

## Besturing en innovatie in een laboratoriumorganisatie met behulp van de Balanced Score Card methode

P.C.M. BARTELS, J. OOMES, M. SCHOORL en M. SCHOORL

Het INK Management Model, dat in het Laboratorium voor KCHI is gebruikt voor implementatie van Integrale Kwaliteitszorg (1), voorziet niet in een systeem om activiteiten op het gebied van innovatie en ontwikkelingen adequaat in beeld te brengen. Evaluatie van praktische consequenties van innovatieve activiteiten wordt echter van vitaal belang geacht voor het genereren van een strategische beleidsoriëntatie. De Balanced Score Card methode (BSC-methode) wordt als instrument voor de besturing van processen bruikbaar geacht voor het inzichtelijk maken van sterke en zwakke punten ten behoeve van strategische beleidskeuzes in de laboratoriumorganisatie. Een zgn. Score Card bestaat uit een verzameling van oorzaak-en-gevolg-verbanden tussen a priori gedefinieerde doelstellingen en daadwerkelijke resultaten. (2, 3, 4)

### Uitgangspunten van de BSC-methode

De 4 kwadranten van de BSC-methode representeren samenhangende clusters van activiteiten en processen.

### Lerend vermogen en innovatie

Het eerste kwadrant verduidelijkt de noodzaak voor investeringen in (her)scholing van personeel, informatietechnologie, organisatieprocedures en processen. Het is van essentieel belang om innovatie van processen en de kwaliteit van het productenassortiment zowel afzonderlijk als in onderlinge samenhang regelmatig te evalueren. Daarbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Hoe kan de organisatie zich verbeteren en groeien?
- Wat biedt in de toekomst succes?
- Hoe is handhaving c.q. uitbreiding van het marktsegment te realiseren?
- Hoe analyseren wij de veranderingen die zich in de wereld om ons heen voltrekken?

De sleutelfactoren en omstandigheden voor een succesvolle aanpak van optimalisering van bedrijfsvoering en professionele ontwikkeling wijzigen zich voortdurend in afhankelijkheid van veranderingen in

de omgeving. Competitie c.q. concurrentie verschaft prikkels voor vernieuwing van producten en aanpassing aan nieuwe behoeften van de cliënt.

### Interne processen

Bij het tweede kwadrant management van processen staan de behoeften en wensen van interne en externe cliënten centraal. Prestaties worden gemeten die betrekking hebben op de effectiviteit en efficiency van processen.

Op welke gebieden kunnen de eigen prestaties verder worden verbeterd en welke nieuwe activiteiten zijn nodig om te kunnen voldoen aan wensen van cliënten?

### Klanten

Waardering voor de dienstverlening van het laboratorium door interne en externe cliënten is het uitgangspunt bij perspectief III. In het algemeen vormen de klanten geen homogene groep. Interne klanten, zoals medewerkers en andere afdelingen in het ziekenhuis, hebben vaak andere behoeften en prioriteiten dan externe klanten. Metingen omtrent de waardering voor prestaties impliceren o.a. de onderwerpen wachttijden, kwaliteit van dienstverlening, kosten, imago en reputatie, relatie en service. Bij dit perspectief zijn de volgende vragen relevant:

- Wat wensen klanten?
- Wat ervaren klanten?
- Hoe aantrekkelijk is de laboratoriumorganisatie, voor bestaande respectievelijk nieuwe klanten?

### Financiën

Metingen van financiële prestaties geven aan of de beleidsstrategie van de organisatie en de uitvoering van die strategie bijdragen aan de realisatie van essentiële verbeteringen van de koers. Bij toepassing van de BSC-methode in de non-profit sector betreffen financiële prestatie-indicatoren veelal aspecten van doelmatigheid in het primaire proces en de wijze waarop de vorderingen inzake kostenbudgetbeheersing inzichtelijk worden gemaakt. Men streeft immers niet zozeer naar winst, doch naar het ontplooiën van optimale activiteiten binnen een vastgesteld kostenbudget. Voorbeelden van activiteiten in het kader van het perspectief Financiën zijn:

- Verbetering van productiviteit
- Kostenverlaging
- Efficiënter gebruik van activa
- Risicoreductie

---

Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie en Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar

Correspondentie: Dr. P.C.M. Bartels, Medisch Centrum Alkmaar, Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie en Immunologie, Wilhelminalaan 12, 1815 JD Alkmaar  
e-mail: p.bartels@mca.alkmaar.nl

Een nadere beschouwing van de 4 kwadranten van de BSC-methode in onderlinge samenhang stimuleert de laboratoriumorganisatie om sleutelfactoren voor succesvol opereren op de langere termijn te formuleren en te optimaliseren. Vanzelfsprekend wordt daarbij een verbinding gelegd tussen interne en externe succesbepalende factoren.

### Plan van aanpak

Het plan van aanpak voor implementatie van de BSC-methode omvat de volgende stappen:

Opstellen van een raamwerk voor invulling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Bepaling van (voorlopige) normen en criteria voor meting van de geformuleerde prestatie-indicatoren met aandacht voor de onderlinge samenhang

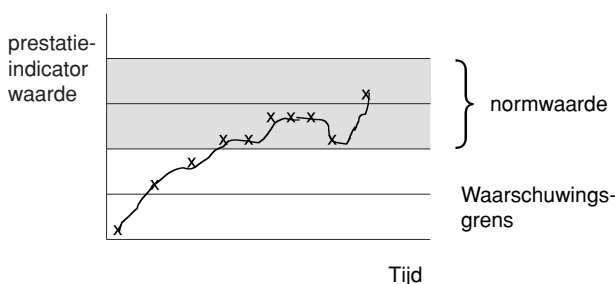
Toekenning van scores voor prestatie-indicatoren met gelijktijdige formulering van verbeteractiviteiten

### Succesbepalende factoren

Een succesbepalende factor wordt ook wel een kritische succesfactor genoemd. Succesbepalende factoren worden afgeleid van statements in de beleidsvisie. Succesbepalende factoren omvatten een beperkt aantal activiteiten die ervoor zorgen dat -indien de resultaten bevredigend zijn- de eigen organisatie succesvol met andere organisaties kan concurreren. Bovendien betreft het factoren of beleidsaccenten die voor de eigen organisatie continuïteitsbepalend zijn. De factoren verschaffen het bedrijf een *leading edge*, waardoor een optimale relatie met de belangrijkste groep afnemers van producten en diensten wordt gewaarborgd. Een positief imago bewerkstelligt niet alleen feedback op materieel gebied doch evenzeer op niet-materieel gebied. Dergelijke feedback is een krachtige stimulans voor de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Criteria voor het formuleren van succesbepalende factoren:

- Afgeleid van de beleidsvisie
- Continuïteitsbepalend
- Toekomstgericht geformuleerd
- Gemeenschappelijk gedeeld en succesbepalend
- Niet alleen gericht op het oplossen van knelpunten
- Meetbaarheid, indicatie in termen van SMART
- Unieke activiteiten voor de eigen organisatie



**Figuur 1.** Historische ontwikkeling van een prestatie-indicator. Op de x-as is de tijd aangegeven; de y-as indiceert de waarde van de prestatie-indicator. Het gearceerde interval geeft een indicatie van de waarden die worden nastreefd om de beoogde beleidsdoelstellingen te realiseren.

Succesbepalende factoren veranderen uiteraard in de loop van de tijd. De verzameling van succesbepalende factoren wordt daarom regelmatig geactualiseerd (minimaal éénmaal per drie jaar).

### Prestatie-indicatoren

Voor elk van de 4 kwadranten (perspectieven) worden 5 tot 10 succesbepalende factoren benoemd. Vervolgens worden per succesbepalende factor 3 - 5 prestatie-indicatoren gedefinieerd en gemeten. Uiteindelijk heeft men ongeveer 100 prestatie-indicatoren ter beschikking. Kenmerken van prestatie-indicatoren zijn:

- Simpel
- Informatief, geven inzicht in trends
- Motiverend en beïnvloedbaar
- Intrinsiek onderdeel van beleid: aansluitend bij organisatiedoelstelling
- Bevorderlijk voor klantgerichtheid
- Opgesteld in overleg, top down en bottom up (wat en hoe wordt er gemeten)

### Normering

Normen voor prestatie-indicatoren geven aan "wat behoort" en "wat niet mag" (figuur 1). Normwaarden respectievelijk toegestane ranges worden vastgesteld door het hoofd van het laboratorium in overleg met de betreffende leidinggevenden en stafleden. Per prestatie-indicator is een proceseigenaar (eind-)verantwoordelijk voor realisatie van de beoogde doelstellingen. Methoden voor het bepalen van normen:

- subjectieve bepaling door leiding of experts  
voorbeeld: productiecapaciteit
- historische ontwikkeling, geëxtrapoleerde ontwikkelingstendens uit beschikbare gegevens in combinatie met te verwachten effecten van verbeteractiviteiten
- simulatie

### SWOT-analyse

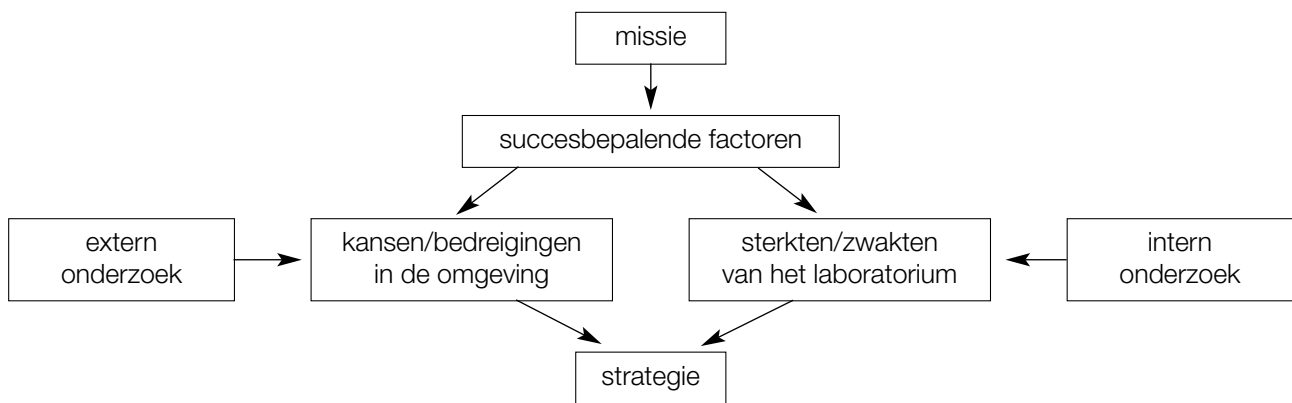
Op basis van de beleidsvisie en het mission statement worden de strategische doelstellingen van het laboratorium periodiek geëvalueerd. Daarnaast wordt door middel van een SWOT-analyse de positie van het laboratorium bepaald. De relatie tussen succesbepalende factoren, SWOT-analyse en strategische oriëntatie wordt weergegeven in figuur 2.

### Integratie 'in de lijn'

De BSC-methode wordt geïntegreerd in de management- en besturingsstrategie van de laboratoriumorganisatie. Participatie van leidinggevenden en medewerkers is van essentieel belang om het project met succes af te ronden (empowerment).

### Uitvoering

Het raamwerk wordt ingevuld aan de hand van gegevens inzake succesbepalende factoren van bedrijven uit vergelijkbare branches en overige sectoren. Prestatie-indicatoren overlappen veelal met 'routine' activiteiten c.q. kengetallen. Dit gegeven is niet bezwaarlijk aangezien de meeste indicatoren raakvlakken hebben met ontwikkelingsgerichte activiteiten met het oog op de toekomst. Het perspectief 'Lerend ver-



**Figuur 2.** Relatie tussen succesbepalende factoren, SWOT-analyse en beleidsstrategie

mogen & Innovatie' wordt centraal gesteld bij de uitvoering van zelfevaluaties. Vanuit dat oogpunt worden kruisverbanden naar relevante aspecten (prestatie-indicatoren) van de andere perspectieven gelegd. Om de kennis in de eigen organisatie te verbreden wordt, evenals bij de implementatie van het INK-Managementmodel, in groepjes (leidinggevend en medewerkers) gediscussieerd over scores en onderlinge verbanden tussen de prestatie-indicatoren, overleg resulteert in verbeteracties.

### Ervaringen met praktische toepassing van de BSC-methode

#### Implementatie

Met behulp van de BSC-methode worden criteria in onderlinge samenhang bruikbaar gemaakt om ontwikkelingen respectievelijk beleidsaccenten te evalueren. Het betreft:

- Visie, strategie en succesbepalende factoren  
Het eindresultaat van implementatie van de BSC is een management“dashboard” met prestatie-indicatoren. Het dashboard geeft aan of de organisatie op koers ligt en verschaft indicaties voor eventuele acties.
- Cultuur en managementstijl  
Implementatie van de BSC bevordert een meer gestructureerde, doelgerichte manier van werken.

De succesbepalende factoren per kwadrant zijn weergegeven in tabel 1.

Implementatie van de BSC-methode resulteert in de volgende effecten (5):

- Verheldering en praktische vertaling van de visie inzake lerend vermogen en innovatie naar de verschillende geledingen in de organisatie van het Laboratorium voor KCHI, het ziekenhuis en de omgeving
- Bevordering van communicatie omtrent de ontwikkeling van strategische doelstellingen en onderlinge samenhang van succesbepalende factoren in de vier kwadranten (perspectieven inzake resultaatgebieden)
- Beschikbaarheid van een methodiek voor optimalisering van planning en afstemming van de praktische haalbaarheid door reallocatie van middelen en het markeren van mijlpalen

- Stimulering van feedback bij interactieve evaluatie van leerprocessen die van wezenlijk belang zijn voor communicatie omtrent innovatie en kennismanagement

De BSC-methode leent zich zowel voor toepassing op individueel niveau als organisatiebreed. Een belangrijke randvoorwaarde is dat de organisatie vertrouwd is met het uitvoeren van nulmetingen omtrent de manier waarop men zich als organisatie wil profileren.

**Tabel 1.** Overzicht van succesbepalende factoren per BSC-kwadrant voor het Laboratorium voor KCHI

#### Kwadranten

##### I. *Perspectief: Lerend vermogen en innovatie*

1. Bij de top 'tien' van laboratoria behoren
2. Gestroomlijnde productontwikkeling
3. Versterking marktpositie
4. Ontwikkeling van *human capital*
5. Organisatie-ontwikkeling
6. Stimulerend leiderschap
7. Beschikbaarheid informatiesystemen

##### II. *Perspectief: Interne processen*

1. Consultatie
2. Adequate dienstverlening
3. Communicatie
4. Professie
5. Automatisering/robotisering
6. Transmuraliteit
7. Efficiency
8. Personeel

##### III. *Perspectief: Klanten*

1. Personeel
2. Cliënten
3. Leveranciers
4. Imago
5. Productspecificatie
6. Afnemers

##### IV. *Perspectief: Financiën*

1. Transparantie
2. Bedrijfsvoering
3. Directe kosten
4. Financieringsmogelijkheden
5. Bezettingsgraad

Men wil zich vergelijken met andere organisaties/bedrijven en een meerwaarde creëren voor klanten en andere belanghebbenden. De BSC-methode biedt geen kant-en-klare instantoplossingen voor knelpunten. Door een procesmatige benadering van het perspectief Lerend vermogen & Innovatie in relatie tot de drie overige perspectieven wordt synergie bewerkstelligd tussen verschillende autonome taakgroepen van medewerkers die zijn betrokken bij het onderhavige thema/onderwerp. De BSC-methode staat of valt met de tijdige beschikbaarheid van juiste en betrouwbare informatie. Adequate faciliteiten voor ondersteuning op het terrein van ICT zijn van meet af aan onontbeerlijk.

#### *Frequentie van evaluatie en rapportage*

Binnen de setting van het Laboratorium voor KCHI wordt jaarlijks een evaluatie uitgevoerd. Tijdens de implementatiefase van de BSC-methode worden de normwaarden voor diverse prestatie-indicatoren geleidelijk aan steeds nauwkeuriger vastgesteld, o.a. als resultaat van benchmarkingprojecten. De projecten worden uitgevoerd in samenwerking met vergelijkbare of betere instituten. In veel gevallen is het niet mogelijk om de mate waarin de organisatie voldoet aan de criteria voor prestatie-indicatoren te kwantificeren. Door middel van omschrijvingen kan echter de status voor de betreffende prestatie-indicator in kwalitatieve zin in kaart worden gebracht.

#### *Interpretatie van meetresultaten*

Het blijkt niet gemakkelijk om de prestatie-indicatoren (objectief?) meetbaar te maken. Indien een kwantitatieve norm is vermeld, dan is deze soms arbitrair. Een kwalitatieve omschrijving is echter minder geschikt om nauwkeurig de status c.q. vorderingen weer te geven. Er is een groeiende behoefte aan het verstrekken van kwalitatieve relevante informatie. Bij planningsprocessen bestaat behoefte aan ondersteuning m.b.v. scenarioanalyse, trendanalyse en simulatiemodellen op grond van historische gegevens.

#### *Besturing op afdelingsniveau: in de cockpit*

Aan het eind van het implementatietraject is een compact overzicht van prestatie-indicatoren (maatwerk) beschikbaar die de actuele status van het Laboratorium voor KCHI inzake innovatie reflecteert. Op grond van gesignaleerde trends in betere organisaties en gewenste accentverschuivingen kan in vervolg op

de nulmeting voortdurend worden bijgestuurd. Het effect van interventie kan worden geëvalueerd aan de hand van trendanalyses voor diverse prestatie-indicatoren. Uit applicatie van de BSC-methode blijkt vanzelf of het bereiken van verbetering op het ene gebied niet ten koste gaat van de andere invalshoeken. Daardoor voorkomt de BSC-methode suboptimalisatie. Succes is het resultaat van meer inzicht in de eigen organisatie en meer actuele informatie. Actuele informatie m.b.t. geformuleerde indicatoren kan worden gegenereerd zodra men dit wenst. In het Laboratorium voor KCHI is ervoor gekozen om implementatie te starten op afdelingsniveau. Wanneer implementatie van de BSC-methode wordt ingebed in de jaarlijkse management- en beleidscyclus heeft deze de meeste kans van slagen.

#### *Creativiteit en improvisatie*

Bij de implementatie van de BSC-methode gaat het om het optimaliseren van creativiteit. Bevordering van creativiteit impliceert het mobiliseren van denkend vermogen en enthousiasme van leidinggevend en medewerkers om beleidsdoelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Vanzelfsprekend mag de dynamiek die kenmerkend is voor de laboratoriumprocessen niet belemmerd worden door de traagheid en complexiteit van het instrument dat gebruikt wordt voor besturing. Evaluatie van vorderingen bij applicatie van de BSC-methode verschaft aanknopingspunten om in onderling overleg van betrokken sectoren te bepalen welke ontwikkelingen van wezenlijk belang worden geacht voor de ontwikkeling van de laboratoriumorganisatie.

#### **Literatuur**

1. Bartels PCM, Schoorl M. Zelfevaluatie IV volgens het Model van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit, Laboratorium voor KCHI, Medisch Centrum Alkmaar mei 2001.
2. Croonen J. Prestaties sturen. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer 1997.
3. Ahaus CTB, Diepman F J. Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit, Kluwer, Deventer 1998.
4. Kaplan RS, Norton DP. Op kop met de Balanced Score Card. Contact, Amsterdam 1998.
5. Bartels PCM, Schoorl M, Schoorl M, Oomes J, Schopman B, Van der Pol HJM, Péquériau NCV. Prestatie-indicatoren en kritische succesfactoren volgens de Balanced Score card methode. Laboratorium voor KCHI, Medisch Centrum Alkmaar maart 2001.