

# Whitepaper De Lean Balanced Score Card



Abbe Zwaal Management Consultancy

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>2</b>
<b>2. MENSEN IN BEWEGING KRIJGEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 DE BALANCED SCORE CARD .....	3
2.2 DE VERANDERKRACHT.....	3
2.3 STUREN OP GEDRAG .....	4
<b>3. DE LEAN FILOSOFIE.....</b>	<b>4</b>
3.1 DE ORGANISATIE BEÏNVLOEDT GEDRAG .....	4
3.2 WAT IS EEN VALUE STREAM ? .....	4
<b>4. ROADMAP VOOR CONCRETISEREN EN IMPLEMENTEREN VAN DE STRATEGIE .....</b>	<b>6</b>
4.1 AANPAK EN VISIE .....	6
4.2 FASE 1. CONCRETISEREN STRATEGIE .....	7
4.3 FASE 2. VERBETEREN VAN DE INFORMATIEVOORZIENING OP ORGANISATIENIVEAU .....	8
4.4 FASE 3. VERTALEN STRATEGIE DE ORGANISATIE NAAR CONCRETE BIJDRAGEN VAN AFDELINGEN .....	8
4.5 FASE 4. VERBETEREN VAN DE INFORMATIEVOORZIENING VOOR DE AFDELINGEN .....	8
4.6 FASE 5. STIMULEREN VAN GEDRAGSVERANDERING (IMPLEMENTATIE).....	9
<b>5. CONCLUSIE.....</b>	<b>10</b>

# 1. Inleiding

Hoewel een strategisch businessplan vaak richting geeft, helpt het niet altijd bij het maken van keuzes of het stellen van prioriteiten. Daarom kiezen bedrijven ervoor om hun plannen concreter te maken aan de hand van een KPI-structuur. Toch leidt het sturen op individuele KPI's soms tot ongewenst gedrag, waardoor strategie en uitvoering niet goed samengaan. Dit werkt demotiverend voor management en medewerkers en belemmert resultaten.

Een strategie die duidelijk en meetbaar is, maakt het makkelijker om projecten te prioriteren en stimuleert het juiste gedrag. Zo kunnen medewerkers hun talenten optimaal benutten en levert dat betere prestaties op.

In deze whitepaper vind je een stappenplan om een strategisch businessplan om te zetten in concrete acties en effectief te sturen op gedrag dat bijdraagt aan de organisatiedoelen.

**"Vertel me hoe je me meet en ik zal je vertellen wat ik zal doen,...  
...als je me op een onlogische manier meet, zal ik onlogische dingen doen,...  
...als je me niet meet, weet ik niet wat ik zal doen."**

Het doel van prestatiemeting en -sturing is om alle onderdelen van de organisatie te motiveren om te doen wat goed is voor de organisatie als geheel.

Om gedrag effectief te beïnvloeden, is het essentieel om te begrijpen in welke situaties mensen hun gedrag aanpassen (zie hoofdstuk 2). Vervolgens kun je onderzoeken wat het meest geschikte proces is en hoe Lean-principes daar daadwerkelijk aan bijdragen (hoofdstuk 3). Uiteindelijk bekijken we hoe de Balanced Score Card, gedragsdenken en Lean samen kunnen worden ingezet om gedrag gericht te sturen.

## 2. Mensen in beweging krijgen

### 2.1 De Balanced Score Card

Bij het ontwerpen van een prestatimanagementmodel wordt doorgaans gebruikgemaakt van de Balanced Score Card. Dit model wordt vaak methodisch geïmplementeerd: nadat de KPI's zijn vastgesteld en het dashboard operationeel is, beschouwen veel organisaties het doel als bereikt. Echter, uitsluitend meten leidt niet direct tot gedragsverandering; effectief sturen op acties vereist meer.

Managers en medewerkers tonen bereidheid tot verbetering, maar prefereren dat verandering niet wordt opgelegd. Tijdens gesprekken met productiebedrijven komt de veranderbereidheid regelmatig ter sprake.

***“Hoe vergroot u de bereidheid van medewerkers om veranderingen enthousiast te omarmen tijdens een verbetertraject?”***

### 2.2 De veranderkracht

Onderzoek wijst uit dat de veranderkracht van een organisatie grotendeels afhangt van het vermogen van medewerkers om op een juiste manier aanpassingen door te voeren. Succesvolle verandering vereist een positieve ondersteuning of zelfs versnelling van het proces door medewerkers. De veranderingsbereidheid wordt beïnvloed door drie factoren:

- Attitude (willen),
- Subjectieve norm (noodzaak en sociale druk),
- Gedragscontrole (kunnen).

***Attitude:*** De wijze waarop een medewerker de gevolgen van de verandering beoordeelt.

***Subjectieve norm:*** De mate van sociale druk vanuit collega's en leidinggevendenden om te veranderen.

***Gedragscontrole:*** Of een medewerker beschikt over voldoende kennis, ervaring en middelen om te kunnen veranderen.

AZMC bevordert de veranderbereidheid door het verbetertraject en de impact samen met operators, monteurs, shiftleaders en managers te bespreken. Shiftleaders delegeren taken vaker, terwijl operators verantwoordelijkheid dragen voor het teamresultaat. Het traject wordt per werkgebied geïmplementeerd, waarbij teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Een positieve groepsdynamiek stimuleert actieve participatie in het verbeterproces.

Met behulp van theoretische en praktische kennis worden medewerkers middels microtrainingen, intervisies en workshops ondersteund bij het toepassen van nieuwe methodes. Iedereen brengt eigen ervaringen in ten behoeve van de kennisontwikkeling van het team. Voor succesvolle verandering is een voortdurende dialoog en betrokkenheid noodzakelijk. De veranderaar of projectmanager selecteert geschikte interventies afhankelijk van de situatie; de onderstaande figuur illustreert voorbeelden en tijdstippen. Deze interventies dienen ter inspiratie; de keuze wordt afgestemd op de organisatie en het moment.

### **2.3 Sturen op gedrag**

Leidinggevendenden moeten helder weten welk gedrag nodig is voor een optimaal proces. In de praktijk kunnen zij dit vaak niet concreet benoemen en blijft het bij vage termen als proactief of meer communicatie, zonder link met het werkproces. Het is belangrijk om specifiek te zijn over gewenst gedrag en medewerkers actief te betrekken bij de invulling ervan. Een concreet voorbeeld is: papier van de grond oprapen en weggooien.

## **3. De Lean filosofie**

Wat is het meest optimale proces? De Lean-filosofie biedt praktische instrumenten om processen te optimaliseren. Lean is een managementbenadering die gericht is op het elimineren van verspillingen, oftewel activiteiten zonder toegevoegde waarde. Deze methode, ontwikkeld door de Japanse autofabrikant Toyota, leidt door 'slanke productie' tot hogere productkwaliteit en lagere kosten, wat resulteert in een verbeterd bedrijfsresultaat. Tevens ligt de focus op waardecreatie voor de klant. Samengevat:

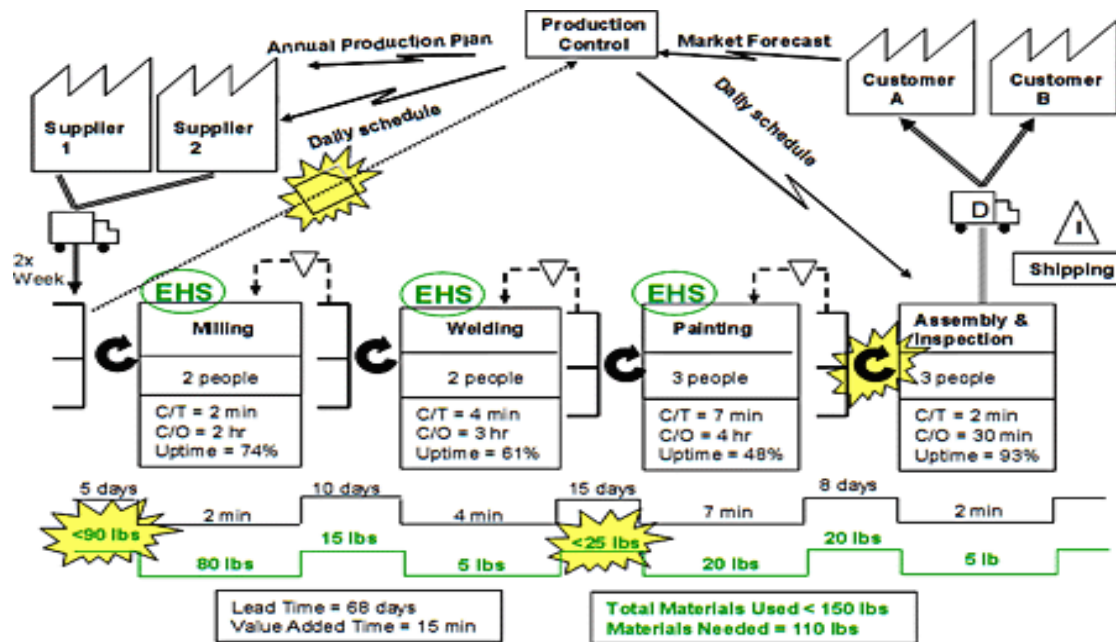
- Reduceer noodzakelijke activiteiten;
- Elimineer verspillende activiteiten;
- Optimaliseer waarde toevoegende activiteiten.

### **3.1 De organisatie beïnvloedt gedrag**

Veel managers sturen hun afdeling als afzonderlijk onderdeel binnen de organisatie. Ze denken verticaal om hun afdeling te optimaliseren. De Lean filosofie gaat juist uit van het werkproces als basis waardoor Lean managers meer horizontaal denken. Deze horizontale gedachtegang noemt men ook wel een value stream.

### **3.2 Wat is een value stream ?**

Een Value stream toont de procesflow van informatie en materiaal met focus op kwaliteit en snelheid. Door per stap waarde, verspilling of noodzaak te onderscheiden, kun je snel verbeterpunten vinden. Value Stream Mapping maakt deze stromen inzichtelijk. Hieronder volgt een voorbeeld.



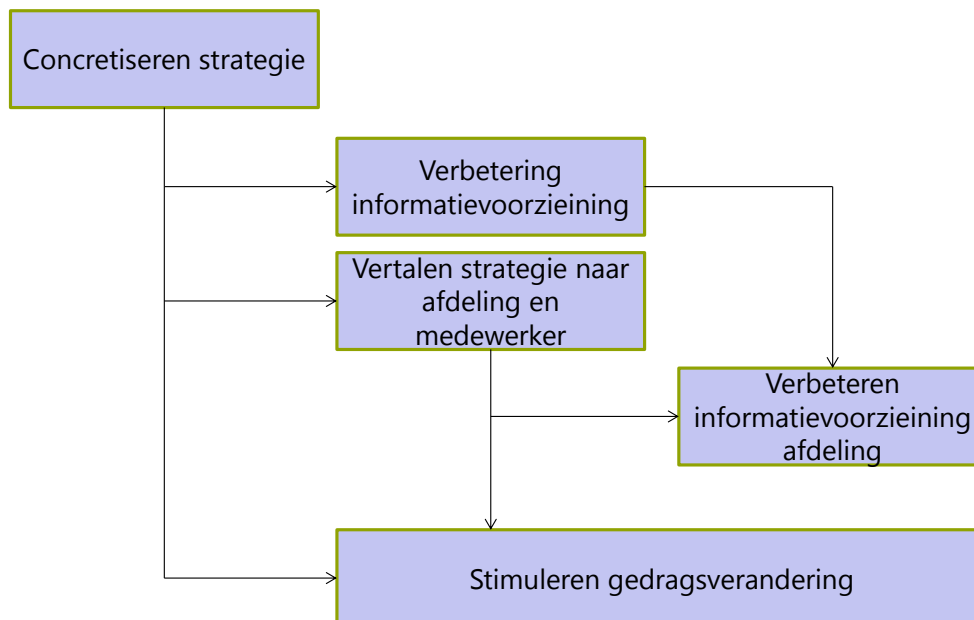
Dit schema toont de belangrijkste stappen van het proces. Je koppelt eenvoudig kpi's aan deze stappen om het proces te sturen. Proces-kpi's kun je vertalen naar persoonlijke gedrag kpi's. Met deze kpi's kun je effectief een Balanced Score Card opstellen voor prestatie management.

## 4. Roadmap voor concretiseren en implementeren van de strategie

Met de aanvullende informatie over hoe gedrag van mensen wordt beïnvloed en de Lean filosofie beschrijven we eerst mijn visie en aanpak op hoofdlijnen. Vervolgens worden de verschillende fasen uit een voorbeeld roadmap in detail uitgewerkt.

### 4.1 Aanpak en visie

De roadmap biedt organisaties houvast om hun ambitie en strategie concreet te maken door deze te vertalen naar een resultaatgericht besturingsmodel. Daarop wordt de managementinformatie aangepast zodat die aansluit bij de nieuwe koers. Nadat de strategie is vastgesteld, krijgt deze vorm binnen afdelingen en onder medewerkers, waarna ook de informatievoorziening hierop wordt afgestemd. Gedurende het ontwikkelen van het besturingsmodel kunnen managers en medewerkers tegelijk werken aan gedragsverandering, in combinatie met andere trajecten.



Hieronder omschrijf ik kort, wat elke fase van de roadmap oplevert:

#### 1. Concretisering strategie

Eindresultaat is een helder en expliciet gemaakte strategie: strategische ambitie (wat wil je bereiken) en een samenhangende strategie (hoe bereiken we het wat) geformuleerd.

***De strategie is meetbaar en communiceerbaar gemaakt.***

#### 2. Verbeteren van de informatievoorziening

De uitkomst van deze fase is aansluiting van de managementrapportages op de strategie en daarmee heeft de organisatie periodiek inzicht in de voortgang op het realiseren van de strategische doelstellingen.

**3. Vertalen strategie organisatie naar afdelingen en medewerkers.** Tijdens fase 1 wordt de bedrijfsstrategie voor de gehele organisatie vastgesteld. Vervolgens vindt in deze fase de vertaling naar de afzonderlijke afdelingen en medewerkers plaats. Het resultaat is dat iedere afdeling en medewerker helder inzicht krijgt in de verwachte bijdrage aan de organisatiestrategie, evenals de wijze waarop deze bijdrage wordt gemeten. Dit proces wordt onder andere uitgevoerd met behulp van Value Stream Mapping.

**4. Verbeteren van de informatievoorziening voor de afdelingen**

De uitkomst van deze fase is aansluiting van de managementrapportages en doelstellingen op afdelingsniveau en daarmee periodiek inzicht in de voortgang op het realiseren van de bijdrage van afdelingen aan de strategie van de organisatie.

**5. Stimuleren van gedragsverandering (implementatie)**

Heldere doelstellingen op elk organisatorisch niveau en een goede informatievoorziening vormen geen garantie voor het behalen van resultaten. Dit vereist tevens een verandering in gedrag. Het uiteindelijke resultaat van deze fase is dat zowel managers als medewerkers meer resultaatgericht handelen. Door proces-KPI's te vertalen naar individuele KPI's en gewenst gedrag expliciet te definiëren, kan gericht worden gestuurd op het realiseren van de gewenste uitkomsten.

De directie leidt de uitvoering van de roadmap, waarbij actieve inzet van leidinggevenden en medewerkers nodig is.

De fasen worden hier verder uitgewerkt. Fase 1 wordt het meest gedetailleerd behandeld, omdat die als basis dient voor de volgende fasen. Planning en kosten van fasen 2 tot en met 5 worden eveneens minder uitgebreid besproken.

## **4.2 Fase 1. Concretiseren strategie**

In deze fase wordt de organisatiestrategie systematisch vertaald naar heldere, meetbare en overdraagbare documenten. Hierbij wordt zorgvuldig gebruikgemaakt van reeds bestaand materiaal. De eindresultaten omvatten: een strategisch overzicht op één A4 (inclusief missie, kernactiviteiten, filosofie en ambitie), een strategiekaart met toelichtend narratief (waarin doelstellingen en onderlinge relaties zijn uitgewerkt) en een lijst met prestatie-indicatoren en normen (KPI-tabel). Elk product belicht een specifiek strategisch aspect en maakt het mogelijk om de voortgang aantoonbaar te volgen.

Daarnaast biedt een confrontatiematrix inzicht in de bijdrage van (geplande) initiatieven of projecten aan de strategische doelstellingen. Deze matrix maakt zichtbaar in hoeverre de organisatie – gelet op de in de strategiekaart opgenomen doelstellingen – effectief prioriteit geeft aan de juiste activiteiten.

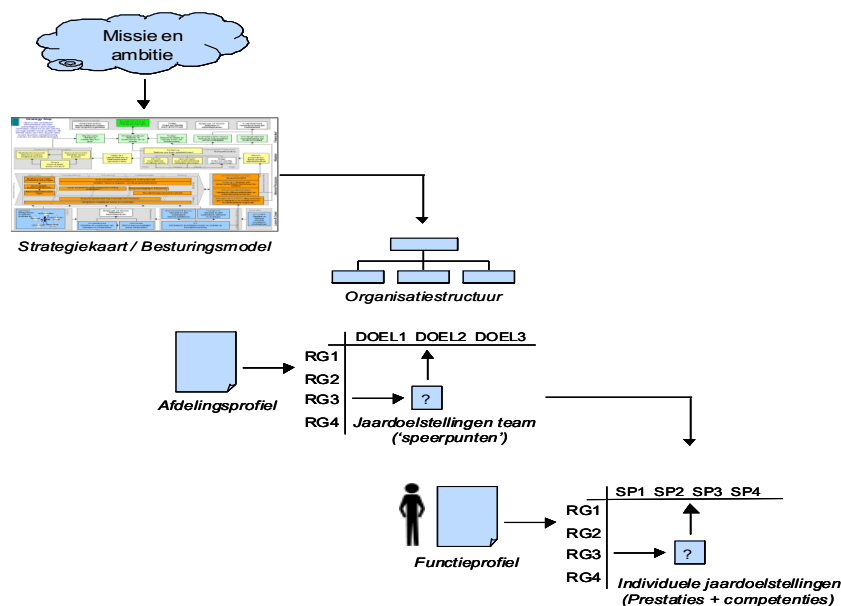
Deze vier producten (het strategisch A4, de strategiekaart met onderliggend verhaal, de KPI-tabel en de confrontatiematrix) vormen gezamenlijk het fundament voor alle daaropvolgende fasen.

### 4.3 Fase 2. Verbeteren van de informatievoorziening op organisatieniveau

Fase 1 richt zich op het vaststellen van de strategie, doelen, initiatieven en prestatie-indicatoren. In fase 2 wordt de informatievoorziening ingericht, zodat regelmatig inzicht ontstaat in de voortgang richting de strategische doelen.

### 4.4 Fase 3. Vertalen strategie de organisatie naar concrete bijdragen van afdelingen

In fase 1 is de organisatiestrategie bepaald en vertaald naar afdelingen. Elke afdeling weet nu welke bijdrage verwacht wordt en hoe deze gemeten wordt. Afdelingsdoelstellingen sluiten aan op de strategie via resultaatgebieden uit het afdelingsprofiel. Prestatie-indicatoren en normen worden vastgesteld, en projecten worden gekoppeld aan jaardoelen via een confrontatiematrix. Betrek afdelingsmanagers bij het proces door het moeten, willen en kunnen met hen te bespreken en hun rol helder vast te stellen.



Doelstellingen van functies worden gekoppeld aan die van afdelingen en de organisatie. Resultaatgebieden in het functieprofiel bepalen deze koppeling. Zo ontstaan individuele doelen als basis voor beoordeling. Samen met medewerkers worden prestatie-indicatoren en normen bepaald. De value stream toont de bijdrage van afdelingen en individuen. Competenties kunnen aan taken en rollen worden gekoppeld voor competentie management.

### 4.5 Fase 4. Verbeteren van de informatievoorziening voor de afdelingen

In fase 3 worden afdelingdoelstellingen, prestatie-indicatoren en normen vastgesteld. Fase 4 richt zich op het opzetten van informatievoorziening om de voortgang te monitoren. Managementrapportages uit fase 2 worden verder uitgewerkt voor de afdelingen. Omdat er al een goede basis is in architectuur en kennis van beschikbare data, verlopen de activiteiten sneller dan bij de initiële inrichting voor De organisatie.

#### **4.6 Fase 5. Stimuleren van gedragsverandering (implementatie)**

Deze fase is gericht op het stimuleren van resultaatgericht(er) gedrag bij managers en medewerkers van de organisatie. Dit kan worden bereikt met de volgende activiteiten:

1. Communicatie van de strategie via presentaties op personeelsbijeenkomsten
2. Communicatie van de strategie via een alternatieve vorm (boekje, spel) met gebruik van metafoor
3. Informatiemarkt waarin de directie MT en de afdelingen onderlinge verwachtingen over doelstellingen uitwisselen
4. Stel met de medewerkers van de afdeling de value stream vast
5. Welke proces kpi's zorgen voor de optimale proces flow?
6. Welke persoonlijke kpi's zijn nodig voor de optimale proces flow?
7. Frequente publicatie van resultaten (en oorzaken) in intern personeelsblad of op 'prikbord'
8. Ontwikkelen van vaardigheden m.b.t. interpretatie van cijfers
9. Invoeren van een andere (in)formele overlegstructuur

Activiteiten 1 en 2 (communicatie) kunnen worden uitgevoerd zodra fase 1 is afgerond. Deze activiteiten zorgen ervoor dat de strategie van de organisatie door iedereen wordt begrepen.

Activiteit 3 (informatiemarkt) kan worden uitgevoerd zodra fase 3, onderdeel afdeling doelstellingen, is afgerond. De informatiemarkt zorgt voor commitment van betrokkenen voor de strategie. Tevens zorgt het voor wederzijds begrip voor belangen en nog betere alignment van organisatie- en afdeling doelstellingen.

Activiteit 4,5 en 6 staat nader beschreven in Hoofdstuk 3.

Activiteit 7 (publicatie) kan beginnen zodra fase 2 (informatievoorziening de organisatie) is afgerond, of zelfs eerder als de eerste resultaten van de strategie bekend zijn. Door resultaten te delen, worden medewerkers meer betrokken bij de strategie. Het is belangrijk om zowel positieve als minder goede resultaten openbaar te maken, inclusief een analyse van de cijfers. Zo wordt duidelijk wat medewerkers zelf kunnen doen om de resultaten te verbeteren of te behouden.

Activiteit 8 (vaardigheden ontwikkelen) kan starten na afronding van fase 2 of 4. Managers krijgen tijdens een workshop praktische uitleg over het interpreteren en analyseren van managementrapportages.

Activiteit 9 (formele overlegstructuur) volgt eveneens na fase 2 of 4. Tijdens het managementoverleg worden resultaten vooraf geanalyseerd en besproken volgens een vast format. Een adviseur kan tijdelijk begeleiden om structuur te waarborgen.

## 5. Conclusie

Het effectief realiseren van strategie vraagt om meer dan het formuleren van doelstellingen en het meten van prestaties. Deze whitepaper laat zien dat een succesvolle vertaalslag van strategie naar uitvoering ontstaat door de combinatie van de Balanced Score Card, gedragssturing en de Lean-filosofie. Waar traditionele KPI-sturing soms leidt tot suboptimaal of ongewenst gedrag, biedt de integrale benadering juist een manier om medewerkers in beweging te krijgen en te richten op wat daadwerkelijk waarde toevoegt.

De kern ligt in het expliciet maken van gewenst gedrag, het begrijpen van veranderbereidheid (willen, moeten en kunnen) en het inrichten van processen vanuit een value stream-perspectief. Door strategie te concretiseren, deze te vertalen naar alle organisatieniveaus en te ondersteunen met passende informatievoorziening, ontstaat een samenhangend besturingsmodel dat richting geeft én motiveert.

De beschreven roadmap biedt organisaties een praktisch en gefaseerd handvat om deze transformatie te realiseren. Tegelijkertijd onderstreept deze aanpak dat duurzame verbetering alleen mogelijk is wanneer er continu aandacht is voor gedragsverandering, betrokkenheid en communicatie.

Kortom: organisaties die erin slagen om strategie, processen en gedrag met elkaar te verbinden, creëren niet alleen meer grip op prestaties, maar bouwen ook aan een cultuur waarin continu verbeteren en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Dat vormt de basis voor blijvend succes.