

## Alle stappen op een rij

### Stap 1: het voorbereiden van de eerste bijeenkomst

- Stel het projectteam samen.
- Benader de deelnemers en benoem de voorzitter en de secretaris.
- Stel een planning op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verspreid onder de deelnemers de achtergrondinformatie over het proces en de balanced scorecard.
- Informeer de medewerkers en de raad van toezicht/commissarissen over het voornemen om een balanced scorecard op te stellen en te introduceren.

### Stap 2: de doelstellingen van de balanced scorecard

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden deel B van dit handboek in zijn geheel gelezen. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken allen over dezelfde theoretisch kennis van de balanced scorecard.

- Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard. Stel de beoogde doelen van het gaan werken met de balanced scorecard vast en bepaal de mate van consensus, focus en duidelijkheid over het creëren van de balanced scorecard; doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit of creativiteit.
- Definieer de reikwijdte van de balanced scorecard (het hele bedrijf, delen en eventueel op termijn personen).

### Stap 3: de detaillering van de strategie

Ter voorbereiding van de eerste bijeenkomst hebben de projectteamleden kennis genomen van de resultaten van het opstellen van het ondernemingsplan, de visie, de missie, de resultaten van de verkenning en de analyse, de strategische discussie en de formulering van de strategie.

- Bespreek de vier hoofdpunten van het strategisch managementproces (visie, missie, verkenning & analyse en de strategische discussie) in deelgroepen. Inventariseer – in (twee) deelgroepen – de activiteiten die zijn afgeleid van de visie, de missie, de verkenning & analyse en de strategische discussie, en stel de doelen van elk van die activiteiten vast (gebruik activiteit-doelformulier). Bediscussieer de resultaten plenair in het projectteam en orden de verschillende activiteit-doelcombinaties aan de hand van de vier P's van strategie. Combineer de activiteit-doelcombinaties, bepaal de verbanden tussen de kernpunten van de strategie en teken het model van de strategie (de draagconstructie). Bepaal wie welke bouwstenen met een beperkt aantal woorden nader omschrijft.
- Bepaal wie het model van de strategie in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

### Stap 4: het formuleren van de succesbepalende factoren

- Verzamel in korte brainstormsessies voor elk onderdeel van de strategie de succesbepalende factoren. Orden vervolgens de succesbepalende factoren naar één van de vier perspectieven van de balanced scorecard. Spreek over de toewijzing aan de vier perspectieven en verwijder doublures.
- Geef ieder teamlid na het vaststellen van de succesbepalende factoren de opdracht een aantal succesbepalende factoren nauwkeurig en eenduidig te omschrijven ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst.

## **Stap 5: de verbanden tussen strategie en succesbepalende factoren**

- Bespreek de draagconstructie van de strategie wordt besproken en stel die definitief vast. Bespreek de omschrijvingen van de succesbepalende factoren en stel deze vast. Breng de succesbepalende factoren en de kernpunten uit de strategie met elkaar in verband.
- Bepaal wie het raamwerk van het ondernemingsmodel in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

## **Stap 6: brainstormen over prestatie-indicatoren**

- Benoem voor elk van de verzamelde succesbepalende factoren zoveel mogelijk prestatie-indicatoren. Geef van elke indicator aan bij welke factor die behoort en welke meeteenheid bruikbaar is. Orden vervolgens de indicatoren naar perspectief van de balanced scorecard, verwijder doublures en beoordeel of de indicator moet of gewenst is en of deze voldoet aan de eisen van de vuistregel METER.
- Verdeel de indicatoren over de teamleden en geef hen de opdracht die indicatoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.

## **Stap 7: het model van de onderneming**

- Splits de prestatie-indicatoren in een verzameling resultaatmeters en een verzameling prestatie-motoren. Vervang de succesbepalende factoren in het eerder gebouwde model (draagconstructie en de daaraan gekoppelde succesbepalende factoren) door de resultaatmeters. Plaats de prestatie-motoren, die verwijzen naar de bijbehorende prestatie-meters, in het model. Benoem de ontbrekende prestatie-motoren, verdeel de indicatoren over de teamleden en geef hen de opdracht die indicatoren ter voorbereiding van de volgende bijeenkomst nauwkeurig te omschrijven.
- Bepaal wie het complete model van de onderneming in woorden nader onderbouwt vóór de volgende bijeenkomst.

## **Stap 8: de normen, acties en plannen**

- Bepaal of de prestatie-indicatoren expliciet zijn te maken, eenvoudig meetbaar zijn, de frequentie, de mate van gedetailleerdheid en de relevantie. Stel de gewenste norm vast. Bespreek het standaardrapportageformulier uit de

bijlage en stel dit vast. Bepaal wie welke prestatie-indicatoren aan de hand van het rapportageformulier vóór de volgende bijeenkomst uitwerkt.

- Bepaal wie verantwoordelijk wordt voor het opstellen van de rapportages.

## **Stap 9: de introductie van de balanced scorecard**

- Bespreek de wijze waarop gecommuniceerd wordt over de balanced scorecard binnen de onderneming. Bespreek de agenda voor de startbijeenkomst en stelt vast wie wat vertelt en bespreekt, en wat telkens de boodschap is die moet worden overgebracht.
- Wijs een lid van het projectteam aan die de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

## **Stap 10: de start van de implementatie**

Ter voorbereiding van de derde bijeenkomst hebben enkele teamleden eventuele nieuwe succesbepalende factoren en/of prestatie-indicatoren voorbereid en de overige teamleden daarvan op de hoogte gebracht.

- Bespreek de doelstelling van de balanced scorecard en de acceptatie door medewerkers en raad van toezicht. Evalueer de startbijeenkomst en de bespreking met de raad van toezicht. Bezie of de doelstelling van de introductie van de balanced scorecard moet worden aangepast. Is het model van de onderneming nog steeds correct? Zo ja, dan wordt deze nu definitief vastgesteld. Zijn de succesbepalende factoren correct omschreven? Zo ja, stel ze definitief vast. Zijn de prestatie-indicatoren correct omschreven? Zo ja, stel ze definitief vast. Zijn de rapportageformulieren correct? Zo ja, stel ze definitief vast.
- Zijn de normen correct? Zo ja stel ze definitief vast.

## **Stap 11: de implementatie**

- Bespreek het maken van de rapportageformulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan, die het proces op hoofdlijnen uitschrijft. Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op papier nader uit te werken. Bespreek de aan- en inpassing in de staande organisatie.
- Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender uit te werken.

## **Stap 12: de globale keuze voor de wijze van automatiseren**

- Bereid het projectteam voor deze derde bijeenkomst zo nodig uit met de systeembeheerder. Wat is de gewenste kwaliteit van de managementinformatie? Welke tijd is voor de introductie beschikbaar? Wat is de gewenste continuïteit? Welke jaarlijkse (interne en externe) kosten zijn acceptabel? Mag van de ontworpen balanced

scorecard worden afgeweken? Kies voor een van de mogelijkheden om de balanced scorecard te automatiseren; zelf doen, maatwerk of standaardoplossingen

- Bepaal wie voor welke datum en op basis van de beantwoording van de vijf criteria een voorstel uitwerkt voor het managementteam.

## **Stap 13: evaluatie van het proces**

- Evalueer de totstandkoming van de balanced scorecard. Wijs een van de leden van het projectteam aan om een planning te maken van de aanpassing en/of bijstelling van de balanced scorecard en de bijbehorende rapportage.
- Stel de datum vast van de eerste bijeenkomst voor het bijstellen van de balanced scorecard.