

**PRESTATIEMETING**Drs. G.H. Huizing AC en G.I. Mehciz AC, respectievelijk senior en management consultant, Pentascope Control ([www.pentascop.nl](http://www.pentascop.nl))

Een heldere visie ontbreekt vaak

# Succesvol veranderen met de BSC (1)



Hoe wordt de visie van enkelen een visie van velen en hoe gaat iedereen bewegen in dezelfde richting?, dat is de hamvraag.

Nu de economie stagneert, klinkt de roep om efficiënter te werken en de kosten te reduceren steeds luider. Verbeteren en veranderingstrajecten met dit doel staan weer hoog op de directieagenda. Helaas halen veel trajecten de eindstreep niet. Te weinig worden de concrete effecten van de verandering of verbetering op de business doordacht, laat staan meetbaar gemaakt. Verspilling van geld, demotivatie en afnemende veranderingsbereidheid zijn de gevolgen. Door simpelweg de principes van de balanced scorecard (BSC) toe te passen, kunnen veranderingprocessen 'in control' worden uitgevoerd.

HARRY HUIZING EN GREGORY MEHCIZ

Van alle veranderingstrajecten blijkt 70 procent om allerlei redenen vroegtijdig te stranden. De belangrijkste faalfactoren zijn een gebrek aan visie (analyse en focus) en beheersinstrumenten om de verandering tot een goed einde te brengen. Dit kost handenvol geld, niet alleen door hoge projectkosten, maar ook doordat de beloofde maar niet gegeneerde opbrengsten of kostenreducties uitblijven. Het veranderingstraject wordt te weinig gestructureerd aangepakt en beheersbaar gemanaged, terwijl de meest kritische stap juist de 'hoe'-vraag is bij het realiseren en implementeren van veranderingen. Waarom moet er worden veranderd? Wat willen we met de verandering op termijn bereiken en hoe moeten we daar dan komen? Hoe wordt de visie van enkelen een visie van velen en hoe gaat iedereen bewegen in dezelfde richting?

## Probeer te denken in oorzaak en gevolg-relaties

Hoe verloopt de implementatiefase van een veranderingstraject? Hoe worden onzekerheden, die in een veranderingstraject onvermijdelijk voorkomen, beheersbaar gemaakt? In de praktijk blijkt dat dit soort vragen te weinig aan de orde komen. Men gaat meestal voortvarend aan de slag met een werkplan voor het veranderingsproces, waarin in detail mijlpalen en activiteiten zijn uitgewerkt. Maar de slagingskans is dan gering. Wanneer het probleem wordt geanalyseerd, richting wordt gegeven, haalbare en meetbare veranderdoelen worden vastgesteld en een nulmeting wordt uitgevoerd, ontstaat pas een goed startdocument om voor de implementatie van de verandering een werkplan te maken. Om deze veranderdoelen daadwerkelijk te bereiken, dient het veranderingsproces goed gemanaged te worden door sturen, communiceren en beheersen van het traject.

In dit artikel wordt een instrument geconstrueerd, waarmee de verandering 'in control' kan worden uitgevoerd. Vervoersbedrijf Transnet (fictieve naam) fungeert hierbij als praktijkvoorbeeld.

### Soorten visie

Een oud gezegde luidt: bezint eer gij begint. Dit geldt ook voor veranderingstrajecten. De bezinning begint bij het nadenken over de visie. Deze visie is niet eenduidig. Belangrijk is te denken in oorzaak en gevolg. Wat is het probleem, maar ook wat is

het probleem achter het probleem? Hiervoor kan de bekende methode van Ishakawa (visgraatmethode) worden gebruikt. Als we deze methode toepassen op een veranderingstraject dan blijkt dat in de visie verschillende gradaties kunnen worden aangebracht, die onderling een relatie vertonen (zie figuur 1):

### Visie achter de verandering

Hiermee wordt bedoeld de visie van de organisatie, die kan worden uitgedrukt in een BSC voor de organisatie. Deze visie dient te worden verduidelijkt om inzicht te krijgen in de visie op en het effect van de verandering. De vragen die hier centraal staan zijn: Waarom willen we veranderen? In hoeverre sluit de verandering aan op het doel en de strategie van de organisatie of welk effect heeft de verandering hierop?

### Visie op de verandering

Dit is een gedeeld (gezamenlijk) beeld wat de verandering aan resultaten moet opleveren, waarbij het accent op de langere termijn ligt. Het beeld heeft een nauwe samenhang met de visie achter de verandering. Het gaat hier om de vraag: Wat willen we met de verandering bereiken? Het antwoord kan worden uitgedrukt in het implementatie- en leerresultaat. Het implementatieresultaat geeft aan in hoeverre de organisatie succesvol gebruikmaakt van de verandering (de verankering van de veranderdoelen) en de verbetering voor de business door die verandering. Het leerresultaat geeft uitdrukking aan het langetermijneffect op de flexibiliteit van de organisatie en haar leervermogen. De visie op de verandering wordt vertaald in veranderdoelen en uitgedrukt in een BSC voor het veranderingstraject. Resultaatmaatstaven zijn de key issues.

### Visie tijdens de verandering

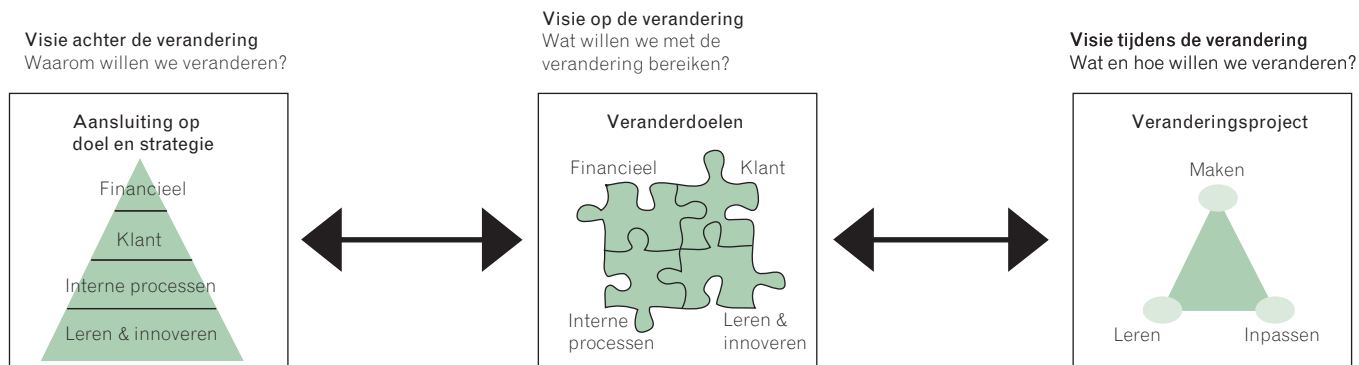
Dit duidt op de strategie en de te bereiken tussenliggende doelen tijdens het veranderingsproces. De hier gestelde vragen zijn: Hoe willen we de verandering bereiken? En wat gaat er goed en wat gaat er fout tijdens het veranderingsproces en hoe kunnen we hierop interveniëren en sturen om de veranderdoelen te realiseren? De resultaten hebben meer betrekking op het projectresultaat, de concreet op te leveren producten binnen een veranderingsproces, waarbij de procesmaatstaven de key issues zijn.

### BSC-organisatie

De visie achter de verandering kan worden vertaald in een BSC voor de organisatie. Daarmee wordt inzicht verschaft in de missie en visie van de organisatie, wat zij concreet wil bereiken en waar-

Figuur 1

### Soorten visie bij een veranderingstraject



om we iets willen veranderen. Om een BSC op te stellen, worden de volgende stappen doorlopen: missie, visie en kritische succesfactoren. Door daarna een relatie tussen de kritische succesfactoren te leggen, wordt het duidelijk welk effect de verandering heeft op de diverse beleidsterreinen, hoewel zij wellicht niet direct en zichtbaar met de verandering te maken hebben of buiten het bereik van de implementatie vallen. Belangrijk is echter wel dit bij een veranderingstraject te onderkennen, opdat duidelijk wordt waarvoor de verandering wordt ondergaan en waarom de veranderdoelen worden nagestreefd.

De missie geeft het bestaansrecht aan en omvat de identiteit van de organisatie. Waarom en voor wie bestaat ze, wat is de core business en in welke fundamentele behoefte voorziet zij? Het vervoersbedrijf Transnet heeft bijvoorbeeld als missie dat zij een veilig en comfortabel vervoer aan passagiers wil aanbieden dat hen op tijd op hun bestemming brengt.

De visie is een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst. Een visie geeft antwoord op: Wat willen we bereiken? En hoe willen we dat bereiken? In een visie wordt aangegeven wat doorslaggevend is voor het succes en welke succesbepalende factoren de organisatie uniek maken. Transnet heeft haar visie neergezet in de volgende belangrijke speerpunten: op tijd rijden, rendabele lijnen, schone busstations en bussen, informatie verschaffen, vriendelijkheid en sociale veiligheid. Deze visie wordt vertaald in kritische succesfactoren en meetbaar gemaakt met prestatie-indicatoren.

De kritische succesfactoren worden naar de vier resultaatgebieden of perspectieven van de BSC ingedeeld, namelijk financieel perspectief, klantperspectief, interne processen en leren en innoveren. Een goed geconstrueerde BSC vertelt het hele verhaal van de visie door middel van een keten van causale relaties, die door de vier perspectieven heenlopen. Alle kritische succesfactoren zijn aan elkaar gerelateerd. Voor het vervoersbedrijf Transnet zijn de kritische succesfactoren per perspectief opgesteld en is een relatie aangebracht. Ze leiden allemaal naar het financiële perspectief 'een gezond bedrijfsresultaat', zoals in figuur 2 zichtbaar is gemaakt.

### BSC-verandering

Bij de visie op de verandering kunnen dezelfde vragen worden gesteld als bij de visie achter de verandering, echter nu meer toegespitst op die verandering. Vragen als: Voor welk veranderingresultaat lopen we samen echt warm? En hoe willen we de verandering bereiken?, staan centraal. Bij meerdere resultaatgebieden komt deze visie terug om te bezien welk effect een veranderingstraject binnen de organisatie heeft op de toekomstige situatie. Daartoe wordt de visie op de verandering geconcretiseerd door veranderdoelen en kritische succesfactoren vast te stellen. Om het realiseren van de veranderdoelen en de route daar naar toe te kunnen bewaken, worden de kritische succesfactoren voorzien van prestatie-indicatoren. Hierbij is de indeling in resultaat- en procesmaatstaven belangrijk. Behalve met

Figuur 2

### Relatie tussen de kritische succesfactoren van vervoersbedrijf Transnet



prestatie-indicatoren sturen op de veranderdoelen (resultaatmaatstaven), is het zinvol om met prestatie-indicatoren bij een veranderingstraject te sturen op het veranderingsproces (procesmaatstaven). De visie op de verandering wordt dan ook tijdens de verandering getoetst. De werkwijze is voor het hele proces een resultaatmaatstaf vast te stellen. Deze resultaatmaatstaf zegt iets over de uitkomst van het veranderdoel. Binnen dit proces kunnen per processtap vervolgens de procesmaatstaven worden bepaald. Deze procesmaatstaven geven een soort 'tussenstand' aan ten aanzien van de uitkomst van de resultaatmaatstaf of laten zien in hoeverre het veranderingsproces in de goede richting koerst. In figuur 3 is het onderscheid en de relatie tussen prestatie-indicatoren binnen de BSC voor de verandering weergegeven. De indeling in resultaat- en procesmaatstaven helpt om de BSC voor het veranderingsproces te construeren. Prestatie-indicatoren die namelijk betrekking hebben op de veranderdoelen (resultaatmaatstaven) en gedurende een langere periode relevant zijn (met name het implementatie- en leerresultaat) kunnen (op termijn) in de BSC op organisatieniveau worden opgenomen. Prestatie-indicatoren die samenhangen met het projectresultaat (veelal procesmaatstaven) kunnen in een afgeleide scorecard worden gepresenteerd, of op een separate wijze worden gemonitord.

### Resultaatmaatstaven

Met de resultaatmaatstaven sturen we op de veranderdoelen, die een nauwe relatie met de visie van de organisatie hebben. Met het voorbeeld van het vervoersbedrijf wordt dit verduidelijkt. Dit bedrijf wilde van diverse (verouderde) systemen af en één nieuw financieel en logistiek informatiesysteem invoeren (het projectresultaat, de verandering).

Na gesprekken met diverse managers binnen dit bedrijf bleek dat de visie op de verandering, in casu een nieuw informatiesysteem, veel verder ging dan louter het vervangen van de bestaande systemen. Het vervoersbedrijf bleek met het nieuwe informatiesysteem de volgende veranderdoelen en bijbehoren-

de kritische succesfactoren (implementatie- en leerresultaat) voor ogen te hebben:

#### *Financieel perspectief*

Doel: verbeteren bedrijfsresultaat

KSF: terugdringen overheadkosten door te besparen op de afdelingen Control & ICT en Planning & Logistiek

#### *Perspectief klant*

Doel: tevredenheid afnemers

KSF: tijdigheid en kwaliteit van de informatie

#### *Perspectief interne processen*

Doel: adequate informatievoorziening

KSF: efficiënte financiële en logistieke processen

#### *Perspectief leren en innoveren*

Doel: prestatiegericht gedrag

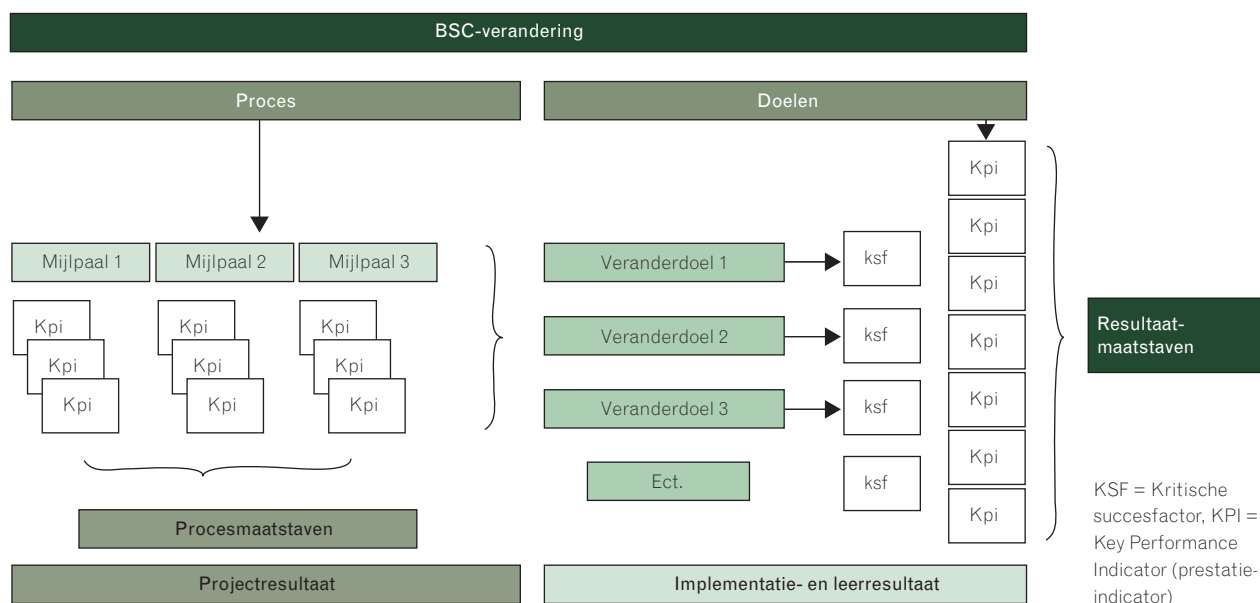
KSF: betrokkenheid, loyaliteit en elkaar aanspreken

Vervolgens zijn voor deze kritische succesfactoren één of meerdere resultaatmaatstaven gedefinieerd. Het resultaat bij het vervoersbedrijf staat aan de rechterkant van figuur 4, waarin de veranderdoelen zijn weergegeven en waarin per veranderdoel de kritische succesfactor is vertaald in diverse resultaatmaatstaven.

De relatie tussen deze maatstaven voor de veranderdoelen met de visie achter de verandering (in figuur 2 met kritische succesfactoren uitgewerkt) is duidelijk zichtbaar. Het terugdringen van de overheadkosten komt het bedrijfsresultaat ten goede en leidt uiteindelijk tot een verbetering van het rendement op de buslijnen. Ook het efficiënter inrichten van de financiële en logistieke processen heeft een duidelijke relatie met de visie. De logistieke planning wordt daardoor verbeterd, hetgeen bijdraagt aan de doelstelling 'op tijd rijden'. Voor het verbeteren van de tevredenheid van de afnemers gaat dit min-

Figuur 3

Relatie tussen de prestatie-indicatoren bij de BSC voor het veranderingstraject



Figuur 4

## Relatie tussen resultaat- en procesmaatstaven bij invoering informatiesysteem voor Transnet

		Processtappen implementatie							
		Voorbereiding	Afbeelding	Exploratie	Bouw	Test	Proef	Uitrol	Nazorg
		PvA	Geconfigureerde tijdelijke omgeving  Blauwdruk	Geconfigureerde definitieve omgeving  Best fit-analyse  Concept-detail Applicatie-plan	Ingerichte testomgeving  Ingericht financieel en logistiek systeem	Geaccepteerde technische omgeving  Geaccepteerd financieel en logistiek systeem  Ingerichte proefomgeving	Rapport proeffase  Opgeleide eindgebruikers	Ingerichte productieomgeving  Operationeel financieel en logistiek systeem  Overgedragen functioneel en technisch beheer	Ontwikkelplan
		Procesmaatstaven							
	<b>Kwantiteit</b>	Huidige kosten  Percentage nagekomen afspraken en gewerkte overuren		Percentage nagekomen afspraken en gewerkte overuren tijdens project		Percentage nagekomen afspraken en gewerkte overuren tijdens project		Percentage nagekomen afspraken en gewerkte overuren tijdens project	Kostenbesparing na uitrol
	<b>Kwaliteit</b>	Score loyaliteit Score betrokkenheid  Score betrouwbaarheid gegevens/tevredenheid afnemers	Uitkomst audit  Uitkomst technische audit	Score best fit-analyse  Uitkomst technische audit	Test percentage minder fouten planning ritten	Score loyaliteit Score betrokkenheid Score conversie Score integratie Score functionaliteit Acceptatiegraad Tevredenheid afnemers	Score minimaal opleidingsniveau (kennen en kunnen)  Score betrouwbaarheid gegevens	Percentage minder fouten planning ritten  Proces-integratie  Tevredenheid afnemers	
	<b>Tijd</b>	Doorlooptijd tussen invoer en verstrekken informatie Aantal werkdagen na maandafsluiting Percentage van gevraagde informatie afgehandeld binnen afgesproken tijd			Rapport wordt afgehandeld binnen tijd t voor afnemer y	Tijd tussen PvA en aanleermoment aansluiting eisenpakket		Rapport wordt opgesteld binnen tijd t volgens werkwijze x	
	<b>Offers</b>	Kosten PvA  Kostenverzekering	Kosten van afbeelding	Kosten van ontwerp	Kosten van bouwen	Kosten van testen	Kosten van proef	Kosten van uitrol	Kosten van nazorg

Veranderdoelen			
Verbeteren bedrijfsresultaat	Tevreden afnemers	Adequate informatievoorziening	Prestatiegericht gedrag

Resultaatmaatstaven			
Kostenbesparing na 1 jaar in fte's			Percentage nagekomen afspraken en gewerkte overuren
	Tevredenheidsscore afnemers	Percentage aantal ritten op tijd	Belevingscore
		Percentage uitval bij invoer en uitvoer gegevens	
Tijd tussen goedkeuren PvA en operationeel systeem	Aantal werkdagen na maandafsluiting Percentage van gevraagde informatie afgehandeld binnen afgesproken tijd	Doorlooptijd tussen invoer en verstrekken informatie	
Kosten van implementatie Kosten na 1 jaar			

der op. Wel is dit van cruciaal belang voor de implementatie. Het bleek dat het succes van de implementatie sterk afhangt van de 'goodwill' van diverse managers. Als de implementatie erin slaagt om de afnemers tevreden te krijgen, dan wordt daarmee de weerstand verminderd en de veranderingsbereidheid bevorderd. Door de tijdigheid en de kwaliteit van de informatie te verbeteren, wordt dit gerealiseerd. Het prestatiegerichte gedrag staat hierop enigszins haaks. Dit bleek meer het belang van de algemeen directeur te zijn dan van de divisie managers.

Hoewel zij wel beter geïnformeerd wilden worden, was het de vraag of de divisie managers meer aangesproken wilden worden op hun verantwoordelijkheid. Betrokkenheid, loyaliteit en 'het elkaar aanspreken', zijn bij de verandering kritisch om het prestatiegerichte gedrag te bereiken.

#### Procesmaatstaven

Met procesmaatstaven wordt het veranderingsproces gestuurd richting de veranderdoelen. Het denken in procesmaatstaven

is zeer nuttig bij het maken van een plan van aanpak. De mijlpalen kunnen worden voorzien van prestatie-indicatoren, waarmee u laat zien welke veranderingen worden opgepakt en met welk resultaat. Sommige indicatoren zullen vrij gedetailleerd zijn en kunnen een tijdelijk karakter hebben (actie uitgevoerd/mijlpaal behaald, indicator weg). Andere indicatoren kunnen een meer permanent karakter krijgen tijdens een veranderingsproces. De procesmaatstaven kunnen op vier verschillende aspecten van een prestatie worden gemeten, namelijk:

- kwaliteit (eigenschappen);
- kwantiteit (hoeveelheid);
- tijd;
- offers.

Zo zijn bij Transnet per mijlpaal of per stap (voorbereiding, afbeelding, exploratie, bouw, test, proef, uitrol en nazorg) binnen het veranderingsproces procesmaatstaven genoemd die zijn ingedeeld naar deze vier aspecten. In de linkerkant van figuur 4 is dit zichtbaar gemaakt.

De relatie tussen een resultaatmaatstaf vanuit de BSC van de verandering en de procesmaatstaven, die een indicatie geven over de processtap richting het veranderdoel, kan met een voorbeeld uit figuur 4 worden verduidelijkt. Voor de implementatie van het nieuwe informatiesysteem is een veranderdoel 'adequate informatievoorziening' geformuleerd. De daarbij genoemde kritische succesfactor 'efficiënte financiële en

logistieke processen' is vertaald in prestatie-indicatoren, in dit geval onder andere in de resultaatmaatstaf 'doorlooptijd tussen invoer en verstrekken informatie'. Deze maatstaf is bij de processtappen 'Bouw' en 'Uitrol' vervolgens in procesmaatstaven ontleed om te bezien of de verandering op de goede weg is. Bij het meetaspect 'tijd' zijn hiervoor de procesmaatstaven 'rapport wordt afgehandeld binnen tijd t voor afnemer y' en 'rapport wordt opgesteld binnen tijd t volgens werkwijze x' opgenomen. Indien de gestelde norm voor deze procesmaatstaven niet wordt gehaald, zal het resultaat van het veranderdoel ook niet worden gerealiseerd.

Door zowel resultaat- als procesmaatstaven te ontwikkelen voor een veranderingstraject, wordt zowel het effect van de verandering op de business concreet en zichtbaar gemaakt als het veranderingsproces meer beheersbaar doorlopen. Daarmee worden de verwachtingen over uitkomst van de verandering helder en transparant. Door de verandering 'in control' uit te voeren, wordt het duidelijk of de verandering ook daadwerkelijk leidt tot verbetering van efficiency (kostenreductie, omzettingstijging) en/of effectiviteit.

*In het tweede artikel over Succesvol veranderen met de BSC zal worden ingegaan op een aantal methoden om de 'hard controls' en 'soft controls', die nodig zijn om een veranderingstraject te managen, meetbaar te maken.*

-C