



Balanced Scorecard

BSC

Instrument bij de modernisering
van de federale overheid



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

.be



*De Balanced Scorecard is een **managementsysteem** (dus niet louter een meetsysteem) dat organisaties in staat stelt hun visie en strategie te verduidelijken en deze te vertalen naar acties.*

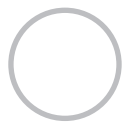
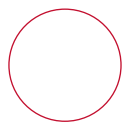
De BSC voorziet terugkoppeling betreffende de processen en hun externe effecten met als doel de strategische performantie en resultaten voortdurend te verbeteren.

Eenmaal de BSC volledig in gebruik is, wordt de strategische planning in plaats van een academische oefening nu het zenuwcentrum van een organisatie.

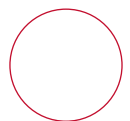


Balanced Scorecard BSC

Instrument bij de modernisering
van de federale overheid



A. Balanced Scorecard (BSC)	5
1. Waarom een BSC?	6
2. Herkomst en positionering	9
3. De strategie-gerichte organisatie	12
4. Strategiekaart: oriëntatie op de perspectieven	15
5. Opvolging op basis van indicatoren	18
6. Aanpak bij het invoeren	20
7. Valkuilen en voordelen	23
8. Wat maakt BSC mogelijk?	26
9. Verandering als opportuniteit	29
10. De eerste resultaten	31
B. Veel gestelde vragen	33
C. Trefwoordenlijst	39



Doel van deze gids

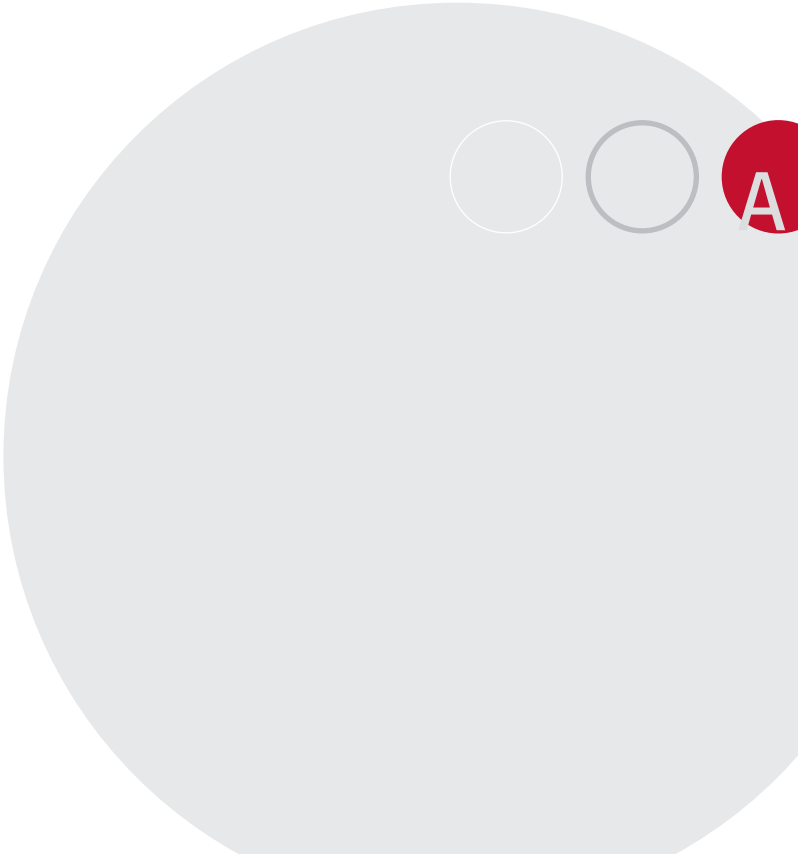
Deze gids heeft als opzet de federale ambtenaar, ongeacht de organisatie^(°), vertrouwd te maken met het begrip BSC of Balanced Scorecard, dit is vaktaal voor een specifieke, evenwichtig uitgewerkte, strategische boordtabel.

Een 'balanced scorecard' wordt bij de modernisering van de federale overheid gepromoot als een nuttig instrument voor het opvolgen en het bijsturen van de implementatie van de strategie bij een organisatie.

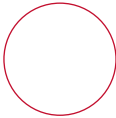
Via een tiental rubrieken maak je nader kennis met een aantal hoofdthema's die bij deze methodiek aan bod komen.

In bijlage vind je een rubriek 'Veel gestelde vragen', alsook een trefwoordenlijst met algemeen gangbare BSC-begrippen. Deze lijst is vooral nuttig voor diegene die concreet met een BSC betrokken is.

(°) organisatie: de term 'organisatie' duidt hier enkel op diensten die acteren op het federaal niveau, zoals daar zijn: een federale of programmatorische overheidsdienst (FOD/POD), een instelling van openbaar nut (agentschap, parastatale, enz.).



Balanced Scorecard (BSC)



1.

Waarom een BSC?



Waarom een Balanced Scorecard?

De overheidsadministratie komt meer en meer onder druk. Beperkte middelen, budgettaire inkrimpingen, nauwkeurig vastgelegde opdrachten in bestuursovereenkomsten, negatieve perceptie over dienstverlening, enz. Een organisatie heeft er alle belang bij vlug vast te stellen waar haar sterke en zwakke punten liggen. Zo kan tijdig werking en structuur worden bijgesteld. De Balanced Scorecard is een **geschikt instrument** om hierbij te helpen. Meer en meer overheidsinstellingen stappen over naar het gebruik van dit model.

Waarom is meten belangrijk?

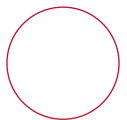
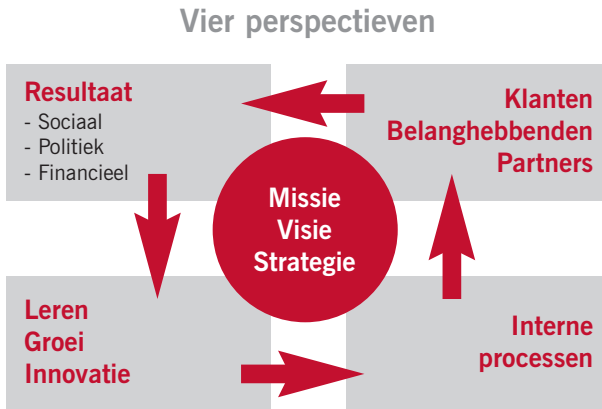
Om te bepalen hoe effectief en efficiënt onze diensten voldoen moeten we onze **beslissingen baseren op feiten en gegevens**. Pas dan kunnen we de juiste verbeteropportunities identificeren en bijsturen. Het meten bevordert de vertaling van de verwachtingen vanwege de belanghebbenden in doelen. Ze promoot ook de evaluatie van de kwaliteit van de processen, de opvolging van onze verbeteringen, de aandacht op de inspanningen voor de klanten en de ondersteuning van de strategieën.

Basisconcept van de BSC

De aanpak bij de BSC ligt in het vertalen van de missie, de visie en de strategie van een organisatie in **concrete initiatieven en processen en in meetbare indicatoren**, om deze vervolgens op te volgen. Deze met zorg gekozen set van kwantificeerbare parameters of maatstaven worden verzameld in specifieke, evenwichtig uitgewerkte, strategische boordtabellen.

Perspectieven (ook genoemd: dimensies, domeinen, pijlers)

De grote domeinen waarop de maatstaven zich focussen noemen we perspectieven. Ze zorgen voor een **diversiteit aan invalshoeken** om de organisatie te overzien. Standaard zijn deze perspectieven: 'leren /groei/innovatie', 'interne processen', 'klanten/belanghebbenden/partners' en 'resultaat (op sociaal-politiek-financieel vlak)'.



Van waar het begrip 'balanced'?

Door invulling te geven met maatstaven aan die vier perspectieven ontstaat een **multidimensionale boordtabel**: de Balanced Scorecard. Naast de externe en interne oriëntatie wordt er ook aandacht geschonken aan financiële en niet-financiële grootheden, korte en lange termijn prestaties en aansturende of afgeleide maatstaven.

Balans bij de invalshoeken



Door deze combinatie aan accenten wordt de samenhang bewaakt en ontstaat er een evenwicht, balans, in de aandachtspunten van een organisatie. Dit maakt de BSC uiterst geschikt om de evolutie in de implementatie van de strategie bij te sturen. Hiervoor is uw persoonlijke inbreng nodig om dit te realiseren.

- BSC is NIET:
 - uitsluitend een prestatie-meetsysteem
 - een informatiesysteem enkel bestemd voor de beleidsmakers
 - de bestaande meetsystemen informatiseren
 - een verhoogde individuele controle opzetten

2.

Herkomst en positionering

Korte historiek sedert 1990

Aan de oorsprong van de BSC ligt het onderzoek dat door **Kaplan & Norton** werd verricht begin de jaren '90 naar performantiemeetsystemen bij organisaties (Harvard Business Review, 1992).

Zij stelden vast dat een éézijdige aandacht op hoofdzakelijk financiële maatstaven niet langer volstond om een organisatie op een uitmuntende manier te sturen. De wereld rondom werd diverser en complexer. De behoefte aan inzetbare kennis steeg. Een bredere kijk was nodig.

Aanvankelijk als een gesofistikeerd meetsysteem gehanteerd, wordt de BSC spoedig een internationaal aanvaard model ("The Strategy-Focused Organization", 2001). Het laat het management toe om een idee te vormen over het functioneren van de organisatie, voornamelijk op het strategisch niveau. **Het model blijkt voor elke organisatie bruikbaar.**

BSC en de publieke sector

De overheid heeft geen sterk verleden in prestatiemetingen en strategische stuursystemen. Pas in de loop van het jaar 2000 werd met de Copernicushervorming een aanvang gemaakt met de modernisering van haar diensten. Er groeide een vaste wil om slagvaardiger te worden. Men wilde een betere dienstverlener voor de burger/gebruiker worden en een betere werkgever voor de ambtenaar zijn.

De ingezette hervorming steunde op vier pijlers: nieuwe organisatiestructuur, nieuwe managementcultuur, modern personeelsbeleid en een andere manier van werken. Om werking en managementcapaciteiten te verbeteren en te versterken zijn organisaties op zoek naar **kwaliteitsmodellen**. Vandaar een groeiende belangstelling voor **managementinstrumenten** zoals het CAF, de tevredenheidsmetingen of de BSC.

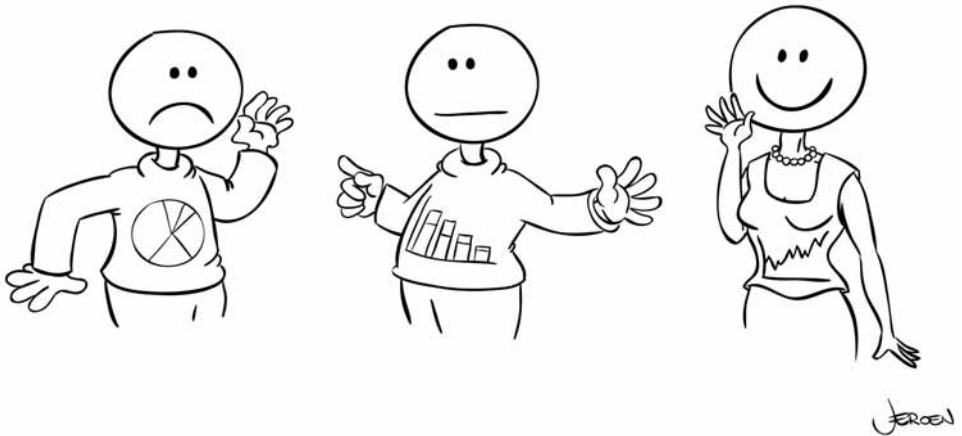
Zelfevaluatie via CAF (Common Assessment Framework)

Specifiek ontworpen om publieke organisaties vertrouwd te maken met de **principes van kwaliteitsmanagement** reikt het CAF-model (het Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten) een raamwerk aan van **negen criteria** om op een eenvoudige, maar gestructureerde wijze de organisatie door te lichten. Deze zelfevaluatie biedt inzicht zowel in sterkten als in gebieden vatbaar voor verbetering. Het stimuleert de dialoog binnen de organisatie, een essentieel element om eensgezindheid te bereiken rond prioriteiten tot verbetering en verandering.

Omdat BSC benut wordt om de strategische richting en het waarom vorm te geven, sluit **het BSC-concept heel goed aan bij het CAF-model.**

Belang van tevredenheidsmetingen

Hoe weten we nu of we een betere dienstverlener of betere werkgever geworden zijn? Er zijn verschillende manieren om vast te stellen of de burger/gebruiker tevreden is met de dienstverlening. Bijvoorbeeld via een uitgebreid eigen **onderzoek vanuit de organisatie**: de tevredenheidsmetingen. Daarmee krijgt u sneller inzicht in die onderdelen van dienstverlening die in aanmerking komen voor verbetering. En u krijgt antwoord op de vragen die u echt interesseren.



Is zo'n onderzoek zinvol? Ja: alleen door te vragen, te luisteren, te verbeteren en weer opnieuw te meten zal op langere termijn de tevredenheid toenemen. Medewerkers zijn de mensen die de belanghebbenden tevreden moeten maken en houden. Naarmate zij zich beter bij de organisatie voelen passen, zullen zij zich klantvriendelijker en klantgerichter opstellen. En dus de burger/gebruiker meer tevreden maken. 'Klanten'- en medewerkerstevredenheid zijn dus geen op zichzelf staande doelen.

Maar valt er op te sturen? Gelukkig wel, want tevredenheid is het verschil tussen verwachtingen en ervaringen. Als de ervaringen beter zijn dan de verwachtingen is de burger/gebruiker of medewerker tevreden. Als het andersom is, is hij ontevreden. Een goede waardering door de burger/gebruiker is dus de brug tussen geleverde inspanningen en bereikte resultaten. Een goed functionerende BSC zal niet nalaten deze op te volgen.

BSC als brug naar het beleid

De belangrijkste functie van de BSC komt dan op het **communicatieve terrein**. Zij kan -binnen de wereld van het beleid en bestuur- bijdragen aan een correcte en rijkere communicatie over die geleverde prestaties. Dit zal leiden tot een juistere en breder gedragen perceptie over de belangrijkste beleidsproblemen, hun oorzaken en oplossingen. Dit is van wezenlijk belang om het beleidsproces beter te laten verlopen. Hierdoor verbetert ook de aansturing van de organisatie. Dit draagt bij aan een stroomlijning van het politiek-bestuurlijk proces tussen de mandaathouders, zijn medewerkers, en hun beleidsmakers.

- BSC is WEL:
 - een instrument voor het beheer
 - een communicatiemiddel naar de hele organisatie
 - het opzetten van een veranderingstraject
 - een evenwicht brengen in verschillende meetsystemen
 - hogere responsabilisering

3.

De strategie-gerichte organisatie

Begrippenkader

Om de elementen van een strategie te begrijpen is de kennis van een aantal definities nodig:

- **Missie (wat we moeten doen)**

In een missie wordt het kwalitatieve antwoord gevonden op de vraag wat de organisatie wil betekenen voor haar belanghebbenden. Waarom ze zou moeten doen wat ze doet. Ze formuleert hoe de medewerkers onderling betrokken zijn. Deze permanente opdracht is de basis om de lange-termijn-doelen te bepalen. Ze is een leidraad voor het handelen van leidinggevenden en medewerkers.

- **Visie (wat we willen zijn)**

De visie beschrijft een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst: "wat willen we over pakweg vijf jaar bereikt hebben? Wat willen we dan betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden?" De visie verduidelijkt hoe de organisatie zich moet gedragen bij het vervullen van haar missie.

- **Strategische doelstellingen (SD) (Hoe onze doelen bereiken)**

Dit zijn concrete stappen op weg naar het bereiken van de visie. Het betreft belangrijke evoluties van de rol die de organisatie in zijn omgeving wenst te realiseren.

- **Operationele doelstellingen (OD)**

De concretisering van de strategische doelstellingen op een beperkter aantal werkingsvelden. Wat moet de organisatie in de nabije toekomst doen om te evolueren naar de realisatie van de strategische doelstellingen? Deze moeten SMART (Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden) geformuleerd zijn. Ze sturen de processen en de projecten in de organisatie.

- **KSF (kritieke succesfactoren; succesbepalende factor)**

De noodzakelijke voorwaarden voor succes vertaald in concretere elementen. Het kan eventueel gaan om belangrijke zwakten, bezorgdheden die gerediëerd moeten worden teneinde de doelstellingen te kunnen bereiken. KSF's verduidelijken hoe de strategie in elkaar steekt.

- Vb.: - tijdig correcte informatie verschaffen,
- uiterst nauwkeurig de gegevensbestanden onderhouden,
- grondig het dienstenaanbod diversifiëren.

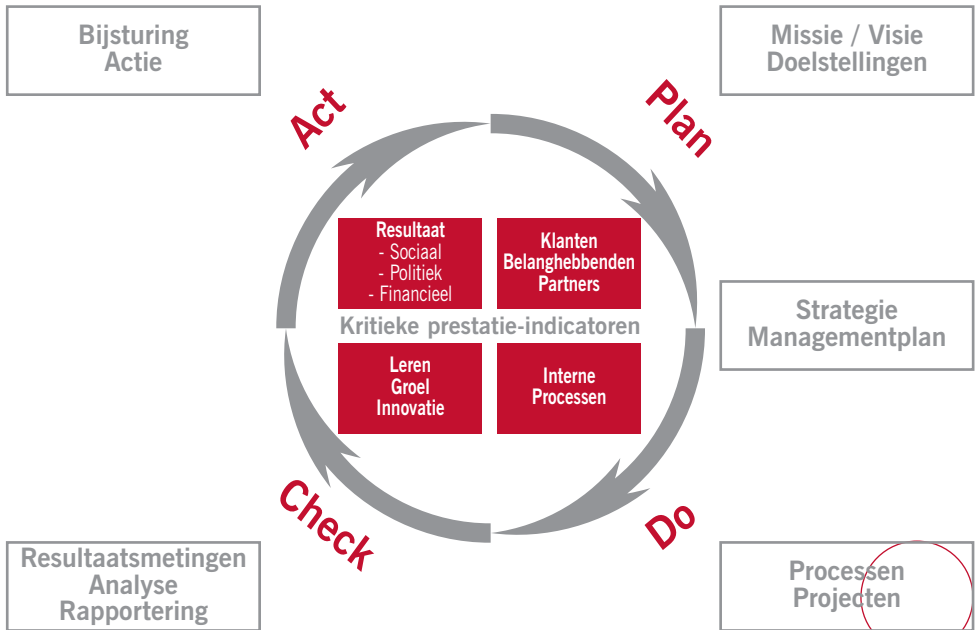
De kern van de zaak

Het **kompas** van de organisatie ligt vervat in het geheel van missie, visie en strategische doelstellingen. Hierin ligt het bestaansrecht van de organisatie besloten (missie), de wijze waarop invulling wordt gegeven op middellange termijn aan wat er verwacht wordt en aan wat we willen zijn (visie) en de doelstellingen die de organisatie zich daarbij stelt.

Strategisch beheer van een organisatie

Dit kompas, de strategie dus, wordt vastgelegd in een managementplan of een bestuursovereenkomst en dient als vertrekbasis. Uitvoering van dit plan gebeurt door **initiatieven** te nemen in de processen of via nieuwe projecten. Een regelmatige evaluatie en onderzoek van de resultaten zorgt dat er met aangepaste acties wordt bijgestuurd. Verbetering volgt door het herhaald doorlopen van die kringloop van handelen, de zogeheten PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) of verbeterspiraal.

Opvolging strategie via PDCA-aanpak

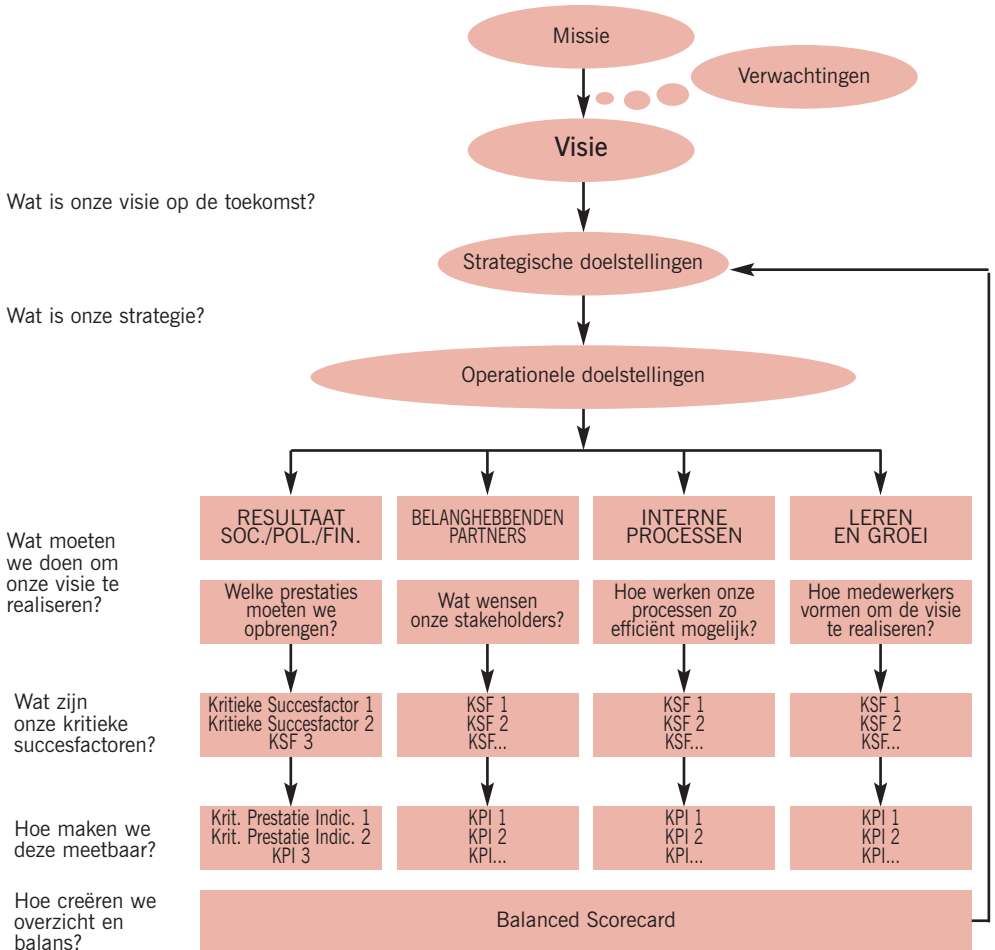


Meetbaar maken van de strategie

Een aantal factoren verhinderen echter de opmars naar succes. De **identificatie van die kritieke succesfactoren is een strategische stap**. Hierbij kan gebruik worden

gemaakt van een SWOT-analyse. Nu staat de organisatie nog voor de krachtproef deze factoren meetbaar te maken. Maar kritieke succesfactoren zijn vaak abstract en te algemeen geformuleerd om zomaar een meting op los te laten. De opstelling van een strategiekaart zal ons helpen om die KSF's verder te ontleden en hun parameters evenwichtig te rangschikken.

Van Missie en Visie naar BSC



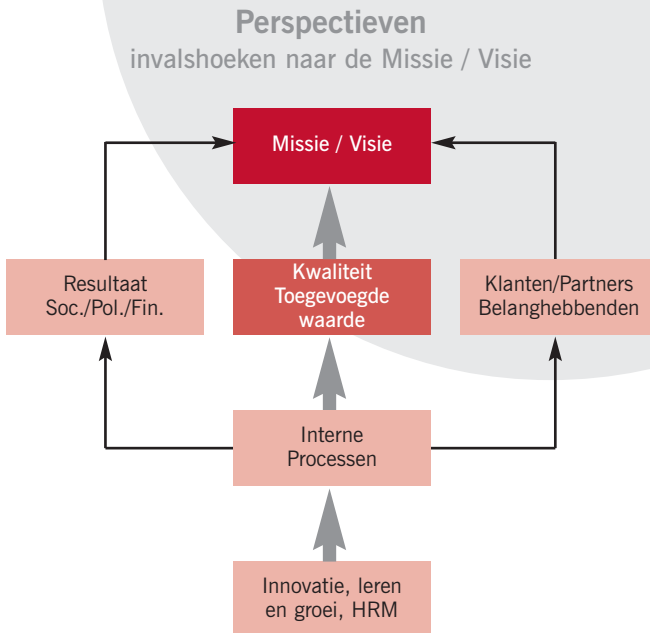
- Missie, visie en strategie vormen het vertrekpunt voor het opmaken van de balanced scorecard van een organisatie.
- U kunt niet verbeteren wat u niet kunt meten.
- Heb ambitie voor het creëren van toekomstig succes.

4. Strategiekaart: oriëntatie op de perspectieven

Perspectieven

De doelstellingen, die uit de missie, de visie en de strategie werden afgeleid, worden meestal van uit vier invalshoeken tegen het licht gehouden; gebruikelijk zijn dit:

1. Resultaat (Sociaal / Politiek / Financieel)
2. Klanten / Partners / Belanghebbenden
3. Interne processen
4. Innovatie, leren en groei, HRM



Deze perspectieven zijn onderling gerelateerd.

1. Perspectief Finaliteit / Resultaten (Soc. / Pol. / Fin.)

Hoe moeten wij onze diensten leveren? Wat is ons imago? Wat moeten we bereiken in onze maatschappelijke rol?

De ultieme realisatie van de missie/visie komt bovenaan de strategiekaart (zie schema).

De klemtonen liggen op volgende twee luiken:

- de *gecreëerde waarde*: welke voordelen worden bezorgd aan de maatschappij (deel van outcome).

Vb.: bijdragen aan veiligheid,
beschermen van de consument.

- het *genereren van legitimiteit*: het verzekeren van de publieke dienst en het behartigen van de doeleinden vanwege de mandaatgevers.

Vb.: uitwerken begrotingsbeleid,
innen van belastingen.

2. Perspectief Klanten / Belanghebbenden / Partners

Wie zijn onze klanten? Hoe kunnen we de rechthebbenden maximaal bedienen? Hoe worden wij gewaardeerd?

Is gericht op de diverse klantengroepen. We dienen te bepalen welke kwaliteit en welke service aangeboden wordt, opdat de klant de dienstverlening of producten blijft afnemen.

Vb.: klantentevredenheid verhogen,
dienstverlening verruimen.

3. Perspectief Interne processen

Hoe werken onze processen zo efficiënt en effectief mogelijk?

De organisatie moet beschikken over de operationele capaciteit om de verwachte maatschappelijke meerwaarde te genereren. Wanneer nieuwe behoeften opduiken moeten de interne processen worden bijgestuurd.

Vb.: afhandeling dossier versnellen,
foutenpercentage verminderen.

4. Perspectief Innovatie, leren en groei, HRM

Hoe kunnen we verbeteringen doorvoeren om onze visie te realiseren?

Dit duidt op de slagkracht van de organisatie om te innoveren en te leren. Dit vermogen zit gebundeld in de medewerkers, de systemen en de procedures.

Vb.: opleidingsbehoefte bepalen,
motivatiegraad verhogen.

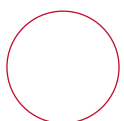
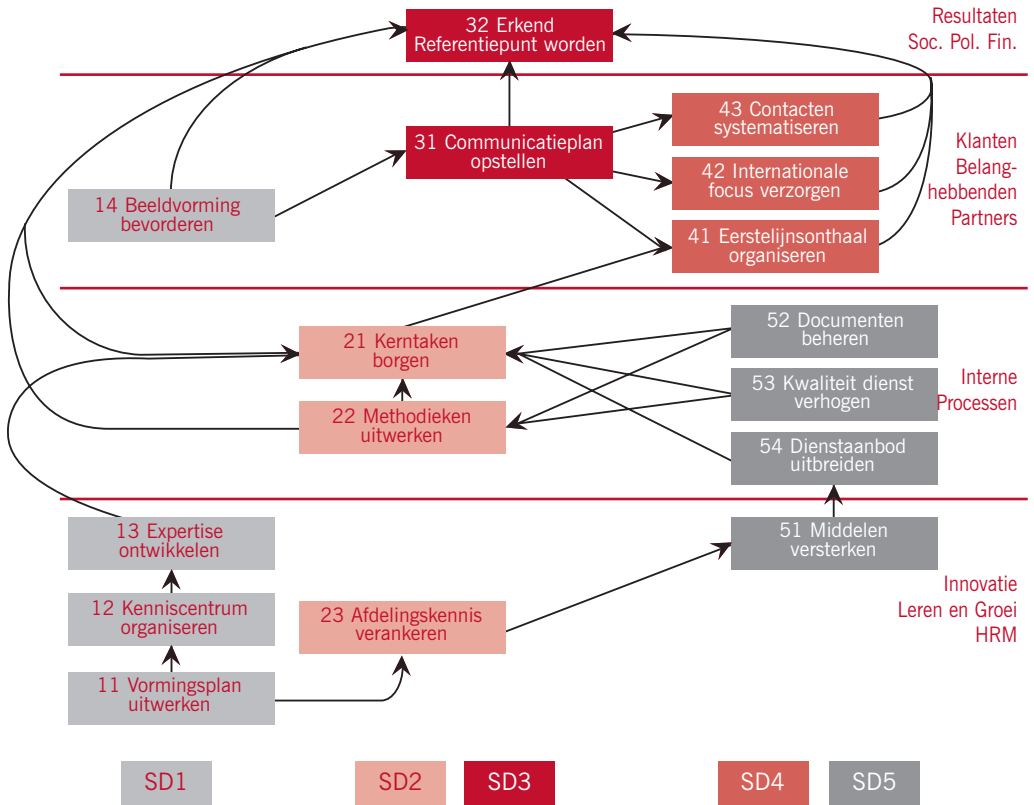
Strategiekaart

Welke factoren per perspectief telkens bijdragen of nakomen wordt duidelijker wanneer die in een specifiek **oorzaak-gevolgdiagram**, de strategiekaart, worden weergegeven. We kunnen dit onderzoeken voor elke strategische doelstelling (SD). De verbanden zijn afgeleid uit de operationele doelstellingen en de kritieke succesfactoren. De samenhang tussen de verbanden geeft een overzicht van de hypothesen waarvan de leiding en de medewerkers overtuigd zijn dat dit de manier is om de organisatie aan te sturen. Visueel is dit een krachtige voorstelling van hoe

een maatschappelijke opdracht wordt vertaald naar de interne werking. Voorbeeld: 'Erkend referentiepunt worden (perspectief Resultaten)' betekent 'Eerstelijnscontact organiseren (perspectief Klanten)', dit betekent op zijn beurt 'Kerntaken borgen (perspectief Interne processen)', en dit vergt 'Expertise ontwikkelen (perspectief Leren en Groei)'.



Strategiekaart



- Beperk de strategische initiatieven tot een beheersbaar aantal.
- Breng strategische en operationele risico's in kaart.
- De strategiekaart is een krachtig communicatiemiddel om de vertaling van uw strategie aan te pakken.

5.

Opvolging op basis van indicatoren

Waarom indicatoren?

Managementinformatie kan op vele manieren ingedeeld. Om managementinformatie te kunnen hanteren is het handig om meetpunten of indicatoren te kiezen.

Indicatoren bieden immers het voordeel dat zij:

- de aandacht richten op hoofdzaken,
- de resultaatgerichte werking aanmoedigen,
- de feiten meten in plaats van op gissingen te betrouwen,
- inzicht geven in de trend,
- de schijnwerper richten waar correctie of verbetering nodig is.

Opvolging op basis van indicatoren draagt bij tot de **transparantie** van het beleid.

Soorten indicatoren

Maatstaven geven meestal een directe meting van een grootheid. Sommige waarnemingen (bvb. tevredenheid) zijn moeilijk rechtstreeks meetbaar. **Indicatoren** zorgen dan voor een onrechtstreekse benadering van de realiteit. De indicator wordt een meeteenheid van een bepaalde grootheid/situatie die men nastreeft.

Kengetallen zijn meestal een samenstelling van indicatoren. Het onderscheid in terminologie is niet zo van belang. Wel belangrijk is dat men duidelijkheid creëert en dat die vastgelegd wordt in heldere afspraken.

SMART

Goede indicatoren zijn daarom SMART gedefinieerd en moedigen aan tot resultaat of verbeteracties. Daarnaast zijn ze bij voorkeur vlug beschikbaar en gemakkelijk meetbaar.

Voorbeeld: Een operationele doelstelling, met code HR2, werd als volgt gedefinieerd: alle (100%) personeelsleden (uitgezonderd stagiairs) moeten -volgens de aanpak van de ontwikkelcirkels- minstens één planningsgesprek met hun leidinggevende hebben gehad in de loop van twee jaar. Men bepaalt een indicator HR2 als 'het percentage(%) van het personeel met duidelijke objectieven'.

KPI (Key Performance Indicator, Kritieke Prestatie-Indicator)

Per factor uit de strategiekaart worden één of meerdere indicatoren vastgelegd. De keuze voor een indicator wordt bepaald door zijn werkelijke impact op de strategie. Deze noemt men de KPI's of de kritieke prestatie-indicatoren. KPI's zijn de meetpunten voor de KSF's. Aan de hand van deze indicatoren zal men de implementatie van de strategie opvolgen.

Streefwaarden

Voor elke indicator moeten **realistische normen** worden voorgesteld. Ze berusten op de mate van verbetering die verwacht wordt vanwege het beleid en geven de medewerker een **doel voor ogen**. Ze activeren aldus een leercurve. Periodiek gaat men de norm vergelijken met de reële prestatie. Een verworven streefwaarde betekent een stuk veranderde organisatie. De BSC definieert een select geheel van indicatoren die aansturen op verandering.

Technische steekkaart (KPI-fiche)

Alle relevante informatie van een kritieke prestatie-indicator wordt vastgelegd in een basisdocument: de technische steekkaart of KPI-fiche. Zo weet ieder precies wie wat doet en waarom. Voorbeeld:

KPI-fiche

<i>Perspectief</i>	Klant
<i>Strategische doelstelling</i>	Externe klantentevredenheid
<i>Koppeling naar KSF</i>	Aanvragen op tijd behandelen
<i>Naam KPI</i>	AANVRAGEN BEHANDELD BINNEN DE AFGESPROKEN TERMIJN
<i>Beschrijving KPI</i>	Elke aanvraag is na maximaal vijf werkdagen beantwoord
<i>Definitie teller</i>	Aantal tijdig behandelde vragen van de betrokken periode
<i>Definitie noemer</i>	Aantal vragen die in de betrokken periode werden gesteld
<i>Bron teller</i>	Databank
<i>Bron noemer</i>	Databank
<i>Type indicator</i>	Ratio (in percentage)
<i>Verantwoordelijke indicator</i>	[ingevulde naam]
<i>Toeleverancier data</i>	[ingevulde naam]
<i>Frequentie</i>	Maandelijks
<i>Datum collecte data</i>	Tweede maandag van iedere maand
<i>Waarde "GROEN" (streefwaarde)</i>	= 100%
<i>Waarde "ORANJE"</i>	90% - 100%
<i>Waarde "ROOD"</i>	< 90%
<i>Gegevens beschikbaar</i>	Ja – af te leiden uit aanvraagadministratie

- Het is van belang te sturen op een beperkt aantal gemeenschappelijk gedeelde indicatoren. Hoogstens 5 of 6 KPI's per perspectief.
- Een goede set indicatoren vertoont een zekere balans in het kijken naar 'zachte' en 'harde' aspecten, extern en intern, lange en korte termijn.

6.

Aanpak bij het invoeren

Krachtlijnen van de BSC

We benadrukken dat de BSC een **cyclisch instrument** is om de strategie van de organisatie te specificeren, in te voeren, te evalueren en bij te sturen (zie PDCA-cyclus). Een BSC is nooit af, maar kan steeds verbeterd worden.

Prototype

Om in aanvang het geheel zo beheersbaar mogelijk te houden is het aan te raden per perspectief **hoogstens vijf of zes KPI's** te kiezen. Er kunnen wel onderliggende indicatoren gebruikt worden om de hoofdindicator af te leiden. Niet elke indicator is meteen beschikbaar. Hiervoor dient een plan opgesteld om de gegevens binnen termijn te verwerven. Gebruik zo veel als mogelijk informatie die reeds voorhanden is. Nieuwe indicatoren bij voorkeur geleidelijk invoeren.

Projectteam

Het ontwikkelen en implementeren van een BSC is een project dat de ganse organisatie aangaat. Er moet een projectteam aangesteld waarbij de 'trekker' in direct contact staat met de leiding.

Rollen & verantwoordelijkheden

Zorg dat de rollen naar meting en naar actie duidelijk bepaald zijn. Voorzie een transparante communicatie vanwege de leiding. Zorg voor een aangepaste opleiding voor elk soort gebruiker. De organisatie zal immers de nieuwe aanpak moeten gewoon worden.

Het managementteam zorgt voor de middelen en de communicatie.

Een BSC-coördinator maakt de methodiek duidelijk en verzorgt de opvolging. De KPI-verantwoordelijken staan in voor de opvolging van de toegewezen indicatoren.

Drie pijlers

De projectstructuur kan nog worden versterkt door een onderbouw van drie pijlers die elkaar aanvullen:

- de competentie in de betrokken organisatie op het vlak van organisatie-ontwikkeling,

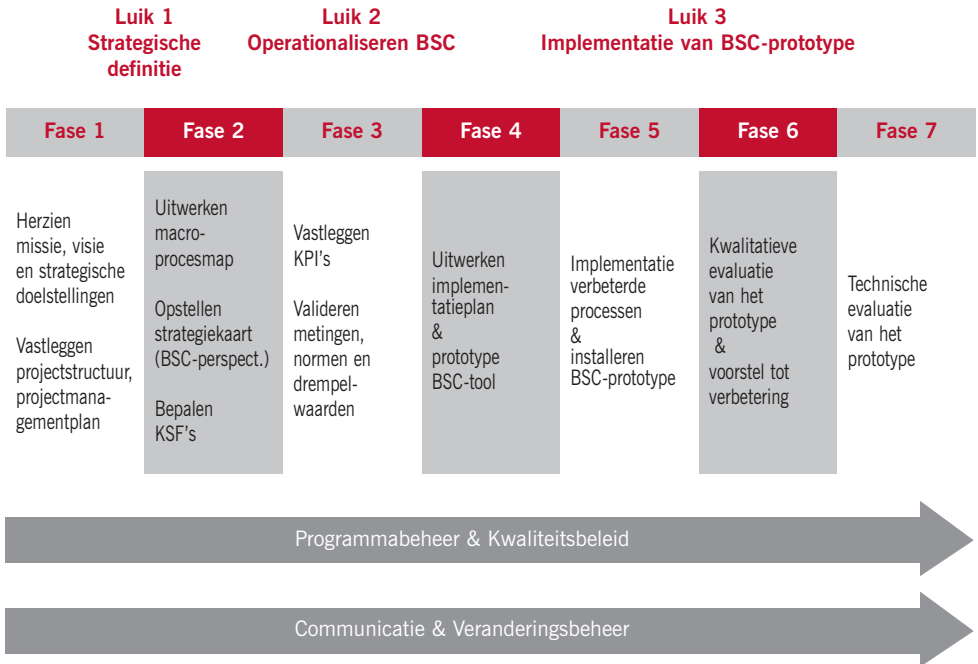
- de inzet en begeleiding van (externe) consultants,
- de ondersteuning en expertise van de directie Organisatieontwikkeling van de FOD P&O.

Projectplan



7-stappenplan

De voorgestelde benadering bestaat uit 3 luiken, samengesteld uit 7 opeenvolgende fasen



- Luik 1: Strategische definitie (Fase 1 - 2).

In een eerste fase worden missie, visie en strategische doelstellingen gedefinieerd of herzien. De projectstructuur wordt vastgelegd en in een projectmanagementplan worden de volgende fasen voorbereid.

De volgende fase is het uitwerken van een macro-procesmap, met identificatie van strategische processen of projecten. De strategiekaart (BSC-perspectieven) wordt opgesteld en de kritieke succesfactoren (KSF's) worden bepaald.

- Luik 2: Operationaliseren BSC (Fase 3).

Fase 3 houdt in dat de aanverwante indicatoren (KPI's) worden vastgelegd. Metingen, normen, drempelwaarden,... (KPI-fiches) worden gevalideerd.

- Luik 3: Implementatie van BSC-prototype (Fase 4 - 7).

Fase 4 behandelt het implementatieplan en de ontwikkeling van een eenvoudig, computergestuurd BSC-prototype (bijvoorbeeld met een Excelprogramma). Bij een volgende fase worden de processen verbeterd en wordt, na het uitvoeren van een nulmeting, het BSC-prototype operationeel in de organisatie. De resultaten worden in de volgende fase geëvalueerd, desnoods bijgestuurd. Tot slot wordt nagezien of de computerapplicatie technisch voldoet.

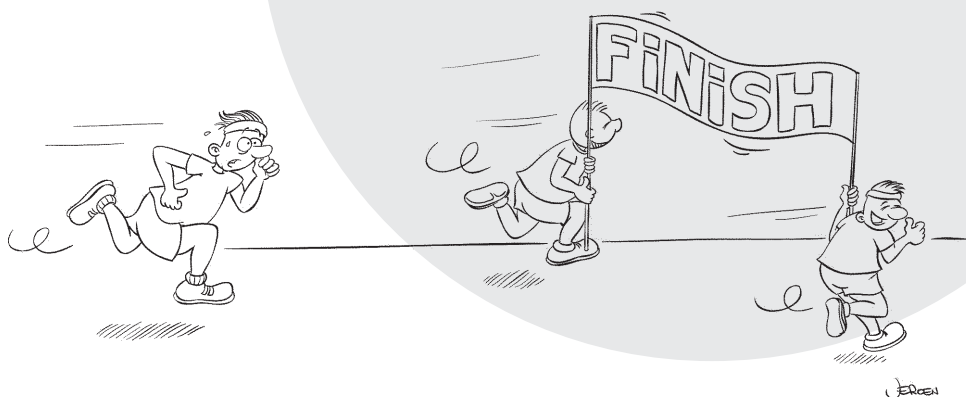
- Benut zoveel als mogelijk bestaande informatie.
- Strategie is geen kijksport, maar vraagt engagement naar acties.
- Uitvoering is alles.

7.

Valkuilen en voordelen

Volhouden is de boodschap

De voorbereiding, de implementatie en het continu bijwerken van de BSC vraagt heel wat moeite van een organisatie terwijl de voordelen soms pas na langere termijn zichtbaar worden. Het succesvol implementeren van een BSC vergt daardoor heel veel **discipline en uithoudingsvermogen**. Vaak worden na een tijd de KPI's niet meer opgevolgd, en verwatert de accuraatheid en de slagkracht van de BSC.



Valkuilen bij de invoering

Een greep uit de voornaamste struikelblokken:

- de BSC wordt te zwaar opgetuigd. Teveel gegevens verlammen de analyse. Het verdient aanbeveling een **werkbaar aantal indicatoren** te hanteren, in direct verband met de strategie.
- aan de voorbereiding worden meer middelen besteed dan wat het uiteindelijk oplevert. Sterk starten, maar uitmonden op een teleurstellend **resultaat**.

- door de invoering van een BSC wordt over meer zaken informatie verzameld. Als de bestaande informatiesystemen de extra gegevens niet kunnen aanleveren zal men meestal handmatig data verzamelen. Dit zorgt voor een extra belasting op de medewerkers. Gebrekkige **informatiesystemen** zijn een hoofdoorzaak van vertraging bij implementeren van een BSC.
- de eenvoud van de BSC is bedrieglijk. Bij aanvang lijkt een gedegen training en een ervaren inbreng overbodig. Doch gepaste KPI's uitzoeken is geen simpele taak. Vele BSC's kampen dan ook met structurele tekortkomingen ten gevolge van minder **relevante indicatoren**.
- verlies aan **interesse vanwege** de top bekoelt vervolgens de motivatie bij de medewerkers om alle KPI's consistent op te volgen.
- het referentiekader past zich niet aan de **wijzigende omgeving** aan. Evoluties worden over het hoofd gezien. Het representatief karakter van de BSC gaat teloor.
- voor sommige medewerkers kan een doorzichtiger manier van verslaggeving bedreigend overkomen. Het verwaarlozen van de **menselijke component** is een van de meest gemaakte fouten.

Voordelen van de BSC

Mits aandacht voor de valkuilen is de BSC ontegensprekelijk heel nuttig, want:

- de BSC brengt structuur in de peiling en legt verbanden tussen de metingen.
- vertaalt de doelstellingen en de strategie van de organisatie in concrete prestatie maatstaven voor de verschillende niveaus.
- benadrukt zowel de huidige prestaties als de opbouw van de toekomstige.
- bezorgt een specifiek en overzichtelijk rapport over verbetering in de organisatie.
- periodiek is op te volgen of de beoogde strategie stapsgewijs gerealiseerd wordt. Ook over de wenselijkheid of de haalbaarheid kan men leren.
- de BSC legt de juiste accenten waardoor suboptimalisaties vermeden worden.
- brengt oorzakelijke relaties binnen de organisatie in kaart.
- is een middel om verantwoordelijkheden duidelijk te stellen voor het behalen van specifieke doelstellingen.
- interpretatie en analyse van informatie zijn beter.
- de interne en externe dienstverlening verbetert.
- de communicatielijnen worden duidelijker.

Impact op de organisatie

Als gevolg van dit alles komt de rapportering in een stroomversnelling. Ze wordt ook accurater. Dit leidt op zijn beurt naar een beter beslissingsproces. Wat dan weer een verbeterde dienstverlening bezorgt aan de belanghebbenden.

Aandachtspunten

BSC is een concept dat zich bijzonder goed leent om door de **lijnorganisatie** te worden uitgewerkt en beoordeeld en dit in samenwerking met de **basis**. Het kan geen beheersinstrument zijn louter in handen van specialisten. Het wordingsproces telt, niet de technieken. Zeker mogen we ons niet blind staren op de knipperlichtjes van de BSC. Volledigheid én overzichtelijkheid brengen met een beperkt aantal indicatoren per perspectief dwingt ons te kijken naar de **essentie van de strategie**.

- Duurzaam en sterk engagement vanwege het management is essentieel.
- Betrokkenheid van de lijnfuncties en de basis is noodzakelijk.
- Deskundige ondersteuning is aangewezen.

8.

Wat maakt BSC mogelijk?

Continue informatie bevordert de dynamiek

Bij voorkeur is de BSC **vrij toegankelijk** op het intranet van de organisatie (in leesmode). Respect voor het spontaan, regelmatig en tijdig onderhoud van de tabellen houdt de dynamiek in de organisatie levendig.

Het is handig het resultaat van de uitgevoerde meting van een indicator en de drempelwaarden te visualiseren door kleuren, stoplichten, of ook door smileys te gebruiken. Groen is OK, oranje waarschuwt tot waakzaamheid, en rood geeft het signaal tot het starten van verbeteracties. Een indicator die vele perioden in het groen blijft, kan evenwel wijzen op een te lage ambitie; te veel of langdurig rood op overmoed.

Kwaliteit data

Toegangsrechten in het systeem op naam van een KPI-verantwoordelijke zorgen voor duidelijkheid betreffende de herkomst van de brongegevens. Deze collega draagt strikte verantwoordelijkheid naar **tijdigheid en juistheid** van de data voor een indicator.

Hardware - Software

Automatisering is onontbeerlijk bij implementatie van een BSC. Er kan in drie stappen gewerkt worden: stand-alone starten, vervolgens draaien over het netwerk en eindigen met koppelingen naar andere software.

Aanwezige kennis

De introductie van een BSC is arbeidsintensief en vergt tijd. Het is aanbevolen een aantal medewerkers vrij te stellen en ze een **adequate training** te bezorgen om hen vertrouwd te maken met de BSC.

Integreren met planning en budget

Een succesvolle BSC synchroniseert zich met de strategische planning en de budgetcyclus van de organisatie. Zo kunnen initiatieven op gepaste acties en krachtige projecten rekenen en beroep doen op de nodige middelen.

KSF	KPI	Streefwaarde	Actueel	Drempelwaarden	Project / Actie
Dossiers tijdig afhandelen	Percentage dossiers op tijd	95%	83%	GROEN >= 95% ORANJE >= 85% en < 95% ROOD < 85%	Knelpunten in de werklust analyseren

Graad van culturele weerstand

De BSC kan in de groei naar een nieuwe organisatiecultuur zeker een rol spelen. Start eerst acties met beperkte impact. Een organisatie moet wennen aan de cycli van 'uitvoeren - registreren - evalueren - bijsturen'.

Communicatie

Vertaal de strategie in eenvoudige begrippen uit de dagdagelijkse werking. Definieer begrijpbare indicatoren die iedereen aanspreken. Communiceer, communiceer, communiceer.

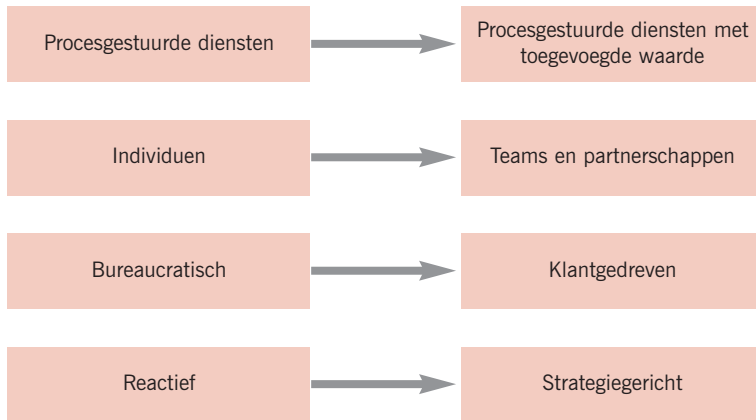
Opvolging

Indicatoren evolueren uiteraard. Zij geven een actueel totaalbeeld. Op geregelde tijdstippen moet het juiste niveau dit interpreteren.

Nieuwe manier van werken

Het veelzijdig karakter van het model houdt in dat zo veel mogelijk deelfacetten van de organisatie betrokken worden. Met een adequaat strategisch management zal de organisatie op vele facetten wijzigen en in de gewenste richting (zie schema) evolueren.

Resultaten voor de organisatie met Balanced Scorecard



- Ken- en stuurgetallen doelgericht of beleidsondersteunend gebruiken.
- Feedback over de resultaten krijgen én geven is essentieel.
- Effectieve communicatie eeft de weg naar actie.

9.

Verandering als opportuniteit

Alles verandert, dat staat vast

Allerlei oorzaken kunnen ons dwingen andere indicatoren te kiezen: wijziging van het beleid, budgettaire druk, nieuwe fase in het groeitraject, enz. Meer dan iets anders biedt de BSC een **uitnodiging tot verandering**.

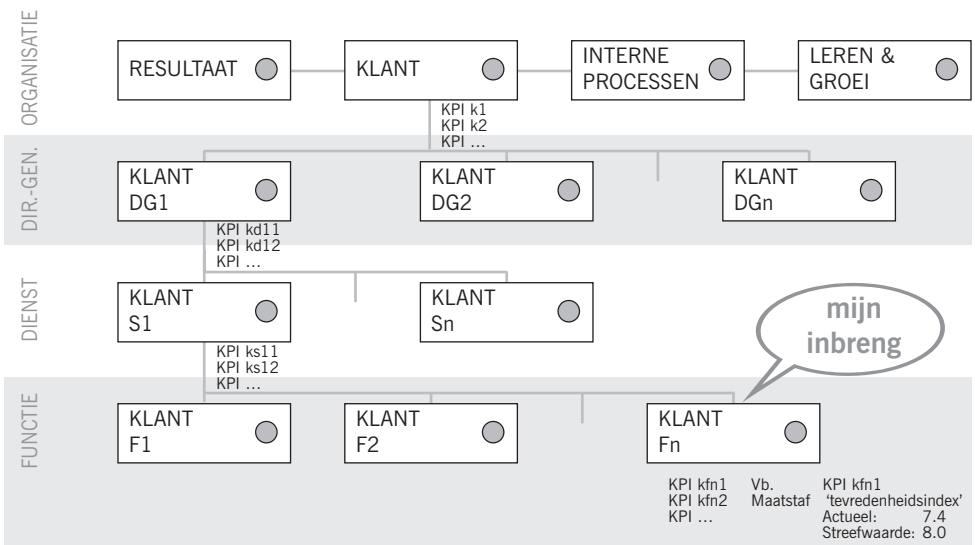
Maatstaven, doelen ... én initiatieven

Door de BSC te gebruiken wordt de organisatie verplicht om haar strategie duidelijk vast te leggen, te vertalen naar concrete doelstellingen en te focussen op de realisatie ervan. Wie of wat moet worden aangestuurd? Dit bepalen vereist het nemen van initiatieven, die op hun beurt zullen worden opgevolgd via de prestatie-indicatoren. Zodoende geeft de BSC aanknopingspunten voor een nieuwe en andere aanpak. Zo ondersteunt ze het veranderingsbeheer binnen de organisatie.

Cascadering doorheen de organisatie

De strategische BSC kan hiërarchisch worden doorgerold doorheen de ganse organisatie. Ieder niveau bepaalt op zijn beurt de KPI's die bijdragen aan het hogere niveau. Hoe dichterbij de medewerker, hoe operationeler de KPI's worden.

Samenhang van BSC tot medewerker



Door het **participatief karakter** bij het opstellen van de KPI's voelen de medewerkers zich betrokken en gewaardeerd in de eigenheid van hun kerntaken. Het wordt duidelijker hoe men persoonlijk bijdraagt aan de strategie.

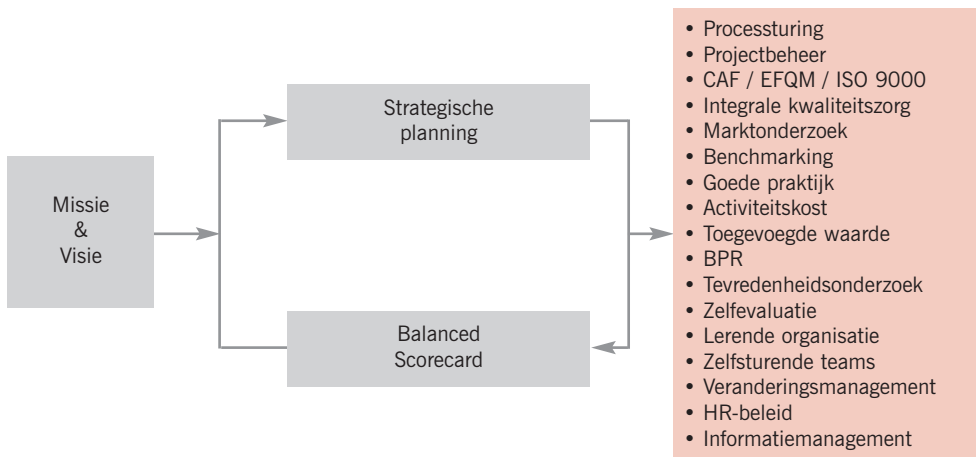
Ontwikkelcirkel als hefboom

Een personeelsplan wordt opgesteld uitgaande van de specifieke doelstellingen van de organisatie. Daarbij wordt de nadruk gelegd op de ontwikkeling en het beheer van de competenties. Via de ontwikkelcirkels worden de medewerkers gevolgd in hun **individuele vooruitgang**. Deze ondersteuning is gekoppeld aan het bereiken van de gemeenschappelijke prestatiedoelstellingen. De chef en zijn medewerker leggen in het planningsgesprek samen de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen vast. Een ideale gelegenheid om het verband te leggen met de KPI's van de dienst.

Meer en beter

De vraag naar professionele, performante overheidsdiensten zal niet stoppen. De regelmatige opvolging van de resultaten van de BSC zullen zonder twijfel aanleiding geven tot het inzetten van alsmear meer instrumenten in de **organisatie-ontwikkeling**. Eventueel kan op de FOD P&O beroep worden gedaan om een stuk ondersteuning en kwaliteitsbewaking te leveren.

Balanced Scorecard als motor van initiatieven



- Alle medewerkers moeten op de hoogte zijn van de inhoud van de visie en de rol die zij spelen in de realisatie ervan.
- Te veel initiatieven en een slechte prioriteitstelling werken contraproductief.
- Verandering dank zij medewerking van alle partijen.

Status [midden 2006]

In de meeste FOD's zijn of worden balanced scorecards opgestart. Een aantal organisaties zitten midden in de aanloopfase. Andere zijn reeds volop aan het evalueren.

Ook zijn al heel wat boordtabellen in gebruik die voor verschillende perioden informatie verschaffen over activiteiten, documenten en producten van een specifieke kerntaak.

Overzicht initiatieven (niet exhaustief) van Balanced Scorecard of van boordtabellen



- **FOD Financiën**

- ontwikkelen en implementeren TBT-project (Mississippi)



- **FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu**

- Copermed - Bestuur van de Medische Expertise: implementeren van BSC



Het Voedselagentschap

- **FAVV Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen**

- ontwikkelen van BSC



- **FOD Sociale Zekerheid**

- implementeren van BSC



Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid

- **KSZ Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid**

- implementeren van BSC



- **RVA Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening**

- implementeren van boordtabellen (organisatie; exceptietabellen)



- **FOD Mobiliteit en Vervoer**

- implementeren van BSC



• **FOD Binnenlandse Zaken**

- implementeren van strategische en operationele BSC



• **FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking**

- implementeren van strategische en operationele BSC



• **FOD Justitie**

- Justitiehuisen: implementeren van boordtabellen in SIPAR
- Staatsveiligheid: ontwikkelen van BSC light



• **FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie**

- ECO-BPR - implementeren van strategische BSC



• **POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding en Sociale Economie**

- implementeren van BSC



• **Ministerie van Defensie**

- BSC Defensie
- ACOS Eval, Stafdepartement Evaluatie: implementeren van BSC

• **De horizontale FOD's:**



FOD Budget en Beheerscontrole



FOD Informatie- en Communicatietechnologie



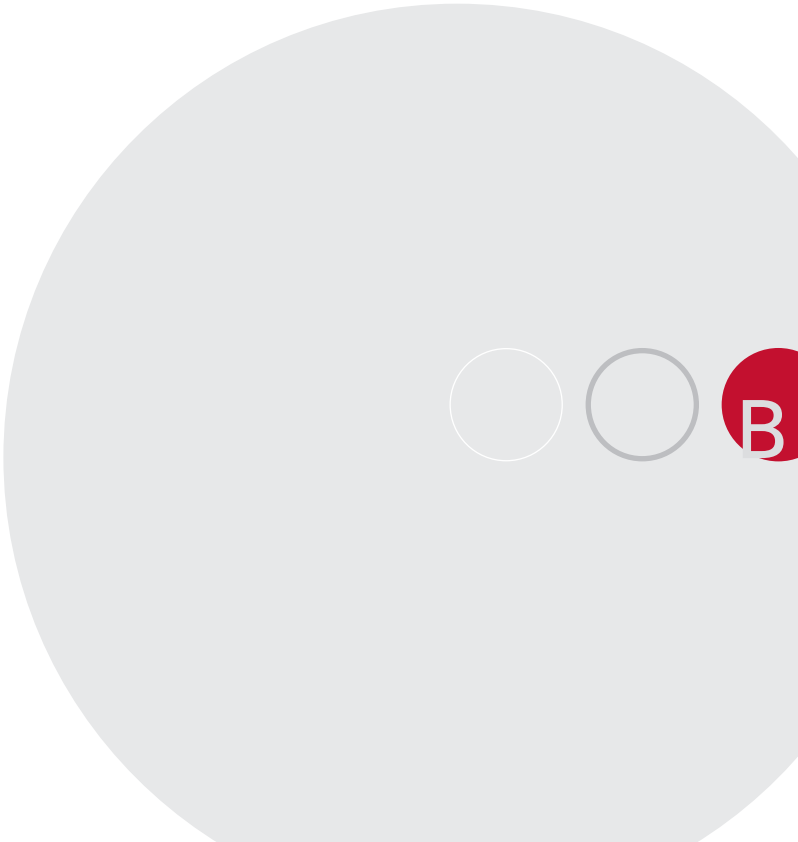
FOD Kanselarij van de Eerste Minister



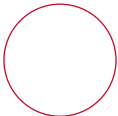
FOD Personeel & Organisatie

- gezamenlijk project MIRÓ - ontwikkelen van een eigen BSC

- Leiderschap blijft de motor voor een geslaagde BSC.
- Resultaat is de zaak van iedereen.
- En het zijn de resultaten die tellen.



Veel gestelde vragen



1. Wat is de balanced scorecard?

De balanced scorecard (BSC) is een managementconcept dat helpt om de strategie van een organisatie naar actie te vertalen. De BSC start bij de visie en missie van een organisatie. Vandaar uit worden kritieke succesfactoren en strategische doelstellingen geformuleerd, die vervolgens worden vertaald in meetbare prestatie-indicatoren en daar op aansluitende acties. De BSC concentreert zich op de meest kritieke aspecten van de organisatiestrategie en heeft als doelstelling de focus van alle medewerkers te richten op die acties die daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van de strategie.

2. Is de BSC-methode wel geschikt voor de overheid?

Ja, omdat de methode niet uitsluitend gericht is op prestatie-indicatoren die zich enkel uitdrukken in geld is de BSC-methode een geschikt management-instrument voor een openbare dienst. Het biedt aan de leidinggevenden een referentiekader om met beperkte middelen de realisatie van de strategie op te volgen.

3. Vervangt de BSC een kwaliteitssysteem?

De BSC is op zich geen kwaliteitsborging, maar wel een uitstekende aanvulling op bestaande en nieuwe kwaliteits(zorg)systemen. In kwaliteitssystemen wordt minder een brug gelegd van procesbeheersing en product-/dienstkwaliteit naar het beleid en de continuïteit. Maar aandacht voor het gewenste resultaat op lange termijn geeft zicht op een levensvatbare organisatie die voldoet aan de wens van de klanten, de medewerkers en de opdrachtgevers. Daarmee sluit de BSC goed aan bij de principes van Total Quality Management. Effectieve communicatie en onderlinge samenhang van de activiteiten staan daarbij centraal bij het invoeren van een BSC.

4. Moet de organisatie zich in één keer aanpassen?

Nee, de BSC-methode is prima geschikt om in fases te worden ingevoerd. Men kan er voor kiezen om eerst op een bepaalde dienst te starten en dan verder uit te breiden naar de ganse organisatie.

5. Wat is een strategiekaart?

Die kritieke parameters die de strategie het best weergeven worden in de BSC gemeten. Om deze te bepalen werd de zogenaamde strategiekaart door Kaplan en Norton geïntroduceerd. Door middel van oorzaak - gevolgrelaties worden hierin de belangrijkste verbanden tussen de verschillende perspectieven van de BSC in kaart gebracht.

Een voorbeeld van deze oorzaak - gevolgrelaties:

Een federale dienst heeft als doelstelling de externe dienstverlening duurzaam te

verbeteren (resultaat perspectief). Om dit te bereiken moet de klanttevredenheid omhoog (klantperspectief) en moeten alle aanvragen tijdig worden behandeld (klantperspectief). Dit betekent vervolgens dat de kwaliteit van de administratieve processen moet verbeteren en dat de doorlooptijden worden geoptimaliseerd (interne processen perspectief). De doelstellingen op het niveau van de interne processen kunnen slechts worden gerealiseerd wanneer op het niveau van leren en groeien het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers verbetert en wanneer de medewerkers over voldoende planningsvaardigheden beschikken (groei perspectief).

6. Is 'boordtabel' een andere naam voor 'balanced scorecard'?

Neen. De meeste boordtabellen worden gebruikt om op een overzichtelijke manier essentiële informatie over operationele processen te bundelen. Ze zijn nuttig om de dagdagelijkse praktijk op te volgen. De BSC daarentegen is een zeer specifieke, strategische boordtabel, gericht op de opvolging van de realisatie van de strategie en evenwichtig samengesteld volgens vier invalshoeken, namelijk de perspectieven: resultaat - klanten - interne processen - leren en groei.

7. Zijn alle indicatoren ook KPI's?

Neen. Men onderscheidt strategische en operationele indicatoren. Heel wat indicatoren zijn enkel meetpunten in het procesverloop. Enkel de strategische prestatie-indicatoren, die algemene resultaten en effecten meten, kunnen KPI's genoemd worden. Ze zijn de meetpunten voor de kritieke succesfactoren.

8. Waar leggen we de norm bij KPI's?

Een van de aspecten is de vergelijkbaarheid van prestatie-indicatoren. Een indicator is alleen zinvol als we deze kunnen vergelijken met iets, om daarmee een beeld te hebben van de (ontwikkeling van de) eigen prestatie. We moeten een referentie of een norm hebben, afgeleid van verwachtingen met een realistisch evenwicht tussen ambitie en huidig prestatieniveau. Vergelijking is mogelijk in de tijd, binnen de organisatie, met andere organisaties, of met externe standaarden.

9. Hoeveel indicatoren zijn nodig?

Voor elke strategische doelstelling wordt onderzocht of ze binnen een bepaald perspectief een aantal kritieke succesfactoren heeft. Voor elke kritieke succesfactor kan er één KPI, zo nodig een paar meer, worden gedefinieerd. KPI's kunnen wel samengesteld zijn uit onderliggende (operationele) prestatie-indicatoren. Bij voorkeur wordt het totaal aantal KPI's beperkt tot 5 à 6 per perspectief. Een dienst kan maar een beperkt aantal prestatie-indicatoren hanteren om zijn eigen organisatie(onderdeel) te sturen. Door zich te focussen dwingt men zichzelf om de noodzakelijke keuzes te maken. Zoniet loopt men snel vast bij een overdaad aan indicatoren.

10. Bestaat er een standaardlijst aan KPI's voor een BSC ?

Neen. De BSC is geen kookboek van prestatie-indicatoren. Geen twee organisaties zijn gelijk. De ontwikkeling van een effectief BSC-systeem is een uniek proces van creatief en strategisch nadenken door een multidisciplinair team.

11. Hoe kan je de BSC best gebruiken?

De BSC legt een vinger aan de pols van de strategische planning. De BSC accentueert waar aandacht en actie nodig is. Ze scheidt belangrijk van onbelangrijk. Bij voorkeur nemen directiecomités dit als regelmatig terugkerend agendapunt op hun bijeenkomsten.

12. Hoeveel tijd kost het om een BSC samen te stellen?

Dat hangt af van verschillende factoren. Essentieel is dat de organisatie al een helder beeld heeft van missie, visie en strategie. In de praktijk hebben BSC-projecten vaak lange doorlooptijden, zeker als meerdere niveau's worden uitgewerkt. Beschikbaarheid van sleutelpersonen, raadpleging van de basis, onbekendheid met de werkingsprincipes of een gebrek aan ervaring zijn redenen waarom de definitiefase soms meerdere maanden in beslag neemt.

13. Moet een strategie gekend zijn om een BSC te kunnen opzetten?

Normaal wel. De BSC is immers een techniek om de implementatie van de strategie op te volgen. Maar bij het opzetten van een eerste BSC stelt de organisatie meestal vast dat de inzichten bij de medewerkers over de bestaande strategie ver uiteen liggen.

Juist het definiëren van de BSC dwingt tot duidelijkheid over de gehanteerde begrippen. Een intense dialoog zal bijdragen tot het aanscherpen van de strategie, tot het verschaffen van een gemeenschappelijke taal en stramien voor de strategie die voorheen niet bestond. Op deze wijze kan de BSC een simultaan proces zijn bij de strategiebepaling.

14. Hoe dikwijls wijzigt de inhoud van de BSC en de strategiekaart?

De strategie en de doelstellingen kunnen veranderen in de tijd. Budgetaanpassingen, beleidswijzigingen, personeelsverschuivingen, verbeterprojecten, maatschappelijke evoluties, ... stellen andere eisen aan de organisatie. De strategische planning is een continu proces; ze wordt regelmatig in vraag gesteld en voortdurend verbeterd. Op dit ritme passen BSC en strategiekaart zich aan.

15. Wat is de relatie van BSC met BPR?

Via een BPR wordt de organisatie fundamenteel in vraag gesteld en wordt ze gedwongen haar visie opnieuw te bezien. BSC ondersteunt de opvolging van de implementatie van deze visie.

16. Voldoet de BSC-verslaggeving als strategische rapportage?

Zeker. De BSC volgt de implementatie van de strategische doelstellingen op. Concreet betekent dit dat de BSC de kritieke succesfactoren, die de realisatie van de strategie ondersteunen, via indicatoren in het oog houdt.

17. Volstaat de BSC-verslaggeving als operationele rapportage?

Gedeeltelijk. De BSC heeft minder oog voor de dagelijkse praktijken die voldoende optimaal lopen. Andere metingen of boordtabellen kunnen veel beter zicht geven op het efficiënt en effectief verloop van deze processen. Ook de uitvoering van nieuwe projecten op het operationeel niveau vallen niet noodzakelijk onder de aandacht van BSC. Ze bezorgt ongetwijfeld wel complementaire informatie.

18. Stel dat enkele meetresultaten van indicatoren voor de BSC ontbreken. Moeten we de BSC uitstellen tot we over alle gegevens beschikken?

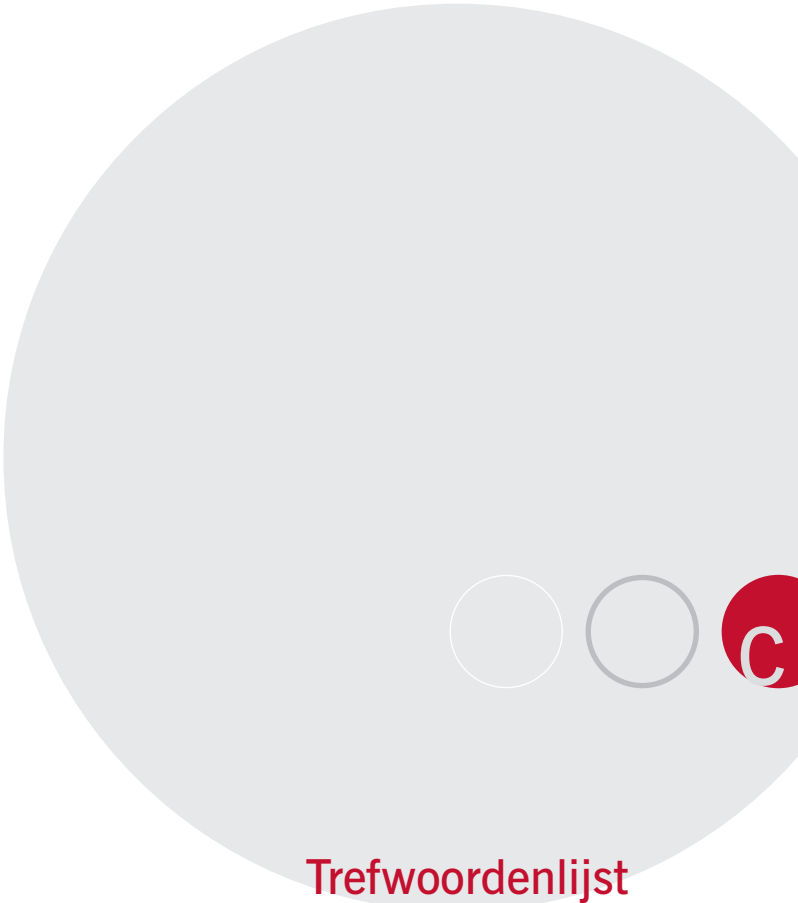
Nee. Na een eerste BSC-ontwerp zijn meestal voor een deel van de indicatoren de gegevens niet voorhanden. Gevaar bestaat om die om te ruilen voor andere, minder relevante, indicatoren. Maar hoe dan ooit weten of die strategisch beschouwde processen uitstekend functioneren, als er geen rapportage is? Het vergt enig geduld, maar precies die vasthoudendheid om deze nieuwe informatie te kennen zorgt voor de nodige acties op de juiste zaken binnen de organisatie.

19. Is er een verband tussen de BSC en de evaluatie van het personeel? En van de leidinggevenden?

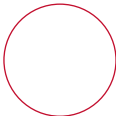
Bij de evaluatie van het personeel/leidinggevenden biedt de BSC, via de KPI's, een opportuniteit om het verband te leggen met de vooropgestelde doelstellingen van de dienst. De evolutie in de individuele ontwikkeling en prestatie kunnen er op afgestemd worden. Voor leidinggevenden veruitwendigt de BSC in meetbare vorm wat op het terrein actueel gerealiseerd wordt.

20. Hoe er voor zorgen dat de BSC wordt onderhouden op lange termijn?

Periodieke opvolging vanwege de leidinggevenden, actief gebruik van de resultaten, regelmatige afstemming met de wijzigende omgeving zorgen er voor dat de BSC een stuwende kracht blijft in de organisatie.



Trefwoordenlijst



In het BSC-taalgebruik zijn onvermijdelijk een aantal begrippen en afkortingen geïjkte, Engelse vaktermen. Ze worden overgenomen uit managementtheorieën, die overheersend Engelstalig zijn. Veelal is een exacte vertaling moeilijk. In aanvang kan deze vaktaal storend overkomen, maar vergelijk het met de latijnse namen die dokters hanteren of waarmee planten, dieren, ... worden aangeduid. Ze omschrijven éénduidig wat er precies bedoeld wordt en vermijden daardoor begripsverwarring in discussies.

In de lijst zijn ook trefwoorden opgenomen uit domeinen die raakvlakken vertonen met het BSC-terrein, zoals: BPR, kwaliteitszorg, organisatieontwikkeling, personeelsbeheer, enz.

Afkortingen

BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factor
EFQM	European Foundation for Quality Management
FAQ	Frequently Asked Questions
HRM	Human Resources Management
IKZ	Integrale Kwaliteitszorg
KPI	Key Performance Indicators
KSF	Kritieke Succes Factor
PDCA	Plan - Do - Check - Adjust/Act
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden
SPOC	Single Point of Contact
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
VTE	Voltijds Equivalent

A

Aandachtspunt

Een extern of intern verbeterpunt dat dient aangepakt te worden. Het opstellen van een actieplan is aanbevolen.

Accountability (zie **Verantwoordingsplicht**)

Actieplan

Aanpak die de specifieke stappen (acties, verantwoordelijkheden, tijdsvensters, nodige middelen, ...) omschrijft die moeten ondernomen worden om een strategie of een taak te realiseren nadat beslist werd welke koers gevolgd dient te worden.

Administratieve lasten

De inspanningen, op gebied van kosten en tijd, om te voldoen aan informatieverplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving van de overheid.

As Is (bestaand; zoals het momenteel is)

Term waarmee de huidige werking van de organisatie wordt aangeduid. Zie eveneens 'To Be'.

B

Back office

Deel van de organisatie die de centrale diensten levert die nodig zijn om een specifiek proces te ondersteunen, te beheren en te verwerken. Werkt uitsluitend voor interne klanten. Daarentegen is de front office de dienst die lokaal op het terrein aanwezig is of in direct contact komt met de burger/gebruiker, voornamelijk voor de eerstelijnsopvang.

Balanced Scorecard (BSC) (gebalanceerde boordtabel) (zie ook **Boordtabel**)

De Balanced Scorecard is een performantiemanagementsysteem gebaseerd op het gebruik van boordtabellen. Het is een techniek om een organisatie te sturen vanuit verschillende strategische oogpunten aan de hand van indicatoren. Er wordt gestreefd naar een evenwicht tussen diverse domeinen, vandaar dat men spreekt over een gebalanceerd meetsysteem. De vier klassieke domeinen van de BSC zijn de resultaten, de dienstenafnemers/klanten, de interne werking (bedrijfsprocessen) en ten slotte de innovatie en het leervermogen van de organisatie. Voor elk van deze domeinen worden kritieke maatstaven bepaald en periodiek opgevolgd. Het model onderlijnt het belang van een evenwicht tussen korte en lange termijndoelstellingen, stabiliteit en verandering.

Belanghebbende (Stakeholder)

Belanghebbenden zijn personen of instanties die een rechtstreeks, maatschappelijk, financieel of ander belang hebben bij de prestatie of het succes van de organisatie, of waarvan hun werking een invloed of gevolg heeft op de organisatie.

Voorbeelden zijn: minister, aangewezen leiders en hogere organen van de regering, management, medewerkers, het grote publiek, controlerende

agentschappen, de media, leveranciers, opdrachtgevers (budgetverschaffers), partners, dienstenafnemers, andere overheden, beroepsverenigingen, vakbonden, maatschappij of samenleving, enz. Belanghebbenden staan niet noodzakelijk op gelijke voet.

Beleid

Het leiden van een organisatie vanuit de aanvaarde visie en missie. Beleid expliciteert de keuze van bepaalde doelstellingen die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert.

Besturing

Elke vorm van gerichte beïnvloeding door de leiding van een organisatie, om ze in de gewenste richting te leiden en te doen bewegen.

Boordtabel (synoniem: stuurbord) (zie ook **Balanced Scorecard**)

Houdt op een overzichtelijke wijze een beperkte reeks van indicatoren bij die alle essentiële informatie bundelt en in één oogopslag voor vooraf bepaalde doelgroepen op welbepaalde tijdstippen aangeeft of de gemeten gegevens aanvaardbaar zijn of niet.

Bottom-up

Opwaartse stroom in de functionele organisatie van bijvoorbeeld informatie, aandachtspunten, voorstellen, ... Vanuit de basis ('bottom') worden hogere lagen in de hiërarchie ('up') aangesproken. Het omgekeerde is top-down.

Burger/gebruiker

De term burger/gebruiker wordt aangewend om de dubbele relatie te onderstrepen tussen de overheidsdienst en enerzijds de gebruikers van de openbare dienstverlening en anderzijds het grote publiek dat als burger en belastingbetaler een belang heeft in de diensten en hun resultaat.

Business case (gevalsstudie)

Een gestructureerde voorstelling tot bedrijfsverbetering, om beslisingnemers te ondersteunen. Ze bevat een analyse van: de prestatie van de werkprocessen en de geassocieerde noden of problemen, de voorgestelde alternatieve oplossingen, de veronderstellingen, de beperkingen, en een risico-afgestemde kosten-batenanalyse.

Business process (bedrijfsproces)

Een groep gerelateerde activiteiten waar met inzet van middelen vooraf bepaalde resultaten worden bereikt ter ondersteuning van de missie, beleid en doelstellingen.

Business Process Management (BPM)

Verzamelbegrip voor methoden, goede praktijken, instrumenten en oplossingen om een procesgerichte bedrijfsvoering te realiseren. Deze procesmatige grip op de organisatie levert een beter resultaat voor de belanghebbende, een vermindering van de uitvoeringskosten en een verhoging van procesprestaties.

Business Process Reengineering (BPR)

Een fundamentele invraagstelling en een radicale herdefinitie van de (sleutel)processen om spectaculaire vooruitgang te boeken in de domeinen die belangrijk zijn voor klanten en belanghebbenden, in het bijzonder op het vlak

van de kritieke prestatiefactoren zoals de kostprijs, de kwaliteit, de snelheid, de dienstverlening en de klantvriendelijkheid.

C

Cascadering

Het proces om boordtabellen gericht op te stellen in een trapsgewijze koppeling, waarbij het onderliggend verband tussen de stappen de samenhang verduidelijkt; bijvoorbeeld van visie naar concrete doelstellingen voor de medewerkers. Elk niveau van de organisatie ontwikkelt boordtabellen die doelstellingen en metingen beïnvloeden in de boordtabel van de groep waaraan ze rapporteert.

Change agent ('veranderingsmaker')

Individu (of groep) verantwoordelijk voor de invoering van de verandering. Deze brengt de beweging op gang die ervoor moet zorgen dat de verandering er daadwerkelijk komt.

Change management (zie **Veranderingsmanagement**)

Common Assesment Framework (CAF) (gemeenschappelijk zelfevaluatiekader)

Organisationeel beoordelingsinstrument voor overheidsdiensten aan de hand van negen criteria, volgens de principes van het EFQM-model. Gebaseerd op zelfevaluatie leidt dit tot een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers. Hierdoor is het zeer geschikt als opstart naar een proces van permanente verbetering. (CAF-model: °2000; tweede versie: CAF 2002; derde versie in voorbereiding).

Continuous process improvement (continue procesverbetering)

Het zorgen voor een voortdurende inspanning tot incrementele verbeteringen in de manier waarop producten en diensten worden geleverd en interne activiteiten worden geleid.

Coördineren

Het met elkaar in overeenstemming brengen van alle activiteiten en voorzieningen om het bereiken van vooraf vastgestelde doelen mogelijk te maken.

Criterium (zie **Maatstaf**)

Critical Success Factors (CSF) (zie Kritieke Succesfactoren)

Cultuur

De overtuigingen, gedragingen, en veronderstellingen die de leden van een organisatie zich gaandeweg eigen maken.

Customer (zie **Klant**)

Customer Relationship Management (CRM)

Aanpak waarbij de klant centraal in de organisatie wordt geplaatst.

D

Delegeren

Maakt dat een andere persoon het recht en het vermogen krijgt om te handelen, door toewijzen van taken naar medewerkers, door toestemming (bevoegdheid) te geven om actie te nemen en de verplichting (verantwoordelijkheid) vast te leggen voor medewerkers ten behoeve van tevredenstellende werkuitvoering. Het ontheft het management echter niet van zijn eindverantwoordelijkheid.

Deliverable

Gedocumenteerde informatie en geproduceerde kennis als resultaat van een methodologisch proces die meestal op een vooraf bepaald tijdstip moet worden opgeleverd.

Demingcirkel (zie PDCA-cyclus)

Diensten

Niet fysiek product dat geleverd wordt aan een interne of externe klant, bv. informatieverlening.

Dimensie (zie Perspectief)

Doelmatigheid (zie Efficiëntie)

Doelstelling

Een doelstelling is de beschrijving van de gewenste toestand waarin de organisatie wil terecht komen in de toekomst, uitgedrukt in concreet te bereiken resultaten, die te meten zijn met de bijbehorende indicatoren of maatstaven.

Doelstellingen worden SMART (Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden) geformuleerd.

Doeltreffendheid (zie Effectiviteit)

E

Effecten (Outcome)

De gewenste, maar ook ongewenste gevolgen van een prestatie: de uitwerking van de resultaten van een proces op belanghebbenden. Dit verwijst naar situatieveranderingen in een beleidsveld bij bepaalde doelgroepen (bv. werklozen, jongeren, ...) of in bepaalde fenomenen (bv. vervuiling, verkeersongevallen, ...).

Effectiviteit (synoniem: **Doeltreffendheid**; Uitwerking) (Effectiveness)

Maatstaf voor: de juiste dingen doen (wat willen we bereiken?). De relatie tussen de bereikte uitwerking, effect of outcome en de vastgelegde doelstelling, de gerealiseerde output. Het bekomen van het gewenste resultaat.

Kosteneffectiviteit (synoniem: *Kostendoeltreffendheid*)

De relatie tussen de effecten (outcome) die de doelstellingen van een organisatie beogen en de kosten die hiermee gepaard gaan, mogelijkwijze met inbegrip van de volledige sociale kost.

Efficiëntie (synoniem: **Doelmatigheid**; Rendement) (Efficiency)

Maatstaf voor: de dingen juist doen (wat gaan we daar voor doen?). Outputs in

verhouding tot inputs of kost. Productiviteit kan als hetzelfde worden beschouwd. Productiviteit wordt gemeten op basis van ofwel alle productiefactoren samen of op basis van één specifieke factor.

Kostenefficiëntie (synoniem: Kostendoelmatigheid)

Output bereikt aan de laagst mogelijke kost.

Enig loket (zie ook **Single Point of Contact)**

Uniek contactpunt binnen de organisatie voor de burger/gebruiker. Via één aanspreekpunt kan men terecht voor alle zaken die binnen de bevoegdheid van de volledige organisatie vallen.

Enquête (survey)

Het verzamelen van gegevens over meningen, attitudes of kennis bij individuen of groepen. Vaak wordt slechts een representatieve doorsnede van de ganse doelgroep gevraagd om deel te nemen.

European Foundation of Quality Management (EFQM)

Deze stichting werd opgericht in 1988 door 14 Europese multinationals en telt heden 700 leden uit de industrie. Ze promoot excellente kwaliteitsverbetering in de gehele organisatie door het gebruik van het EFQM-model. Dit organisatieontwikkelingsmodel weegt via zelfevaluatie de kwaliteitsprestatie in diverse domeinen.

Een aangepaste versie voor gebruik in de openbare sector is het CAF-model (°2000; tweede versie: CAF 2002; derde versie in voorbereiding).

Exceptietabel

Boordtabel met resultaten die afwijken van de overeengekomen normen. Bedoeld om zich te focussen op de punten die een probleem vormen en om zeer vlug op te treden.

Expertise

Kennis en bekwaamheid in een bepaald gebied; know-how.

F

Feedback (zie **Terugkoppeling)**

Focus

Bijzonder aandachtspunt.

Follow-up

Aansluitend op de veranderingen binnen een organisatie zorgt de follow-up (opvolging) ervoor dat wordt nagegaan in welke mate de doelstellingen worden bereikt en dat op basis hiervan nieuwe initiatieven worden gelanceerd of dat eventueel de strategie en de planning worden aangepast aan nieuwe omstandigheden.

Frequently Asked Questions (FAQ) (Veel gestelde vragen)

Lijst van vragen die vaak aan bod komen, met hun antwoorden.

Front office (zie **Back office)**

G

Geconsolideerde boordtabel

Een boordtabel die gebaseerd is op de samenvatting van een aantal basisboordtabellen, meestal afkomstig uit lagere niveaus in de organisatie.

Gedragcode (Ethic; deontologie)

Het resultaat voor een bepaalde functie of organisatie op de vraag: 'hoe willen we dit bereiken?', omgezet in regels en aanbevelingen. Gedragsnormen kunnen betrekking hebben op waarden, integriteit, ... of op specifieke activiteiten zoals auditing of benchmarking.

H

Help desk

Het centraal contactpunt voor gebruiker(s) bij problemen en vragen (bv. van ICT).

Human Resources Management (HRM) (beheer van de menselijke middelen)

Beheer van het geheel van het personeel van een organisatie. HRM draagt bij aan het succes van de organisatie door het plannen en aanbrengen, het inzetten en versterken, het behouden en ontwikkelen van een productief en kostefficiënt personeelsbestand. Het biedt een strategisch en coherente aanpak voor het management van haar menselijk kapitaal, dat individueel en collectief bijdraagt tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

I

Impactanalyse

Hierin wordt een afweging gemaakt tussen enerzijds de ambities van de organisatie en anderzijds de kennis en kunde van de organisatie om te veranderen.

Implementeren

Het uitvoeren van een plan, het invoeren van een nieuw systeem in een organisatie.

Implementatieplan (Roll out)

Operationalisering of implementatie van een project in de volledige organisatie.

Indicator (in BSC-toepassingen is dit synoniem voor **KPI**)

Een parameter die toelaat een proces op te volgen (input, activiteit, output, klantentevredenheid, ...). Deze gegevens kunnen worden opgeslagen in een "management controle databank" of een "managementinformatiesysteem" dat een voorname bron van informatie is voor de leidinggevende. Indicatoren kunnen intern (m.b.t. de productiviteit van de eenheid) of extern (klantgericht) zijn. Vier belangrijke categorieën van indicatoren kunnen worden onderscheiden: kwantiteit, kwaliteit, tijd en kost.

Initiatieven

De specifieke programma's, activiteiten, projecten of acties van de organisatie waar ze zich zal inspannen om de streefwaarden van de prestatie-indicatoren te bereiken.

Innovatie

Algemeen verwoord betekent dit de invoering van iets nieuws. In een BSC-context gaat het om het combineren en creatief aanwenden van bestaande en nieuwe kennelementen voor de verbetering van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe diensten, producten, processen, organisatiemethoden met het oog op de creatie of het in stand houden van toegevoegde waarde. Behoort tot één van de basisperspectieven.

Input

Toegewezen middelen. Elk soort middel dat nodig is om een proces op te starten: bijv. de noden van de gebruikers, financiële, menselijke en technologische middelen, gegevens, procedures, ...

Integraal management

Beheerssysteem waarin de directe leidinggevende volledige verantwoordelijkheid draagt voor de efficiënte sturing en de goede resultaten van het proces, en dit in evenwicht met het beheer van de daarvoor benodigde "productie"middelen (personeel, materieel & financieel). Het is gericht op de realisatie van het strategisch beleid.

Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) (zie Kwaliteit)

Issue (onderwerp; kwestie)

K

Kengetal

Een verhoudingscijfer, aangemaakt op basis van verschillende indicatoren, die de actuele toestand van het beleid of een onderdeel inventariseert met als functie een diagnose te stellen.

Kennismanagement

Beheer van de knowhow in een organisatie via de optimalisatie van een kennisinfrastructuur. Deze is de optelsom van alle bronnen en hulpmiddelen die iemand tot zijn beschikking heeft om nieuwe kennis op te doen.

Kernactiviteiten (core business)

set van inhoudelijk samenhangende activiteiten die kenmerkend zijn voor een organisatie.

Kerncompetenties

Kerncompetenties zijn die competenties die van elke ambtenaar worden verwacht bij de uitoefening van zijn/haar functie. Ze hebben betrekking op de waarden van de organisatie en dragen bij tot de verwezenlijking van de missie en strategie: samenwerken - dienstbaarheid - loyaal handelen - resultaatsgerichtheid tonen - zichzelf ontwikkelen.

Kernproces (Key process)

Ook sleutelproces of primair proces genoemd. Dit zijn de bedrijfsprocessen die in eerste rang de geschiktheid van de organisatie om zijn missie te verwezenlijken bepalen. Ze zijn dus essentieel voor het bereiken van de gestelde doelen.

Kernprocessen worden onderscheiden van management- en ondersteunende processen, die in tweede rang bijdragen aan de oplevering van de kernprocessen.

Ketenpartner

Is een organisatie waarmee wordt samengewerkt om dienstverlening aan individuele klanten op elkaar af te stemmen en hiaten te voorkomen.

Key Performance Indicator (KPI) (zie **Kritieke prestatie-indicator**)

Klant (Customer)

Het begrip “klant” definieert men als de “afnemer van de diensten”. Deze klant kan zowel intern (ambtenaar) zijn als extern (burger, onderneming), alsook vrijwillig of verplicht (bv. het betalen van belastingen, ...). Vandaar dat we het begrip “klant” in deze context meestal als “burger/gebruiker” definiëren. Al dan niet vanuit een boven- of ondergeschikte positie.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is de individuele ingesteldheid die nodig is om, door middel van actief luisteren:

- te willen horen wat de klant zegt;
- de klant echt te willen helpen met zijn probleem;
- de gevoelens van de klant te kunnen aanvaarden;
- vertrouwen te hebben in het vermogen van de klant om zijn eigen gevoelens tot uitdrukking te brengen.

Er wordt op een gepaste wijze, rekening houdend met het belang van de klant en van de organisatie, (mee) gezocht naar een oplossing voor de klant. Kortom de zorg om beter te kunnen beantwoorden aan de wensen van de klant.

Kritieke drempel (tolerantieregrens)

Score voor een indicator vanaf dewelke men in een andere beoordelingscategorie of kleurencode valt.

Kritieke prestatie-indicator (KPI) (Key Performance Indicator)

Prestatie-indicator op strategisch niveau. Rechtstreeks afgeleid uit de strategiekaart is ze het geconcretiseerd en meetbaar aspect van een kritieke succesfactor. Bestaat uit één of meerdere meeteenheden (metrics).

Voorbeelden van KPI's: doorlooptijd, efficiëntie, klantgerichtheid, personeelstevredenheid, ...

Kritieke Succesfactoren (KSF); (Critical Success Factors) (CSF)

Zijn de noodzakelijke voorwaarden van beslissend belang voor de realisatie van de bedrijfsstrategie, en dus het succes van de organisatie op middellange termijn. De strategiekaart verduidelijkt de samenhang tussen de KSF's. Een KSF wordt vertaald naar één of meerdere kritieke prestatie-indicatoren.

Kwaliteit

Eigenschap van een product of dienst. Graad van voldoening aan de gebalanceerde eisen en verwachtingen van de belanghebbenden. Rechtstreeks

gemeten als de uitvoering van een bepaalde norm of indirect via de appreciatie van de burger/gebruiker. Integrale Kwaliteitszorg (IKZ) richt zich voornamelijk op procedures en processen die van belang zijn bij de uitbouw van kwaliteit.

Kwaliteitsnorm

Het niveau van vooraf vastgelegde kwaliteit waaraan men zich meet.

L

Lagging indicator (zie ook **Leading indicator**)

Afgeleide factor. Legt nadruk op het resultaat aan het einde van een referentieperiode. Ze verandert pas als gevolg van voorafgaande acties of gebeurtenissen. Vb.: werkeloosheid, arbeidskost, werknemerstevredenheid.

Leading indicator (zie ook **Lagging indicator**)

Aansturende factor. Ze loopt vooruit op andere acties en gebeurtenissen die er van afhangen en zullen volgen. Vb.: dossieraanvragen, absentieïsme.

Leerpunten

De opgedane ervaring bij projecten, waar collega's en andere betrokkenen voordeel mee kunnen doen. De nadruk ligt op bijzonderheden: wat ging goed, of fout? Wat kan beter, of anders?

Leiderschap

De manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategische doelstellingen te realiseren.

Lerende organisatie

Een organisatie waar de medewerkers voortdurend hun eigen competenties en die van collega's vergroten om de gewenste resultaten te behalen. Zij kan flexibel inspelen op veranderingen in de omgeving en op noden van de organisatie.

Lessons learned (zie **Leerpunten**)

M

Maatstaf (criterium, standaard, graadmeter, ijkpunt, normering)

Een maatstaf is een prestatie-indicator op organisatieniveau, met daarbij horende meetschaal en meetprocedure. Ze geeft een goede indicatie over het succes of falen van het functioneren van een proces.

Managementplan (zie ook **Strategisch plan; Operationeel plan**)

Het managementplan bevat onder meer de strategische doelstellingen die men wil bereiken op langere termijn, en hoe deze vertaald worden in operationele doelstellingen op korte (1 jaar) tot middellange termijn (2 à 3 jaar). Het geeft ook een totaalbeeld van de financiële middelen.

Mandaat

Opdracht van bepaalde omvang en reikwijdte krachtens welke men als mandaathouder gemachtigd is een functie te vervullen. Ze bevat de formele en

informele verwachtingen vanwege de opdrachtgevers en de omgeving van de organisatie.

Metrics (vert.: Meeteenheden, Meetpunten; zie **Prestatie-indicator**)

Middelen (Resources)

Verzamelterm voor zowel de technologische, budgettaire als menselijke inspanningen om de werking van het proces of het projectbeheer te verzekeren.

Monitoring (zie **Opvolgen**)

Motivatie

De bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde doelstellingen.

Missie

Een relatief statische en bondige omschrijving van de bestaansredenen, de strategische focus, de waarden en de normen of gedragspatronen van een organisatie. In essentie beantwoordt de missie aan een aantal basisvragen: wat willen wij, hoe willen wij dat bereiken en welke waarden en normen vinden wij belangrijk. Bij een overheidsdienst omvat ze de maatschappelijke rol die ze inneemt, en de te vervullen maatschappelijke opdrachten.

Mission statement (zie **Oprachtverklaring**)

N

Norm

De algemeen afgesproken grootte van een richtinggevende indicator waarnaar een organisatie zich richt; na te streven prestatiedoel.

Nulmeting

Het traceren van de huidige prestaties van een organisatie om de startwaarden van een geselecteerde set indicatoren te bepalen. Dit is nodig om periodiek de evolutie te peilen van de verbeteracties die uitgevoerd worden om de doelstellingen te bereiken.

O

Oorzaak en gevolg (cause and effect)

Het concept van oorzaak en gevolg onderscheidt de BSC van andere systemen in prestatie management.

Oorzaak-gevolgdiagram

Is een schematisch overzicht waar alle mogelijke oorzaken van een bepaalde gebeurtenis in worden opgesomd. Elke oorzaak wordt dan opnieuw in een aantal suboorzaken opgedeeld en zo verder, totdat de grondoorzaken duidelijk zijn.

Oprachtgever

De instantie aan wie we verantwoording afleggen, aan wie we periodiek rapporteren, van wie we een mandaat krijgen, die ons een missie, zending of opdracht gegeven heeft.

Opdrachtverklaring (Mission statement)

Het geheel van visie, missie en waarden van een organisatie, neergeschreven in een bondige, overzichtelijke en aantrekkelijke tekst. Ook: identiteit van de organisatie.

Operationele doelstelling

De meest concrete formulering van een doelstelling op het niveau van een organisationele eenheid. Een operationele doelstelling kan onmiddellijk worden omgezet in een reeks activiteiten.

Operationeel plan (zie ook Managementplan)

Een instrument dat het de overheidsdiensten mogelijk maakt hun doelstellingen, die in het managementplan vervat liggen, te definiëren in termen van resultaat (output) of effecten (outcome) alsook de wijze waarop ze zullen worden behaald (te ondernemen acties, op te starten projecten) en gestuurd (performantiecriteriën via boordtabel gemeten en geëvalueerd). Men zal hierbij niet alleen oog hebben voor specifieke projecten, maar ook grote aandacht schenken aan de continuïteitstaken die in vele gevallen minder in het oog springen, maar veruit het grootste deel van de budgetten opslokken. Het operationeel plan geeft ook een gedetailleerd overzicht van de financiële en personele middelen.

Opvolgen (Monitoring)

Het systematisch registreren van de beleidsuitvoering en het vergelijken ervan met de vooropgestelde normen. Dit gebeurt met de bedoeling om, bij niet-overeenstemming van het vastgestelde met het vooropgestelde, de beleidsuitvoering bij te sturen of de normen bij te stellen.

Organisatieontwikkeling

De voortdurende inspanningen van een organisatie in al haar aspecten (leiderschap, strategisch beleid, management van medewerkers, van middelen, van processen) om steeds beter te beantwoorden aan de gebalanceerde verwachtingen van al haar belanghebbenden.

Organiseren

Het proces van identificeren, verdelen en groeperen van uit te voeren werk; definiëren van verantwoordelijkheden, delegeren van bevoegdheden en vaststellen wie aan wie rekenschap zal geven, om mensen in staat te stellen zo efficiënt en effectief mogelijk samen te werken bij het bereiken van vooraf vastgestelde doelen.

Outcome (zie Effecten)

Output

Prestaties. Het onmiddellijke resultaat van een proces wanneer het resultaat bereikt is; dit kan zowel een product als een dienst zijn. Er zal een onderscheid gemaakt worden tussen een finale output en een intermediaire output. De intermediaire output bestaat uit producten of diensten die aan andere delen van een organisatie worden geleverd. De finale output wordt geleverd aan bestemmingen buiten de organisatie.

P

Partners

Partners zijn die personen of diensten buiten de eigen organisatie waarmee men samenwerkt om visie, missie en strategie te realiseren.

Partnerschap (Partnership)

Samenwerking met een andere partij op een commerciële of niet-commerciële basis om een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren; meestal bekrachtigd in een samenwerkingsovereenkomst.

PDCA-cyclus (Demingcirkel)

Staat voor: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Plannen - Doen - Controleren - Aanpassen). Dynamisch model dat de continue verbetering promoot. Uit wat we leren bij het doorlopen van de vier fasen van de ene cyclus starten we een nieuwe cyclus op, enz. Deze continue cyclus van verandering noemt men de verbeterspiraal. (Dit werd door W. Edwards Deming afgeleid uit een concept van de jaren '30, origineel afkomstig van Walter Shewhart, Western Electric; vandaar ook de term 'Demingcirkel').

Performantie

De mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden.

Performance management (zie Prestatiemanagement)

Perspectief (dimensie, domein)

Aandachtsgebied waarbinnen een kritieke succesfactor (KSF) wordt geformuleerd betreffende een doelstelling. Klassiek worden vier domeinen gehanteerd: het resultaat op zich, de kwaliteit van de resultaten voor de belanghebbenden, de processen in de eigen dienst om deze resultaten mogelijk te maken, en de innovatie of vernieuwing van de organisatie.

Prestatie-indicator (PI) (E: Metric) (zie ook Kritieke Prestatie-indicator)

Dit is een operationele parameter die een kwantitatieve en/of kwalitatieve prestatie van een proces meet. Per proces kunnen verschillende PI's gedefinieerd worden. Deze PI's worden meestal gedefinieerd in functie van de doelstelling, m.a.w. wat willen we bereiken met een proces. In functie hiervan worden de indicatoren bepaald, gemeten (in een bepaalde eenheid en frequentie) en opgevolgd.

Prestatiemanagement

Is een strategische managementaanpak die naziet hoe de zaken er voor staan. Het beschrijft de methoden, de processen, de systemen die voor het beheer van de bedrijfsprocessen in een organisatie worden gebruikt.

Prestatiemeting (Performance measurement)

Meting en evaluatie van bereikte resultaten via meetbare indicatoren, die ontwikkeld werden om systematisch te kunnen worden opgevolgd; geschikt om de voortgang te peilen in het realiseren van voorafbepaalde verwachtingen.

Proces

Een proces bestaat uit een aaneenschakeling van stappen waarbij activiteiten worden uitgevoerd die toegevoegde waarde brengen voor een klant bij het realiseren van een product of een vastgelegd eindresultaat. Bij elke stap kunnen mensen, materialen, uitrustingsgoederen of andere middelen worden ingezet. Bij elk proces horen meetbare inputs en outputs en kunnen parameters worden gedefinieerd die het verloop van de activiteiten sturen en beheersbaar houden. Eenzelfde proces kan via verschillende procedures bereikt worden.

We kunnen 3 hoofdtypes van processen onderscheiden:

- kernprocessen (of primaire processen): processen die direct bijdragen tot het realiseren van het resultaat naar de burger/gebruiker
- ondersteunende processen: zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen mogelijk te maken (bv. personeelsbeheer, uitrustingsbeheer, enz.)
- managementprocessen: beleidsprocessen met betrekking tot de strategie, de planning, de uitvoering, de beoordeling en de bijsturing (PDCA-cyclus).

Procesverbetering (Process improvement)

Een doordachte benadering tot het vereenvoudigen en stroomlijnen van de processen, gebruik makend van metingen en controles die de continue verbetering bevorderen.

Project

Een eenmalige, resultaatgerichte inspanning tot het realiseren van een specifieke doelstelling in een afgesproken structuur van mensen en middelen. Diverse projecten kunnen gelijkaardig zijn, doch elk project blijft uniek. Ze kent een begintijdstip en einde, en vraagt een bepaalde termijn nodig voor realisatie.

Projectcharter

Omvat de werkovereenkomst en de basisdocumenten met betrekking tot een project. Het specificeert de vereiste structuur voor het projectmanagement en voor de controle. Het omvat een akkoord over de 'deliverables', het tijdsverloop, normen, middelen en budget. Essentieel om de verwachtingen van betrokken partijen op elkaar af te stemmen en de mogelijke bijdragen te bepalen.

Projectleider

Is de persoon die de verantwoordelijkheid draagt over het verloop en het welslagen van een project. Hij stuurt een project inhoudelijk aan in samenspraak met de leden van het projectteam en de opdrachtgever.

Projectmanagement

Is een effectieve manier om complexe en nieuwe taken onder de knie te krijgen, los van de gewone hiërarchische structuren. Dergelijke taken kunnen met succes door specialisten op elk in het team vertegenwoordigd gebied verricht worden. Hierbij is een goede projectopvolging mogelijk.

Projectmanagementplan

Wijze waarop de aansturing van het project zal gebeuren. Deze bevat: (1) het bepalen van de doelstellingen in termen van tijd, kost, kwaliteit en hoeveelheid, die zullen bereikt worden, (2) het definiëren van de projecttaken, methoden en

planningen, en (3) de uitvoering van deze projecttaken; daarbij (4) het beheersen van de risico's, kwaliteit, kost en middelen; en op het einde (5) het meten van de resultaten.

Projectmanagementstructuur

Samenwerkingsverband dat nodig is om de verschillende implementatietrajecten te plannen, te coördineren, te implementeren en op te volgen.

Een projectmanagementstructuur bestaat altijd uit een stuurgroep (legt strategie vast en beslist finaal) en een program office (management, planning, opvolging & communicatie voor één implementatieproject). Via een kerngroep kan eventueel een extra waarborg voor de kwaliteitsuitvoering van het project conform de opdracht worden opgevolgd. Meestal zijn ook verbetereteams en/of werkgroepen betrokken.

R

Reengineering (zie ook Business Process Reengineering)

Een methodische benadering tot het fundamenteel herdenken en radicaal heruittekenen van de werkprocessen.

Relatiebeheerder (Account manager)

Vertegenwoordiger voor de klant binnen de interne organisatie. Verantwoordelijk voor de relatie tussen de diensten en de klant. Hij zorgt voor het contact met de klant en voor de kwaliteit van de dienstverlening. Hij bouwt aan een hechte relatie.

Resources (zie Middelen)

Responsabilisering

Het verwerven van meer autonomie m.b.t. operationele beslissingen en de aanwending van de middelen, waardoor aan integraal management kan worden gedaan. Dit gebeurt mits het opzetten van een intern controlesysteem en een minimum aan verantwoordings- en rapporteringsverplichtingen.

Resultaat (zie Output)

Risico

(1) Factor die het resultaat of succes van een actie bedreigt. (2) Mogelijkheid dat een wettelijke of reglementaire bepaling niet, onvolledig of verkeerd wordt toegepast.

Roll-out (zie Implementatieplan)

S

Scope (omvang; draagwijdte)

Beschrijving van het actieterrein (veelal van een project) door de inhoudelijke afbakening te verduidelijken.

Score

Het resultaat van de meting van een bepaalde indicator; dit kan een getal, een

percentage, een evolutie zijn of het al dan niet respecteren van de planning van een project.

Scorecard (zie Boordtabel)

Service Level Agreement (SLA) (dienstverleningsakkoord)

Formele afspraken (via een geschreven protocol, conventie, beheerscontract, ... inclusief de procedure tot wijziging) tussen een aanbieder van diensten en zijn klant op het niveau van de garantie van de dienstverlening (bv. interventietijd, aantal keren defect, aantal uren buiten gebruik, ...).

Single Point Of Contact (SPOC) (uniek contactpunt; zie ook Enig loket)

Unieke plaats of persoon waartoe men zich kan richten voor iedere vraag met betrekking tot een specifiek onderwerp.

Sleutelproces (Key process) (zie Kernproces)

SMART (Engels voor slim)

Origineel een acroniem van: Specific - Measurable - Accurate - Relevant - Time bound, en in vertaling: Specifiek - Meetbaar - Aanvaardbaar - Realistisch - Tijdsgebonden.

De mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd wordt gemeten op basis van prestatie-indicatoren. SMART is het geheugensteuntje, gevormd door de beginletters te nemen van deze vijf essentiële voorwaarden voor het opstellen van prestatie-indicatoren.

Smiley (synoniem: Emoticon)

Van oorsprong een combinatie van verschillende tekens van het toetsenbord die gezamenlijk een bepaald gevoel of begrip uitdrukken; nu eveneens door middel van specifiek grafische figuurtjes. Meest bekend is het geel opgevuld cirkeltje met oogstipjes en mondcurve, dat symbool staat voor 'blij gezicht', :-) of ☺. Het gebruik van deze visuele voorstellingen bij boordtabellen is handig om in één oogopslag een totaalindruk te leveren en de aandacht te richten op de opvallende punten.

Span of control (spanwijdte)

Het aantal rechtstreekse medewerkers onder gezag van een leidinggevende.

Sponsor

Verantwoordelijke voor het eindresultaat binnen een programma. Hij heeft de morele autoriteit om zijn werkgroep optimaal te ondersteunen en aan te sporen bij hun opdracht. Hij ondersteunt het veranderingstraject en is verantwoordelijk voor het toepassen van de beslissingen die genomen worden door de stuurgroep waar hij deel van uitmaakt.

Stakeholder (zie Belanghebbende)

Strategie

De meerjarenaanpak door het management uitgewerkt om visie en missie te kunnen realiseren. De wijze van planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen om beleidsbeslissingen te implementeren.

Strategiekaart (Strategy Map)

Een oorzaak-gevolgdiagram dat beschrijft hoe een organisatie waarde kan creëren. Kritieke succesfactoren voor de strategische doelstellingen worden in

expliciete oorzaak en gevolg-verhoudingen met elkaar verbonden via de perspectieven van de BSC. De strategiekaart is een essentieel element om het kader van een strategische BSC te beschrijven.

Strategisch plan (zie ook Operationeel plan)

Een actieplan om de doelstellingen van een organisatie te behalen.

Strategische as

Een hoofdorïentatie in de strategie van de organisatie. Bron van strategische doelstelling(en).

Strategische doelstelling

Essentieel objectief voor de organisatie op lange termijn. Element van het managementplan.

Strategy Map (zie Strategiekaart)

Streefdoel (Target)

Een specifiek iets waar men zich in het bijzonder en planmatig naar richt: doelgroep, welbepaald eindresultaat, ...

Stuurbord (zie Boordtabel)

Stuurgetal

Kenmerkende indicator, gekozen op basis van de opgestelde planningen, met als doel het sturen van het beleid mogelijk te maken.

Stuurgroep

Hoogste beslissingsorgaan binnen de projectorganisatie. Doet de inhoudelijke opvolging, stuurt bij en valideert de resultaten (deliverables).

SWOT-analyse

Een SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -analyse is een analyse in verband met de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen van een organisatie. SWOT is het geheugensteuntje, gevormd door de beginletters te nemen van deze vier termen.

Synergie

Situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken.

T

Target (letterlijk:doelwit, mikpunt; zie Streefdoel)

Terugkoppeling (Feedback)

Een combinatie van verbale en non-verbale reacties tussen 'zender' en 'ontvanger'. Essentieel om te kunnen bijsturen of om iets op gang te houden. Juiste feedback op de juiste wijze voorkomt verkeerde interpretaties.

To Be (-situatie; -proces; -model) (zie ook **As Is**)

Term waarmee men de toekomstige doelsituatie aanduidt. Meestal bepaald door een hertekening van de processen en het verwachte resultaat van een verbeterproject.

Toegevoegde waarde

De toename in waarde van producten en diensten tussen begin (input) en einde (output) van een proces; gerealiseerd door die activiteiten welke klanten als belangrijk en nodig achten.

Tolerantiegrens (zie Kritieke Drempel)

Tool (werkmiddel; instrument)

Technologisch middel, zoals softwaretoepassingen.

Top-down

Neerwaartse stroom in de functionele organisatie van bijvoorbeeld informatie, aandachtspunten, voorstellen, ... Vanuit de hogere niveaus ('top') worden de lagere niveaus ('down') aangesproken. Het tegenovergestelde is bottom-up.

Transparantie

Het verstrekken van inzicht in zaken die voor betrokkenen relevant zijn en waar informatie op een gelijke en heldere manier gegeven wordt, ongeacht de invalshoek. Het is een onderdeel van openheid en het doel is het wekken van vertrouwen. Methoden om transparantie te bereiken zijn: eenvoudige regelgeving, doorzichtige procedures, duidelijke structuren, unieke loketten, e-government, ...

Trend (tendens)

Richting waarin zich iets ontwikkelt bij het vergelijken van de scores in opeenvolgende tijdsperiodes.

V

Veranderingsmanagement (Change Management)

Veranderingsmanagement houdt zowel in dat de noodzakelijke verandering in een organisatie wordt opgewekt als het beheren van de dynamiek van verandering door de organisatie, implementatie en ondersteuning van verandering.

Verantwoordingsplicht (Accountability)

Rekenschap geven dat er gebeurt wat gezegd werd dat er zou gebeuren, en dat er gerealiseerd wordt wat gezegd werd dat er zou gerealiseerd worden.

Verantwoordelijkheid

De verplichting om toegewezen taken met een maximum aan praktische effectiviteit en efficiëntie uit te voeren.

Verbeteringsacties

Een activiteit die opgezet is met het oog op de verbetering van een praktijk of het resultaat van een organisatie. Verbeteringsacties kunnen op verschillende wijzen worden uitgewerkt:

- louter intern, bijvoorbeeld door projectteams, kwaliteitscirkels, interne benchmarking
- met externe steun, bijvoorbeeld door het inschakelen van een externe consultant
- op voorgaande wijze samen: externe consultancy ondersteund door een interne ploeg.

Verbeterspiraal (zie PDCA-cyclus)

Visie

Het beeld van wat een organisatie wil doen en waar ze wil komen op lange termijn. Ze biedt een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. Is een antwoord op de vraag: 'wie of wat willen we over pakweg vijf jaar zijn en wat hebben we dan te betekenen voor onze omgeving en voor al onze belanghebbenden'.

W

Waarde

Waarden verwijzen naar algemene principes die belangrijk worden geacht in een organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de organisatie. Morele waarden zijn min of meer universeel, terwijl culturele waarden kunnen verschillen tussen organisaties en landen. Culturele waarden in een organisatie staan best in relatie met de missie van de organisatie. Morele waarden zijn van belang voor het uitwerken van een gedragscode.

Waarom? (5 Why's)

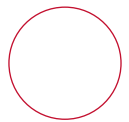
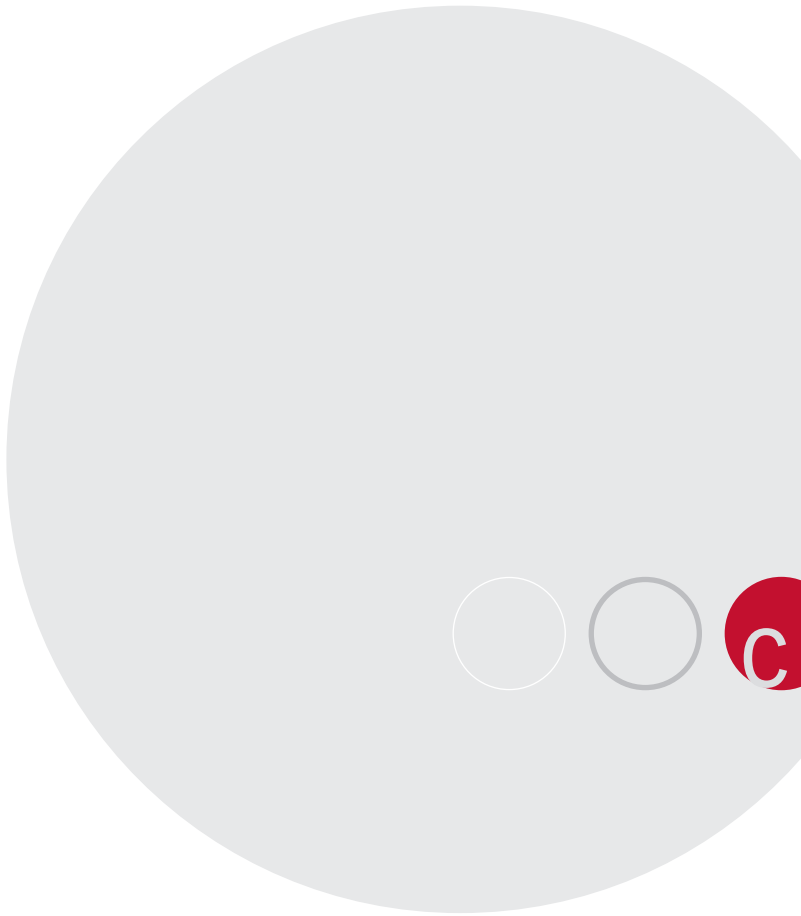
Het op bijna kinderlijke manier, tot vijfmaal toe, doorvragen in interviews legt niet zelden de kern van een probleem bloot. Binnen de dienstverlening goed toepasbaar om op deze wijze relevante oorzaken van problemen te achterhalen.

Werkgroep

Een team dat is samengesteld uit ambtenaren afkomstig uit centrale diensten en/of buitendiensten. Ze worden gekozen op basis van hun functionele expertise of op basis van hun grondige kennis met bepaalde aspecten van de processen, of omwille van hun voeling met het terrein. De werkgroepen doen voorstellen betreffende de toekomstige werking van de diensten.

Workshop (letterlijk: werkplaats)

Een beperkte (7 à 12 personen), praktijkgerichte vergadering waar oplossingen worden gezocht voor concrete problemen onder de leiding van een facilitator. Het is één van de meest efficiënte vormen van tweerichtingscommunicatie en spoort de interesse en het engagement van de deelnemers aan.



Nuttige informatie

Bezoek eens de intranetsite van je organisatie. Misschien vind je er meer informatie over de 'balanced scorecard' in jouw omgeving.

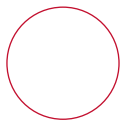
Lees de missie, visie en strategie van je organisatie.
Praat er over met je collega's. Weet wie betrokken zijn bij bepaalde prestatie-indicatoren. Maak het verband met wat dit betekent voor jouw dagelijks werk.

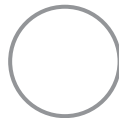
Je suggesties en bekommernissen verdienen alle aandacht:
het is ook jouw BSC!

Interessante websites

www.bscnl.com
www.balancedscorecard.com
www.balancedscorecard.org
www.balancedscorecard.biz
www.piloter.org
www.balancedscorecard.pagina.nl

Al jouw reacties zijn welkom.
Stuur ze naar: ben.smeets@p-o.be







De hervorming van de overheidsadministratie op de tekenplank

De hervorming brengt een architectenwerk op gang op maat van de ambitie van onze federale administratie: zich omvormen tot een betere dienstverlener en een betere werkgever.

Op de "tekenplank" hoort ondermeer de BSC-methodologie of de Balanced Scorecard. Het gaat over een nuttig instrument om de organisatie slagvaardiger te maken. Met behulp van de balanced scorecard wordt nagegaan of de doelstellingen die opgesteld werden in het managementplan bereikt (kunnen) worden. Men ziet in één oogopslag of de organisatie nog op juiste koers vaart.

Een werkwijze die op een participatieve manier uiterst nauwkeurig is in zijn benadering, zijn taal, en zijn specifieke werkmiddelen. Tien thema's, aangevuld met de eerste resultaten op het terrein, een greep uit veel gestelde vragen en een trefwoordenlijst dienen als ingangspunten voor deze brochure.

Bestemd voor de federale ambtenaar die iedere dag presteert binnen een werkkader in beweging.



FOD Personeel en Organisatie
Wetstraat 51
1040 Brussel

Tel. +32 (0)2 790 58 00
Fax +32 (0)2 790 58 99
info@p-o.be
www.p-o.be