



- as if she had known them,
all her life,
Akzo Nobel
our company

Balanced Scorecard = Betrokkenheid!

Adviesrapport voor de implementatie van het
besturingsmodel de Balanced Scorecard voor de
afdeling Local Services.

Bart de Mol
Facility Management

Balanced Scorecard = Betrokkenheid!

Adviesrapport voor de implementatie van het besturingsmodel de
Balanced Scorecard voor de afdeling Local Services.

Opleiding: Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur: Bart de Mol
Studentnummer: 20042175

Docent Begeleider: Mw. Drs. T.J. Stakenburg

Medebeoordelaar: Drs. M.G.M. Geerdink CMC

Opdrachtgever: AKZO Nobel Coatings
Rijksstraatweg 31
2117 AJ Sassenheim

Stagebegeleiders: Dhr. W. Versluis
Facility Manager
Mw. N. van Velzen
Hoofd Centrale Service Desk

Auteursreferaat

Onderzoek naar de mogelijkheid om aan de hand van een besturingsmodel de kwaliteit van de dienstverlening die Local Services aanbiedt, te verbeteren en te professionaliseren. Onderzoeksvraag is: *‘Op welke wijze kan met behulp van een sturingsmodel de missie en visie van Local Services worden vertaald in specifieke meetbare indicatoren zodat de kwaliteit van de dienstverlening efficiënter geanalyseerd, beheerst en bestuurd wordt?’*.

Tijdens dit onderwerp zijn het INK-model en de Balanced Scorecard gekoppeld aan de eisen en wensen van het managementteam. Ook is de keuze voor een Balanced Scorecard als besturingsmodel theoretisch en empirisch onderbouwd. Verder is de huidige en gewenste situatie geanalyseerd en is een globaal stappenplan ontwikkeld voor de procesmatige invoering van de Balanced Scorecard.

Indexreferaat: Facilitaire organisatie, scriptie, besturingsmodel, afweging INK-model en Balanced Scorecard, professionaliseren, implementatie-plan. Akzo Nobel Coatings, Local Services, locatie Sassenheim
--

Managementsamenvatting

Door een reorganisatie binnen de afdeling Local Services van Akzo Nobel, locatie Sassenheim, is meer tijd en aandacht ontstaan om de besturing van de afdeling via een besturingsmodel te verlopen. Ook het klanttevredenheidsonderzoek met uiteenlopende resultaten en het onderzoek van de heer J.T. Wijen naar mogelijkheden om de kwaliteit van dienstverlening en de tevredenheid van de klant inzichtelijk te maken, zijn aanleiding voor dit onderzoek.

Deze scriptie is een schakel van een groot verbetertraject van Local Services waar het zich nu in bevindt. Door steeds beter aan te sluiten op de specifieke eisen en wensen van de klanten, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de eerste keus te blijven, wil Local Services de diensten die men aanbiedt professionaliseren en verbeteren.

Het onderzoek richt zich op de mogelijkheid om een besturingsmodel in te voeren en op deze manier de afdeling te professionaliseren. Op de volgende probleemstelling wordt antwoord gegeven:

Op welke wijze kan met behulp van een sturingsmodel de missie en visie van Local Services worden vertaald in specifieke meetbare indicatoren zodat de kwaliteit van de dienstverlening efficiënter geanalyseerd, beheerst en bestuurd wordt?

Om antwoord te geven op de probleemstelling is onderzoek gedaan naar de eisen en wensen van het Managementteam. Vervolgens is met behulp van interviews en vragenlijsten de huidige en gewenste situatie op gebied van besturing onderzocht. Naar aanleiding van deze resultaten en de resultaten van een invoering van de BSC bij een andere afdeling, is gekozen voor een procesmatige aanpak voor deze implementatie.

Voor de invoering van de BSC is een projectgroep ingesteld die het proces begeleidt en aanstuurt. Samen met het gehele MT zal de invoering van de BSC tot een succesvol besturingsmodel kunnen worden geïmplementeerd.

De BSC zal als volgt worden ingevoerd:

Als de strategie en de succesfactoren aan de hand van de vier perspectieven zijn bepaald is de volgende stap het bepalen op welke gebieden de afdeling Local Services wat voor prestaties moet gaan leveren. Deze prestatie indicatoren zijn objectieve maatstaven op basis waarvan kan worden vastgesteld of de organisatie haar doel heeft bereikt.

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 verbetercyclus (aan de hand van de Deming-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.

Dit besturingsmodel zal in een latere fase vertaald worden naar specifieke (RAB) doelstellingen voor de medewerkers. Voor het verzamelen van kritische succesfactoren en prestatie indicatoren zal een stagiaire moeten worden aangetrokken. Een absolute voorwaarde voor de implementatie van de BSC is de betrokkenheid van de hele organisatie bij het systeem. Aan de ene kant moeten alle indicatoren gedragen worden door het MT, aan de andere kant is het zaak de medewerkers in ruime mate te betrekken bij de invoering.

Voorwoord

Deze scriptie is een verslaglegging van mijn onderzoek bij Akzo Nobel Sassenheim. Tijdens deze periode in het 4^e jaar van de opleiding Facility management heb ik me bezig gehouden met de volgende quote:

Local Services is op zoek naar een besturingsmodel waar ze door middel van prestatiemetingen, productie- en beleidsprocessen beter kunnen beheersen aan de hand van concrete gegevens in plaats van het 'op-gevoel besturen'.

Voor de totstandkoming van dit verslag en voor de leerzame afstudeerperiode, wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst Nienke van Velzen (begeleider) en Wout Versluis (opdrachtgever) voor de ondersteuning, goede begeleiding en feedback die nodig waren om het onderzoek op een goede manier te kunnen uitvoeren. De samenwerking is van mijn kant als zeer leerzaam en plezierig ervaren.

Daarnaast wil ik het gehele management team bedanken voor het invullen van diverse vragenlijsten. Op deze manier heb ik een goed beeld gekregen van de huidige en gewenste situatie op het gebied van besturing.

Vervolgens vanuit de Haagse Hogeschool, mevrouw T. Stakenburg en de heer M.G.M. Geerdink, voor de goede begeleiding en het geven van commentaar op mijn scriptie.

Tenslotte wil ik graag het thuisfront bedanken.

Dit rapport is geschreven om een eerste stap te zetten naar de invoering van het besturingsmodel 'de Balanced Scorecard'. Dit model zal kwaliteit van de dienstverlening meetbaar en bestuurbaar maken.

Bart de Mol

Sassenheim, mei 2008

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Organisatie beschrijving.....	3
§1.1 Organisatie beschrijving Akzo Nobel	3
o Akzo Nobel wereldwijd.....	3
o Coatings.....	3
o Locatie Sassenheim.....	3
§1.2 Local services Sassenheim.....	4
§1.2.1 Oude situatie van Local Services.....	4
§1.2.2 Nieuwe situatie van Local Services.....	5
§1.3 Missie, visie en doelstellingen.....	5
Hoofdstuk 2 Verantwoording onderzoek.....	7
§2.1 Aanleiding van de opdracht.....	7
§2.2 Doelstelling van de opdracht.....	8
§2.3 Probleemstelling.....	9
§2.3.1 Subprobleemstellingen.....	9
§2.4 Methode van onderzoek.....	10
§2.5 Randvoorwaarden.....	10
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader.....	12
§3.1 Literatuurstudie besturingsmodellen.....	12
§3.2 Het INK-management model.....	13
§3.2.1 Uitleg INK-management model.....	13
§3.3 De Balanced Scorecard.....	15
§3.3.1 Uitleg Balanced Scorecard.....	15
§3.4 Overeenkomsten en verschillen tussen BSC en INK.....	18
§3.5 Voor- en nadelen besturingsmodellen.....	19
Hoofdstuk 4 Empirisch onderzoek.....	20
§4.1 Empirisch onderzoek.....	20
§4.1.1 Klanttevredenheidsonderzoek 2006.....	20
§4.1.2 Onderzoek kwaliteit & klanttevredenheid.....	21
§4.1.3 Opzetten van een Front-Office.....	22
§4.1.4 Aandacht voor bedrijfsloyaliteit.....	22
§4.2 Huidige en gewenste situatie.....	23
§4.2.1 Huidige situatie.....	23
§4.2.2 Gewenste situatie.....	23
§4.2.3 Eisen en wensen vanuit het management.....	24
Hoofdstuk 5 Onderzoeksresultaten.....	25
§5.1 Kloof tussen de huidige en gewenste situatie.....	25
§5.2 Eigenschappen van de besturingsmodellen.....	26
§5.3 Gekozen besturingsmodel.....	27
§5.4 Kritische succesfactoren van de Balanced Scorecard.....	27
§5.5 Prestatie indicatoren van de Balanced Scorecard.....	28

§5.6	Risico's van de Balanced Scorecard als besturingsmodel.....	29
Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen.....		31
§6.1	Conclusie.....	31
§6.2	Aanbevelingen.....	33
Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties.....		36
§7.1	Organisatorische consequenties.....	36
§7.2	Personele consequenties.....	36
§7.3	Financiële consequenties	36
§7.3.1	Kosten.....	37
§7.3.2	Baten.....	38
Hoofdstuk 8 Implementatieplan.....		39
§8.1	Stappenplan.....	39
Bronvermelding.....		43
Verklarende woordenlijst.....		46

Bijlagen

1	Organogram Akzo Nobel
2	Organogram oude en nieuwe situatie Local Services
3	Interview Stef de Wild (afdeling P&L)
4	Interview Nienke van Velzen (afdeling CSD)
5	Vragenlijst en uitkomsten MT
6	Model Compassie
7	Persoonlijk Balanced Scorecard
8	Rab-doelstellingen Local Services 2008
9	Strategie bepaling
10	Voorbeeld Balanced Scorecard
11	Uitleg Rab en Eva
12	Tijdsplannig implementatie Balanced Scorecard
13	Uitgewerkt stappenplan

Inleiding

Het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt afgesloten met een afstudeeropdracht. De student moet zelfstandig een facilitair beleidsprobleem oplossen in opdracht van een organisatie. Het resultaat van dit onderzoek is een scriptie, waarin verslag gedaan wordt van het uitgevoerde onderzoek. Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij Akzo Nobel Sassenheim voor de afdeling Local Services.

Local Services is de facilitaire afdeling op de locatie Sassenheim. Als gevolg van de invoering van de BU-structuur is deze afdeling onder de grootste BU ondergebracht: Car Refinishes. De afdelingen moeten een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren om de klanttevredenheid hoog te houden om zo het bestaansrecht van de afdeling te waarborgen. De klanten van de afdeling zijn namelijk vrij in het bestellen van diensten bij derden.

Aanleiding

Door de organisatiewijzigingen heeft de FM-er meer tijd gekregen om zich te focussen op besturingsmodellen. Men wil af van het “op-gevoel besturen” en meer gericht zijn op concrete gegevens verkregen uit een kwaliteitsmodel. Men wil een betere vertaling van de missie en visie van de organisatie naar meetbare indicatoren voor Local Services. Ook het klanttevredenheidsonderzoek dat in april 2006 is afgenomen, is een aanleiding voor dit onderzoek. De resultaten die hieruit naar voren kwamen, waren zeer uiteenlopend. Een aantal producten en diensten scoorden onvoldoende. Local Services wil constante kwaliteit leveren, zodat de klanten weten wat ze kunnen verwachten. Men wil tevens heel concreet en structureel gegevens verzamelen om deze via de theorie uit de cirkel van Deming (plan, do, check, act) toe te passen en zo de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

Doelstellingen

Dit onderzoek heeft de volgende doelstellingen:

- *Inzicht krijgen in de huidige en gewenste situatie van besturing van de afdeling Local Services;*
- *De eisen en wensen vanuit het MT duidelijk te krijgen;*
- *Fungeren als informatie stuk voor het gehele MT bij het tot stand komen van een besturingsmodel.*

Probleemstelling en subprobleemstellingen

Op basis van deze aanleidingen en doelstellingen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan met behulp van een sturingsmodel de missie en visie van Local Services worden vertaald in specifieke meetbare indicatoren zodat de kwaliteit van de dienstverlening efficiënter geanalyseerd, beheerst en bestuurd wordt?

Om antwoord te geven op deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. *Hoe ziet de organisatiestructuur van Akzo Nobel eruit?*
2. *Hoe is de afdeling Local Services georganiseerd en wat zijn de recente ontwikkelingen binnen het MT?*
3. *Wat zijn de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek?*
4. *Wat is de huidige en gewenste situatie ten aanzien van besturing?*
5. *Welke sturingsmodellen passen binnen de randvoorwaarden van de FM-er en bij de wensen en eisen van het MT?*
6. *Hoe kan het gekozen besturingsmodel de kloof tussen de huidige en gewenste situatie verkleinen?*
7. *Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van het aanbevolen besturingsmodel?*

Leeswijzer

Na de organisatie beschrijving van Akzo Nobel en een kort overzicht van de recente reorganisatie in hoofdstuk 1, worden in hoofdstuk 2 de probleemstelling en subprobleemstelling in kaart gebracht. In het theoretisch kader in hoofdstuk 3 worden het INK-model en de Balanced Scorecard tegenover elkaar gezet en wordt duidelijk wat de voor- en nadelen en belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn.

Ook wordt in dit hoofdstuk in gegaan op de theoretisch ondergrond van de kritische succesfactoren en de prestatie-indicatoren. In de hoofdstukken 4 en 5 worden de onderzoeksresultaten behandeld. Naar aanleiding van deze resultaten worden in hoofdstuk 6 een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Naar aanleiding van de aanbevelingen zijn tevens in hoofdstuk 7 de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen besproken. Deze laatste zijn vertaald in het implementatieplan wat in hoofdstuk 8 wordt behandeld. Voor de vele afkortingen die in dit onderzoek staan vermeld is een verklarende woordenlijst geschreven op bladzijde 44.

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

Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk zal een korte organisatiebeschrijving plaats vinden van Akzo Nobel. De recente reorganisatie van de afdeling Local Services en de missie, visie en doelstellingen van deze afdeling zullen kort worden toegelicht.

§ 1.1 Organisatie beschrijving

- **Akzo Nobel wereldwijd**

Akzo Nobel is een wereldwijde organisatie met circa 43.000 medewerkers in meer dan 80 landen, die afnemers over de hele wereld voorziet van coatings en chemische producten. Door de overname van het Britse coatingsbedrijf ICI in 2007 is Akzo Nobel de grootste verfmaker ter wereld.

In Nederland zijn ongeveer 11.000 medewerkers werkzaam. Het hoofdkantoor van Akzo Nobel is gevestigd in Amsterdam.

De aandacht van Akzo Nobel is gericht op de twee kernsegmenten: coatings en chemicals. Onder de eerstgenoemde valt de Business Unit (hierna te noemen BU) waar de afdeling Local Services onder valt¹.

- **Coatings**

Akzo Nobel is, mede door de overname van het Britse ICI, wereldleider in coatings. Het produceren van verf en lakken voor zowel de industriële markt, de transportsector, de scheepvaart, als voor de doe-het-zelfsector en de professionele schilders is de core-business. De Coatings-groep heeft vestigingen in 60 landen en telt ongeveer 30.000 medewerkers. De Coatings-groep van Akzo Nobel beschikt over een enorme ervaring van meer dan tweehonderd jaar. Het betreft niet alleen de ontwikkeling en productie van coatings, maar ook het inspelen op de steeds veranderende behoeften van de klanten.

Eén op de drie vliegtuigen is gelakt met verf van Akzo Nobel en ook op het water is de kans heel groot dat je de lakken tegenkomt, omdat men wereldleider is op het gebied van scheepsverf. Akzo Nobel is wereldleider in poedercoatings – toegepast op sommige van de meest prestigieuze gebouwen ter wereld – en de verfsystemen beschermen en verfraaien mobiele telefoons, meubilair, fietsen, pijpleidingen en bouwwerktuigen.

- **Locatie Sassenheim**

Het primaire proces van Akzo Nobel locatie Sassenheim is het ontwikkelen, produceren en distribueren van verschillende verven en lakken. In Sassenheim zijn vier BU's gevestigd, namelijk: Car Refinishes, Decorative Coatings, Aerospace Coatings en Powder Coatings.

Car Refinishes is één van de grootste leveranciers ter wereld van lakken, diensten, calqueertechniek (grafische aankleding van bedrijfsauto's met belettering en logo's) en speciale software voor schadeherstelbedrijven van personenwagens en bedrijfs- en transportwagens. Decorative Coatings levert een groot aantal kwaliteitsproducten voor de doe-het-zelver en voor de professionele schilder. Akzo Nobel Aerospace Coatings

¹ Zie bijlage 1

(ANAC) is wereldwijd de grootste leverancier van verf en aanverwante producten voor de lucht- en ruimtevaart en defensie. Powder is de BU van Akzo Nobel die de productie en ontwikkeling van poederverven en poedercoatings verzorgt.

§ 1.2 Local Services Sassenheim

Local Services is de facilitaire afdeling op de locatie Sassenheim. Als gevolg van de invoering van de BU-structuur is deze afdeling onder de grootste BU van locatie Sassenheim ondergebracht: Car Refinishes².

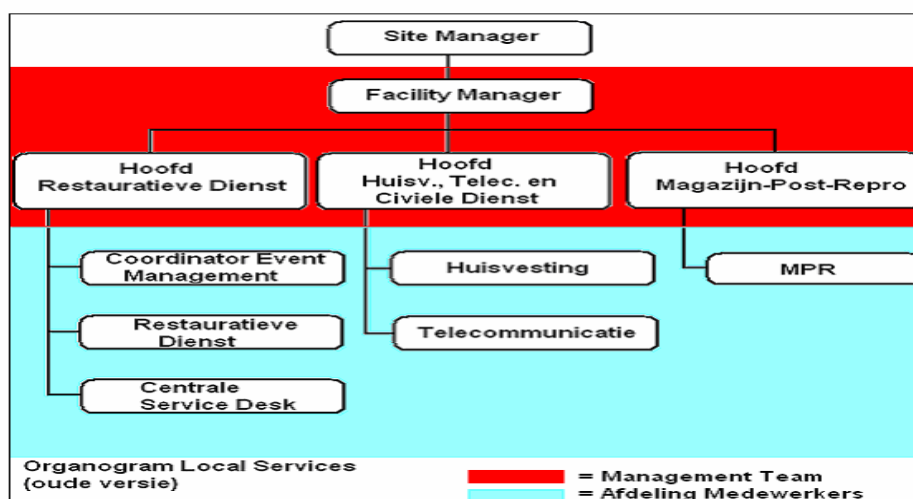
Local Services heeft Service Level Agreements afgesloten met de andere BU's en wat kleinere externe partijen. Globaal zijn de diensten en de daarbij horende kosten gedefinieerd (tarief en totaalprijs). Deze kosten worden vastgesteld aan de hand van verdeelsleutels of op basis van werkelijke kosten (Activity Based Costing)³.

Per 1 februari 2008 heeft er een reorganisatie plaats gevonden binnen de afdeling Local Services. Er hebben een aantal functievoerschuivingen plaats gevonden binnen de afdelingen die onder Local Services vallen. Dit heeft verschillende personele consequenties gehad, zowel bij het management team als bij het uitvoerende personeel. In bijlage 2 staan de gevolgen van de reorganisatie in 2 organogrammen uitgelegd.

§ 1.2.1 Oude situatie van Local Services

In de oude situatie bestond het Management Team (hierna te noemen MT) uit drie leden met als hoofd de Facility Manager (hierna te noemen FM-er). Het MT bestond uit:

1. Hoofd huisvesting, telecom en civiele dienst.
2. Hoofd restauratieve diensten en centrale service desk.
3. Hoofd magazijn, post en repro.



Figuur 1. Organogram Local Services voor de reorganisatie

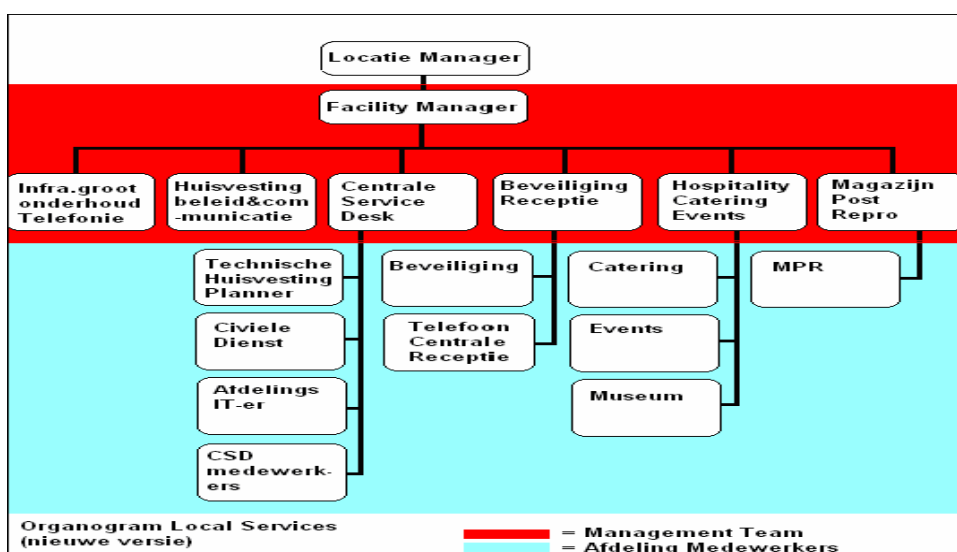
² Zie bijlage 1

³ Wijnen. J.T. Local Services Akzo Nobel (2007) scriptie

§1.2.2 Nieuwe situatie van Local Services

Per 1 februari 2008 is het MT uitgebreid van drie naar zes leden. Door de organisatiewijzigingen heeft de FM-er (en het MT) meer tijd gekregen om zich te focussen op besturing van Local Services. Het MT bestaat nu uit:

1. Hoofd infrastructuur, groot onderhoud en telefonie.
2. Hoofd huisvesting beleid en communicatie.
3. Hoofd centrale service desk.
4. Hoofd beveiliging en receptie.
5. Hoofd hospitality, catering en events.
6. Hoofd magazijn, post en repro.



Figuur 2. Organogram Local Services na de reorganisatie

§1.3 Missie, visie en doelstellingen

Missie/visie is het gedachtebeeld over hoe de organisatie er in de toekomst uit ziet. Het verwoordt de ambitie, het droombeeld van de gewenste eindsituatie.

Bron: bedrijfsvoering in klantperspectief

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 businessprocessen⁴.”

Akzo Nobel wil eerste keus zijn van afnemers, aandeelhouders en medewerkers en gerespecteerd worden in de samenleving. Ook de afdeling Local Services in Sassenheim

⁴ Intranet (folder local services) April 2008

wil de eerste keuze zijn voor haar klanten. Vanuit deze ambitie wil Local Services professionaliseren en heeft gekozen voor een klantgerichte benadering. Local Services 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 problemen⁵.

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 efficiënt⁶.’

Doelstellingen

De doelstellingen van Local Services zijn als volgt geformuleerd:

- Het binnen de scope creëren en het in stand houden van de infrastructuur en faciliteiten;
- Het scheppen van randvoorwaarden, alsmede het leveren van service en ondersteuning aan gedefinieerde klanten, zodanig, dat deze zich optimaal kunnen concentreren op de uitvoering van hun kerntaken met betrekking tot het primaire proces.

Verder wil Local Services, in lijn met Akzo Nobel Company Statement, de eerste keus zijn voor de afnemers van hun diensten in de zin van klantgerichtheid, professionaliteit, innovativiteit en efficiency. De creativiteit en vakkennis van Local Services zijn daarbij gericht op het leveren van maximale toegevoegde waarde aan het primaire proces. Daarbij wordt gestreefd naar maximale kostenbeheersing en het ten allen tijde tenminste marktconform aanbieden van diensten.

⁵ Intranet (folder local services) April 2008

⁶ Intranet (folder local services) April 2008

Hoofdstuk 2 Verantwoording onderzoek

In dit hoofdstuk zal de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek worden weergegeven. Verder zal de probleemstelling met bijbehorende subprobleemstellingen worden behandeld. Ook zal de methode van onderzoek en een aantal randvoorwaarden worden uitgewerkt.

§ 2.1 Aanleiding van de opdracht

De ongeveer 1500 potentiële klanten van Local Services hebben geen verplichting om aankopen binnen de muren van Akzo Nobel te doen. De klant is vrij in het bestellen bij derden.

Het idee achter de vrije winkelnering is het kostenbewustzijn bij alle betrokkenen te vergroten. De afdeling Local Services wordt op deze manier geprikkeld tot efficiëntie en optimale producten tegen marktconforme tarieven⁷.

Doordat binnen Akzo Nobel geen sprake is van gedwongen winkelnering wordt van de afdelingen die onder Local Services vallen een hoge kwaliteit dienstverlening verwacht.

S. Boomsma en A. van Borrendam (2003) hebben in hun boek de volgende formule gehanteerd voor kwaliteit als uitgangspunt:

Kwaliteit is het verschil tussen ervaring en verwachting.

$$\text{Kwaliteit} = \frac{\text{Ervaring}}{\text{Verwachting}}$$

- 1 K minder dan 1 → ervaring voldoet niet aan de verwachting.
- 2 K is gelijk aan 1 → ervaring voldoet aan de verwachting (zoals verwacht).
- 3 K is meer dan 1 → ervaring is boven de verwachting (meer dan verwacht)⁸.

De afdelingen moeten een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren om de klanttevredenheid hoog te houden om zo het bestaansrecht van de afdeling te waarborgen. De klanten van de afdeling zijn namelijk vrij in het bestellen van diensten bij derden.

Begin februari 2008 heeft een reorganisatie plaats gevonden binnen de afdeling Local Services⁹. Door de organisatiewijzigingen heeft de FM-er meer tijd gekregen om zich te focussen op besturingsmodellen. Men wil af van het “op-gevoel besturen” en meer gericht zijn op concrete gegevens verkregen uit een kwaliteitsmodel. Men wil een betere vertaling van de missie en visie van de organisatie naar meetbare indicatoren voor Local Services.

⁷ Jong de, B., Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties blz 70

⁸ Jansen, M.: De belevenis economie als toegevoegde waarde blz. 10 (scriptie)

⁹ Zie bijlage 2

Ook het klanttevredenheidsonderzoek (hierna te noemen KTO), dat in april 2006 is afgenomen, is een aanleiding voor dit onderzoek. De resultaten die hieruit naar voren kwamen, waren zeer uiteenlopend. Een aantal producten en diensten scoorden onvoldoende. Local Services wil constante kwaliteit leveren, zodat de klanten weten wat ze kunnen verwachten.

Men wil tevens heel concreet en structureel gegevens verzamelen om deze via de theorie uit de cirkel van Deming (plan, do, check, act) toe te passen en zo de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

Samengevat:

Local Services is op zoek naar een besturingsmodel waar ze door middel van prestatiemetingen, productie- en beleidsprocessen beter kunnen beheersen aan de hand van concrete gegevens in plaats van het ‘op-gevoel besturen’.

§ 2.2 Doelstelling

Onder de doelstelling van het onderzoek wordt het gewenste eindresultaat verstaan¹⁰. Dit onderzoek heeft de volgende doelstellingen:

- *Inzicht krijgen in de huidige en gewenste situatie van besturing van de afdeling Local Services;*
- *De eisen en wensen vanuit het MT duidelijk te krijgen;*
- *Fungeren als informatie en advies stuk voor het gehele MT bij het tot stand komen van een besturingsmodel.*

Als men de uitkomst van het onderzoek (adviesrapport en plan van aanpak) uit gaat voeren en men kan de afdeling Local Services besturen aan de hand van een besturingsmodel met concrete gegevens (indicatoren), is de oplossing een succes te noemen. Het hoofddoel van deze scriptie is onderzoek doen naar mogelijkheden van een in te voeren besturingsmodel. Een belangrijk vraag hierbij is: ‘Welk model past het best bij de organisatie en op welke wijze kan men met behulp van een besturingsmodel de missie, visie en doelstellingen beter vertalen naar specifieke meetbare indicatoren?’. Op korte termijn wil men een advies over welke (binnen de randvoorwaarden vallende) besturingsmodellen het beste aansluit op de organisatie. Wat zijn de mogelijkheden van deze besturingsmodellen? Wat zijn de verschillen? Welke kansen en bedreigingen zijn te verwachten? Op langere termijn wil men door betere besturing, eerder inspringen op mogelijke problemen. Ook kan men aan de hand van de indicatoren bepaalde targets opstellen waar men zich op kan richten. Door betere besturing van bovenaf zal de afdeling Local Services efficiënter en effectiever kunnen werken.

¹⁰ www.webrichtlijnen.nl/handleidingen (april 2008)

§ 2.3 Probleemstelling

Op basis van de aanleiding, doelstelling en de feedback vanuit de organisatie en beoordelaars van de opleiding, is de probleemstelling enigszins wat breder geformuleerd dan eerst de bedoeling was. Op deze manier wordt vanuit een breder perspectief naar de vraagstelling gekeken en niet teveel afgebakend. Door de opties op verschillende besturingsmodellen open te houden, worden de modellen niet als doel maar als middel gezien. De aanleiding is namelijk de vraag naar een betere besturing aan de hand van concrete gegevens (indicatoren).

Op basis van deze aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan met behulp van een sturingsmodel de missie en visie van Local Services worden vertaald in specifieke meetbare indicatoren zodat de kwaliteit van de dienstverlening efficiënter geanalyseerd, beheerst en bestuurd wordt?

Bij het formuleren van de probleemstelling is een keuze gemaakt tussen efficiënter en effectiever.

Efficiënter is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. Effectiviteit daarentegen geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. In tegenstelling tot efficiënt heeft het dus geen betrekking op het proces zelf, maar op de uitkomst ervan. Omdat nu nog geen gebruik wordt gemaakt van een besturingsmodel is het niet mogelijk om een vergelijking te maken met oude modellen. Wel is het goed om te onderzoeken op welke manier men deze kwaliteit nu analyseert, beheerst en bestuurt (of dat dit niet gebeurt natuurlijk). Er is gekozen om de term efficiënt te gebruiken, omdat het onderzoek vooral gericht is op de mogelijkheid om meetbare indicatoren te gebruiken. Deze indicatoren horen thuis in het rijtje middelen wat gebruikt wordt bij efficiëntie.

§2.3.1 Subprobleemstellingen

Om antwoord te geven op deze probleemstelling zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. *Hoe ziet de organisatiestructuur van Akzo Nobel eruit?*
2. *Hoe is de afdeling Local Services georganiseerd en wat zijn de recente ontwikkelingen binnen het MT?*
3. *Wat zijn de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek?*
4. *Wat is de huidige en gewenste situatie ten aanzien van besturing?*
5. *Welk sturingsmodellen passen binnen de randvoorwaarden van de FM-er en bij de wensen en eisen van het MT?*
6. *Hoe kan het gekozen besturingsmodel het GAP tussen de huidige en gewenste situatie verkleinen?*
7. *Wat zijn de organisatorische, personele en financiële consequenties van de aanbevolen implementatie?*

§ 2.4 Methode van onderzoek

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.

De kwantitatieve kant van het onderzoek richt zich vooral op het statistisch onderbouwen van resultaten. Dit ligt voor de hand, omdat onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheid om besturing beter te organiseren door middel van concrete gegevens. Een voorbeeld hier van is het KTO, door de cijfers die hieruit naar voren komen.

Het kwalitatieve stuk uit het onderzoek is niet gericht op cijfermatige onderbouwing, maar op het beschrijven van bevindingen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de mening van mensen. Bij het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews, literatuurstudie en gesprekken met belanghebbenden¹¹.

Tijdens dit onderzoek is geen extern onderzoek verricht. In overleg met de opdrachtgever is besloten eerst intern en op basis van theorie te oriënteren. Op deze manier wordt er niet gekopieerd van andere organisaties en wordt het implementeren van een besturingsmodel vooral een intern proces waar het gehele MT bij is betrokken.

§ 2.5 Randvoorwaarden

Door de opdrachtgever zijn voorafgaand van het onderzoek een aantal randvoorwaarden geformuleerd die expliciet vermeld moeten worden:

- Door de opdrachtgever is aangegeven dat de aanbeveling een keuze tussen de Balanced Scorecard (hierna te noemen BSC) en het model van het instituut Nederlandse kwaliteit (hierna te noemen INK) moet zijn.

Geld

Voorafgaand aan dit onderzoek is door de opdrachtgever bepaald dat er mogelijkheden zijn om te investeren. Er moeten echter wel extra inkomsten, verhoging van kwaliteit/betere klanttevredenheid enzovoorts tegenover staan. Aan de hand van de aanbevelingen en consequenties voor de implementatie van het besturingsmodel zal een inschatting worden gemaakt van de financiële gevolgen. In deze projectraming worden alle kosten opgenomen die gemaakt moeten worden om de implementatie te realiseren¹².

Organisatie

Tijdens het onderzoek zal op een vast tijdstip gerapporteerd worden naar de opdrachtgever, begeleider, beoordelaar, medebeoordelaar en andere belanghebbende over de stand van zaken. Door de voortgang van het onderzoek structureel te laten zien wordt voorkomen dat de verkeerde beslissingen uitgewerkt worden en op deze manier tijd verloren gaat. Tijdens het schrijven van deze scriptie zal vooral het MT van Local Services voor feedback en gegevens worden gevraagd.

¹¹ Genet, C.M.: Methode van onderzoek en de markt blz 25,26

¹² www.markensteijn.com/projectcontrol (April 2008)

Kwaliteit

De inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek en het rapport zal door de organisatie en de beoordelaars worden beoordeeld. Door de organisatie¹³ en de Haagse Hogeschool (hierna te noemen HHS)¹⁴ is een aantal randvoorwaarden opgesteld waar de scriptie aan moet voldoen. Het project zal achteraf beoordeeld worden op kwaliteit door te controleren of de probleemstelling (met subvragen) is beantwoord en of de organisatie tevreden is met het advies.

Informatie

De informatie die nodig zal zijn voor het onderzoek zal, vanuit interne en externe bronnen moeten komen. Aangezien nu nog geen gebruik wordt gemaakt van een besturingsmodel, is het niet mogelijk om een vergelijking te maken met oude modellen. Informatie met betrekking tot de meetbare indicatoren en de missie, visie en doelstellingen van LS zullen uit de organisatie moeten komen. Informatie met betrekking tot de mogelijkheden voor een besturingsmodel zullen uit externe bronnen worden gehaald. Enkele voorbeelden hiervan zijn: internet, boeken, tijdschriften, brochures, andere scripties enzovoorts.

Tijd

In principe is voor dit onderzoek 12 weken gepland. Deze periode loopt van week zes tot en met week 17. Het is echter mogelijk dat de organisatie en/of de beoordelaars nog een nader te bepalen periode vaststellen waarin kan worden gewerkt aan het bijschaven van het rapport en het onderzoek.

¹³ Goedgekeurd ao-voorstel

¹⁴ Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch onderzoek beschreven naar besturingsmodellen in het algemeen en het INK-model en de BSC in het bijzonder. Verder komen de overeenkomsten en verschillen tussen deze modellen aan het bod en worden de voor- en nadelen beschreven.

§ 3.1 Literatuur studie besturingsmodellen

Het overbrengen van strategie en tegelijkertijd grip houden op ontwikkelingen vraagt om een integrale benadering van het managementproces. Het MT kan hierbij worden ondersteund door besturingsmodellen¹⁵.

De aanleiding tot dit onderzoek en de randvoorwaarden die hierbij door de opdrachtgever zijn gesteld, maken duidelijk dat de volgende twee besturingsmodellen met elkaar vergeleken worden:

- Het model van Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- De Balanced Scorecard.

Het doel van deze vergelijking is om tot een keuze te komen van een besturingsmodel voor de gehele afdeling Local Services. Meer over deze vergelijking is geschreven in paragraaf §3.3 .

De twee bovenstaande besturingsmodellen vormen een handvat voor het management, omdat hierdoor informatie beschikbaar is die het mogelijk maakt om producten en diensten te volgen, te analyseren en bij te sturen.

Hoewel die informatie belangrijk is blijven de intuïtie van de manager, het gevoel bij de daadkracht van de organisatie en motivatie van werknemers kritische succesfactoren om prestaties te verbeteren¹⁶.

Om een goed beeld te krijgen wat een besturingsmodel inhoudt, is uit een aantal literatuur bronnen een definitie of omschrijving van een besturingsmodel geciteerd:

‘In een besturingsmodel wordt geregeld hoe de hogere sturniveaus van een organisatie de lagere moeten en mogen aansturen’¹⁷.

‘Een besturingsmodel is het management systeem waarin de strategische doelstellingen vertaald zijn in operationele targets. Het bestaat uit een aantal instrumenten, dat de mogelijkheid geeft om het behalen van de doelstellingen te monitoren en bij te sturen wanneer er afwijkingen tussen targets en realisatie optreden’¹⁸.

¹⁵ Auteur onbekend; *Performance management; ‘Van binnen uit’*. blz 2

¹⁶ www.actino.nl (April 2008)

¹⁷ Kerklaan, L.: *De cockpit van de organisatie*. blz 185

¹⁸ Bertona, A, Boezel, H e.a.: *Sturen na de storm*. blz 26

‘Het besturingsmodel helpt het eigen spel inzichtelijk te maken. Het model geeft speloverzicht en –inzicht, en ondersteunt de facilitaire organisatie in positioneringvraagstukken en bij het juist spelen van het spel¹⁹.’

§ 3.2 INK-management model

Het INK-management model kan op verschillende manieren omschreven worden:

‘Het INK-model is een krachtig hulpmiddel om zowel bij het afstemmen van de organisatie op haar omgeving als bij het vertalen van ontwikkelingen in de omgeving naar aanpassingen van de organisatie.’

‘Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Vaak worden deze zelfevaluaties uitgevoerd door auditors om zo een onafhankelijk mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Door middel van het INK-model wordt de volwassenheid van de organisatie bepaald en worden verbeterpunten geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn’

‘Door toepassing van het INK-model is het mogelijk een relatie te leggen tussen strategie, beleid, middelen en competenties enerzijds en medewerkers, klanten, leveranciers en maatschappij anderzijds²⁰.’

§3.2.1 Uitleg INK-model

Het INK-managementmodel is ontstaan vanuit de vraag van veertien presidenten van grote multinationals wat succesvol ondernemen is. Het model van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en het INK-managementmodel zijn daarvan het gevolg. INK is afgeleid van het EFQM-Excellencemodel met eigen accenten en aanvullingen. De visie achter het INK-managementmodel heeft betrekking op het continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Het belang hiervan is om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten. De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken^{21 22}.

Op de resultaatgebieden wordt gemeten en gestuurd met als doel om de resultaten te verbeteren. De resultaatgebieden passen bij de stakeholders van of belanghebbenden bij

¹⁹ Jong, B. de, Niesten, H.: De besturing van de facilitaire organisatie, blz 17

²⁰ auteur onbekend: Hoe INK wel kan leiden tot verhoging van productiviteit.

²¹ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel blz 19

²² www.INK.nl (April 2008)

een organisatie. Op de resultaatgebieden wordt dus in samenhang gestuurd op het behoud en de loyaliteit van de stakeholder.

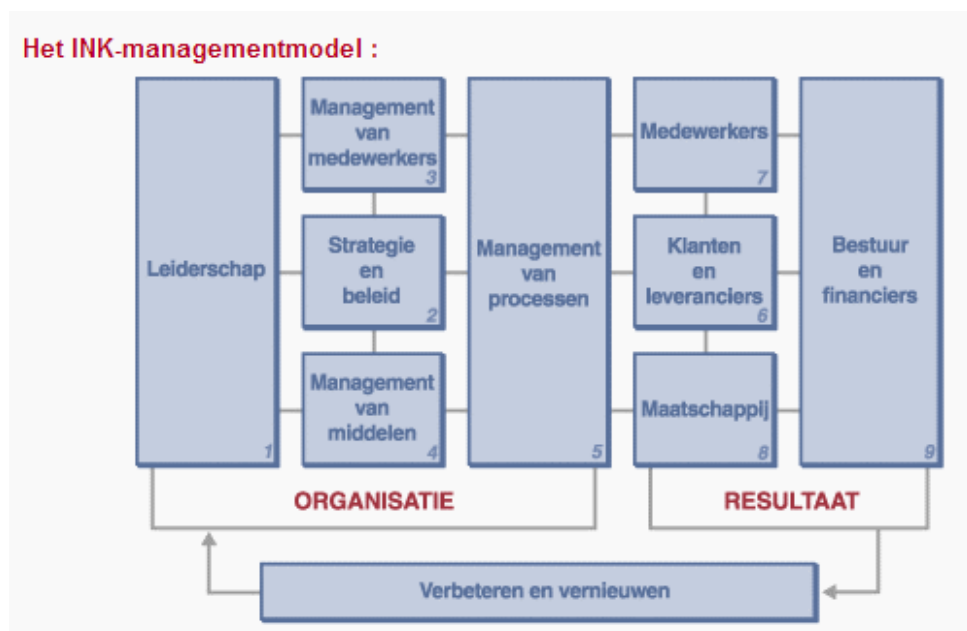
Belangrijke vragen voor het opstellen van de vragenlijst voor de doelgroepen:

- Wat boeit en bindt de desbetreffende stakeholder? Wat maakt deze tevreden? Wat maakt een stakeholder loyaal? Kortom, wat leidt tot waardering van de betreffende stakeholder?
- Wat is nodig om in samenhang aandeelhouderswaarde, klantwaarde, medewerkerwaarde en maatschappelijke waarde te creëren?

Doordat op de resultaatgebieden in samenhang wordt gestuurd op de loyaliteit van de stakeholders, is er in het INK-managementmodel sprake van een zogenaamd stakeholder loyaliteitsmodel. In het onderzoek van Angela Stil wordt verder in gegaan op de doelgroepen en stakeholders van de afdeling Local Services²³.

Tijdens het uitvoeren van een positiebepaling wordt de ‘positie’ op de negen aandachtspunten van een organisatie bepaald ten opzichte van de vijf ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel. De ontwikkelingsfasen zijn:

1. activiteit georiënteerde fase;
2. proces georiënteerde fase;
3. systeem georiënteerde fase;
4. keten georiënteerde fase;
5. transformatie georiënteerde fase²⁴.



Figuur 3. Het INK-managementmodel

²³ Stil, A. scriptie Local Services Akzo Nobel april 2008

²⁴ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel blz 146

Het gebruiken van het INK-managementmodel als diagnose- en verbetermodel in een positiebepaling, zelfevaluatie of audit levert een inventarisatie van verbeterpunten op. Deze verbeterpunten kunnen vervolgens worden omgezet in acties.

Verbeterpunten en daarbij behorende acties kunnen bij het werken met het INK-managementmodel ook uit andere bronnen dan een positiebepaling, zelfevaluatie of audit naar voren komen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- een medewerkerswaarderingsonderzoek;
- een klantwaarderingsonderzoek;
- een imago-onderzoek;
- een leverancierswaarderingsonderzoek;
- een cultuurdiagnose-onderzoek;
- benchmarking met andere vergelijkbare organisaties²⁵.

§ 3.3 De Balanced Scorecard

Na het lezen van diverse boeken, scripties en artikelen over de methode BSC kan de BSC op verschillende manieren omschreven worden:

‘Een meet- en rapportage- instrument om de realisatie van de bedrijfsstrategie te bewaken’²⁶.

‘De BSC levert een raamwerk om de missie en strategie van een onderneming op anderen over te dragen en maakt gebruik van prestatiemetingen om medewerkers te informeren over de stuwende krachten achter het huidige en toekomstige succes’²⁷.

‘Een instrument voor de implementatie van de bedrijfsstrategie’²⁸.

‘Een systeem waarbij door middel van een groep samenhangende financiële en niet-financiële indicatoren inzicht wordt gegeven in het behalen van een aantal kwantitatieve en kwalitatieve doelen. Deze doelen zijn gebaseerd op de kritieke succesfactoren voor het realiseren van de vastgestelde strategie’²⁹.

§ 3.3.1 Uitleg Balanced Scorecard

In 1989/1990 bleek uit het onderzoek ‘*Measuring Performance in the Organization of the Future*’ dat twaalf ondernemingen alleen maar financiële indicatoren gebruikten om hun

²⁵ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel blz 29

²⁶ Auteur onbekend: Balanced Scorecard: hype of heilig?

²⁷ Tuit, A. : BSC-kern. Blz 2

²⁸ Kaplan, R.S, Norton, D.P.: Op kop met de Balanced Scorecard. Blz 11

²⁹ Auteur onbekend: Balanced Scorecard: hype of heilig?

prestaties te meten³⁰. De twaalf bedrijven kwamen tot de conclusie dat dit niet meer voldoende was. Uit het onderzoek werd de conclusie getrokken dat niet alleen de financiële kant, ofwel het financiële perspectief, onderzocht moest worden, maar ook andere perspectieven, zoals het perspectief van de klant, van de interne bedrijfsprocessen en van innovatie en lerend vermogen. De BSC (1996) is ontwikkeld door Kaplan en Norton en heeft tot doel om een vertaling te bieden van de missie en visie van een organisatie in meetbare indicatoren. Op die manier kan ondersteuning worden geboden bij het ontwikkelen van een organisatiestrategie en het richten van alle activiteiten op die strategie. De BSC biedt drie aanvullende perspectieven naast het gangbare financiële perspectief:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. Klant perspectief; | (afnemers en markten) |
| 2. Bedrijfsproces perspectief; | (interne processen) |
| 3. Leren en groei perspectief. | (innovatie) |

Vanuit deze vier perspectieven helpen meetbare indicatoren een organisatie zich te richten op de bestaande toestand en op het potentieel voor de toekomst. Invoering van de BSC kan helpen de prestaties van de organisatie te verbeteren door het aanbrengen van een focus in de besturing op de meest resultaatbepalende factoren.

De vier bovengenoemde perspectieven moeten dan ook in samenhang worden beoordeeld. Uit het werken met de Balanced Scorecard dient te blijken of het bereiken van een verbetering op het ene deelgebied niet ten koste gaat van een andere invalshoek³¹.

De kracht van de Balanced Scorecard ligt in het aanbrengen van onderlinge relaties tussen de verschillende dimensies, met als doel een samenhangend en uitgebalanceerd overzicht te krijgen in alle relevante dimensies van de bedrijfsvoering³².

Het proces van ontwerp, invoering en gebruik van de BSC kan helpen bij het vinden van de balans tussen korte en lange termijn succes en financiële en niet-financiële doelen en resultaten. De naam Balanced Scorecard geeft al aan dat ‘evenwicht’ of ‘balans’ een belangrijk uitgangspunt van deze methode vormt. Het betreft dan het evenwicht tussen:

- Korte termijn en langetermijn doelstellingen;
- Tussen financiële en niet-financiële indicatoren;
- Tussen makkelijk te kwantificeren indicatoren en meer kwalitatieve prestatie maatstaven;
- Tussen een extern en een intern perspectief.

³⁰ www.kwaliteitsring.nl

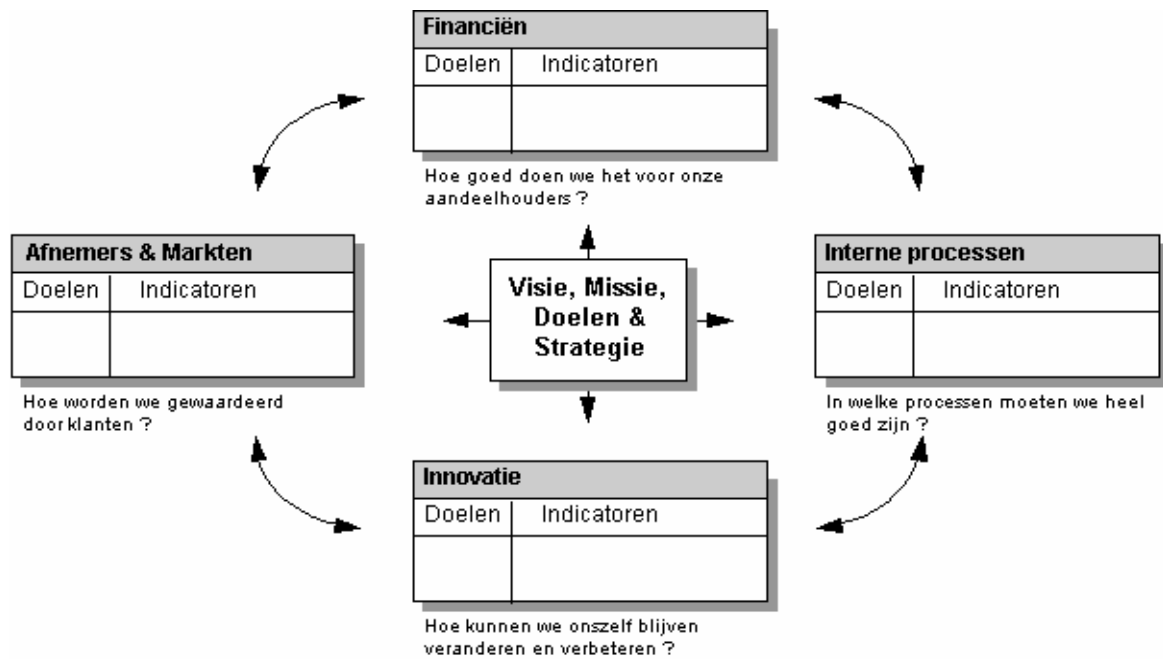
³¹ www.presteer.nl (April 2008)

³² Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel

Om de vier perspectieven beter onder te verdelen en concreet te maken worden een viertal vragen gesteld.

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

(Of zoals het in onderstaande figuur geformuleerd wordt.)



Figuur 4. De Balanced Scorecard

§ 3.4 Overeenkomsten en verschillen tussen de Balanced Scorecard en het INK-Model³³

In voorgaande paragrafen zijn in grote lijnen globaal het INK-Model en de BSC beschreven. De verschillen zullen bij de afweging in hoofdstuk 5 nader tot de orde komen. In het boek van Ahaus en Diepman (Balanced Scorecard en het INK-managementmodel) komen een aantal overeenkomsten naar voren.

Ten Have, Ten Have en Hardjono (2002) beschrijven de modellen als complementair, als elkaar aanvullend. Het INK-management model is daarin een plannings- en besturingsmodel, de Balanced Scorecard een rapportagemodel.

Ahaus en Diepman (2007) beschrijven dat de Balanced Scorecard wel degelijk zeer geschikt is voor besturing, of anders gezegd, om visie om te zetten in actie. In hun benadering zijn de modellen overeenkomstig en niet elkaar aanvullend.

Overeenkomsten

- De belangen van verschillende belanghebbenden, zoals financiers, bestuur, klanten en medewerkers worden tegen elkaar afgewogen;
- De leiding (FM-er en MT) worden gestimuleerd om zich zowel intern als extern te oriënteren;
- Bij toepassing van de modellen ontstaat een bredere kijk op het meten in de organisatie (dus niet alleen financiële prestatie-indicatoren);
- Beide modellen maken een afweging tussen ‘kort termijn oogsten en lange termijn zaaien’ door het investeren in kennis en vaardigheden van het personeel;
- INK en BSC zijn complete besturingsmodellen voor het sturen van prestaties en processen in de organisatie en helpen de visie naar actie te vertalen;
- Met het vertalen van visie naar actie communiceert men deze naar de betrokkenen in de organisatie. De modellen verschaffen beide feedback over de gevoerde strategie;
- Het invoeren van de modellen gaat via topdown invoeringsproces (wat betekent dat het MT geacht wordt de eerste stappen te zetten in het model).

Verschillen

- Het INK kan ook als diagnose- en verbetermodel worden ingezet.
- Het INK koppelt de ‘wat-vraag’ op de resultaatgebieden aan de ‘hoe-vraag’ op de organisatiegebieden.
- In balans denken staat expliciet in Balanced Scorecard.
- INK maakt sturing op medewerkers- en maatschappijwaardering expliciet, terwijl BSC juist sturing geeft op leren en groeien.
- Met INK wordt niet alleen op feiten, maar ook op meningen gestuurd.
- INK is meer normatief³⁴.

³³ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel blz. 40

³⁴ Ahaus, C.T.B en Diepman, F.J.: Balanced Scorecard & INK-managementmodel blz 41,42

§ 3.5 Voor- en nadelen besturingsmodellen

Wanneer een keuze is gemaakt tussen BSC en INK zal verder ingegaan worden op de voor- en nadelen van het desbetreffende model.

Enkele nadelen die kenmerkend zijn bij het gebruik van managementmodellen zijn de volgende:

- Het middel en het doel worden vaak verward, het model zou het doel zijn in plaats van het hulpmiddel;
- Een ander punt is het feit dat managers door het gebruik van een model hun creativiteit verliezen en als gevolg daarvan op hun automatische piloot gaan draaien;
- Verder zouden modellen de blik kunnen vernauwen, vertroebelen of zelfs verblinden;
- Tot slot zouden managementmodellen zekerheid suggereren, terwijl in werkelijkheid slechts sprake is van schijnzekerheid³⁵.

De volgende voordelen kunnen aan het gebruik van een besturingsmodel worden gekoppeld:

- Het focussen van de gehele organisatie op de weinige essentiële zaken die nodig zijn om duidelijke prestatie te bereiken.
- Helpt bij het integreren van diverse corporate programma's, zoals kwaliteit, herontwerp en Customer Relationship Management* initiatieven.
- Het opsplitsen van strategische maatregelen naar lagere niveaus, zodat de afdelingsmanagers, chefs en medewerkers kunnen zien wat op hun niveau nodig is om een uitstekende totale prestatie te bereiken.

Deze voordelen gelden zowel voor het INK-model als voor de BSC.

- * Customer Relationship Management oftewel CRM (ook wel bekend als relatiemarketing of verkoopbeheersysteem) is een werkwijze alsmede een techniek waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen³⁶.

³⁵ www.managementboek.nl (April 2008)

³⁶ www.wikipedia.nl

Hoofdstuk 4 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op het empirisch onderzoek uit voorgaande onderzoeken. Deze onderzoeken zijn mede aanleiding voor dit onderzoek. Ook de huidige en gewenste situatie die geformuleerd zijn met behulp van het gehele MT staan in dit hoofdstuk beschreven

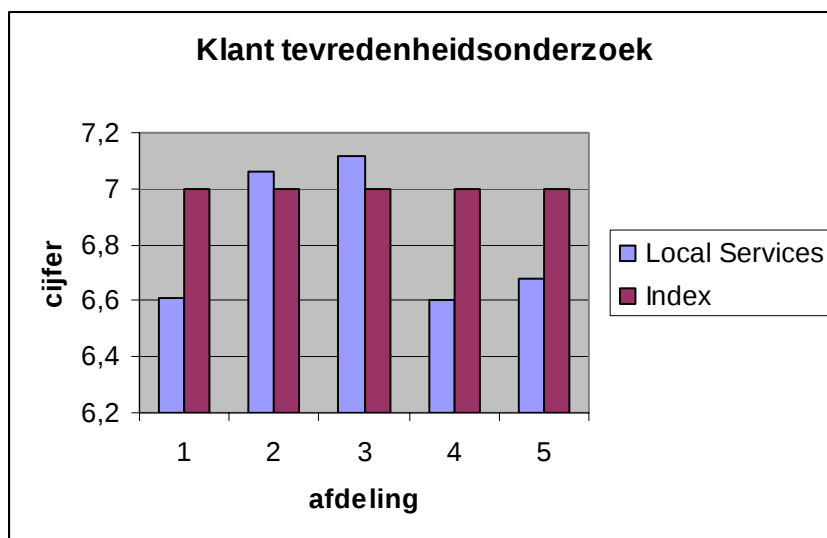
§ 4.1 Empirisch onderzoek

Voorgaande onderzoeken

In de afstudeerscriptie van J.T.Wijen (2007) is onderzoek gedaan naar mogelijkheden om de kwaliteit van dienstverlening en de tevredenheid van de klant inzichtelijk te krijgen. De aanleiding tot dit onderzoek is een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) in 2006. De resultaten die hieruit naar voren kwamen zijn zeer uiteenlopend. Een aantal producten en diensten scoorden onvoldoende.

§ 4.1.1 KTO 2006

In opdracht van Akzo Nobel Sassenheim heeft Key Quality BV³⁷ een onderzoek gedaan naar de tevredenheid over de dienstverlening van Local Services. Key Quality heeft een vragenlijst opgesteld waarmee de tevredenheid ter attentie van de dienstverlening gemeten kan worden. In maart 2006 heeft dit onderzoek plaats gevonden. Uitgaande van het feit dat er geen steekproef getrokken is, maar dat het onderzoek uitgevoerd is onder alle klanten van Akzo Nobel Sassenheim (ongeveer 1300 interne klanten), kan gesteld worden dat deze respons (50%) ruim voldoende is om conclusies aan de uitslag van het onderzoek te verbinden.



Figuur 5. Het klanttevredenheidsonderzoek³⁸

³⁷ www.key-quality.com (April 2008)

³⁸ Uitleg in figuur 6

De totale dienstverlening van Local Services wordt gewaardeerd met een cijfer 6,8 op de schaal van 1 tot 10. Dit is 2,86% lager dan de ingestelde index.

De respons van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening komt uit op 50,2%. Ondanks deze hoge respons heeft het MT besloten geen KTO meer op dezelfde wijze uit te voeren. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- De vragen zijn voor iedereen hetzelfde, veel vragen gaan over diensten waar maar een klein gedeelte van de medewerkers mee te maken heeft;
- Er zijn teveel vragen;
- De vragen zijn volgens het MT niet goed gesteld³⁹.

De resultaten van de enquête zijn teruggekoppeld naar de medewerkers via de intranetpagina van Akzo Nobel Sassenheim.

	Afdelingen	Enquête	Index	
1	Huisvesting-Gebouwen-Infra	6,61	7	lager
2	Telecommunicatie	7,06	7	hoger
3	Catering-Hospitality-Events	7,13	7	hoger
4	Magazijn-Post-Repro	6,60	7	lager
5	Diversen	6,67	7	lager

Figuur 6. Uitleg van het klanttevredenheidsonderzoek

§ 4.1.2 Onderzoek kwaliteit & klanttevredenheid

In de afstudeerscriptie van J.T.Wijen is onderzoek gedaan naar mogelijkheden om de kwaliteit van dienstverlening en de tevredenheid van de klant inzichtelijk te krijgen.

De aanleiding van dit onderzoek is een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) in 2006.

De aanbevelingen van J.T.Wijen zijn gebaseerd op het GAP-model.

Het structureel inzichtelijk maken van de verwachting van de klant door middel van het GAP-model met bijbehorende vragenlijst, verschaft voldoende stuurinformatie met betrekking tot het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, wat zal leiden tot een grotere mate van klanttevredenheid⁴⁰.

Tevens heeft hij geadviseerd om meer aandacht te vestigen op het klachtenmanagement. Klachtenmanagement is een belangrijk onderdeel van het in kaart brengen van klantverwachtingen en tekortkomingen in het dienstverlenende proces. Adequate klachtenafhandeling zal leiden tot verhoging van de klanttevredenheid en het behoud van klanten.

Dit advies van J.T.Wijen is verder uitgewerkt door middel van een management stage. C. van der Werff heeft, als managementstagiaire, met haar stageopdracht (2007) onderzoek gedaan naar mogelijkheden om de klantvriendelijkheid omhoog te krijgen door middel van verbetering van de klachtenverwerking. De achterliggende gedachte van dit onderzoek is dat kwaliteitsverbetering van de afdeling centrale service desk (hierna te

³⁹ Zie bijlage 4

⁴⁰ Wijen, J. Local Services Akzo Nobel (2007) scriptie

noemen CSD) in het algemeen een verhoging van klanttevredenheid tot gevolg heeft door middel van betere klachtenverwerking. CSD valt onder de afdeling Local Services.

§ 4.1.3 Opzetten van een front-office

De afstudeerscriptie van L. van der Bij (2007) is gericht op de afdeling CSD. Uit het onderzoek van L. van der Bij is gebleken dat door onvoldoende bezetting van personeel bij CSD de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening in gevaar komt. Ook de bekendheid van de CSD bij de klant en de afstemming tussen de back-office en CSD zijn als onvoldoende door L. van der Bij beoordeeld.

Bovenstaande problemen zijn als volgt opgelost:

Ten gevolge van de reorganisatie in februari 2008 is de afdeling CSD met 0,4fte toegenomen. Dit is door middel van verschuivingen van het personeel en CSD en magazijn post en repro (hierna te noemen MPR) tot stand gekomen.

De bekendheid van Planon⁴¹ staat in de RAB⁴² targets van de afdeling CSD. Op deze manier wordt de bekendheid van de afdeling CSD ook onder de aandacht gesteld. CSD en de back-office zijn door de reorganisatie samengevoegd⁴³. De afstemming tussen de back-office en de afdeling CSD kan door de samenvoeging efficiënter en effectiever verlopen.

Door bovenstaande onderzoeken als basis mee te nemen in mijn onderzoek, probeer ik ook een schakel te zijn in het grote verbetertraject van LS waar het zich nu in bevindt. Door steeds beter aan te sluiten op de specifieke eisen en wensen van de klanten, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de eerste keus te blijven wil, LS de diensten die het aanbiedt professionaliseren en verbeteren. Het geheel van kennis, gedrag en middelen dat gericht is op voortdurende prestatieverbetering wordt ook wel performance cultuur genoemd⁴⁴. De afdeling LS valt ook onder deze noemer.

§4.1.4 Aandacht voor bedrijfsloyaliteit

Tijdens de afstudeerperiode is er door de afdeling Local Services aandacht besteedt aan het onderwerp bedrijfsloyaliteit. Voor het invoeren van de BSC heeft het MT draagvlak nodig bij het gehele personeel. De betrokkenheid (zie de titel van deze scriptie) van het personeel is belangrijk en men heeft met behulp van een externe organisatie een training georganiseerd waar het gehele personeel van de afdelingen die onder Local Services vallen voor uitgenodigd was. Tijdens een gesprek met de twee begeleiders van de externe partij en mevrouw van Velzen en de heer Versluis is er ook kort aandacht geweest voor de organisatie, team en individu. Het besproken model is als achtergrondinformatie gebruikt voor deze scriptie⁴⁵.

⁴¹ facilitair informatie system (software)

⁴² Resultaat Afhankelijke Beloning (**RAB**) zie ook bijlage 8

⁴³ Bij. van der, L.; Open armen voor professionalisering. Scriptie 2007 Local Services Akzo Nobel

⁴⁴ Auteur onbekend; Performance management; 'Van binnen uit'. Blz 2

⁴⁵ Zie bijlage 6

§ 4.2 Huidige situatie en gewenste situatie

Door middel van de vragenlijst ⁴⁶ die uitgereikt en ingevuld is door het gehele MT en diverse gesprekken met MT-leden en de FM-er ben kan worden gesteld dat de huidige situatie (binnen Local Services) er als volgt uit ziet:

§ 4.2.1 Huidige situatie

- Binnen de afdeling Local Services is geen sprake van gedwongen winkelnering. De afdelingen moeten een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren om de klanttevredenheid hoog te houden om zo het bestaansrecht van de afdelingen te waarborgen.
- Door de reorganisatie is meer tijd vrijgekomen voor besturing vanuit het MT.
- De besturing van de afdelingen is als belangrijk aangegeven door het MT.
- Er is advies gegeven om onderzoek te doen naar mogelijkheden om de kwaliteit van de dienstverlening en de klanttevredenheid om hoog te krijgen. (Jos Wijnen 2007)
- Er is advies gegeven om onderzoek te doen naar succesfactoren voor een succesvol frontoffice bij de afdeling CSD. (Lena van der Bij 2007)
- Klanttevredenheidsonderzoek heeft een aantal zaken aan het licht gebracht waar het MT op wil inspelen.
- Voor elke afdeling worden RAB targets opgesteld⁴⁷. Ook heeft de gehele organisatie een EVA⁴⁸. Over de EVA hebben afdelingen geen invloed. Dit is namelijk Akzo Nobel breed naar aanleiding van de winstcijfers.
- Het overbrengen van strategie op het personeel wordt gezien als een struikelblok.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van een besturingsmodel. Het besturen gebeurt ‘op-gevoel’ en niet op basis van concrete gegevens.
- Beslissingen worden vaak ad-hoc genomen.
- Het MT ziet het belang in van het bijstellen van missie en visie van LS.

Door middel van de vragenlijst ⁴⁹ die gesteld is aan het gehele MT, en diverse gesprekken met MT-leden en de FM-er kan de gewenste situatie als volgt beschreven worden:

§ 4.2.2 Gewenste situatie

- Gericht sturen op basis van concrete gegevens verkregen uit een kwaliteitsmodel.
- Concreet en structureel gegevens verzamelen om deze via de theorie van Deming (plan, do, check, act) toe te passen en zo de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.
- Behoeft aan kwaliteitsmeting en overzicht.

⁴⁶ Zie bijlage 5

⁴⁷ Zie bijlage 11

⁴⁸ EVA = Economic Value Added

⁴⁹ Zie bijlage 5

- Resultaatgerichtheid en betrokkenheid van management en medewerkers binnen LS versterken.
- Een sturingsmodel waar vanuit men kan sturen op informatie met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening.
- Eenvoudig overbrengen van strategie op personeel.
- Een sturingsmodel waar men structureel prestatiemetingen kan uitvoeren.
- Een sturingsmodel dat zo geïmplementeerd is dat het past in de specifieke situatie waar de afdeling LS zich bevind.
- Een besturingsmodel dat praktisch en concreet is.
- Vertaling van missie en visie in meetbare indicatoren
- Professionalisering van LS door middel van een besturingsmodel.
- De prestaties van LS zichtbaar, meetbaar en bestuurbaar maken.

§ 4.2.3 Eisen en wensen vanuit management

De eisen en wensen die vanuit de opdrachtgever zijn gesteld staan vermeld in de randvoorwaarden. (§2.5) Deze randvoorwaarden zijn uitgewerkt aan de hand van de GOKIT-factoren. (geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd) Belangrijkste randvoorwaarde die hier naar voren komt is: ‘De aanbeveling voor een besturingsmodel moet een keuze zijn tussen de Balanced Scorecard en het model van het instituut Nederlandse kwaliteit.’

Verder zijn er door het MT geen eisen en wensen gesteld voor het besturingsmodel.

Hoofdstuk 5 Onderzoekresultaten

Voordat kan worden ingegaan op een implementatieplan is het van belang om de onderzoeksresultaten weer te geven. Aan de hand van het gekozen besturingsmodel zal een korte theoretische weergave van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden gegeven.

§ 5.1 Kloof tussen de huidige en gewenste situatie

In hoofdstuk 4 is de huidige en gewenste situatie met betrekking tot de besturing van Local Services beschreven. De belangrijkste verschillen tussen de huidige en gewenste situatie zijn in onderstaand figuur naast elkaar gezet.

Huidige situatie	Gewenste situatie
Geen besturingsmodel. Het besturen gebeurt 'op-gevoel' en niet op basis van concrete gegevens.	Een sturingsmodel waar men structureel prestatiemetingen kan uitvoeren.
Beslissingen worden vaak ad-hoc genomen.	Gericht sturen op basis van concrete gegevens verkregen uit een kwaliteitsmodel.
Behoeft aan verbetering van de besturing van LS.	Een besturingsmodel die praktische en concreet is.
Overbrengen van strategie op het personeel wordt gezien als struikelblok.	Eenvoudig overbrengen van strategie.
Binnen de afdeling Local Services is geen sprake van gedwongen winkelnering. De afdelingen moeten een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren om de klanttevredenheid hoog te houden om zo het bestaansrecht van de afdelingen te waarborgen.	Concreet en structureel gegevens verzamelen om deze via de theorie van Deming(plan, do, check, act) toe te passen en zo de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.
Door de reorganisatie is er meer tijd vrijgekomen voor besturing vanuit het MT.	Professionalisering van LS door middel van een besturingsmodel.

Figuur 7. Huidige en gewenste situatie m.b.t. besturingsmodel

Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie is weg te nemen door een concreet en praktisch besturingsmodel te implementeren.

Zoals te zien is in figuur 7, verschilt de huidige en gewenste situatie wat het betreft de besturing van LS nogal. In de volgende paragraaf zal worden beschreven welke eigenschappen aansluiten op de desbetreffende besturingsmodellen.

§ 5.2 Eigenschappen van de besturingsmodellen

Uit onderstaand figuur blijkt dat de BSC en INK nauw met elkaar verweven zijn. De belangrijkste verschillen zijn te herleiden op concreetheid en bruikbaarheid voor de hele organisatie.

Belangrijkste eigenschappen		INK	BSC
Sturen op basis van concrete gegevens.		x	x
Concreet en structureel gegevens verzamelen om deze via de theorie van Deming toe te passen.		x	x
Behoefte aan kwaliteitsmeting en overzicht.		x	x
Een sturingsmodel waar vanuit men kan sturen op informatie met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening.		x	x
Eenvoudig overbrengen van strategie op personeel.			x
Een besturingsmodel dat praktisch en concreet is.			x
Een sturingsmodel dat zo geïmplementeerd is dat het past in de specifieke situatie van LS.		x	x
Een sturingsmodel waar men structureel prestatie metingen kan uitvoeren.			x
Vertaling van missie, visie in meetbare indicatoren.		x	x
Koppeling van indicatoren naar strategisch kader.		x	x
Opsplitsen van strategische maatregelen naar lagere niveaus.		x	x
Sturing op feiten		x	x
Sturing op meningen		x	
In balans ontwikkelen van de visie			x
Kan als diagnose- en verbetermodel worden ingezet.		x	
Evalueren van de doelstellingen en resultaten		x	x
Inzicht in middelen en competenties		x	x
Stimuleren van leiding om zowel intern als extern te oriënteren.		x	x
Bredere kijk op meten in de organisatie (dus niet alleen financiële indicatoren)		x	x

Figuur 8. Belangrijkste eigenschappen besturingsmodellen

Naar aanleiding van figuur 8 zal in de volgende paragraaf de keuze van het besturingsmodel worden onderbouwd.

§ 5.3 Gekozen besturingsmodel

Naar aanleiding van het MT-overleg van 13 maart 2008 heeft het MT besloten om zich verder te oriënteren in de Balanced Scorecard.

Dit besturingsmodel heeft de voorkeur van de FM-er en is ook naar mijn mening het beste model dat aansluit op de eisen en wensen van het MT. De doorslag van de keuze ligt vooral in de praktische en concrete bruikbaarheid van het model BSC. Verder kan de BSC structureel gebruikt worden daar waar het INK-model 1 á 2 keer per jaar ingezet kan worden. In een kort verslag heb ik het gehele MT geïnformeerd over de volgende zaken:

- De missie, visie en doelstellingen, zoals deze nu geformuleerd zijn.
- De huidige en gewenste situatie binnen Local Services.
- Een beschrijving van het INK-management model
- Een beschrijving van de Balanced Scorecard
- De overeenkomsten en verschillen tussen deze besturingsmodellen.

Het MT heeft na het bestuderen van deze informatie met de keuze van BSC als besturingsmodel ingestemd. Het INK-model is een besturingsmodel en een ontwikkelingsmodel, terwijl de BSC 'slechts' alleen een besturingsmodel is. Om toch in een ontwikkelende facilitaire organisatie als Local Services dit aspect aan de orde te laten komen zal er op de perspectieven: interne processen en leer en groei extra toezicht worden gehouden op ontwikkelingen.

§ 5.4 Kritische succesfactoren van de Balanced Scorecard

Bij het opstellen van een BSC is een belangrijk aandachtspunt dat succesbepalende factoren in balans moeten zijn. Kritische succesfactoren (ook wel: succesbepalende factoren) zijn die factoren die voor de organisatie continuïteitbepalend zijn. In de klantenperspectief zou dat bijvoorbeeld een "imago van betrouwbaarheid" kunnen zijn. Met behulp van de prestatie-indicatoren worden succesfactoren gemeten. Het begrip succesbepalende factor komt volgens de schrijvers Ahaus en Diepman voor het eerst voor in de bestuurlijke informatiekunde.

Kritische succesfactoren: factoren of beleidsaccenten die voor de organisatie continuïteitbepalend zijn. Bron: Ahaus en Diepman
--

Kaplan & Norton stellen dat een strategie een beperkt aantal kritische succesfactoren moet bevatten, namelijk zeven tot tien factoren. Als het aantal succesfactoren groter is, wordt de besturing al snel onoverzichtelijk en verwatert de aandacht teveel. Bovendien moeten de KSF's in balans zijn, evenredig verspreid over de verschillende aandachtsgebieden bij het besturen van een organisatie.

Liesbeth Cadée (2003) heeft in haar scriptie de volgende kenmerken van kritische succesfactoren beschreven:

- Ze zijn zeer belangrijk in het verklaren van het slagen of falen van een organisatie;
- Ze zijn zeer gevoelig, dat wil zeggen ze kunnen snel veranderen, vaak buiten beheersing van het management om;

- Snelle actie is vereist als ze veranderen;
- De verandering is moeilijk voorspelbaar;
- De variabelen bestaan uit zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie.

In het uitgewerkte stappen plan staan een aantal voorbeelden van kritische succesfactoren uitgewerkt, en de manier om deze factoren op te stellen en te rapporteren.

§ 5.5 Prestatie-indicatoren van de Balanced Scorecard

Voor het gebruik met de BSC zijn prestatie-indicatoren nodig.

Een groot voordeel van het gebruik van de BSC is dat op een simpele en overzichtelijke manier de strategie (missie en visie) kan worden gecommuniceerd naar iedereen binnen de organisatie. Door deze strategie concreet te vertalen naar prestatie-indicatoren en later in doelstellingen kan de motivatie van het personeel sterk toenemen. Maar ook tussen het MT kan de communicatie soepeler verlopen en kan daardoor meer begrip ontstaan tussen de afdeling, wat suboptimalisatie vermindert. Bovendien levert het een heldere en consistente rapportage op, wat de transparantie binnen Akzo Nobel Sassenheim ten goede zal komen.

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. Een meer technische definitie van een prestatie indicator is: “De nauwkeurige omschrijving van een onderwerp, meetschaal en meetprocedure”. Het valt op dat een prestatie indicator zelf geen sturing geeft, het is een middel. De sturing ontstaat vanuit de doelstelling.

Zoals beschreven staat bij de valkuilen is de gehele BSC geen doel maar een middel. Uit het interview met de heer S. de Wild kwam ook naar voren dat dit als valkuil gezien kan worden. Het doel van de BSC is een vertaling bieden van de missie en visie van een organisatie (in dit geval Local Services) in meetbare prestatie-indicatoren.

Naar aanleiding van de opgestelde succesfactoren worden een aantal prestatie-indicatoren opgesteld. Een groot voordeel van het gebruik van de BSC is dat op een simpele en overzichtelijke manier de strategie (missie en visie) kan worden gecommuniceerd naar iedereen binnen de organisatie. Door deze strategie concreet te vertalen naar prestatie-indicatoren en later in doelstellingen kan de motivatie van het personeel sterk toenemen. Maar ook binnen het MT kan de communicatie soepeler verlopen en kan daardoor meer begrip ontstaan tussen de afdeling, wat suboptimalisatie* vermindert. Bovendien levert het een heldere en consistente rapportage op, wat de transparantie binnen Akzo Nobel Sassenheim ten goede zal komen.

* Het zich concentreren op de eigen doelen, zonder bij te dragen aan het verwezenlijken van de grotere bedrijfsdoelstellingen⁵⁰.

In het uitgewerkte stappenplan zijn een aantal voorbeelden van prestatie-indicatoren te vinden en de manier om deze indicatoren op te stellen en te rapporteren.

⁵⁰ www.kennisconsult.nl

§ 5.6 Risico's van de BSC als besturingsmodel

In het interview met de heer S. de Wild werden door hem de volgende risico's genoemd, die bij de implementatie van de BSC naar voren kunnen komen:

- Afdelingshoofden denken er pas over na als het gezien wordt;
- De BSC is subjectief en daarom moeilijk meetbaar;
- Definitie van indicatoren moet vanaf het begin gestandaardiseerd worden zodat er geen misverstanden ontstaan;
- Vormgeving moet professioneel zijn (kleur ect.);
- BSC is een middel, geen doel. Het MT kan zich teveel focussen op de BSC en dit besturingsmodel als doel gaan zien. In plaats van een middel om te besturen op basis van meetgegevens⁵¹.

In de literatuur worden de volgende risico's⁵² genoemd:

- ✓ De invoering van de BSC gebeurt via een standaard aanpak. De invoering van een BSC is voor iedere organisatie en afdeling anders. Er is geen standaard aanpak beschikbaar, maar iedere BSC berust op maatwerk. Er zal door de FM-er en het MT nog onderzoek moeten worden gedaan naar de SWOT van dit model.
- ✓ De BSC wordt gezien als doel. De BSC is echter ontwikkeld om als middel te dienen in de besturing van een organisatie.
- ✓ Het MT verliest de creatieve en innovatieve blik op de werkelijkheid. Als de BSC wordt ingevoerd en gebruikt, is het belangrijk dat het MT creatief en innovatief naar oplossingen blijft zoeken. Door het invoeren van een besturingsmodel gebeurt het nogal eens dat organisaties op de automatische piloot gaan draaien en alleen maar sturen aan de hand van gegevens uit de BSC.
- ✓ Door alleen te sturen op gegevens verkregen uit de BSC kan men een tunnelvisie ontwikkelen en de zogenaamde 'helikopterview' verliezen.
- ✓ Een gebrekkige koppeling tussen de strategische doelen enerzijds en de indicatoren en criteria van de scorecard anderzijds.
- ✓ De BSC wordt eenmaal ingevoerd en vervolgens niet goed bijgehouden.
- ✓ De scorecard wordt alleen top-down ontwikkeld, zonder betrokkenheid bij de ontwikkeling van de mensen op wie het model betrekking heeft. De acceptatie en participatie van de medewerkers zal om die reden laag zijn.
- ✓ De doelen die zijn ontwikkeld zijn niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden).
- ✓ Interne cultuur en managementstijl zijn niet afgestemd op het gebruik van de scorecard (transparantie).

⁵¹ Zie bijlage 3

⁵² ook wel valkuilen genoemd

- ✓ De BSC wordt beschouwd als ‘speeltje’ van het MT van LS; er bestaat geen duidelijk beeld bij de onderliggende afdelingen van toegevoegde waarde van het instrument in relatie tot de uitdaging waar men voor staat.
- ✓ Gebreken in de structuur van de BSC en verkeerd gekozen scorecard-metingen.
- ✓ Het idee om niet alleen financiële informatie, maar ook niet-financiële informatie op te nemen is natuurlijk een stap in de goede richting, maar er wordt nog weinig expliciet rekening gehouden met de ontwikkeling van bijvoorbeeld de concurrentie. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de BSC toch niet geheel volledig is⁵³.

⁵³ www.ci.nl (mei 2008)

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 3 en de onderzoeksresultaten uit hoofdstukken 4 en 5 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

§6.1 Conclusie

Voordat de conclusie getrokken kan worden zal eerst de probleemstelling aangehaald worden.

Op welke wijze kan men met behulp van een sturingsmodel de missie en visie van Local Services worden vertaald in specifieke meetbare indicatoren zodat de kwaliteit van de dienstverlening efficiënter geanalyseerd, beheerst en bestuurd wordt?

De belangrijkste quote voordat ik aan het onderzoek begon was:

Local Services is op zoek naar een besturingsmodel waar ze door middel van prestatiemetingen, productie- en beleidsprocessen beter kunnen beheersen aan de hand van concrete gegevens in plaats van het ‘op-gevoel besturen’.

Naar aanleiding van diverse vragenlijsten⁵⁴ en gesprekken met het MT, literatuur studie en het interview met de heer S. de Wild kunnen nog een aantal conclusies getrokken worden. Deze quote zal, samen met de aanbevelingen en het stappenplan, een antwoord op de probleemstelling vormen.

- **De BSC als besturingsmodel sluit het beste aan op de eisen en wensen van het MT.**

Door het gehele MT (inclusief de FM-er) is een vragenlijst met betrekking tot een besturingsmodel ingevuld. Uit de uitkomst van deze vragenlijst zijn de huidige en gewenste situatie⁵⁵ geformuleerd. Overige conclusies, die aan de hand van deze vragenlijst getrokken kunnen worden, zijn:

- Het MT is van mening dat er meer tijd moet worden vrij gemaakt voor het vaststellen (en/of bijstellen) van missie en visie.
- Het gehele MT ziet noodzaak in onderzoek naar een besturingsmodel.
- Er is behoefte aan een praktisch besturingsmodel waar aan de hand van concrete gegevens bestuurd kan worden in plaats van de huidige ad-hoc beslissingen.

Naar aanleiding van het MT-overleg van 13 maart 2008, en een kort verslag van mijn kant over de twee besturingsmodellen, heeft het MT besloten om zich verder te oriënteren in de Balanced Scorecard. Dit besturingsmodel heeft de voorkeur van de FM-er en is ook naar mijn inziens het beste model wat aansluit op de eisen en wensen van het MT. Bij het implementatieadvies van de Balanced Scorecard wil ik me graag spiegelen (inspireren)

⁵⁴ Zie Bijlage 5

⁵⁵ zie §3.5

aan de invoeringsaanpak van Ahaus en Diepman en de ontwikkelaars zelf : Kaplan en Norton.

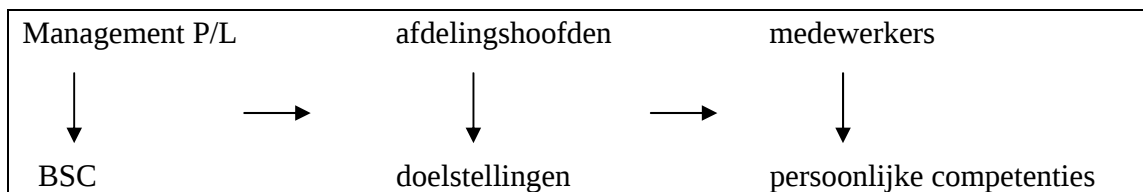
- **Betrokkenheid van het personeel en MT bij de invoering van de BSC is belangrijk.**

Een absolute voorwaarde voor de implementatie van de BSC is de betrokkenheid van de hele organisatie bij het systeem. Aan de ene kant moeten alle indicatoren gedragen worden door het MT, aan de andere kant is het van belang dat de medewerkers in ruime mate te betrekken bij de invoering. Zij moeten de indicatoren onderschrijven⁵⁶. Om deze reden is de belangrijkste conclusie bij de invoering van de BSC op de afdeling productie en logistiek is tevens een belangrijke valkuil: ‘Betrokkenheid van het personeel bij de implementatie van de BSC’. Afdelingshoofden moeten het belang inzien van de invoering alvorens ze het communiceren met hun personeel. Uiteindelijk kan (zal) een persoonlijke BSC worden opgesteld. Deze BSC omvat het geheel van persoonlijke missie, visie, kernrollen, kritische succesfactoren, doelen, prestatie-indicatoren, streefcijfers en verbeteracties, verdeeld over de initiatieven financieel, klanten, interne processen en kennis & leren^{57 58}.

- **Er is kennis binnen Akzo Nobel Sassenheim aanwezig van het onderwerp besturingsmodel.**

Naar aanleiding van een interview met de controller van Local Services: de heer S. de Wild⁵⁹, ben ik tot de conclusie gekomen dat er op het gebied van besturingsmodellen al veel kennis aanwezig bij Akzo Nobel Sassenheim.

De BSC wordt alleen gecommuniceerd naar afdelingshoofden en niet naar de medewerkers op de ‘werkvloer’. De afdelingshoofden moeten deze BSC vertalen naar specifieke (Rab-)doelstellingen voor de afdeling waar zij verantwoordelijk voor zijn.



Figuur 9. Vertaling van de Balanced Scorecard naar de medewerkers

- **De invoering van de BSC moet via een van te voren vastgelegd stappenplan procesmatig verlopen.**

Door gebruik te maken van het stappenplan⁶⁰ zal de invoering van de BSC chronologisch en via een vastgesteld proces verlopen. Door dit stappenplan aan te houden kan er grip op het proces gehouden worden en zal de beheersing en controle beter verlopen. Uit diverse

⁵⁶ www.EFM-software.nl (april 2008)

⁵⁷ Rampersad, H.: Zelfmanagement blz. 1 (artikel)

⁵⁸ Bijlage 7

⁵⁹ Bijlage 3

⁶⁰ zie bijlage 13

bronnen kan een stappenplan geformuleerd worden. In het implementatieplan⁶¹ zal verder op deze materie worden ingegaan.

- **Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat er veel aandacht is besteedt aan de verbetering van kwaliteit van de afdeling van Local Services.**

Door het MT is veel geïnvesteerd in de kwaliteitsverbetering van de afdeling Local Services. Door het implementeren van de BSC zal een grote stap voorwaarts worden gemaakt in de verbetering van besturing en communicatie.

§6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan om de invoering van de Balanced Scorecard op een succesvolle manier te laten verlopen. In bijlage 12 van deze scriptie staat een globale tijdsplanning welke aangehouden kan worden om structuur in de invoering te houden.

1.

Het procesmatig invoeren van de Balanced Scorecard als besturingsmodel.

Door het volgen van de stappen die vermeld staan in hoofdstuk 8 wordt de invoering van de Balanced Scorecard vanaf het begin als een proces gezien. Het gehele MT is hierbij betrokken en op deze manier wordt meer betrokkenheid en kennis gecreëerd. Bij de invoering van de BSC op de afdeling P&L is geen gebruik gemaakt van deze aanpak gemaakt. De heer W. Versluis (Facility Manager en projectleider invoering BSC) heeft aangegeven deze manier van aanpak te willen hanteren in dit project. Als midden in de invoeringsaanpak wordt aangehaakt, zullen problemen ontstaan doordat er geen goed doordachte basis is. Het proces met van A tot Z gevolgd worden. Zoals in de conclusie is beschreven, is betrokkenheid van het MT zeer belangrijk bij de invoering van de BSC binnen de afdeling Local Services.

2.

Het opzetten van een projectteam die de invoering van het besturingsmodel aanstuurt en begeleidt. De valkuilen die beschreven staan in § 3.5 zullen door het gehele team als achtergrond informatie moeten dienen.

Mijn aanbeveling is dat de heer W. Versluis als projectleider wordt aangesteld en mevrouw N. van Velzen een ondersteunende rol speelt bij deze taak.

Mevrouw N. van Velzen heeft zelf veel theoretische kennis omdat ze twee jaar geleden afgestudeerd is aan de opleiding Facility Management. Het gehele MT heeft veel praktijkkennis over alle afdelingen die onder Local Services vallen en zal bij het invullen en uitvoeren van het model kennis en informatie (moeten) leveren.

3.

Het aantrekken van managementstagiaire om gegevens te verzamelen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, en die vervolgens in te voeren.

⁶¹ Zie ook bijlage 12 en 13

De periode van begin september 2008 tot begin februari 2009 kan als beste worden gebruikt om de invoering van de BSC vorm te geven. Dit is niet alleen om het tijdschema van bijlage 12 bij te houden, maar ook omdat er op dit moment veel aandacht wordt besteedt aan de Balanced Scorecard.

Het verzamelen en invoeren is voor de stagiaire een goede mogelijkheid om het werkveld te leren kennen. Door het stappenplan in deze scriptie aan te houden en gegevens bij het MT te verzamelen kunnen de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ingevuld worden. Dit is een opdracht op tactisch niveau en gericht op implementatie⁶². Dat is de reden dat de keuze is gemaakt voor een managementstagiair(e) in plaats van een oriëntatiestagiaire. Het aanvragen van een stagiaire zal via mevrouw N. van Velzen verlopen.

4.

Het geven van een prestatie door de heer S. de Wild aan het MT over zijn ervaringen met de invoering van een Balanced Scorecard. Na een interview heeft hij aangeboden om het één en ander uit te willen leggen over hoe de invoering bij zijn afdeling is verlopen. De heer de Wild is controller/manager van de afdelingen productie en logistiek. Over deze afdelingen heeft hij recent (circa een half jaar geleden) een Balanced Scorecard ontwikkeld. Het wiel hoeft tenslotte niet voor de tweede keer worden uitgevonden. Tevens zal de presentatie leiden tot meer begrip en inleving bij het MT.

5.

Het bestuderen van de mogelijkheden om de Balanced Scorecard via software in te voeren.

Tijdens het onderzoek zijn meerdere organisaties benaderd en informatie opgevraagd van deze softwarepakketten. Voorbeelden:

- EFM-software (Bizzscore)
- Sales for consulting
- Profit-1
- Inception

Na het bestuderen van de informatie, bekijken van de demo en een aantal gesprekken kan de volgende conclusie getrokken worden: 'EFM-software is zeker het nader onderzoeken waard'. Naast de duidelijke financiële consequenties gaat deze software verder met het plan-do-check-act systeem van Deming. Ook het feit dat dit systeem al door meer dan 500 organisaties wordt gebruikt kan positief worden mee genomen in de beslissing.

6.

Het voorkomen van valkuilen door het gehele MT.

Eén van de grootste valkuilen van de Balanced Scorecard is dat de Balanced Scorecard eenmaal wordt ingevoerd en er na niet goed wordt bijgehouden. Door middel van de Deming cirkel kan in het bijhouden van de BSC structuur worden aangebracht (zie stap 7 stappenplan). Als de Balanced Scorecard wordt ingevoerd en gebruikt, is het belangrijk dat het MT creatief en innovatief naar oplossingen blijft zoeken. Door het invoeren van

⁶² Checklist praktijk leermomenten academie voor Facility Management

een besturingsmodel gebeurt het nogal eens dat organisaties op 'de automatische piloot' gaan draaien en alleen maar sturen aan de hand van gegevens uit de Balanced Scorecard. Door alleen te sturen op gegevens verkregen uit de Balanced Scorecard kan men een tunnelvisie ontwikkelen en de zogenaamde 'helikopterview' verliezen. Het gehele MT (inclusief FM-er) zal deze valkuil moeten voorkomen.

7.

Structureel KTO uitvoeren

Uit het interview met mevr. N van Velzen⁶³ kan geconcludeerd worden dat het onderzoek van Key Quality naar de klanttevredenheid niet naar wens van het MT is afgesteld. Om de kwaliteit van de dienstverlening hoog te houden, zal naast het verbeteren van de besturing van de afdeling door de BSC ook structureel op de gemeten kwaliteit, verkregen uit een KTO, gestuurd moeten worden. Om deze afspraak daadwerkelijk structureel na te komen adviseer ik een vast tijdstip af te spreken waarin dit onderwerp aan de orde kan komen. Verder adviseer ik om iemand aan te stellen die dit KTO begeleidt en stuurt. Hierdoor zal continuïteit kunnen worden gewaarborgd.

⁶³ Zie bijlage 4

Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties

Naar aanleiding van de aanbevelingen in het voorgaande hoofdstuk worden in dit hoofdstuk de bedrijfskundige consequenties beschreven.

§7.1 Organisatorische consequenties

Tijdens de invoering van de BSC zullen er een aantal organisatorische consequenties zijn. De betrokkenheid van het gehele MT zal een belangrijk issue zijn aangezien op een later tijdstip de vertaalslag gemaakt zal moeten worden naar uitvoerend personeel.

Als de BSC is ingevoerd zal de besturing van de gehele afdeling veranderen. Bij een positieve doorvoering van de BSC zal de interne communicatie verbeteren en de klanttevredenheid zal toe nemen. Medewerkers voelen zich meer betrokken en zullen meer resultaatgericht gaan werken. Bij het implementeren van de PDCA cirkel van Deming (figuur12) zullen structurele vergadermomenten worden ingevoerd voor het eventueel bijstellen van de elementen⁶⁴ die binnen de BSC vallen.

§7.2 Personele consequenties

Tijdens de invoering van de BSC zullen er weinig tot geen personele consequenties zijn. De enige personele verandering zal het aantrekken van een managementstagiaire, voor het onderzoeken van de stappen uit de tijdsplanning, zijn. Om dit proces in goede banen te leiden wordt er wel een projectteam opgezet. De heer W. Versluis en mevr. N. van Velzen zullen in dit team de belangrijkste taken vervullen, terwijl het gehele managementteam een ondersteunde taak heeft in dit proces. Met de invoering van de BSC zullen op langere termijn persoonlijke competenties van het personeel gekoppeld worden aan de doelstellingen die door het MT zijn geformuleerd. Deze doelstellingen zijn rechtstreeks terug te vinden in de opgestelde BSC. Op langere termijn zullen op deze manier op alle niveaus binnen LS personele consequenties zijn. De BSC fungeert dan naast besturingsmodel als communicatiemiddel binnen en buiten Local Services.

§7.3 Financiële consequenties

Door gebruik te maken van het stappenplan en de tijdsplanning (uit bijlage 12 en 13) is een inschatting gemaakt van de kosten. De kosten zijn verdeeld in de drie deelgebieden genoemd: Stagiaire, managementteam en projectteam.

Hier wordt uitgegaan dat de personele kosten van medewerkers op management niveau 40 euro zijn en de personele kosten van de overige medewerkers ongeveer 20 euro per uur zijn. De stagiair zal een vergoeding van 300 euro per maand ontvangen. Deze vergoeding is een standaard bedrag wat stagiaires ontvangen bij Akzo Nobel Sassenheim. De kosten van de stagiaire worden als volgt berekend:

Tijd x kosten x aantal personen = totaal kosten.

⁶⁴ Kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren enz.

§ 7.3.1 Kosten

Stagiair =

Werven stagiair

2 uur x €40,- x 1 persoon = €80,-

Stagiair

4,5 mnd. x €300,- = €1350,-

Totaal €1430,-

Management team =

Opstellen visie

5 uur x € 40,- x 7 personen = €1400,-

Opstellen missie

3 uur x € 40,- x 7 personen = € 840,-

Presentatie S. de Wild

1 uur x € 40,- x 7 personen = € 280,-

Vastleggen KSF

3,5 uur x €40,- x 7 personen= € 980,-

Vastleggen PI's

3,5 uur x €40,- x 7 personen = € 980,-

Vastleggen normwaarden

3,5 uur x €40,- x 7 personen = € 980,-

Vastleggen doelstellingen

3,5 uur x €40,- x 7 personen = € 980,-

Totaal € 4200,-

Projectteam =

- Bestuderen software mogelijkheden* 2 uur
- Regelen structurele dataverzameling 2 uur
- Communiceren met hoger management 1 uur
- Verbeteringen aanbrengen 5 uur
- Onderzoek mogelijkheden andere afdelingen 4 uur
- Onderzoek vertaling naar onderliggende afdelingen 4 uur

Totaal 18 uur

18 uur x € 40,- x 2 pers = € 1440,-

Software=

Het software pakket van EFM-software is naar mijn inzicht erg bruikbaar om toe te passen op een afdeling als Local Services. Het software wordt op maat gemaakt en is eenvoudig te koppelen aan bestaande databronnen en systemen. Ook het feit dat er verschillende grote bedrijven gebruik maken van dit systeem is een positief punt. Het software pakket is beschikbaar vanaf 5 gebruikers met een eenmalige investering van ongeveer €5000,-.

1 pakket x €5000,- = € 5000,-

Stagiair	€1430,-
Managementteam	€4200,-
Projectteam	€1440,-
<u>Systeem</u>	<u>€5000,-</u>
Totaal	€12070,-

§ 7.3.2 Baten

De baten van deze implementatie zijn niet uit te drukken in directe financiële baten voor de afdeling Local Services maar zijn kwalitatief van aard. Een voorbeeld hiervan is de hogere kwaliteit van dienstverlening die de afdeling met behulp van de BSC kan aanbieden. Ook hogere klanttevredenheid is een kwalitatieve verbetering.

Overigens kunnen tijdsbesparing op het gebied van bijvoorbeeld strategie overbrengen, evalueren van (RAB) doelstellingen en resultaten, analyse aan de hand van prestatie-indicatoren en uitvoeren van KTO wel berekend worden. Dit zal echter een te ingewikkeld proces worden en kan in een later stadium worden uitgevoerd.

De kwaliteitsverbetering kan o.a. de volgende voordelen hebben:

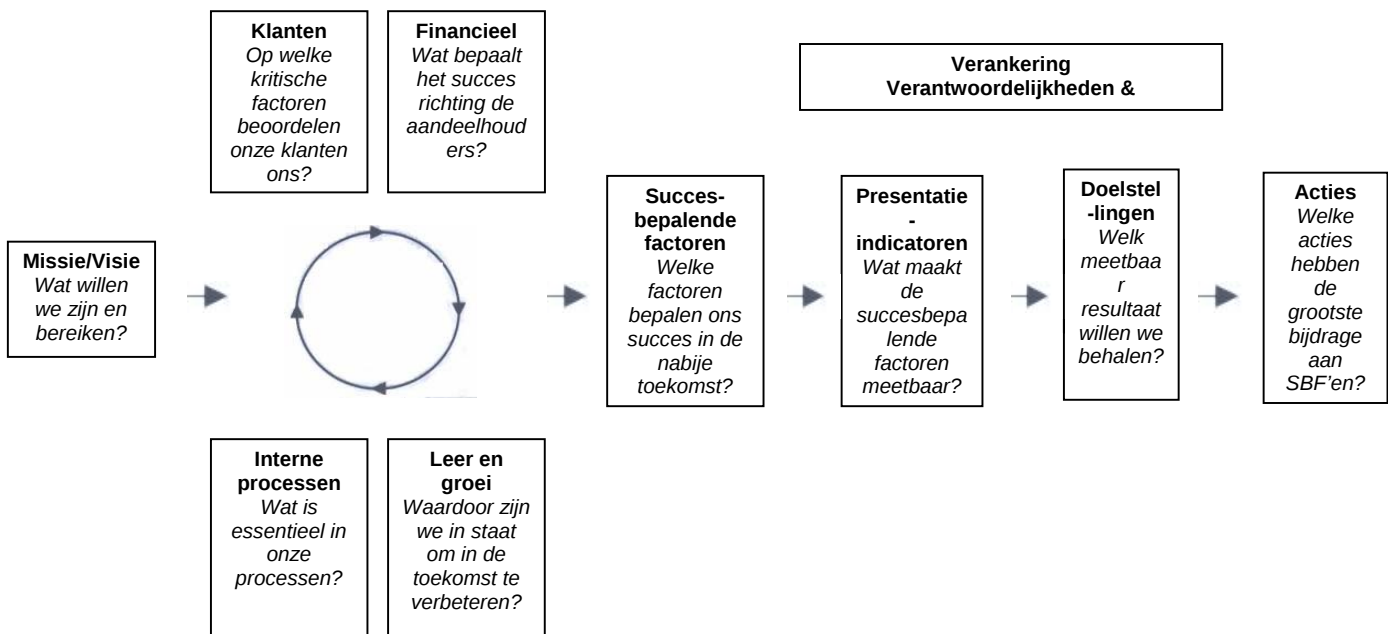
- Verhogen van klanttevredenheid;
- Verhogen van kwaliteit van goederen en diensten;
- Vermindering van uitval en verlagen van voorraden: dus kostenbesparing;
- Verhogen van productiviteit;
- Betere benutting van menselijk potentieel;
- Verbeteren van service aan klanten;
- Verminderen van onderhanden zijnde werk.⁶⁵

⁶⁵ Bij, H., van der, Broekhuis, M.: Kwaliteitsmanagement in beweging blz. 61 (2006)

Hoofdstuk 8 Implementatieplan

Het MT van de afdeling Local Services zal de implementatie van de Balanced Scorecard procesmatig laten verlopen. Dit in tegenstelling tot de Balanced Scorecard van de afdeling Productie & Logistiek. Door het project als een proces te behandelen, wil men vooral meer betrokkenheid creëren vanuit het MT. In dit laatste hoofdstuk wordt verder ingegaan op het stappenplan. Dit stappenplan is gebaseerd op de invoeringsaanpak van Ahaus en Diepman (figuur 10). Een uitgebreide versie van dit stappenplan staat in bijlage 13. Ook is dit implementatieplan verwerkt in een tijdsplanning. Deze is te vinden in bijlage 12.

§8.1 Stappenplan



Figuur 10. Stappenplan van de invoeringsaanpak van Ahaus en Diepman

Zie ook de implementatie van de BSC⁶⁶.

Stap 1

Vaststellen van missie/visie (strategiebepaling)

→Wat willen we bereiken?

Tijdens de afstudeerperiode is een begin gemaakt met het opnieuw formuleren van de missie en visie. De oude missie en visie waren niet recent en vertaalbaar voor de BSC.

⁶⁶ Zie bijlage 9

Stap 2

Vaststellen welke prestaties belangrijk zijn (4 perspectieven).

1. *klanten: Op welke kritische factoren beoordelen onze klanten ons?*
2. *financieel: Wat bepaalt het succes richting de aandeelhouders?*
3. *leer en groei: Waardoor zijn we in staat om in de toekomst te verbeteren?*
4. *interne processen: Wat is essentieel in onze processen?*

De aanpak van de BSC is vooral gebaseerd op de vertaalslag van de missie en visie in vier perspectieven. Na het uitwerken van de 4 perspectieven kunnen acties ondernomen worden om de perspectieven in balans te brengen.

Stap 3

Bepalen van de kritische succesfactoren per perspectief

→ *Welke factoren bepalen ons succes in de nabije toekomst?*

In stap 3 worden bepaald welke activiteiten succesvol moeten zijn voor het slagen van de strategie. Deze kritische succesfactoren zijn die factoren die doorslaggevend zijn voor het succes van de afdeling. Bij het formuleren van de kritische succesfactoren moeten de RAB targets gebruikt worden.

Stap 4

Bepalen van prestatie-indicatoren bij de kritische succesfactoren.

→ *Wat maakt de succesbepalende factoren meetbaar?*

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. Ook bij deze stap zullen de RAB targets gebruikt worden.

Stap 5

Vaststellen van de doelstellingen (Normwaarden).

→ *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.

Stap 6

Actie

→ *Welke acties hebben de grootste bijdrage aan de succes bepalende factoren?*

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.

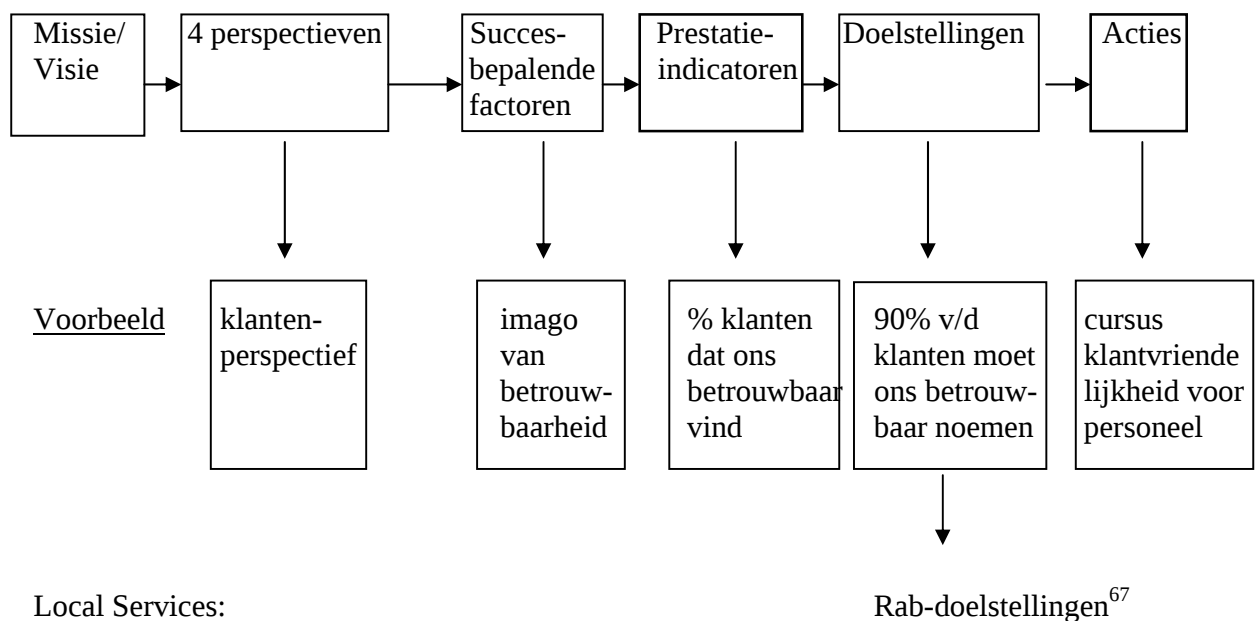
Stap 7

Cirkel van Deming

→ Toepassen 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 vind. Het volgen van het cyclus zorgt voor evenwicht in de keuzes die het MT maakt en zal ook structuur aanbrengen in het proces.

Onderstaand vind u het stappenplan met als voorbeeld de succesbepalende factor imago van het klanten-perspectief.

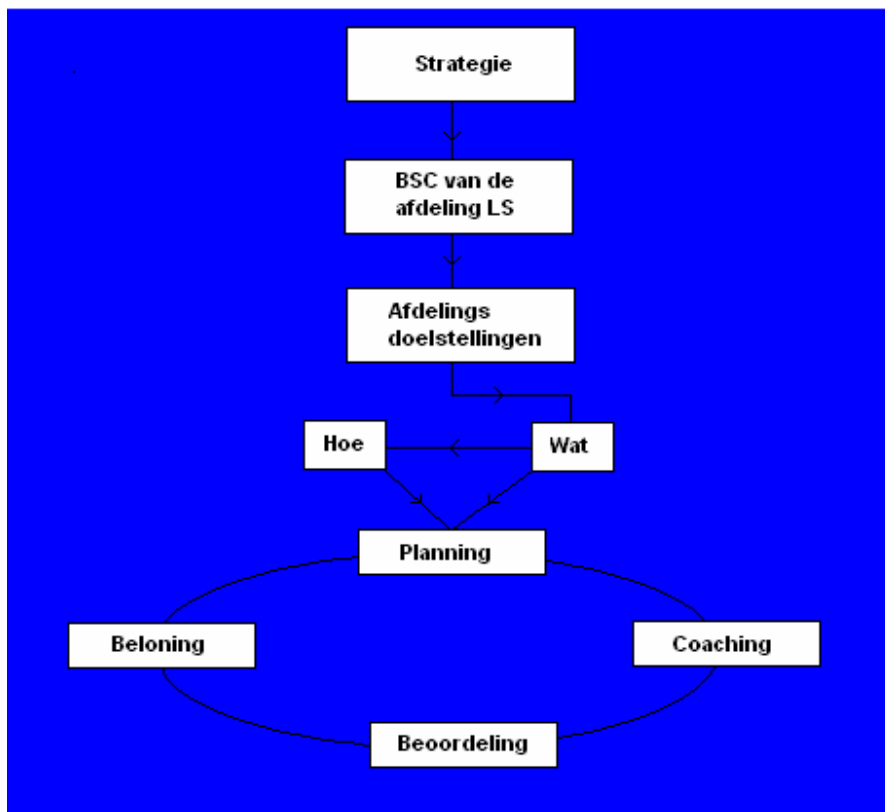


Figuur 11. Stappenplan invoering BSC bij de afdeling Local Services

⁶⁷ Zie bijlage 8

Nadat de BSC ontworpen is voor de afdeling Local Services kan dit model verder gedefinieerd worden naar de onderliggende afdelingen.

Zoals uit het gesprek met de heer S. de Wild bleek is de vertaalslag naar de onderliggende afdelingen en het uitvoerende personeel van groot belang. Deze vertaalslag zal in een later stadium plaats vinden.



Figuur 12. Vertaalslag van de BSC naar afdelingsdoelstellingen

Bronvermelding

Internet

- www.adburdias.nl
- www.actino.nl
- www.akzonobel.nl
- www.balancedscorecard.org
- www.efm-software.nl
- www.fmn-vereniging.nl
- www.hhs.nl
- www.hotitem.nl
- www.ink.nl
- www.key-quality.com
- www.managementboek.nl
- www.managementsite.nl
- www.markensteijn.com
- www.presenteer.com
- www.webrichtlijnen.nl
- www.zbc.nu

Boeken

- Ahaus, C.T.B, Diepman, F.J. : **Balanced Scorecard en INK-managementmodel**. Derde druk. Kluwers, 2007. ISBN 9013022405
- Bij, H.van der, Broekhuis, M, Gieskes, J. : **Kwaliteitsmanagement in beweging**. Tweede druk Deventer: Kluwers, 2006. ISBN 9014080891
- Bouter, R.F.: **Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008**. Tiende druk. Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2004. ISBN 90.73077.09.5
- Dreimüller, A.P.: **Het ondernemingsplan de Balanced Scorecard**. Eerste druk. Den Haag uitgeverij Academic Service, 2004. ISBN 905261394
- Jans, E.O.J.: **Inleiding administratieve organisatie**. Eerste druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2001. ISBN 90.207.3174.2
- Jong, B.de en Niesten, H : **De besturing van facilitaire organisaties**. Tweede druk. Alphen aan den Rijn: Kluwers, 2007. ISBN 9789013009590
- Jong, J de. Bodewes, W. Harkema, S : **Winst door informatie**. Eerste druk. Den Haag Sdu Uigever, 2007. ISBN 9789052615547
- Kaplan, S. Robert, Norton, P. David,: **Op kop met de Balanced Scorecard**. Tiende druk. Amsterdam Uitgeverij Business Contact 2007. ISBN 97.8902542303.2
- Kerklaan, L.A.F.M,: **De cockpit van de organisatie**. Vierde druk. Kluwer, Deventer, 2006. ISBN 9013037453
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: **Facility Management**. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2001. ISBN 90.14077947
- Mastenbroek, W.F.G.: **Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling**. Vierde druk. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2003. ISBN 90.14.05185.9
- Vries, de en Helsedingen, van.: **Dienstenmarketing management**. Derde druk.Groningen: Wolters Noordhoff, 2001. ISBN 90.207.3098.3
- Wijnen, G. Willem, R. Storm, P : **Projectmatig werken**. Twintigste druk. Utrecht: het spectrum, 2004. ISBN 9027469059

Interne documenten

- Jaarverslag 2006 (Fit for the future)
- Klanttevredenheidsonderzoek 2006

Brochures

- EFM-software (Bizzscore)
- Inception
- Profit-1
- Sales for consulting

Scripties

- Margot Janssens student communicatie op Hogeschool InHolland Rotterdam
Titel: De beleveniseconomie als toegevoegde waarde
Organisatie: ANWB uitwinkel bv. (2007)
- Gabby Allaard student Economie en Management op Haagse Hogeschool
Titel: Invoeren van SLA's, iets wat je niet zomaar even doet.
Organisatie: De Strijp-Waterhof (2004)
- Archana Mahabier Panday student Facility Management op Haagse Hogeschool
Titel: Klantgericht denken en doen.
Organisatie: WoonInvest Voorburg (2004)
- Ans Rodenburg deeltijd student Facility Management op NCOI.
Titel: Communicatie aan de basis is de start voor kwaliteit.
Organisatie: Akzo Nobel Sassenheim (
- Davina Stalder student Facility Management op Haagse Hogeschool
Titel: Samen voor kwaliteit
Organisatie: Rabobank Gouwezoon (2005)
- Jos Wijen student Facility Management op Haagse Hogeschool
Titel: kwaliteit en klanttevredenheid 'Een continu verbeterproces'.
Organisatie: Akzo Nobel Sassenheim (2007)
- Liesbeth Cadee student AFM op de Avans Hogeschool
Titel: Meten is niet altijd weten
Organisatie: Sigma Coatings Den Bosch (2005)
- Lena van der Bij student Facility Management
Titel: Open armen voor professionalisering
Organisatie: Akzo Nobel Sassenheim (2007)

Artikelen

- Titel: **Hoe INK wel kan leiden tot verhoging productiviteit**
Auteur: Jac Tomas
Bron: www.zbc.nl
- Titel: **Samenvatting INK-model**

- Auteur: Wiebe Zeilstra
Bron: www.zbc.nl
- Titel: **De Balanced Scorecard in de praktijk**
Auteur: Theo van Iperen
Bron: www.managementsite.nl
 - Titel: **Balanced Scorecard: hype of heilig?**
Auteur: Wiebe Zeilstra
Bron: www.zbc.nl
 - Titel: **De Balanced Scorecard als strategisch middel ten behoeve van implementatie van de bedrijfsstrategie**
Auteur: Drs G. Gillissen
Bron: www.ci.nl
 - Titel: **Sturen na de storm**
Auteur: A. Bertona, H. Boezel, H. de Leur en J. Vercauteren
Bron: www.quintel.nl
 - Titel: **Performance Management: ‘van binnen uit’**
Auteur: onbekend
Bron: www.actino.nl

Verklarende woordenlijst

Afkortingen lijst

AN	Akzo Nobel
BSC	Balanced Scorecard
CSD	Centrale Service Desk
EFQM	Model van het European Foundation for Quality Management
FM	Facility Management
FTE	fulltime-equivalent
HHS	Haagse Hogeschool
INK	Model van Instituut Nederlandse Kwaliteit
KSF	Kritische Succes Factoren
KTO	Klant Tevredenheid Onderzoek
LS	Local Services
MPR	Magazijn Post Repro
MT	Management Team
PI	Prestatie-Indicatoren
P&L	Afdeling Productie en Logistiek
RAB	Resultaat Afhankelijke Beloning