik tot de volgende manier van implementeren gekomen.

In een eerste meeting, naar aanleiding van het besluit van 13 maart om de BSC als besturingsmodel te gebruiken over de gehele afdeling Local Services, is het MT aan de slag gegaan om de huidige visie van Local Services te formuleren.

Het vaststellen van deze visie is gebeurd aan de hand van 4 perspectieven.

- Markt (ontwikkeling doelgroepen & producten, klanten en nieuwe producten)
- Maken (branche-, informatie- en milieu technologie)
- Maatschappij (branche ontwikkeling, maatschappelijk functie en politiek)
- Middelen (economische groei, geldmarkt, werkgelegenheid en organisatie)

Als hulpmiddel is een bijlage uit het boek van drs. P Dreimüller gebruikt.

De bovenstaande perspectieven met onderliggende punten zijn overgebracht naar kansen en bedreigingen voor de gehele afdeling LS.

Door het team in tweeën te splitsen en later de meest relevante aspecten in het schema te plaatsen, wordt de inhoud door het gehele MT gedragen.

Er is bewust voor gekozen om de oude missie en visie niet te herhalen om terug te vallen op deze verouderde versies.

In een volgende meeting (17 april) worden de aspecten vertaald naar een bruikbare recente visie die inspeelt op de huidige ontwikkelingen op sociaal, maatschappelijk en milieu ontwikkelingen. Ook zullen de samen gevatte overeenkomsten en verschillen worden toegelicht.

Formulering missie

In twee of drie groepen zal met behulp een bijlage uit het boek van drs. P Dreimüller de missie van LS worden vastgesteld.

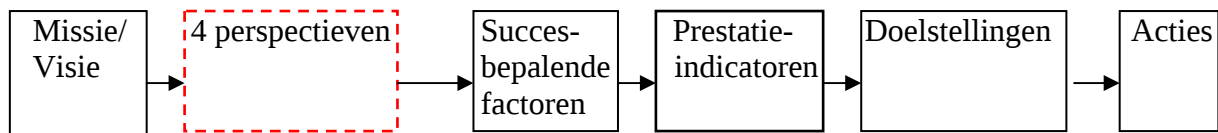
De missie moet kernachtig en kort geformuleerd zijn. De volgende voorwaarden zijn verbonden aan het formuleren en opstellen van de missie:

- Missie is het logische vervolg op de visie
- De missie definieert:
 - 1 Het productieproces (wijze);
 - 2 De klant of de markt (wie);
 - 3 Het product (wat);
 - 4 Het werkgebied (waar).
- De missie is een abstracte en kwalitatieve omschrijving, financiële cijfers ontbreken.

De missie moet samengevat worden in max. 20 woorden.

Stap 1

Wat	Vaststellen van missie en visie, opzetten projectteam, werving management stagiaire
Wanneer	April t/m mei
Wie	Gehele MT en afstudeerder
Hoe	a.h.v. boek Dreimüller



Stap 2

Perspectieven

De ontwikkeling van de BSC is gebaseerd op de overtuiging dat de bestaande benadering tot prestatiemeting, die vooral steunden op het meten van financiële prestaties, achterhaald raakten.

De unieke aanpak van de BSC is vooral gebaseerd op de vertaalslag van strategie in 4 perspectieven.

Als geheel bieden de 4 perspectieven een verhelderend inzicht in lange termijn strategie, in tegenstelling tot de financiële kengetallen die vaak op korte termijn resultaten zijn gericht.

De 4 perspectieven moeten als volgt worden uitgewerkt:

Klanten

1) Op welke kritische factoren beoordelen onze klanten ons?

Het meten van het oordeel van de klant over de kwaliteit van producten en diensten en het gedrag van de afdeling LS staat in dit perspectief centraal.

Financieel

2) Wat bepaalt het succes richting de aandeelhouders?

In dit perspectief moet tevens antwoord worden gegeven op de vraag: 'Wat is het oordeel van de kapitaalverschaffers en financiers over de financiële prestaties van het bedrijf?'.

Interne processen

3) Wat is essentieel in onze processen?

Onderzoek naar welke verbeteringen in kritische bedrijfsprocessen van de afdeling LS extra aandacht verdienen in dit perspectief extra aandacht.

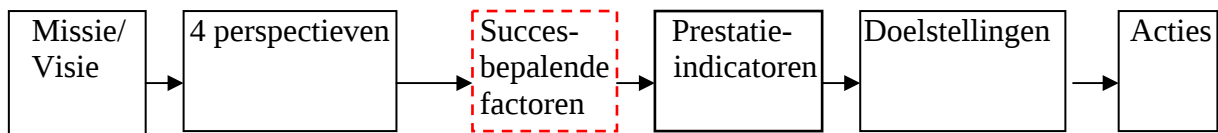
Leer en groei

4) Waardoor zijn we in staat om in de toekomst te verbeteren?

Is de afdeling in staat om de producten blijvend te verbeteren en nieuwe producten te ontwikkelen? Kan LS 'het beste jongentje van de klas' blijven?

Stap 2

Wat	Uitwerken van de 4 perspectieven, bestuderen scriptie van afstudeerder, presentatie meneer de Wild,
Wanneer	Juni, juli
Wie	MT
Hoe	a.h.v. boek van Dreimüller



Stap 3

Succesbepalende factoren

De volgende actie is het bepalen welke activiteiten succesvol moeten zijn voor het slagen van de strategie. Deze activiteiten worden ook wel succesbepalende factoren genoemd.

Het bepalen van succesbepalende factoren gebeurt aan de hand van de 4 perspectieven uit stap 2. Het bepalen van succesbepalende factoren gebeurt per perspectief. De vier perspectieven uit stap 2 worden nader geconcretiseerd met behulp van een viertal vragen welke betrekking hebben op de respectievelijke perspectieven.

- Hoe zien onze klanten ons?
- Op welk gebied moeten we de eigen prestaties verbeteren?
- Hoe zien we er uit voor aandeelhouders en andere financiers?
- Kunnen we blijven verbeteren en groeien?

Het voornaamste verschil tussen succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren is dat succesbepalende factoren niet meetbaar zijn geformuleerd. Prestatie-indicatoren zijn per definitie meetinstrumenten.

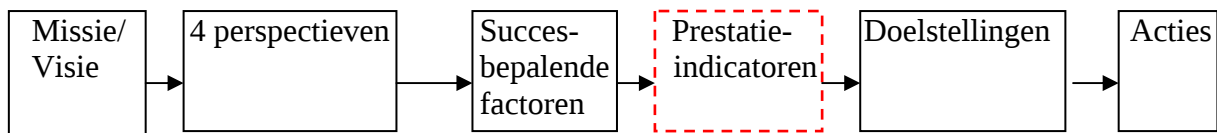
De succesbepalende factoren (en later de prestatie-indicatoren) zullen uit de volgende acties worden vastgesteld:

- Rapportages en budgetten;
- Bestuderen van literatuur;
- Vragenlijsten met de verantwoordelijke MT-leden.

De **kritische succesfactoren** (KSF) zijn die factoren die doorslaggevend zijn voor het succes van een onderneming

Stap 3

Wat	Opstellen van KSF, vaststellen van KSF, rapportage KSF
Wanneer	September, oktober
Wie	Management stagiaire, MT
Hoe	Meetings, vragenlijsten, theoretisch onderzoek



Stap 4

Prestatie indicatoren

Het bepalen van de juiste prestatie-indicatoren!!

Als de strategie (stap 1) en de succesfactoren (stap 3) aan de hand van de 4 perspectieven (stap 2) zijn bepaald, is de volgende stap het bepalen op welke gebieden de afdeling Local Services wat voor prestaties moet gaan leveren.

Vanuit stap 2 en 3 helpen meetbare indicatoren een organisatie zich te richten op de huidige situatie en op het potentieel van de toekomst.

Prestatie-indicatoren zijn objectieve maatstaven (meetpunten, verbetermeters, prestatiemeters) op basis waarvan kan worden vastgesteld of de organisatie haar doelen bereikt (binnen de gestelde kaders). Een prestatie-indicator bestaat uit een omschrijving van een onderwerp, meetschaal, de meetprocedure en een norm. Het meten van de prestatie-indicatoren levert sturingsinformatie op. Prestatie-indicatoren zijn altijd gekoppeld aan een doelstelling. (zie volgende stap)

Het meten van een prestatie-indicator kan worden gedaan op vier verschillende aspecten van een prestatie:

- 1 Kwaliteit (eigenschappen);
- 2 Kwantiteit (hoeveelheid);
- 3 Tijd;
- 4 Offers.

Prestatie-indicatoren zijn niet richtinggevend. Bijvoorbeeld de prestatie-indicator ‘de waarde van grondstoffen in voorraad’ geeft alleen wat wordt gemeten en zegt niets over hoeveel er mag liggen.

Uit het interview met de heer S. de Wild en vanuit de literatuur is gebleken dat er hoge prioriteit gesteld moet worden aan de standaardisatie van definities van deze indicatoren. Dit om misverstanden en verkeerd getrokken conclusies uit te sluiten.

Prestatie-indicatoren worden SMART gedefinieerd

- ◆ Specifiek niet vatbaar voor misverstanden
- ◆ Meetbaar voorzien van een concreet te meten resultaat
- ◆ Acceptabel betrokkenen moeten erin geloven
- ◆ Realistisch doel is een uitdaging; niet te moeilijk, niet te makkelijk
- ◆ Tijdgebonden concreet tijdstip waarop doel bereikt moet zijn³

De prestatie-indicatoren kunnen als volgt worden opgeslagen:

³ Artikel: BSC-kern van A. Tuit

Prestatie indicator:	
Succes factor:	
Definitie:	
Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdsgebonden	
Norm/doel Wie gaat het bijhouden? Hoe vaak?	

Bron: Bijlage 15 van drs. P Dreimüller

Valkuilen bij het ontwikkelen en implementeren van prestatie indicatoren zijn:

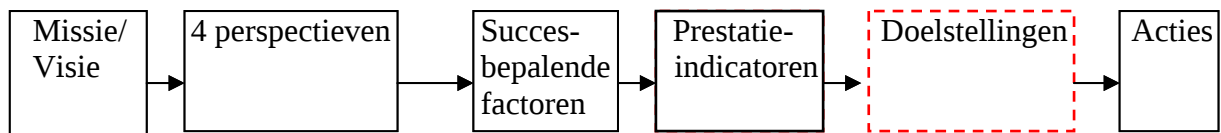
- 1 Slecht gedefinieerde indicatoren met weinig verband tussen de doelstellingen van Local Services en de activiteiten op de werkvloer;
- 2 Targets die niet zijn verbonden met beschikbare resources;
- 3 Te weinig aandacht voor het realiseren van continue verbeteringen (Deming)

De resultaten dienen bijgehouden te moeten worden met waarnemingen uit het verleden, zodat men kan meten in welke trend men zich bevindt. Verder is het noodzakelijk om te noteren wie de prestatie indicatoren gaat bijhouden en de frequentie hiervan.

- ◆ De **prestatie-indicatoren** (PI's) maken de kritische succesfactoren meetbaar
- ◆ Voordelen KSF en PI's: verbeterde planning, relevantere informatie, verbeterde tijdfocus, verbeterde ondersteuning van het management, betere communicatie, doelgerichter personeelsmanagement

Stap 4

Wat	Opstellen van PI's*, vaststellen van PI's*, rapportage PI's* (*inclusief de normwaarden)
Wanneer	Oktober, november
Wie	Management stagiaire, MT
Hoe	Meetings, vragenlijsten, theoretisch onderzoek



Stap 5

Doelstellingen

De belangrijkste vraag bij het opstellen van de doelstellingen is: 'Welk meetbaar resultaat willen we behalen?'.

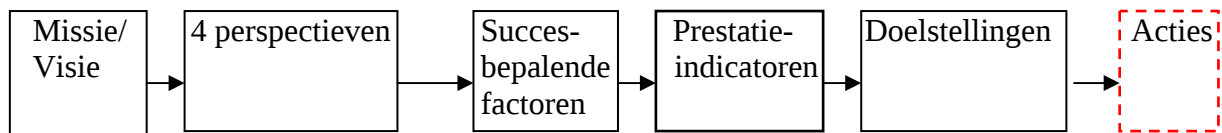
Na het vaststellen van de meetbare prestatie-indicatoren kunnen in stap 5 de na te streven doelstellingen worden vastgesteld. De doelstellingen moeten zijn afgeleid uit de strategie.

Een doelstelling is een projectie van een te bereiken resultaat.

Bron: Ahaus en Diepman.

Stap 5

Wat	Opstellen van doelstellingen, vaststellen van doelstellingen, rapportage doelstellingen
Wanneer	December, januari
Wie	Management stagiaire. MT
Hoe	Meetings, vragenlijsten, theoretisch onderzoek



Stap 6

Acties

Nadat de succesbepalende factoren zijn gekoppeld aan de prestatie-indicatoren en de doelstellingen zijn geformuleerd, kan worden geanticipeerd op problemen. Daar waar significante en structurele afwijkingen tussen de doelstelling en de realisatie optreden zal een georganiseerde aanpak tot verbetering moeten worden gestart: het verbetercyclus⁴ (zie ook PDCA-cirkel).

Om de doelstellingen te kunnen realiseren zullen mogelijke acties moeten worden geïnventariseerd, gekozen en uitgevoerd. Daarmee is de vertaalslag van missie tot concrete acties gemaakt.

Stap 6

Wat	Opstellen van acties.
Wanneer	Januari, februari
Wie	MT
Hoe	Meeting, bestuderen van informatie verkregen uit vorige stappen.

⁴ Bertona,A.,Boezel. H : Sturen na de storm. Blz 28 (artikel)

Stap 7

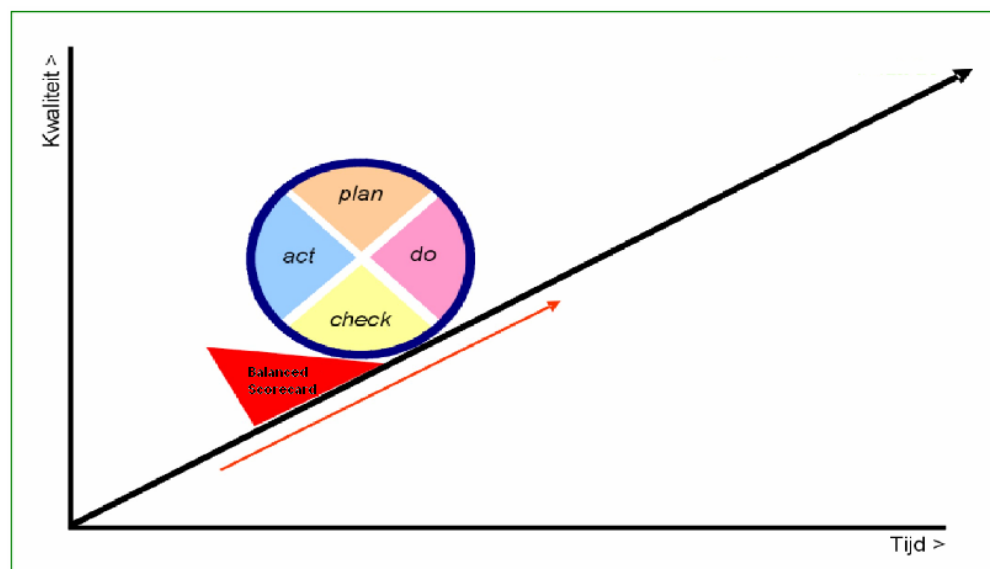
Cirkel van Deming

De BSC kan gebruikt worden als instrument in de zogenaamde cyclus van Deming. Die verloopt volgens het schema plan-do-check-act. Na het formuleren van de normen en factoren (plan) volgt de uitvoering (do) waarna de controle plaats vindt aan de hand van de norm (check) en eventuele bijsturing plaats vindt. Het volgen van het cyclus zorgt voor evenwicht in de keuzes die het MT maakt en zal ook structuur aanbrengen in het proces.

Één van de grootste valkuilen bij het gebruiken van de BSC als besturingsmodel is dat de BSC wordt ingevoerd en vervolgens niets meer wordt gedaan om het goed bij te houden.

Prestatie Indicatoren, of Performance Indicators, vormen een belangrijke schakel in het beheersen van processen. Ze geven periodiek een beeld van de gerealiseerde prestaties. Door vergelijking met targetwaarden kan worden bijgestuurd waar dat nodig is. De effecten van bijstuuracties komen tot uitdrukking in de nieuwe waarde(s) van de indicatoren. Als zodanig vormen prestatie indicatoren een schakel in de beheers- en verbetercyclus: plannen-uitvoeren-checken-actie nemen.

- PLAN: het vaststellen van doelen, het voorbereiden en plannen van acties;
- DO: uitvoeren van acties;
- CHECK: het meten in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd;
- ACT: het analyseren van afwijkingen en bijstellen.



Stap 7

Wat	PDCA
Wanneer	Continu vanaf februari 2008
Wie	MT met in het bijzonder het aangestelde projectteam
Hoe	Maandelijks bespreken van de BSC in de meeting.

Bijlage 14
Taakverdeling

	Taakverdeling	Project Team	Manag Team	Stagi are	Een-malig e	struc turel e
1	opzetten project-team				x	
2	opstellen missie				x	
3	opstellen visie				x	
4	bestuderen Scriptie Bart de Mol				x	
5	presentatie S. de Wild				x	
6	opstellen definitief plan van aanpak invoering BSC				x	
7	werven/selecteren van Management stagiaire				x	
8	opstellen bruikbare KSF				x	
9	vaststellen KSF				x	
10	rapportage KSF (vastleggen)				x	
11	opstellen bruikbare PI's					x
12	vaststellen PI's				x	
13	rapportage PI's (vastleggen)				x	
14	opstellen normwaarden					x
15	vaststellen normwaarden PI's				x	
16	rapportage normwaarden (vastleggen)				x	
17	opstellen doelstellingen					x
18	vaststellen doelstellingen				x	
19	rapportage doelstellingen (vastleggen)				x	
20	opstellen acties					x
21	bestuderen software-mogelijkheden				x	
22	regelen structurele dataverzameling				x	
23	communiceren met hoger management				x	
24	meten ervaringen MT,personeel,hoger management					x
25	verbeteringen aanbrengen (verbeterplan)					x
26	onderzoek mogelijkheid invoering andere afdelingen				x	
27	PDCA-Cyclus					x
28	bestuderen mogelijkheden tot vertaling naar onderliggende afdelingen				x	