

# DE BALANCED SCORECARD

Auteur: Vincent Bökkerink  
Flemingstraat 11  
7555 BM HENGELLO

Telefoon: 074-2915341  
E-mail: [v.bokkerink@bigfoot.com](mailto:v.bokkerink@bigfoot.com)  
Internet: [www.geocities.com/vbokkerink](http://www.geocities.com/vbokkerink)

Versie: 1 augustus 2000  
Scriptie: Bestuurskunde, Faculteit bedrijfs- en bestuurswetenschappen (BBW)  
Open Universiteit Heerlen

Diplomalijn: WO-Doorstroomprogramma bestuurskunde  
Begeleider: Dr. S. Duindam  
Examinator: Prof. Dr. A.F.A. Korsten

# Inhoudsopgave

|          |                                                                                        |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>0</b> | <b>SAMENVATTING.....</b>                                                               | <b>3</b>  |
| <b>1</b> | <b>INLEIDING .....</b>                                                                 | <b>6</b>  |
| 1.1      | DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK.....                                                    | 6         |
| 1.2      | CENTRALE VRAAGSTELLING EN DEELVRAGEN.....                                              | 6         |
| 1.2.1    | <i>Centrale vraagstelling.....</i>                                                     | <i>6</i>  |
| 1.2.2    | <i>Deelvragen afgeleid uit de centrale vraag .....</i>                                 | <i>6</i>  |
| 1.3      | DEFINITIES VAN CENTRALE BEGRIPPEN.....                                                 | 7         |
| 1.4      | OPZET VAN HET ONDERZOEK.....                                                           | 7         |
| 1.5      | OPBOUW VAN HET ONDERZOEK.....                                                          | 7         |
| <b>2</b> | <b>BEOORDELING VAN DE BALANCED SCORECARD EN DE WELZIJNSDIENST.....</b>                 | <b>9</b>  |
| 2.1      | IN HOEVERRE VOLDOET DE BALANCED SCORECARD AAN DE OPGESTELDE CRITERIA?.....             | 9         |
| 2.2      | IN HOEVERRE VOLDOET STURING BINNEN DE WELZIJNSDIENST AAN DE OPGESTELDE CRITERIA? ..... | 13        |
| <b>3</b> | <b>CONCLUSIES .....</b>                                                                | <b>18</b> |
| 3.1      | INLEIDING.....                                                                         | 18        |
| 3.2      | CONCLUSIE PER BEOORDELINGSCRITERIUM.....                                               | 18        |
| <b>4</b> | <b>AANBEVELINGEN .....</b>                                                             | <b>21</b> |
| 4.1      | INLEIDING.....                                                                         | 21        |
| 4.2      | AANBEVELINGEN.....                                                                     | 21        |

## 0 Samenvatting

---

De overheidsorganisatie wordt steeds vaker aangesproken op haar functioneren. Van de overheid wordt verwacht dat zij efficiënt en effectief met de aan haar beschikbaar gestelde middelen omgaat. Om dit te bereiken wordt steeds vaker een beroep gedaan op instrumenten die bij de profit-sector worden toegepast. Binnen overheidsorganisaties geeft het management leiding aan de ambtelijke organisatie binnen de gestelde randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden worden voor een groot gedeelte bepaald door politieke actoren. De strategie en doelstellingen worden door de politiek bepaald. Realisatie van de strategie en doelstellingen is met name een taak van de ambtelijke organisatie en het management. Het vraagstuk van management kan in drie kernproblemen worden samengevat. De kernproblemen zijn het externe afstemmingsprobleem, het interne afstemmingsprobleem en het structureringsprobleem.

Het ambtelijk management moet via interne afstemming zorgen voor realisering van de strategie en de doelstellingen. Voor de sturing van de organisatie worden diverse managementinstrumenten gebruikt. Eén van die benaderingen is de zogenoemde 'Balanced Scorecard' die door Kaplan en Norton is ontwikkeld. De Balanced Scorecard vertaalt het doel en de te volgen strategie in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te samen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen. De Balanced Scorecard blijft nadruk leggen op financiële doelstellingen maar schenkt ook aandacht aan de stuwende factoren achter de prestaties. De vraag is nu of de Balanced Scorecard toepasbaar is bij gemeentelijke overheidsorganisaties in het algemeen maar bij de Welzijnsdienst van de gemeente Oldenzaal in het bijzonder.

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard om de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst te optimaliseren. Dit kan als volgt worden omschreven: Bestudering van de specifieke problematieken rond sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties die moeten leiden tot beoordelingscriteria om te komen tot effectieve prestatiemeting, waarbij de beoordelingscriteria worden toegepast op de Balanced Scorecard alsmede om de bestaande prestatiemeting binnen de Welzijnsdienst te evalueren. Een vergelijking van beide evaluaties resulteert in voorstellen van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard binnen de Welzijnsdienst. De centrale vraagstelling is:

- I. In welke relatie staat de Balanced Scorecard tot sturing binnen organisaties? (beschrijvend)
- II. Welke zijn de relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties? (beschrijvend)
- III. Hoe wordt de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst in het licht van de beoordelingscriteria beoordeeld? (evaluatief)

De eerste centrale vraag moet antwoord geven op de vraag in welke relatie de Balanced Scorecard staat tot sturing binnen organisaties. Om deze centrale vraag te beantwoorden is eerst antwoord gegeven op de vraag wat sturing nu eigenlijk is. Het vraagstuk van management wordt in drie kernproblemen samengevat. Het eerste kernprobleem is het externe afstemmingsprobleem. Hier is de vraag hoe de organisatie moet worden afgestemd op de partijen en situaties in het omringend maatschappelijk systeem. Het tweede kernprobleem is het interne afstemmingsprobleem. Hier is de vraag hoe de organisatie, de individuele organisatieleden en de componenten onderling op elkaar moeten worden afgestemd. Het laatste kernprobleem is het structureringsprobleem. Dit heeft betrekking op het ontwerpen van een raamwerk waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen. Aangezien een passende structuur afhankelijk is van de eerste twee kernproblemen, komen de kernproblemen in de structureringsprobleem bij elkaar.

Het begrip 'corporate governance' geeft een verdere verduidelijking. Voor een adequate sturing van het beleid en de organisatie is naast het houden van toezicht ook informatie omtrent de uitkomsten van de beheersing c.q. uitvoering nodig. Nadat duidelijk is wat sturing inhoudt, is de Balanced Scorecard beschreven.

De Balanced Scorecard vertaalt het doel en de te volgen strategie van de onderneming in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te samen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen. De strategie wordt omschreven als een samenhangend geheel van veronderstellingen over oorzaak en gevolg. De strategie wordt bij de Balanced Scorecard als een gegeven beschouwd.

De Balanced Scorecard blijft nadruk leggen op financiële doelstellingen maar schenkt daarnaast aandacht aan de stuwende factoren achter de prestaties ofwel de essentiële waardescheppende activiteiten. De stuwende factoren zijn verdeeld over vier samenhangende perspectieven. Resultaatmetingen en prestatie motoren behoren die factoren zichtbaar te maken die het concurrentievoordeel van de onderneming scheppen en

prestatiedoorbraken tot gevolg hebben. De vier samenhangende perspectieven zijn het financiële perspectief, het klantenperspectief, het interne perspectief en het leer- en groeiperspectief. De verschillende perspectieven worden hierna kort behandeld. Bij het financiële perspectief worden de financiële prestaties gedefinieerd die op grond van de strategie worden verwacht. Het perspectief geeft daarnaast de beoogde eindresultaten weer van de gemeenschappelijke doelstellingen en metingen uit de andere perspectieven. Alle doelstellingen en metingen in de overige perspectieven moeten namelijk met elkaar in verband worden gebracht om de doelstellingen in het financiële perspectief te kunnen realiseren. Iedere meting dient een schakel te zijn in de keten van oorzakelijke relaties. In het klantenperspectief wordt de missie en de strategie van de onderneming vertaald in specifieke doelstellingen voor beoogde afnemerscategorieën en marktsegmenten. Deze doelstellingen moeten vervolgens in de gehele onderneming bekend zijn. In dit perspectief is het van belang om de afnemerscategorieën (doelgroepen) en marktsegmenten te bepalen waarin de onderneming actief wil zijn. De doelstellingen en metingen van het interne perspectief worden ontwikkeld nadat doelstellingen en metingen voor het financieel perspectief en het klantenperspectief zijn geformuleerd. De processen en procedures die van essentieel belang zijn om de voorgaande perspectieven te realiseren worden omschreven. In het leer- en groeiperspectief worden doelstellingen en metingen opgenomen die het leer- en groeiproces van de onderneming bevorderen. De doelstellingen in dit perspectief leveren de infrastructuur die de onderneming nodig heeft om ambitieuze doelstellingen in de overige drie perspectieven te kunnen verwezenlijken.

Na de bespreking van de Balanced Scorecard kan worden beoordeeld in hoeverre de Balanced Scorecard zich verhoudt tot sturing. De Balanced Scorecard is met name geschikt om de 'interne afstemming' van de organisatie mogelijk te maken. Het structureringsprobleem krijgt bij de Balanced Scorecard enige aandacht. Met name is via de Balanced Scorecard coördinatie mogelijk en wordt het gebruikt als informatiesysteem. Bij de Balanced Scorecard wordt geen aandacht geschonken aan het externe afstemmingsprobleem aangezien de 'strategie' als gegeven wordt beschouwd. Uit de definitie van corporate governance blijkt dat de Balanced Scorecard vooral voor de beheersing te gebruiken is. De opstellers van de Balanced Scorecard zien daarbij een aantal essentiële managementtaken. Hierbij sluiten zij zich aan bij het genoemde managementproces. Voor de scriptie is het van belang te constateren dat met sturing de interne afstemming en beheersing wordt bedoeld.

De tweede centrale vraag moet de relevante beoordelingscriteria geven van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties. In de economische organisatie-theorieën, de theorie over management control en de theorie over prestatiemeting worden diverse specifieke elementen genoemd die bij gemeentelijke overheidsorganisaties van belang zijn. Deze specifieke elementen worden als relevante beoordelingscriteria gezien.

1. Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in economische organisatie-theorieën
  - Het politieke bestuur (principaal) zal proberen het ambtelijk apparaat (agent) zoveel mogelijk te richten op de belangen van de principaal.
  - Het verminderen van de informatie-asymmetrie.
  - Efficiënte informatie-verschaffing
  - Bestaan van onzekerheid: Bestaan van een causale relatie tussen oorzaak en gevolg  
Bestaan van onzekerheid: Causale relatie benoemen
2. Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over management control
  - Dominantie van strategisch proces ligt buiten de organisatie
  - Meervoudige doelstellingen die concurrerend kunnen zijn
  - Succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen
  - Verschillende voortbrengingsprocessen binnen een organisatie
3. Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over prestatiemeting
  - Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden.
  - Een transformatieproces beoordelen aan de hand van de drie verschillende dimensies "economy", "efficiëntie" en "effectiviteit"
  - Prestatiemaatstaf en –norm
  - Disfunctionele effecten van prestatiemeting

De derde deelvraag moet de beoordeling geven van de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst in het licht van de beoordelingscriteria. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende notities, die met betrekking tot de reorganisatie zijn opgesteld en informatie die via interviews is verkregen. Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard om de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst te optimaliseren. Een vergelijking van beide evaluaties resulteert in voorstellen van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard binnen de Welzijnsdienst. Uit deze conclusies kan worden gesteld dat de Balanced Scorecard de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst kan optimaliseren. Hierbij zijn wel een aantal onderdelen die nog nader onderzoek vergen. Deze onderdelen zijn opgenomen in de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn:

1. Het opstellen van de concernscorecard als een Balanced Scorecard vergt veel tijd en inzet. Zonder de commitment heeft het opstellen van een Balanced Scorecard geen kans van slagen. Aanbevolen wordt eerst commitment te verkrijgen.
2. Aangezien de Balanced Scorecard van de Welzijnsdienst afgeleid wordt van de concernscorecard en een afdelingsscorecard van de Balanced Scorecard van de Welzijnsdienst, is het niet zinvol om een experiment te starten op afdelingsniveau. Een top-down-benadering wordt dus sterk aanbevolen.
3. Het opnemen van externe factoren wordt binnen de Welzijnsdienst van belang geacht, echter de Balanced Scorecard schenkt geen aandacht aan aanvullende verklarende externe factoren. Om de invloed van externe factoren inzichtelijk te houden wordt aanbevolen een systeem te onderzoeken.
4. Uit de interviews blijkt dat door respondenten wordt aangegeven dat een extra perspectief wenselijk is. Het extra perspectief heeft betrekking op de beoordeling van de organisatie door de politieke achterban. Hierbij moet de politieke dimensie meer worden belicht. Aanbevolen wordt voor het opstellen van de Balanced Scorecard te onderzoeken of er draagvlak is voor de genoemde perspectieven.

# 1 Inleiding

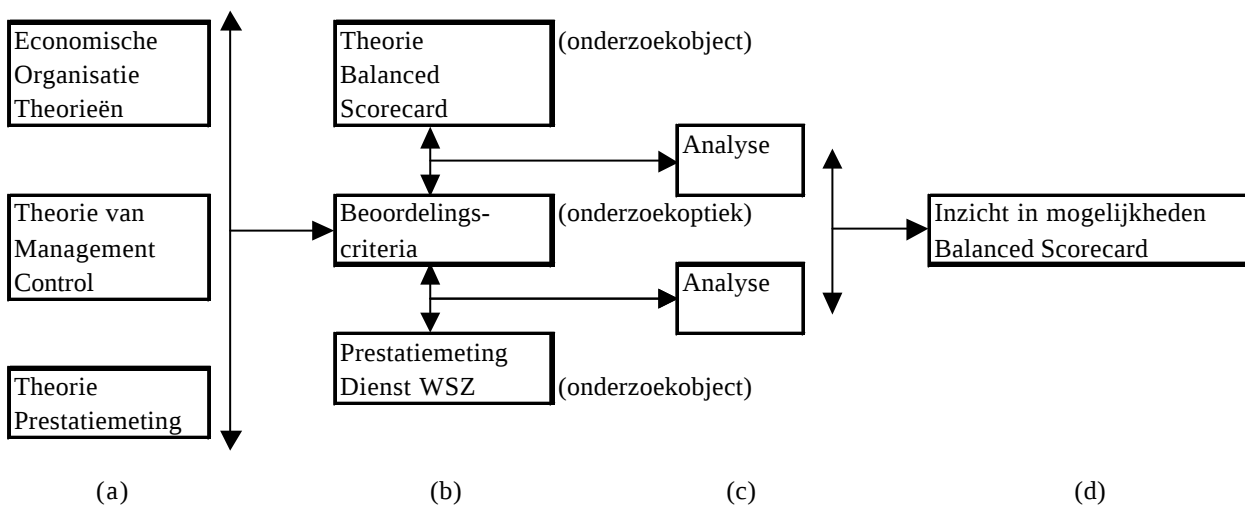
---

## 1.1 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard om de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst te optimaliseren.

Dit kan als volgt worden omschreven:

(a) Bestudering van de specifieke problematieken rond sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties die moeten leiden tot beoordelingscriteria om te komen tot effectieve prestatiemeting, (b) waarbij de beoordelingscriteria worden toegepast op de Balanced Scorecard alsmede om de bestaande prestatiemeting binnen de Welzijnsdienst te evalueren. (c) Een vergelijking van beide evaluaties resulteert in (d) voorstellen van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard binnen de Welzijnsdienst.



## 1.2 Centrale vraagstelling en deelvragen

### 1.2.1 Centrale vraagstelling

- I. In welke relatie staat de Balanced Scorecard tot sturing binnen organisaties? (beschrijvend)
- II. Welke zijn de relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties? (beschrijvend)
- III. Hoe wordt de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst in het licht van de beoordelingscriteria beoordeeld? (evaluatief)

### 1.2.2 Deelvragen afgeleid uit de centrale vraag

- I. In welke relatie staat de Balanced Scorecard tot sturing binnen organisaties? (beschrijvend)
  - I. 1) Wat wordt onder sturing binnen organisaties verstaan? (beschrijvend)
  - I. 2) Wat is de Balanced Scorecard? (beschrijvend)
  - I. 3) Wat is de relatie tussen de twee voorgaande onderwerpen? (evaluerend)
- II. Welke zijn de relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties? (beschrijvend)
  - II. 1) Welke criteria worden in de economische organisatietheorieën genoemd? (beschrijvend)
  - II. 2) Welke criteria worden in de theorie over management control genoemd? (beschrijvend)

- II. 3) Welke criteria worden in de theorie over prestatiemeting genoemd? (beschrijvend)
- III. Hoe wordt de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst in het licht van de beoordelingscriteria beoordeeld? (evaluatief)
- III. 1) In hoeverre voldoet de Balanced Scorecard aan de opgestelde criteria? (evaluatief)
- III. 2) Wat zijn de karakteristieken van sturing binnen de Welzijnsdienst? (beschrijvend)
- III. 3) In hoeverre voldoet sturing binnen de Welzijnsdienst aan de opgestelde criteria? (evaluatief)

### **1.3 Definities van centrale begrippen**

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Balanced Scorecard   | De Balanced Scorecard vertaalt het doel en de te volgen strategie in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te samen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen. De Balanced Scorecard blijft nadruk leggen op financiële doelstellingen maar schenkt ook aandacht aan de stuwende factoren achter de prestaties. De Balanced Scorecard gaat uit van 4 perspectieven: Financieel perspectief, Afnemersperspectief, Interne processen perspectief en Leer- en groeiperspectief. |
| Sturing              | Sturing betreft de interne afstemming en beheersing. Hier is de vraag hoe de organisatie, de individuele organisatieleden en de componenten onderling op elkaar moeten worden afgestemd zodat de zekerheid wordt verkregen dat de organisatie blijvend de vastgestelde beleidsdoelstellingen realiseert.                                                                                                                                                                                                            |
| Overheidsorganisatie | Een organisatie behoort tot het openbaar bestuur wanneer zij op een of andere wijze legitiem macht uitoefent over andere organisaties en/of burgers. Overheidsorganisaties worden direct gecontroleerd door een representatief, gekozen orgaan en hun bestaan volgt direct uit de wet zoals de Grondwet, Provinciewet, Gemeentewet of Waterschapswet (Baakman, N.A, 1991, pagina 15).                                                                                                                               |
| Prestatiemeting      | Prestatiemeting heeft betrekking op die metingen die zich richten op de sleutelfactoren voor succes (Helden, G.J. van, 1996, pagina 12).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### **1.4 Opzet van het onderzoek**

In deze scriptie worden de eerste en tweede centrale vraag via een literatuurstudie beantwoord. De derde centrale vraag wordt via empirisch onderzoek beantwoord. Uit de literatuurstudie blijkt in welke relatie de Balanced Scorecard staat tot sturing binnen organisaties en moeten relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties worden benoemd. Bij het empirisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van de beschikbare documenten, plannen en notities die bij de gemeente Oldenzaal beschikbaar zijn. Het is niet altijd mogelijk gebleken om via de beschikbare documenten de beoordelingscriteria toe te passen op de Welzijnsdienst. Om de beoordelingscriteria toe te passen op de Welzijnsdienst zijn tevens interviews afgenomen. In eerste instantie waren 14 personen uitgenodigd voor een interview. Dit is naar 13 personen teruggebracht aangezien één respondent aangaf nog te kort in Oldenzaal werkzaam te zijn om een goed beeld te hebben over de sturing binnen de Welzijnsdienst. De respondenten zijn bestuurders (college van burgemeester en wethouders) en leden van het centrale managementteam en dienstmanagementteam. De interviews zijn afgenomen met behulp van ongestructureerde open vragen. De respondenten werden gevraagd om na het interview een enquête in te vullen. In die enquête zijn alle beleidsproducten van de Welzijnsdienst opgenomen zodat nagegaan kon worden wat de mate van complexiteit is van de verschillende beleidsproducten, de mate van externe veranderingen en de 'eigenheid' van de doeleinden van verschillende beleidsproducten. De analyse van beschikbare en relevante gegevens en het veldonderzoek moeten een antwoord geven op de hiervoor geformuleerde vragen. Aangezien het een casestudy betreft, is het te verwachten dat de uitkomsten alleen waarde hebben voor de Welzijnsdienst. Het generaliseren van resultaten van een casestudy naar een andere soortgelijke case is in principe niet verantwoord (Swanborn, 1987).

### **1.5 Opbouw van het onderzoek**

Aan het begin van de scriptie wordt beantwoord wat sturing binnen organisaties nu eigenlijk inhoud. In hoofdstuk 2 wordt omschreven wat een organisatie is en wat de drie kernproblemen van het management zijn. Hierbij beperkt de scriptie zich tot het kernprobleem "Interne afstemming". In het vervolg van hoofdstuk 2 wordt de Balanced Scorecard beschreven. In de afsluitende paragraaf van hoofdstuk 2 wordt de relatie gelegd tussen de Balanced Scorecard en sturing binnen organisaties.

Om tot beoordelingscriteria te komen van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties wordt de economische organisatietheorie als uitgangspunt genomen. Dit wordt in hoofdstuk 3 behandeld. De theorie geeft aan dat er bij organisaties een aantal problemen voordoen. Management accounting, en daarmee management control, kan hiervoor de oplossing zijn. In hoofdstuk 3 wordt, waar noodzakelijk, de specifieke omstandigheden van overheidsorganisaties beschreven. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de beoordelingscriteria die toegepast worden op de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst. Hierbij komen ook de karakteristieken van de Welzijnsdienst aan de orde. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies. In hoofdstuk 6 worden aanbevelingen gepresenteerd.

## 2 Beoordeling van de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst

### 2.1 In hoeverre voldoet de Balanced Scorecard aan de opgestelde criteria?

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                            | BSC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A  | Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in economische organisatie-theorieën                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| A1 | Het politieke bestuur (principaal) zal proberen het ambtelijk apparaat (agent) zoveel mogelijk te richten op de belangen van de principaal. | <p>De Balanced Scorecard vertaalt het doel en de te volgen strategie in een allesomvattend geheel van prestatiemetingen die te samen het kader vormen voor een strategisch systeem van meten en managen. Het hoogste managementteam moet de strategie vertalen in specifieke strategische doelstellingen. Deze strategische doelstellingen en metingen worden algemeen bekend gemaakt en worden met elkaar in verband gebracht. De strategie van de principaal wordt zo goed mogelijk vertaald en de achterliggende stuwende krachten en factoren worden zoveel mogelijk benoemd.</p> <p>Aan alle medewerkers worden de doelstellingen bekendgemaakt waardoor de Balanced Scorecard zorgt dat lokale inspanningen tot verbetering worden afgestemd op de algemene factoren die essentieel zijn voor succes van de gehele organisatie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A2 | Het verminderen van de informatie-asymmetrie.                                                                                               | <p>Doordat de Balanced Scorecard de belichaming is van de door de bedrijfseenheid gevolgde strategie, behoort de top van de ondernemingspiramide met de Balanced Scorecard vertrouwd te zijn. De Balanced Scorecard bevordert hiermee de dialoog in de top van de ondernemingspiramide. De dialoog gaat niet alleen over de financiële doelstellingen op korte termijn, maar ook over de formulering en doorvoering van een overkoepelende strategie die tot toekomstige prestatiedoorbraken moet leiden.</p> <p>Kaplan en Norton zien een aantal essentiële managementtaken waarvan een aantal over informatieoverdracht gaat. Genoemd wordt: toelichting en vertaling van de visie en de strategie van de onderneming; communicatie over strategische doelstellingen en metingen; coördinatie van strategische initiatieven en; verbetering van de terugkoppeling en verworven inzichten (leerresultaten). De Balanced Scorecard behoort onder meer te worden benut als een systeem ter bevordering van communicatie, voorlichting en lering. Expliciet wordt gesteld dat de Balanced Scorecard niet gebruikt moet worden als controlemiddel.</p> <p>Het meetsysteem dient de veronderstelde relaties tussen doelstellingen en metingen in de vier perspectieven zo expliciet weer te geven dat ze kunnen worden beheerst en geëvalueerd. De keten van oorzaak en gevolg moet zich door alle vier de perspectieven van de Balanced Scorecard voortzetten.</p> |
| A3 | Efficiënte informatie-verschaffing                                                                                                          | De metingen uit de vier perspectieven moeten verbonden zijn met de strategie. Iedere voor de Balanced Scorecard geselecteerde meting moet een schakel zijn in een keten van causale relaties die de betekenis van de strategie aan de hele onderneming duidelijk maakt. Resultaatmetingen en prestatie motoren behoren die factoren zichtbaar te maken die het concurrentievoordeel van de onderneming scheppen en de prestatiedoorbraken tot gevolg hebben. Alleen relevante informatie wordt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|          | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                   | BSC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                    | hierdoor opgenomen. Irrelevante informatie wordt weggelaten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| A4       | Bestaan van onzekerheid:<br>Bestaan van een causale relatie tussen oorzaak en gevolg                                               | Kaplan en Norton definiëren strategie als een samenhangend geheel van veronderstellingen over oorzaak en gevolg. De Balanced Scorecard dient de veronderstelde relaties tussen doelstellingen en metingen in de vier perspectieven expliciet weer te geven zodat ze kunnen worden beheerst en geëvalueerd. Iedere meting behoort een schakel te zijn in de keten van oorzakelijke relaties die de betekenis van de strategie aan iedereen duidelijk maakt.<br>Kaplan en Norton gaan er van uit dat de omgeving voortdurend aan verandering onderhevig is en dat daardoor de strategie heroverwogen moet worden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|          | Bestaan van onzekerheid:<br>Causale relatie benoemen                                                                               | Kaplan en Norton geven veel aandacht aan het strategisch leerproces door het verbeteren van de strategische feedback en leerresultaten.<br>Het strategisch leerproces bestaat onder andere uit een terugkoppelingsproces dat gegevens over de prestaties versus de strategie vergaart en de mogelijkheid schept om de veronderstellingen over de onderlinge relaties tussen strategische doelstellingen en initiatieven te testen en op basis van die nieuwe kennis en inzichten de strategie kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden en invloeden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>B</b> | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over management control</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| B1       | Dominantie van strategisch proces ligt buiten de organisatie                                                                       | De strategie wordt als gegeven beschouwd. De Balanced Scorecard is een mechanisme om de strategie door te voeren, niet om de strategie uit te stippelen. Het hoogste managementteam moet de strategie vertalen in specifieke strategische doelstellingen.<br>De Balanced Scorecard moet de oorzakelijke relaties, die afgeleid zijn uit strategie, benoemen. Door het strategisch leerproces kan de strategie worden aangepast.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| B2       | Meervoudige doelstellingen die concurrerend kunnen zijn                                                                            | De concernstrategie moet leiden tot keuzes. De concernscorekaart moet de strategie van de onderneming als geheel weerspiegelen. De Balanced Scorecard dient te bestaan uit een samenhangende reeks van doelstellingen en metingen waarbij geldt dat ze verenigbaar dienen te zijn en elkaar wederkerig moeten versterken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| B3       | Succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen                                                                                       | Kaplan en Norton geven aan dat het meten van niet-financiële prestaties nu ook al wordt uitgevoerd maar deze worden gebruikt voor tactische terugkoppeling en het dirigeren op korte termijn. Metingen van zowel financiële als niet-financiële aard moeten een integraal bestanddeel zijn van het informatiesysteem ten behoeve van medewerkers op alle niveaus in de organisatie. Hierdoor ontstaat inzicht in de financiële gevolgen van hun handelen terwijl managers zicht behoren te hebben op de immateriële prestatie motoren achter financieel succes op de lange termijn. Een goed functionerende Balanced Scorecard is dus een Balanced Scorecard die de te volgen strategie via een integraal systeem van financiële en niet-financiële metingen aan iedereen duidelijk maakt.<br>De Balanced Scorecard geeft de strategie weer door resultaatmetingen en metingen van prestatie motoren met elkaar te verbinden via een keten van oorzakelijke relaties. |
| B4       | Verschillende voortbrengingsprocessen binnen een organisatie                                                                       | De Balanced Scorecard is ontworpen voor ondernemingen van het niveau van een business unit. De business unit is een autonome of strategische bedrijfseenheid. Als ideaal gezien is dat een eenheid die alle activiteiten uitvoert die waarde toevoegen zoals: innovatie; productie; marketing en verkoop en; distributie en service. Een strategische bedrijfseenheid heeft eigen producten en afnemers, marketing- en distributiekkanalen en productiefaciliteiten (lees: voortbrengingsprocessen) met een nauwkeurig                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|          | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                                                            | BSC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                                                             | <p>geformuleerde ondernemingsstrategie.</p> <p>Kaplan en Norton geven niet aan of het bestaan van verschillende voortbrengingsprocessen een negatieve invloed heeft op de Balanced Scorecard. Alleen als er door verschillende voortbrengingsprocessen ook verschillende strategieën bestaan, kan dit problemen geven in het vertalen van de strategieën in eenduidige doelstellingen en metingen.</p> <p>De doelstellingen en metingen van het interne perspectief worden ontwikkeld nadat doelstellingen en metingen voor het financieel perspectief en het klantenperspectief zijn geformuleerd. De processen en procedures die van essentieel belang zijn om de voorgaande perspectieven te realiseren worden omschreven. Dit afleidingsproces brengt in de regel geheel nieuwe bedrijfsprocessen aan het licht waarin een onderneming moet uitblinken.</p>                                                                                                                                                                                     |
| <b>C</b> | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over prestatiemeting</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| C1       | <p>Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden.</p> <p>Onderdeel: "output" en "outcome" scheiden.</p>             | <p>De missie en de strategie worden vertaald in doelstellingen en prestatiemetingen. Resultaatmetingen en prestatie motoren behoren die factoren zichtbaar te maken die het concurrentievoordeel van de onderneming scheppen en de prestatiedoorbraken tot gevolg hebben. Wat moet worden bereikt kan in termen van output en outcome. Zo kan in het afnemersperspectief de tevredenheid van de consument worden gemeten. Dit is geen uitkomst in producten (=output) maar geeft wel aan tot welke effecten het transformatieproces heeft geleid (=outcome).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|          | <p>Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden.</p> <p>Onderdeel: verklarende externe factoren onderscheiden.</p> | <p>Alleen die prestatie motoren worden benoemd die de organisatie kan bereiken/beïnvloeden. Dit betekent dat de Balanced Scorecard geen aandacht schenkt aan aanvullende verklarende externe factoren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| C2       | <p>Een transformatieproces beoordelen aan de hand van de drie verschillende dimensies "economy", "efficiëntie" en "effectiviteit"</p>                                       | <p>In het informatietijdperk is het vermogen om immateriële 'onzichtbare' activa te mobiliseren en efficiënt in te zetten van belang. Het is belangrijk om stipt en efficiënt nieuwe doelgroepen en marktsegmenten te bedienen. Bij organisaties zonder winstoogmerk en overheidsinstellingen moet succes worden afgemeten aan de mate waarin zij effectief en efficiënt hun diensten voor hun klanten uitvoeren.</p> <p>Kaplan en Norton geven aan dat het financiële perspectief een overzichtelijke samenvatting geeft van gemakkelijk te meten economische effecten van afgeronde acties en of de strategie bijdraagt aan verbetering van bottom line of nettowinst. Binnen de vier perspectieven kan expliciet aandacht worden geschonken aan de dimensies of kunnen een aanleiding zijn om onderzoek te verrichten. Door de gewenste prestatiedoelstellingen te vergelijken met de feitelijke prestaties krijgen managers zicht op de prestatiekloof.</p> <p>Hierdoor kunnen oordelen worden geveld over de drie verschillende dimensies.</p> |
| C3       | <p>Prestatiemaatstaf en – norm</p>                                                                                                                                          | <p>De scorecardprocedure begint met een gezamenlijke inspanning van het hoogste managementteam om de, voor een bedrijfseenheid uitgestippelde, strategie expliciet te vertalen in specifieke strategische doelstellingen per perspectief. Per doelstellingen worden metingen, streefcijfers en noodzakelijke initiatieven benoemd. Het hogere management behoort ambitieuze streefcijfers voor de scorecard-metingen vast te stellen voor</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten            | BSC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                             | een termijn van drie tot vijf jaar. Om zicht te krijgen op de realisatie worden ijkpunten voor de korte termijn vastgesteld voor zowel financiële als niet-financiële prestatiemetingen. Het plannen en bepalen van streefcijfers leidt tot de vaststelling van specifieke, gekwantificeerde prestatiedoelstellingen voor de hele onderneming, in de vorm van een uitgebalanceerd geheel van resultaten met de nodige prestatie motoren. |
| C4 | Disfunctionele effecten van prestatiemeting | Doordat metingen volledig geïntegreerd zijn in de keten van oorzakelijke relaties, die het verhaal van de te volgen strategie vertelt, en door de gemeenschappelijkheid van het vertalen van de strategie naar doelstellingen en metingen, worden de disfunctionele effecten verminderd. Bij de scorecard worden meerdere indicatoren simultaan gebruikt en hiermee wordt een deel van de effecten vermeden.                             |

## 2.2 In hoeverre voldoet sturing binnen de Welzijnsdienst aan de opgestelde criteria?

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                            | Dienst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A  | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in economische organisatie-theorieën</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A1 | Het politieke bestuur (principaal) zal proberen het ambtelijk apparaat (agent) zoveel mogelijk te richten op de belangen van de principaal. | <p>De politieke belangen worden kenbaar gemaakt via de politieke programma's. Deze vormen de basis voor het collegeprogramma. Het collegeprogramma is een algemeen kader doordat een abstracte weergave wordt gegeven van de wensen en verlangens van de, aan de coalitie deelnemende, politieke partijen. Het collegeprogramma geeft duidelijkheid over de te volgen koers die via compromis tot stand is gekomen. Vanuit het collegeprogramma wordt een vertaling gemaakt naar het meerjarenplan, de meerjarenbegroting en de jaarbegroting. Het meerjarenplan bestaat uit de beleidsdoelstellingen voor de middellange en korte termijn. Deze doelen zijn afgeleid van de door de gemeenteraad vastgestelde strategische koers. Tevens bestaat het meerjarenplan uit de bedrijfsdoelstellingen van de middellange en korte termijn op het terrein van P&amp;O, informatie, financiën en communicatie; het financiële meerjarenperspectief en de risico's.</p> <p>Bij de jaarbegroting worden de beleidsdoelstellingen en bedrijfsvoeringkaders van de diensten uitgewerkt en gepresenteerd. Door de diensten worden daartoe dienstplannen opgebouwd vanuit de afdelingsplannen. De ambities van de diensten zijn afgeleid van de doelstellingen in het meerjarenplan. Meer uitgewerkt dan in het meerjarenplan wordt, via consolidatie op concernniveau, zichtbaar hoe gemeentebrede resultaten worden gerealiseerd alsmede welke resultaten die dienst op productniveau nastreeft.</p> <p>Ook is er een aantal formele overlegsituaties waarbij de politiek belangen worden verduidelijkt. De hoofdlijnen worden verfijnd tijdens het overleg. Zo bestaat er een overleg tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• college en Centraal Managementteam</li> <li>• wethouder en afdelingshoofd</li> <li>• wethouder, afdelingshoofd en beleidsmedewerker</li> <li>• wethouder en beleidsmedewerker.</li> </ul> <p>Daarnaast is er de ambtelijke sturing via Centraal Managementteam en Dienst Managementteam. De meeste respondenten geven aan dat het collegeprogramma wel richting geeft, echter de genoemde belangen zijn te vaag en te ruim. Via overleg met de principaal moet duidelijkheid worden verkregen over de weg waarlangs de belangen moeten worden gerealiseerd.</p> <p>Er kunnen zich situaties voordoen die niet tijdens dit proces bekend waren of die buiten dit proces worden gehouden omdat er voor de gemeente weinig of geen beleidsvrijheid is. Via collegevoorstellen of beleidsnota's worden de belangen verduidelijkt. De overeengekomen doelstellingen behoren vervolgens wel een onderdeel te worden van het meerjarenplan, de meerjarenbegroting en de jaarbegroting.</p> |
| A2 | Het verminderen van de informatie-asymmetrie.                                                                                               | <p>De besturingscyclus of planning en controlcyclus bestaat uit een aantal fasen. Bij dit criterium richt zich de aandacht op de laatste twee fasen uitvoeren en meten en rapportage en verslaglegging.</p> <p>Tussentijds in het uitvoeringsjaar wordt het bestuur periodiek geïnformeerd over de uitvoering van de jaarplannen van de diensten en de uitvoering van de doelstellingen van het meerjarenplan. Dit moet</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                     | Dienst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                      | <p>gebeuren middels, de nog in te voeren, management- en bestuursrapportages. Gestreefd wordt naar het regelmatig en systematisch verantwoorden van de ambtelijke leiding aan het bestuur over geconstateerde afwijkingen van de voorgenomen koers en de gerealiseerde prestaties. Niet alleen in financieel opzicht, maar ook gekoppeld aan de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde prestatie, vergeleken met de genormeerde en gebudgetteerde planning en voorcalculatie. Het geven van heldere en duidelijke informatie aan het bestuur is van essentieel belang voor het welslagen van integraal management.</p> <p>Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten vinden dat de informatieasymmetrie verminderd wordt door het wethoudersoverleg. Daarnaast worden de elementen uit de budgetcyclus genoemd zoals de meerjarenplanning, de begroting en de rekening. Minder dan de helft van de respondenten (maar wel drie van de vier gekozen politieke bestuurders) geeft aan dat het directe contact met de burgers ook een belangrijk element is. Via dit contact wordt getoetst of de politieke belangen ook worden uitgevoerd. Via het 'piep'-systeem worden signalen ontvangen over problemen met betrekking tot de uitvoering van gemeentelijke overheidsbeleid. Door de schaal van de gemeente komt informatie uit de samenleving snel beschikbaar.</p>         |
| A3 | Efficiënte informatie-verschaffing                                                   | <p>De belangrijkste uitgangspunten voor de bedrijfsfilosofie van het management is o.a. dat de organisatie gericht is op integraliteit, efficiency en resultaten.</p> <p>Uit de notitie 'Samen de koers bepalen' wordt besturen gedefinieerd als ervoor zorgen dat de juiste dingen geleverd worden aan de juiste groepen mensen voor een juiste prijs en een juiste kwaliteit op een juiste wijze en het juiste tijdstip. Dit komt tevens tot uiting bij het integraal management. Een dimensie is dat planning, sturing en toetsing van het bedrijfsgebeuren van de organisatieonderdelen via taakstellende outputbudgettering, gericht op het vervaardigen en leveren van concrete diensten en producten tegen een zo laag mogelijke prijs en van een door de gemeente Oldenzaal vastgestelde kwaliteitsnorm binnen een systeem van democratische sturing.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A4 | Bestaan van onzekerheid:<br>Bestaan van een causale relatie tussen oorzaak en gevolg | <p>Onder strategie wordt binnen de organisatie het samenstel van de organisatiedoelen bedoeld en de wijze waarop die met de inzet van welke middelen wordt bereikt.</p> <p>De besluitvorming rond de meerjarenplanning kenmerkt zich onder andere door een sterke omgevingsgerichtheid. Hierbij krijgt informatie over ontwikkelingen in de omgeving een belangrijke plaats. Het meerjarenplan bestaat uit de beleidsdoelstellingen die zijn afgeleid van de door de gemeenteraad vastgestelde strategische koers.</p> <p>Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat de taken van de gemeentelijke overheid complex zijn. Minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat de taken van de gemeentelijke overheid complex worden gemaakt.</p> <p>De meeste respondenten geven aan dat de omgeving snel verandert. Door de respondenten wordt aangegeven dat 1 beleidsproduct (1%) een zeer hoge mate van onzekerheid heeft. Bij 19 beleidsproducten (28%) is een hoge mate van onzekerheid aanwezig. Bij 18 beleidsproducten (26%) is een meer dan gemiddelde mate van onzekerheid aanwezig. In totaal zijn 15 beleidsproducten (22%) als gemiddelde mate van onzekerheid te kwalificeren en 4 beleidsproducten (6%) hebben een lage mate van onzekerheid. Een zeer lage mate van onzekerheid is bij 11 beleidsproducten (16%) aanwezig. Het gevolg hiervan is dat de</p> |

|          | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                   | Dienst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                    | Welzijnsdienst 20 beleidsproducten (=29%) heeft die een hoge mate van onzekerheid bezitten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|          | Bestaan van onzekerheid:<br>Causale relatie benoemen                                                                               | De ambtelijke leiding moet regelmatig en systematisch verantwoording afleggen aan het bestuur over geconstateerde afwijkingen van de voorgenomen koers en de gerealiseerde prestaties. Bij de verantwoording wordt ingegaan op eventueel oorzaken. Dit impliceert een leereffect. De meeste respondenten geven aan dat binnen de organisatie een strategisch leerproces is. Echter door de respondenten wordt aangegeven dat het strategisch leren op een klein aantal deelterreinen gebeurt, een incidenteel karakter heeft, oppervlakkig is en soms onbewust is. De meeste respondenten geven aan dat het strategisch leerproces van belang is voor de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>B</b> | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over management control</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| B1       | Dominantie van strategisch proces ligt buiten de organisatie                                                                       | <p>Het meerjarenplan bestaat uit de beleidsdoelstellingen die zijn afgeleid van de door de gemeenteraad vastgestelde strategische koers. Tevens bestaat het meerjarenplan uit de bedrijfsdoelstellingen. De ambities van de diensten zijn afgeleid van de doelstellingen in het meerjarenplan. In de jaarplanning worden concrete afspraken gemaakt tussen dienstmanagement en college over strategische doelstellingen en productresultaten.</p> <p>De meeste respondenten geven aan dat de ambtelijke organisatie meer een lijdelijke rol heeft. De ambtelijke organisatie wordt de doelstellingen opgedrongen c.q. opgelegd. De ambtelijke organisatie wordt gezien als een tussenschakel tussen de politiek die vraagt en de uitvoerders. Als de organisatie als organisatie inclusief politiek systeem wordt gezien, blijkt er niet veel verschil te constateren. De respondenten geven aan dat veel taken door de gemeentelijke overheid op basis van medebewind worden uitgevoerd. Hierbij is weinig beleidsvrijheid. Tevens wordt door regelgeving en toezicht door hogere overheidsorganen, de beleidsvrijheid ingeperkt. Kortom: bij het strategisch proces (organisatie te zien als ambtelijk apparaat inclusief politiek systeem) is er ten opzichte van de ambtelijke organisatie meer beleidsruimte maar dat is marginaal te noemen.</p> <p>Een paar respondenten geven aan dat uitgegaan moet worden van de eigen kracht. De organisatie kan wel degelijk een eigen koers opstellen en volgen.</p> <p>Conclusie van de enquête is dat 39% van de beleidsproducten het strategisch proces buiten de organisatie (inclusief politiek proces) ligt. Derhalve is van 61% van de beleidsproducten het strategisch proces door de gemeenteraad te beïnvloeden.</p> |
| B2       | Meervoudige doelstellingen die concurrerend kunnen zijn                                                                            | <p>Het meerjarenplan bestaat uit de beleidsdoelstellingen voor de middellange en korte termijn. Deze doelen zijn afgeleid van de door de gemeenteraad vastgestelde strategische koers. Tevens bestaat het meerjarenplan uit de bedrijfsdoelstellingen. De doelstellingen in het meerjarenplan worden uitgewerkt naar dienstniveau.</p> <p>De meervoudigheid van doelstellingen bij de Welzijnsdienst zijn te vinden bij de beleidsdoelstellingen. Per beleidsproduct is een doelstelling geformuleerd. Hierdoor bestaan voor de Welzijnsdienst 68 doelstellingen. Daarnaast worden bedrijfsdoelstellingen geformuleerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| B3       | Succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen                                                                                       | <p>Meer uitgewerkt dan in het meerjarenplan wordt in de jaarplanning van de Welzijnsdienst zichtbaar hoe gemeentebrede resultaten worden gerealiseerd alsmede welke resultaten die dienst op productniveau nastreeft. In de jaarplanning worden concrete afspraken gemaakt tussen dienstmanagement en college over strategische doelstellingen en productresultaten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                                              | Dienst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                               | <p>Minder dan de helft van de respondenten (6) vindt dat de succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen moet worden verwoord. Minder dan de helft van de respondenten (5) vindt dat de succesfactoren zowel in beleidsinhoudelijke termen moet worden verwoord als in financiële termen. Daarbij geven de respondenten aan dat bij de succesfactoren in beleidsinhoudelijk termen het zwaartepunt moet liggen. Eén respondent geeft aan dat de succesfactoren alleen in financiële succesfactoren worden gesteld. Eén respondent heeft geen mening over dit onderdeel.</p> <p>Het benoemen van de succesfactoren wordt op dit moment door minder dan de helft van de respondenten (4) als matig beoordeeld. Meer dan de helft van de respondenten (7) vindt het onvoldoende, terwijl een paar respondenten (2) aangeeft dat nooit succesfactoren worden benoemd.</p>                                                                                                                                        |
| B4 | Verschillende voortbrengingsprocessen binnen een organisatie                                                                                                  | <p>Binnen de gemeente Oldenzaal wordt gestreefd naar een organisatiestructuur die logisch is van samenhang, flexibel is in het functioneren en die voor het management goed te beheersen is. Verder moet de organisatiestructuur inzichtelijk zijn en moeten de afzonderlijke onderdelen aanspreekbaar zijn op hun verantwoordelijkheden.</p> <p>Uit een in 1994 uitgevoerde inventarisatie blijkt dat de Welzijnsdienst 86 voortbrengingsprocessen heeft.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| C  | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over prestatiemeting</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C1 | Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden. Onderdeel: "output" en "outcome" scheiden.             | <p>De gemeente Oldenzaal gaat uit van productgericht werken. Dat wil zeggen dat door de raad voor de begroting beschikbaar te stellen budgetten gekoppeld zijn aan de daarvoor te leveren producten onder vermelding van kwaliteitseisen en de op grond daarvan te leveren prestaties/output. Bovendien zijn deze producten (=output) gekoppeld aan de daarmee beoogde effecten (=outcome). Hiermee wordt dus een scheiding gemaakt tussen outcome en output.</p> <p>Naar aanleiding van de interviews wordt gesteld dat minder dan de helft van de respondenten niet aangeeft of men bij het transformatieproces een onderscheid maakt in output en outcome. Meer dan de helft van de respondenten heeft wel een mening. Van deze laatste groep geeft één respondent aan dat in het geheel geen verschil wordt gemaakt tussen output en outcome. De overige respondenten geven aan dat er op bescheiden schaal verschil wordt gemaakt tussen output en outcome en dat dit op incidentele basis gebeurt.</p> |
|    | Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden. Onderdeel: verklarende externe factoren onderscheiden. | <p>Over de externe factoren worden in de bestudeerde documenten geen opmerkingen gemaakt.</p> <p>Minder dan de helft van de respondenten heeft geen reactie kunnen geven met betrekking tot de verklarende externe factoren. Meer dan de helft van de respondenten (=8) heeft hierover wel een reactie kunnen geven. Van deze groep geven alle respondenten aan dat het benoemen van verklarende externe factoren van belang is. Een respondent geeft aan dat het opnemen van externe factoren structureel gebeurt binnen de beleidscyclus (beleidsplannen en –verslagen). De andere respondenten van deze groep geven aan dat externe factoren niet structureel worden opgenomen in welke vorm dan ook.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| C2 | Een transformatieproces beoordelen aan de hand van de drie verschillende dimensies "economy", "efficiëntie" en "effectiviteit"                                | <p>In de bestudeerde documenten wordt geen aandacht geschonken aan economy.</p> <p>Als uitgangspunt voor de nieuwe organisatie is genoemd het gericht zijn op efficiency en resultaten.</p> <p>Uit het voorgaande criterium blijkt dat de gemeente Oldenzaal uitgaat van productgericht werken. Hierbij zijn de producten (=output) gekoppeld aan de daarmee beoogde effecten (=outcome).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten            | Dienst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                             | <p>Minder dan de helft van de respondenten heeft geen reactie kunnen geven met betrekking tot dit onderdeel. Meer dan de helft van de respondenten (=8) heeft hierover wel een reactie kunnen geven. Van deze groep geven vier respondenten aan dat voor economy te weinig aandacht is. De andere vier respondenten refereren in hun antwoord niet meer naar economy.</p> <p>Van de groep respondenten, die geantwoord heeft, geven alle respondenten aan dat het beoordelen aan de hand van efficiëntie en effectiviteit van belang is maar dat binnen de organisatie dit onderwerp op bescheiden schaal en op incidentele basis aandacht krijgt.</p> |
| C3 | Prestatiemaatstaf en –norm                  | <p>Als sturingsconcept is gekozen voor integraal management. Hierbij wordt regelmatig en systematisch verantwoording afgelegd over geconstateerde afwijkingen van de voorgenomen koers en de gerealiseerde prestaties.</p> <p>Niet alleen in financieel opzicht, maar ook gekoppeld aan de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde prestatie, vergeleken met de genormeerde en gebudgetteerde planning en voorcalculatie.</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| C4 | Disfunctionele effecten van prestatiemeting | <p>In de bestudeerde documenten wordt geen aandacht geschonken aan disfunctionele effecten van prestatiemeting. Vanuit gegaan wordt dat, door de keuze van integraal management en de hierbij regelmatige en systematische af te leggen verantwoording, de Welzijnsdienst de disfunctionele effecten van prestatiemeting wil voorkomen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### 3 Conclusies

---

#### 3.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard om de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst te optimaliseren. In de vorige hoofdstukken is de relatie beschreven tussen de Balanced Scorecard en de sturing binnen organisaties. Tevens zijn de relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties benoemd. Vervolgens zijn de Balanced Scorecard en de Welzijnsdienst in het licht van de beoordelingscriteria beoordeeld. Een vergelijking van beide evaluaties resulteert in voorstellen van de mogelijkheden van de Balanced Scorecard binnen de Welzijnsdienst. Per beoordelingscriteria wordt een conclusie weergegeven.

#### 3.2 Conclusie per beoordelingscriterium

|    | Begrip, verschijnsel of aspecten                                                                                                            | Conclusies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A  | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in economische organisatie-theorieën</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| A1 | Het politieke bestuur (principaal) zal proberen het ambtelijk apparaat (agent) zoveel mogelijk te richten op de belangen van de principaal. | Via het collegeprogramma worden de globale doelstellingen benoemd die in een aantal stadia worden vertaald naar concretere doelstellingen. Binnen de Welzijnsdienst zullen de hoogste managementteams (CMT en DMT) en de betrokken wethouders de strategie vertalen in specifieke strategische doelstellingen. De achterliggende stuwende krachten en factoren moeten benoemd worden. Dit gebeurt bij de Welzijnsdienst niet vooraf. Bij de Balanced Scorecard moet dit vooraf worden gerealiseerd. De strategische doelstellingen en metingen moeten algemeen bekend zijn en met elkaar in verband gebracht. Dit wordt door de verschillende plannen bij de gemeente Oldenzaal gerealiseerd.                           |
| A2 | Het verminderen van de informatie-asymmetrie.                                                                                               | De Balanced Scorecard behoort onder meer te worden benut als een systeem ter bevordering van communicatie, voorlichting en lering. De Balanced Scorecard bevordert de dialoog tussen het ambtelijk management en het politieke bestuur. De ambtelijke leiding wordt geacht regelmatig en systematisch verantwoording af te leggen van de aan het bestuur over geconstateerde afwijkingen van de voorgenomen koers en de gerealiseerde prestaties.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| A3 | Efficiënte informatie-verschaffing                                                                                                          | Zowel de Balanced Scorecard als de Welzijnsdienst zijn gericht op het efficiënt verschaffen van informatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| A4 | Bestaan van onzekerheid: Bestaan van een causale relatie tussen oorzaak en gevolg                                                           | Bij sturing van overheidsorganisaties bestaat onzekerheid. De causale relatie tussen oorzaak en gevolg kan soms moeilijk worden aangegeven. De Balanced Scorecard dient de veronderstelde relaties tussen doelstellingen en metingen in de vier perspectieven expliciet weer te geven. Met andere woorden. Als de causale relatie niet kan worden weergegeven bij een overheidstaak cq –beleidsproduct dan heeft de Balanced Scorecard weinig toegevoegde waarde. Bij 20 beleidsproducten (=29%) van de Welzijnsdienst worden de beleidsproducten een hoge mate van onzekerheid toegeschreven. Deze conclusie wordt genuanceerd als de conclusie bij beoordelingscriterium A4 (causale relaties benoemen) wordt gezien. |

|          | <b>Begrip, verschijnsel of aspecten</b>                                                                                                           | <b>Conclusies</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Bestaan van onzekerheid: Causale relatie benoemen                                                                                                 | Door het strategisch leerproces kunnen de veronderstellingen over de onderlinge causale relaties worden ontdekt zodat de onzekerheid afneemt. De Balanced Scorecard stelt de Welzijnsdienst in staat om uit de gegevens over de geleverde prestaties te leren, zodat op basis van die nieuwe kennis en inzichten de strategie kan worden aangepast aan de veranderende omstandigheden en invloeden. Uit de interviews blijkt het aspect van het strategisch leerproces een belangrijke wens te zijn binnen de totale organisatie.                                                                          |
| <b>B</b> | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over management control</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| B1       | Dominantie van strategisch proces ligt buiten de organisatie                                                                                      | De opstellers van de Balanced Scorecard gaan er van uit dat de strategie als gegeven wordt beschouwd waardoor het onbelangrijk is waar het strategisch proces ligt. Vertaald naar de beleidsproducten betekent dit dat de strategische koers van de Welzijnsdienst doorkruist kan worden door de doeleinden die door anderen worden opgedrongen. Daarnaast betekent het feit dat voor een flink deel (39%) van de beleidsproducten de strategie moet worden vertaald zonder de dialoog met de opstellers van de strategie.                                                                                 |
| B2       | Meervoudige doelstellingen die concurrerend kunnen zijn                                                                                           | In het meerjarenplan worden keuzes gemaakt met betrekking tot de doelstellingen. Deze doelstellingen worden vertaald naar het dienstniveau. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen beleidsdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen. Het meerjarenplan van de gemeente Oldenzaal moet worden vertaald in een concernscorekaart die vervolgens vertaald wordt naar een Balanced Scorecard voor de Welzijnsdienst. De Welzijnsdienst behoort de bedrijfsdoelstellingen nader uit te werken in de 4 perspectieven.                                                                                           |
| B3       | Succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen                                                                                                      | De Balanced Scorecard bestaat uit financiële en niet-financiële metingen, ondergebracht in vier perspectieven. Productresultaten in de jaarplanning en de meerjarenraming kunnen gelijk gesteld worden met de succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen. Uit het interview blijkt wel dat op dit moment te weinig met succesfactoren in beleidsinhoudelijke termen worden gewerkt terwijl door de meerderheid van de respondenten wordt aangegeven dat het benoemen van succesfactoren op dit moment onvoldoende geschiedt. De Balanced Scorecard kan voor dit onderdeel een toegevoegde waarde hebben. |
| B4       | Verschillende voortbrengingsprocessen binnen een organisatie                                                                                      | De Welzijnsdienst is te zien als een business unit aangezien de dienst eigen producten, eigen afnemers, distributiekkanalen en productiefaciliteiten. Onduidelijk is of de 86 voortbrengingsprocessen te vatten zijn in één overkoepelende strategie. Bij het opstellen van een Balanced Scorecard kunnen geheel nieuwe voortbrengingsprocessen tot stand komen waardoor een nieuwe organisatiestructuur noodzakelijk is.                                                                                                                                                                                  |
| <b>C</b> | <b>Relevante beoordelingscriteria van sturing binnen gemeentelijke overheidsorganisaties in de theorie over prestatiemeting</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C1       | Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden. Onderdeel: "output" en "outcome" scheiden. | De prestatiemetingen van de Balanced Scorecard kunnen zowel in output als outcome worden gescheiden. Bij de Welzijnsdienst moeten producten (=output) gekoppeld zijn aan de daarmee beoogde effecten (=outcome). Bij de Welzijnsdienst wordt op bescheiden schaal verschil gemaakt tussen output en outcome en dit gebeurt op incidentele basis. De Balanced Scorecard kan voor dit onderdeel een toegevoegde waarde hebben.                                                                                                                                                                               |
|          | Transformatieproces moet "output" en "outcome" scheiden en verklarende externe factoren onderscheiden.                                            | Het onderscheiden van externe factoren wordt binnen de Welzijnsdienst van belang geacht en breed gedragen, echter de Balanced Scorecard schenkt geen aandacht aan aanvullende verklarende externe factoren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|    | <b>Begrip, verschijnsel of aspecten</b>                                                                                        | <b>Conclusies</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Onderdeel: verklarende externe factoren onderscheiden.                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| C2 | Een transformatieproces beoordelen aan de hand van de drie verschillende dimensies "economy", "efficiëntie" en "effectiviteit" | In de huidige situatie heeft economy zeer weinig aandacht binnen de organisatie. Efficiëntie en effectiviteit krijgen op bescheiden schaal en op incidentele basis aandacht. De Welzijnsdienst moet zich richten op efficiëntie en effectiviteit. De Balanced Scorecard kan voor het beoordelen aan de hand van de drie verschillende dimensies "economy", "efficiëntie" en "effectiviteit" een bijdrage leveren. |
| C3 | Prestatiemaatstaf en – norm                                                                                                    | Bij de Balanced Scorecard worden streefcijfers vastgesteld voor een termijn van drie tot vijf jaar. Dit komt overeen met een belangrijk onderdeel van integraal management. Hierbij wordt verantwoording afgelegd ten opzichte van de genormeerde planning. Dit laatste impliceert de noodzakelijkheid van prestatimaatstaven en normen.                                                                          |
| C4 | Disfunctionele effecten van prestatiemeting                                                                                    | Zowel de Balanced Scorecard als de Welzijnsdienst zijn gericht om het voorkomen van disfunctionele effecten van prestatiemeting.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Uit deze conclusies kan worden gesteld dat de Balanced Scorecard de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst kan optimaliseren. Hierbij zijn wel een aantal onderdelen die nog nader onderzoek vergen. Deze onderdelen zijn opgenomen in de aanbevelingen.

## 4 Aanbevelingen

---

### 4.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is al aangegeven dat de Balanced Scorecard de prestatiemeting binnen de nieuwe Welzijnsdienst kan optimaliseren. Hierbij zijn wel een aantal onderdelen die nog nader onderzoek vergen. Deze onderdelen zijn opgenomen in de hieronder genoemde aanbevelingen

### 4.2 Aanbevelingen

Het opstellen van een Balanced Scorecard vergt commitment van het college, het Centraal Managementteam en Dienst Managementteam aangezien een concernscorecard moet worden opgesteld die vervolgens vertaald wordt naar een Balanced Scorecard voor de Welzijnsdienst. Het opstellen van de concernscorecard als een Balanced Scorecard vergt veel tijd en inzet van de genoemde personen. Zonder de commitment heeft het opstellen van een Balanced Scorecard geen kans van slagen. Het opzetten van een Balanced Scorecard vergt met name veel tijd als het gaat om het vooraf benoemen van de achterliggende stuwende krachten en factoren. Wil de Balanced Scorecard succesvol zijn moet het vooraf benoemen van de achterliggende stuwende krachten en factoren worden gerealiseerd. Aanbevolen wordt eerst commitment te verkrijgen.

Aangezien de Balanced Scorecard van de Welzijnsdienst afgeleid wordt van de concernscorecard en een afdelingsscorecard van de Balanced Scorecard van de Welzijnsdienst, is het niet zinvol om een experiment te starten op afdelingsniveau. De top van de organisatie moet beginnen met het opstellen van een concernscorecard die als basis dient voor de Balanced Scorecard van de Welzijnsdienst. Een top-down-benadering wordt dus sterk aanbevolen.

Het opnemen van externe factoren wordt binnen de Welzijnsdienst van belang geacht, echter de Balanced Scorecard schenkt geen aandacht aan aanvullende verklarende externe factoren. Om de invloed van externe factoren inzichtelijk te houden wordt aanbevolen een systeem te onderzoeken.

Uit de interviews blijkt dat door respondenten wordt aangegeven dat een extra perspectief wenselijk is. Het extra perspectief heeft betrekking op de beoordeling van de organisatie door de politieke achterban. Hierbij moet de politieke dimensie meer worden belicht. De vraag in dit perspectief moet worden beantwoord is of de politiek effectief is als het gaat om de gevoelens van de bevolking. In dit perspectief wordt dus gemeten wat het draagvlak is van de politiek. Daarnaast wordt als extra perspectief de corporate identity genoemd. Hierbij wordt aandacht besteed aan hoe je naar buiten treedt. Het marketing- en communicatiebeleid moet hierbij aan de orde komen. Aanbevolen wordt voor het opstellen van de Balanced Scorecard te onderzoeken of er draagvlak is voor de genoemde perspectieven.